

# Communiqué 2019

Guider les services de développement de  
carrière dans un avenir incertain :  
Assurer l'accès, l'intégration et l'innovation



# Résumé

La carrière est le parcours qu'empruntent les individus tout au long de leur vie. La façon dont les gens mènent leur vie, acquièrent des compétences, prennent soin de leur famille et évoluent sur le marché du travail a des conséquences sur l'économie et la société en général. Pour cette raison, les gouvernements, les sociétés, les employeurs et les établissements d'enseignement ont intérêt à soutenir les individus dans la poursuite d'un parcours professionnel productif et significatif. Les citoyens capables de gérer efficacement leur carrière sont mieux outillés pour faire face aux transformations du marché du travail, développer leurs compétences et contribuer à la société et à l'économie.

Le 9<sup>e</sup> Symposium international sur le développement de carrière et les politiques publiques s'est tenu à Tromsø, en Norvège, du 17 au 20 juin 2019. Le thème principal de la rencontre a porté sur les différentes façons dont les gouvernements peuvent soutenir les citoyens dans la poursuite d'une carrière épanouissante. L'événement a réuni des représentants provenant de 33 pays et d'organisations internationales de recherche et de développement sur les politiques publiques (p. ex. l'UNESCO, l'OCDE, la Commission européenne) qui ont échangé sur un éventail de politiques et pratiques prometteuses. Ce communiqué propose un résumé de ces discussions.

## RECOMMANDATIONS AUX PAYS

### Faire face aux changements

1. Développer une stratégie intersectorielle pour le développement de carrière<sup>1</sup> et l'intégrer à l'ensemble des politiques sur les compétences, l'éducation, les services d'emploi et de carrière ainsi que des politiques sociales.
2. Se doter de données qualitatives et quantitatives probantes afin d'appuyer les politiques et programmes publics.
3. Mettre en place des structures pour faciliter le partage et la connaissance des politiques et pratiques internationales.
4. Veiller à ce que les programmes et les services en développement de carrière permettent aux citoyens d'acquérir les compétences nécessaires pour gérer leur carrière.

### Améliorer l'accès aux services

5. Améliorer la connaissance et l'accès aux programmes et services en développement de carrière.
6. Reconnaître la diversité des clientèles des différents programmes et services et s'assurer que l'offre de service reflète cette réalité.

### Intégrer le développement de carrière à la société

7. Mettre en place des mécanismes pour faciliter la coordination et la coopération entre les agences et ministères gouvernementaux responsables du développement de carrière et des sphères connexes (p. ex. éducation, santé, services sociaux).
8. Permettre aux citoyens de participer à la mise sur pied des programmes et services d'emploi et de carrière.
9. Développer et appuyer la création d'une entité nationale afin de soutenir la coordination et la coopération en développement de carrière.

### Soutenir l'innovation

10. Encourager l'innovation et la création de nouveaux programmes et services en développement de carrière par l'octroi de ressources suffisantes.
11. Adopter une approche multipartite intégrée et transformatrice pour la prestation de services d'emploi et de carrière.
12. S'assurer que les professionnels en développement de carrière sont hautement qualifiés et qu'ils bénéficient du soutien nécessaire pour innover et développer leur pratique.

<sup>1</sup> Le terme « développement de carrière » fait également référence à l'orientation professionnelle et autres activités de counseling dans différents pays.



# Introduction

La carrière est le parcours qu'empruntent les individus tout au long de leur vie. La façon dont les gens mènent leur vie, acquièrent des compétences, prennent soin de leur famille et évoluent sur le marché du travail a des impacts sur la société. Ces cheminements font une différence au sein des organisations où travaillent ces individus et dans les sociétés où ils évoluent.

Le futur n'est pas prédéterminé : il est plutôt tributaire de l'ensemble des décisions et des actions individuelles et collectives. Déménager pour occuper un nouvel emploi, se lancer en affaires, partager le congé parental, réduire ses heures de travail rémunéré, commencer un programme de formation continue des adultes ou quitter ses études sont toutes des décisions professionnelles qui ont un impact profond sur le bien-être individuel et sur l'ensemble de la société. Pour cette raison, les gouvernements, les sociétés, les employeurs et les établissements d'enseignement ont intérêt à soutenir les individus dans la poursuite d'une carrière productive et significative.

Plusieurs gouvernements ont instauré un éventail de politiques publiques, programmes et services pour aider les individus, les familles et les communautés à être mieux informés par rapport à l'éducation et au monde du travail dans le but de réussir leurs transitions professionnelles et de mieux gérer leur carrière. Ces interventions en développement de carrière peuvent avoir lieu au sein des services d'aide à l'emploi, du système d'éducation, des milieux de travail et des communautés. Les activités, qui comprennent les programmes en développement de carrière, sont diversifiées et peuvent être financées et déployées de plusieurs manières.

Le développement de carrière est relié à un grand nombre de politiques publiques plus larges et contribue notamment à :

- *L'économie*, en optimisant l'efficacité du marché du travail et en améliorant l'adéquation entre les compétences de la main-d'œuvre et les besoins économiques;
- *L'éducation*, en aidant les citoyens à comprendre les différents parcours scolaires et à trouver comment faire un usage continu des compétences et du savoir qu'ils ont développés pendant leur formation;

- *La société*, en permettant un accès égalitaire à l'information et aux possibilités d'emploi, ainsi qu'en aidant les citoyens à développer une compréhension juste du système d'éducation et du marché du travail.

Le 9<sup>e</sup> Symposium international sur le développement de carrière et les politiques publiques s'est tenu à Tromsø, en Norvège, du 17 au 20 juin 2019. Le thème principal de la rencontre a porté sur les différentes façons dont les gouvernements peuvent soutenir les citoyens dans la poursuite d'une carrière épanouissante. L'événement a réuni des représentants provenant de 33 pays et d'organisations internationales de recherche et de développement sur les politiques publiques qui ont échangé sur un éventail de politiques et pratiques prometteuses. Ce communiqué propose un résumé de ces discussions.

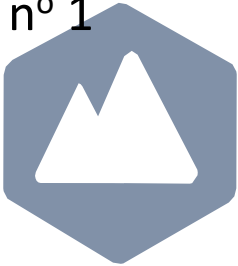
Avant la tenue du Symposium, les différentes délégations ont soumis un rapport sur les thèmes suivants :

- le contexte et les défis des politiques en développement de carrière;
- les objectifs du développement de carrière et l'accès aux différents programmes et services;
- l'intégration des politiques, programmes et services en développement de carrière dans l'ensemble de la société;
- la mise en œuvre de changements innovants pour l'avenir.

Ces documents synthèses sont disponibles sur le [site Web du Symposium](#) et fournissent des données pertinentes pour tous les pays et organisations qui ont participé à l'événement. Durant le Symposium, les représentants ont discuté de ces quatre thèmes, partagé leurs différents points de vue et identifié un certain nombre de politiques et programmes prometteurs. Ces discussions sont résumées dans ce communiqué qui rassemble plusieurs bonnes pratiques et émet une série de recommandations sur lesquelles les pays peuvent prendre appui, en les adaptant à leur contexte culturel et politique.



## Thème n° 1



# Contexte et défis des politiques en développement de carrière

Plusieurs enjeux politiques, sociaux, économiques et technologiques ont un impact sur la vie et la carrière des individus. Ceux-ci incluent l'automatisation, les conflits, les changements démographiques (comme le vieillissement de la population), la numérisation, les changements environnementaux, l'économie des petits boulots, la mondialisation et l'immigration croissante, l'instabilité politique, les inégalités sociales, l'urbanisation, la croissance des sources d'information (y compris celles sur l'emploi) non officielles et peu fiables ainsi qu'un grand nombre d'autres enjeux.

Ces enjeux façonnent les parcours professionnels en engendrant de nouvelles possibilités et de nouveaux obstacles. Pour faire face à cette réalité, plusieurs devront s'adapter en développant d'autres compétences, aptitudes et habiletés, incluant l'apprentissage de compétences en gestion de carrière. Ces enjeux poseront également un défi aux organisations qui devront y faire face tout en maintenant un rendement satisfaisant en matière d'embauche, de maintien en emploi et de développement du personnel.

Les politiques, programmes et services en développement de carrière peuvent soutenir les individus à explorer le marché du travail, analyser les changements en cours et trouver des solutions qui favorisent la résilience et qui assurent leur sécurité. Ils peuvent également soutenir les employeurs en renforçant leurs liens avec le monde de l'éducation et de l'emploi, afin de répondre à leurs besoins en matière de compétences et en facilitant les transitions sur le marché du travail. De plus, ces programmes peuvent favoriser l'égalité et l'inclusion sociale en fournissant de l'information utile aux personnes plus vulnérables et en leur permettant d'accéder à différentes ressources.

La majorité des pays participant au Symposium ont admis que leur(s) gouvernement(s) reconnaît la valeur du développement de carrière pour les politiques publiques et qu'il augmente présentement les investissements en la matière.

### RECOMMANDATIONS AUX PAYS

---

1. **Développer une stratégie intersectorielle pour le développement de carrière et l'intégrer à l'ensemble des politiques sur les compétences, l'éducation, les services d'emploi et de carrière ainsi que des politiques sociales.** Les politiques en développement de carrière impliquent habituellement plusieurs ministères, juridictions et parties prenantes. Le développement d'une stratégie qui s'appuie sur la recherche et sur les pratiques internationales et qui fait des liens explicites entre les politiques sur les compétences, d'éducation, d'emploi et sociales plus larges peut améliorer l'efficacité des politiques et des programmes.



2. **Se doter de données qualitatives et quantitatives probantes afin d'appuyer les politiques et programmes publics.** Il existe bon nombre de données probantes en développement de carrière qui peuvent être utilisées pour informer les politiques et les programmes. Les gouvernements devraient chercher à les utiliser et y contribuer en soutenant, finançant et initiant des recherches. Il est également primordial que les professionnels soient mis à contribution dans la création et l'utilisation de ces données et théories dans leur pratique quotidienne.
3. **Mettre en place des structures pour faciliter le partage et la connaissance des politiques et pratiques internationales.** Le développement de carrière est un champ international de politiques, pratiques et recherches. Il est important que les pays soient en lien les uns avec les autres afin de faciliter le partage de connaissances, que ce soit sous la forme de collaborations régionales, comparaisons internationales, états des lieux des pratiques internationales ainsi que de participation à des instances internationales comme l'ICCDPP.
4. **Veiller à ce que les programmes et les services en développement de carrière permettent aux citoyens d'acquérir les compétences nécessaires pour gérer leur carrière.** La carrière est une activité continue qui façonne la vie, l'apprentissage et le travail des individus. Elle ne concerne pas seulement les décisions prises à certains moments clés de la vie. Les programmes et services en développement de carrière devraient outiller les citoyens et les soutenir tout au long de leurs parcours professionnels. Les gouvernements devraient identifier les habiletés et connaissances en gestion de carrière pertinentes pour leur contexte et les intégrer aux cursus scolaires et aux politiques plus générales de développement des compétences.



## Thème n° 2



# Objectifs du développement de carrière et accès aux programmes et services

Le développement de carrière contribue à l'atteinte des objectifs d'une grande variété de politiques sociales. Pour les jeunes, ces objectifs comprennent entre autres la réduction du décrochage scolaire, une présence accrue dans les différents programmes postsecondaires, le soutien au retour aux études, la formation et l'emploi, de manière à encourager les jeunes à avoir des parcours professionnels épanouissants et à assurer leur sécurité financière. Pour les adultes, ces objectifs concernent la mise à jour de leurs compétences et l'acquisition de nouveaux champs de compétences, la formation continue, l'emploi et l'employabilité ainsi que la gestion de multiples transitions de carrière. Pour les employeurs, ils concernent le manque de main-d'œuvre ainsi que l'adaptabilité de la force de travail. En éducation, les objectifs visent à améliorer la rétention, la progression et la réussite des étudiants. Pour les groupes les plus vulnérables de la société, ils se concentrent sur les enjeux de justice sociale à travers l'éducation et la participation au marché du travail.

En dépit de ces fortes attentes, l'accès aux programmes et services d'emploi et de carrière demeure restreint pour certains individus comme les travailleurs, les citoyens vivant en milieux ruraux et les adultes défavorisés, qui peinent parfois à avoir accès à du soutien. Pour d'autres, plus particulièrement ceux qui se retrouvent en contexte de transitions non souhaitées ou inattendues, l'accès à ces services est critique, mais demeure parfois limité.

### RECOMMANDATIONS AUX PAYS

---

5. **Améliorer la connaissance et l'accès aux programmes et services en développement de carrière.** Le développement de carrière devrait débuter tôt et se poursuivre tout au long de la vie. L'utilisation des programmes et services d'emploi et de carrière dépend notamment de la façon dont les citoyens conçoivent la notion de carrière, entrevoient les possibilités offertes pour faire progresser leur parcours professionnel et perçoivent les services offerts par les praticiens en développement de carrière. Les gouvernements devraient sensibiliser les citoyens à l'importance de prendre soin de leur carrière, les consulter pour connaître leurs besoins en matière d'accompagnement et améliorer la disponibilité des services tout au long de la vie.



6. **Reconnaître la diversité des clientèles des différents programmes et services et s'assurer que l'offre de service reflète cette réalité.** Les services et programmes de développement de carrière sont utilisés de manière distincte par les différents groupes de citoyens (p. ex. les jeunes décrocheurs/raccrocheurs, les travailleurs détenant des niveaux variés de compétences, ceux qui sont en processus de transition, les réfugiés, les minorités ethniques et religieuses ainsi que les personnes en situation de handicap). Conséquemment, il est important que ceux-ci soient pensés et conçus en fonction de la diversité de la clientèle et qu'ils accordent une attention particulière aux enjeux d'accès et de qualité des services pour chacun de ces groupes.

## Thème n° 3



# Intégration du développement de carrière dans l'ensemble de la société

Le développement de carrière est un processus complexe qui requiert la coopération de plusieurs acteurs. Pour les gouvernements, il faut coordonner les activités de multiples ministères, tandis que les autres acteurs non gouvernementaux, les syndicats, les spécialistes de l'éducation et les citoyens ont tous un rôle à jouer dans les politiques, programmes et services. Un des enjeux clés pour les politiques en développement de carrière est de trouver des moyens de s'assurer que tous ces acteurs puissent travailler ensemble de façon efficace.

### RECOMMANDATIONS AUX PAYS

---

7. **Mettre en place des mécanismes pour faciliter la coordination et la coopération entre les agences et départements gouvernementaux responsables du développement de carrière et des sphères connexes (p. ex. éducation, santé, services sociaux).** Le développement de carrière recoupe habituellement plusieurs ministères et agences gouvernementales. Il est alors d'autant plus important de mettre sur pied des mécanismes de coopération entre les divers ministères, départements et agences de toutes compétences.
8. **Permettre aux citoyens de participer à la mise sur pied des programmes et services d'emploi et de carrière.** Les personnes qui utilisent et bénéficient des programmes et services d'emploi et de carrière devraient être centrales lorsque l'on définit leur contenu et leur fonctionnement. Cela veut dire qu'il est nécessaire de recueillir régulièrement les commentaires des utilisateurs à travers des sondages de satisfaction et d'aller au-delà des consultations afin de permettre aux citoyens de participer à la conception et au développement de ces programmes et services.



9. **Développer et appuyer la création d'une entité nationale afin de soutenir la coordination et la coopération en développement de carrière.** La création d'une structure officielle permettant le dialogue et la coopération entre les différents acteurs et parties prenantes du développement de carrière constitue la base de politiques publiques efficaces. Elle devrait inclure des représentants du gouvernement, des employeurs, des syndicats, des spécialistes de l'éducation, des professionnels en développement de carrière ainsi que des usagers des programmes et services.

## Thème n° 4



# Mise en œuvre de changements innovants pour l'avenir

Les politiques du développement de carrière continuent de se développer en réponse au contexte changeant. Il est important que les décideurs politiques comprennent les possibilités offertes par les innovations et qu'ils réfléchissent aux meilleures façons de les mettre en pratique.

Les innovations fructueuses demandent un effort d'élaboration et de planification méticuleux de la part des gouvernements. Le passage de l'idée à l'innovation puis à l'implémentation ne se déroule pas de façon automatique, mais doit être mené, géré, financé et outillé.

### RECOMMANDATIONS AUX PAYS

---

10. **Encourager l'innovation et la création de nouveaux programmes et services en développement de carrière par l'octroi de ressources suffisantes.** Les gouvernements doivent fournir le financement et les conditions nécessaires pour mettre sur pied des projets novateurs basés sur de nouvelles idées et comportant une évaluation rigoureuse de l'ensemble des résultats obtenus.
11. **Adopter une approche multipartite intégrée et transformatrice pour la prestation de services d'emploi et de carrière.** Les citoyens veulent être en mesure d'accéder à des services de développement de carrière diversifiés et fondés sur différentes approches. Des programmes et des services efficaces utilisent les technologies numériques et analogues en appui aux rencontres en présentiel. Une approche multipartite intégrée a le potentiel de transformer les programmes et services de manière à augmenter leur accessibilité et leur qualité.





12. **S'assurer que les professionnels en développement de carrière sont hautement qualifiés et qu'ils bénéficient du soutien nécessaire pour innover et développer leur pratique.** L'efficacité des services en développement de carrière dépend de professionnels hautement qualifiés et de leur accès à la formation continue. Les gouvernements devraient donc soutenir cette profession de manière à encourager l'innovation, l'utilisation des nouvelles technologies, la recherche et la théorie ainsi que l'adaptation aux futures transformations.

