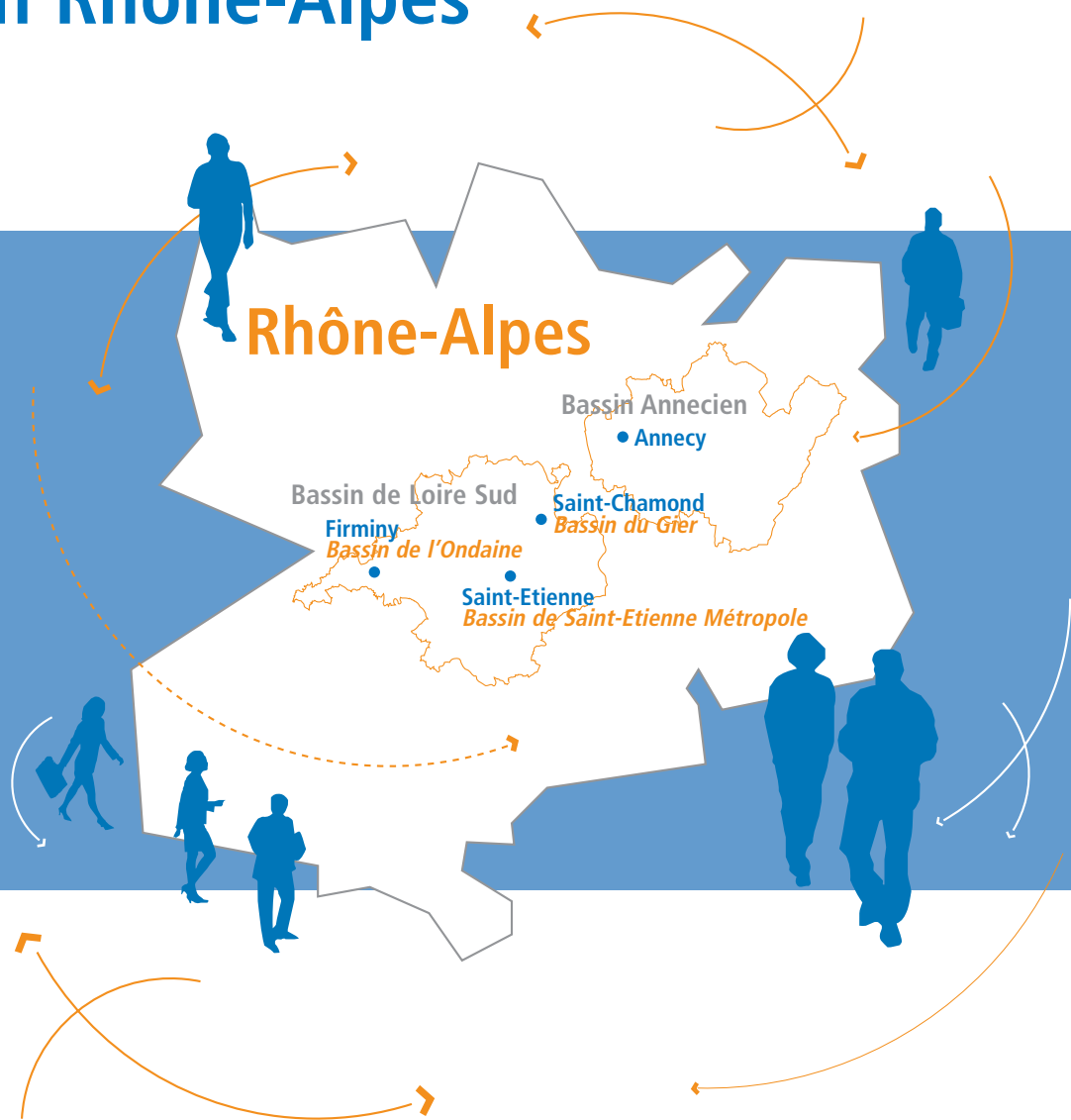


# Guide pour l'Amélioration de la qualité de l'Orientation en Rhône-Alpes



# Sommaire

Introduction .....	2
Présentation générale du projet .....	5
L'expérimentation de Rhône-Alpes .....	6
Questionnement à partir des observations des usagers .....	9
Questionnement à partir des observations des professionnels .....	13
Critères communs pour l'amélioration de la qualité de l'orientation en Rhône-Alpes .....	21
Comparaison avec les critères qualité du rapport du groupe d'experts de la commission européenne (2005) : « Améliorer les politiques et les systèmes d'orientation tout au long de la vie » .....	23
Diffusion et transfert des résultats, observations et méthodologie .....	27





# Introduction

Le guide pour l'amélioration de la qualité de l'orientation en Rhône-Alpes, a été conçu et rédigé par les membres du groupe de travail du projet DROA des deux territoires expérimentaux : Loire Sud et bassin Annecien, ainsi que l'INRP, METHOD et Trouver Créer. C'est un outil collectif, construit dans l'objectif de permettre à d'autres personnes concernées par l'orientation de connaître les résultats du projet et de mieux se les approprier. Il retrace le questionnement du groupe face aux observations faites sur le sujet et les difficultés rencontrées pour réaliser les différentes activités qui le compose.

Ce guide a pour objectif de donner des points de repères aux acteurs concernés par le sujet et intéressés pour faire évoluer l'orientation et son système.



# Présentation générale du projet

## Présentation générale du projet

Le projet DROA « développement des réseaux pour l'orientation active » entre dans le cadre d'un programme européen Leonardo da Vinci. Il a été conduit en partenariat avec les « quatre moteurs pour l'Europe » (Bade-Wurtemberg, Catalogne, Lombardie et Rhône-Alpes et s'est déroulé sur trois ans, d'octobre 2003 à septembre 2006).

**Le projet s'est construit autour de plusieurs idées :**

- **L'orientation et le conseil constituent une composante essentielle de la formation tout au long de la vie.** Cependant, les actions proposées restent encore trop cloisonnées par type de public et par réseau institutionnel (scolaires, jeunes en insertion professionnelle, demandeurs d'emploi, salariés, travailleurs en fin de carrière...), même lorsque les structures qui les accueillent sont voisines sur le territoire.
- **l'enchevêtrement des compétences entre les différents acteurs et l'abondance des réseaux intermédiaires rendent particulièrement difficile la recherche d'effets levier** pour améliorer globalement la qualité, la lisibilité et l'accessibilité des services d'orientation et de conseil aux usagers.
- **la mutualisation d'expériences est souvent peu développée.**
- **l'orientation, par le rapprochement des personnes et de l'emploi qu'elle provoque ainsi que par la possibilité qu'elle donne à chacun de trouver sa propre voie,** est encore trop peu considérée comme moyen de développement socio-économique d'une région ou d'un pays.

C'est pourquoi les objectifs spécifiques du projet, initié par la Région Rhône-Alpes, visaient globalement à **améliorer l'orientation et le conseil comme facteurs facilitant la formation tout au long de la vie et l'emploi**, en mettant en place un réseau à double niveau et en le pérennisant : réseau infra-régional des acteurs locaux de l'orientation sur un ou deux territoires pour chacune des régions concernées et réseau inter-régional des quatre moteurs pour l'Europe.

**L'hypothèse de départ était qu'en développant le travail en réseau de professionnels de l'orientation, on améliore au final la qualité du service rendu au public.**

La mise en réseau des acteurs locaux de l'orientation professionnelle a pris en compte les manières dont les personnes les plus exclues du marché du travail peuvent avoir accès aux services d'orientation. Il a s'agit de répondre de manière adaptée à des besoins souvent diversifiés et différents d'un public à l'autre.

Le projet a abouti à la réalisation d'un « **référentiel qualité de l'orientation** » commun aux « 4 Moteurs » propre à favoriser une meilleure guidance professionnelle de tous et ce, tout au long de la vie. Il a également été présenté lors d'un séminaire final où les recommandations d'amélioration de la qualité de l'orientation élaborées entre les quatre régions ont été présentées aux participants (professionnels de l'orientation, politiques, administratifs des quatre régions).

**Les quatre régions européennes ont chacune travaillé avec l'appui de professionnels de l'orientation d'un ou deux réseaux expérimentaux.**

## Recommandations communes pour l'amélioration de la qualité au niveau des quatre moteurs pour l'Europe

Au cours du projet DROA, il s'est révélé que les systèmes et les approches de qualité en matière d'orientation active sont différents dans les régions des 4 moteurs. Certaines des régions ont une approche plutôt réflexive autour du processus d'orientation, d'autres ont une approche plutôt centrée sur la recherche de la qualité totale et la recherche de standards qualité. Au-delà de ces différences des points communs ont été repérés.

Un travail de réflexion a amené à formuler des recommandations communes pour l'amélioration de la qualité de l'orientation sur un territoire autour de six thèmes :

### 1. La notion d'orientation :

- Importance de développer dans les quatre régions chez tous les acteurs (politiques, administratifs, financeurs, la société dans son ensemble) le niveau de conscience et de sensibilité au besoin d'orientation tout au long de la vie,
- Nécessité de valoriser une approche « formative » tout au long de la vie par rapport à une approche « mécaniste » de l'orientation.

### 2. L'adaptation des services offerts aux besoins des publics :

- Importance d'avoir une approche globale des personnes accompagnées et de favoriser l'égalité d'accès aux services et la confidentialité,
- Nécessité de développer la participation active des usagers, leur capacité à gérer, planifier leur parcours et à prendre les décisions qui les concernent,
- Nécessité de développer une offre de service adaptée aux besoins des publics (conseil individuel, autres approches),
- Nécessité de produire des initiatives appuyées sur une démarche qualité et des outils adéquats.

### 3. La conformité des ressources mises à disposition :

- Nécessité d'avoir un système performant d'information sur les formations, l'emploi et les services d'orientation,

- Nécessité de mettre à disposition du dispositif d'orientation des personnels qualifiés et des ressources financières pérennes pour assurer la continuité de services répondant aux besoins des publics,
- Nécessité de mettre à disposition des équipements techniques répondant à des critères clairement définis.

### 4. Le développement du réseau d'orientation :

- Nécessité de pérenniser les réseaux d'orientation sur des territoires définis dans les quatre régions,
- Nécessité d'avoir une instance de coordination et de régulation qui soit reconnue, respectée et qui respecte les différents organismes qui composent le ou les réseaux,
- Faire que le ou les réseaux favorise la professionnalisation des acteurs de l'orientation,
- Développer les pratiques partenariales.

### 5. La professionnalisation des personnels chargés d'orientation :

- Nécessité de définir le profil des professionnels de l'orientation,
- Importance d'avoir des formations initiales et continues adaptées,
- Nécessité de professionnaliser les personnels qui interviennent dans le domaine de l'orientation tout au long de la vie,
- Nécessité de développer les connaissances des professionnels sur le contexte local.

### 6. L'assurance qualité :

- Nécessité de choisir une approche de la qualité et de définir des standards,
- Nécessité de mettre en place des outils d'évaluation,
- Nécessité de consulter les usagers, les organismes d'orientation et l'administration et de prendre en compte les résultats de ces consultations,
- Nécessité d'évaluer l'adéquation entre les services offerts et les besoins du public.



# L'expérimentation de Rhône-Alpes

La Région Rhône-Alpes a fait le choix de deux territoires expérimentaux pour leur complémentarité : Loire-Sud : trois bassins, couronne Stéphanoise, Gier et Ondaine (département de la Loire) et bassin d'Annecy (département de Haute-Savoie).

Sur chaque territoire, des représentants de structures d'orientation ont accepté de s'impliquer et de donner de leur temps et de leur expérience dans une recherche action visant à améliorer les systèmes d'orientation :

AFPA (Association pour la Formation des Adultes), ANPE (Agence Nationale Pour l'Emploi), CIBC (Centre Interinstitutionnel de Bilans de Compétences), CIDF (Centre d'Information sur les droits des Femmes et des Familles), Chambre de Métiers et d'Artisanat, MIFE (Maison d'Information sur la Formation et l'Emploi), ML (Mission Locale) pour **Loire Sud**, AFPA (Association Pour la Formation des Adultes), CIBC (Centre Interinstitutionnel de Bilans de Compétences), Chambre de Métiers et d'Artisanat, MIFE (Maison d'Information sur la Formation et l'Emploi), ML (Mission Locale) pour le **bassin Annecien**.

Au bout de deux ans, ils ont été rejoints dans leurs travaux par trois consultants de l'INRP (institut national de recherche pédagogique), du cabinet METOD et de l'association Trouver Créer qui sont intervenus sur des recherches spécifiques (enquête auprès du public, des professionnels de l'orientation, recherche du groupe d'experts de la commission européenne).

## Démarche utilisée :

Suivant l'étape, **des moyens et outils spécifiques** ont été mis en place avec les acteurs locaux

- Réunion d'information sur le projet, résultats d'observations, d'enquête, lancement d'étapes...
- Grille de recueil d'éléments de description du contexte socio-économique, de présentation des structures d'orientation
- Enquête auprès du public sur leur demande, besoin et degré de satisfaction des services qui leur sont apportés par les structures
- Enquête auprès des professionnels sur leur propre parcours professionnel
- Entretiens avec les directeurs et/ou les professionnels des structures
- Rencontres locales, régionales, inter régionales
- Ateliers de réflexion ayant abouti à la détermination de critères qualité de l'orientation et de réalisation du référentiel régional sur l'amélioration de la qualité en orientation.

## ■ Quatre étapes de mise en œuvre :

**1 - Elaboration d'un état des lieux** du contexte socio-économique et des structures d'orientation implantées sur le territoire (rôle, missions, activités, services rendus au public, public accueilli...),

**2 - Formalisation d'une pratique professionnelle, connaissance réciproque et compétences nécessaires en orientation :**

- Explicitation par chaque structure participante d'une pratique significative
- Échanges de pratiques entre les participants du groupe
- Enquête auprès des professionnels de l'orientation pour mieux connaître les parcours des professionnels et les compétences nécessaires à la tenue du métier de conseiller en orientation.

La mise en place d'un questionnaire permettant aux équipes d'observer une de leurs pratiques, ainsi que la mise en relation et "en sens" des informations recueillies constituent la seconde étape du projet. Ce travail a pu permettre à l'équipe de déjà se confronter, en vue d'une harmonisation et d'un premier niveau d'explicitation. En effet, comment remplir le guide d'observation d'une pratique sans faire le choix d'une pratique (laquelle, pourquoi...?), sans se mettre d'accord sur les objectifs et modalités de cette pratique au sein de l'équipe ?

Elle se poursuit par une seconde rencontre : un forum régional d'échanges, une réflexion collective autour des pratiques. Les participants au projet DROA manifestent le besoin d'échanger autour de leurs pratiques, de savoir s'ils travaillent "dans le bon sens". Il est nécessaire de rendre plus lisible les pratiques d'orientation au sein du réseau, afin de travailler de manière plus complémentaire et donc plus efficace : lisibilité des structures, de leurs rôles et leurs actions.

### **Compétences nécessaires en orientation**

Les formes, les contenus et le sens du métier de conseiller sont en train de se reconfigurer. Ils restent flous, peu lisibles, ce qui n'est pas sans poser de problèmes en termes d'identités professionnelles.

Dans ce contexte, l'identification des compétences tacites mises en œuvre dans l'exercice du métier de conseiller d'orientation contribue à une meilleure lisibilité de ce(s) métier(s).

Cependant, pour identifier les compétences issues de l'expérience, il est nécessaire de prendre en compte les parcours de professionnalisation (formation initiale, expériences, formation continue...) qui contribuent au développement des compétences.

C'est l'objectif que s'est donné l'enquête réalisée auprès des professionnels : esquisser une typologie

des parcours de professionnalisation et des compétences associés aux métiers de l'orientation.

### **3 - Capitalisation, approche réflexive et méthodologique de la qualité en orientation :**

● **Confrontation avec les observations des usagers** à propos de leur demande/besoin et des services qui leurs sont rendus

● **Confrontation avec les résultats de l'enquête sur les compétences** nécessaires au métier de conseiller

● **Confrontation avec des réflexions externes** : apports des autres régions européennes et rapport du groupe d'experts de la commission européenne (2005)

● **Co-élaboration progressive d'une analyse** s'appuyant sur :

- L'échange de pratiques
- Les résultats d'enquête
- L'analyse de toutes les données recueillies
- Une réflexion progressive sur la qualité de l'orientation.

#### **Cela a permis :**

- Une meilleure compréhension des contextes locaux
- Une meilleure connaissance réciproque entre les professionnels de l'orientation
- Un repérage de ce qui va favoriser un parcours d'orientation de qualité pour les usagers
- Le repérage des points forts et des points faibles des structures et du réseau local de l'orientation
- Une co-élaboration de critères communs d'amélioration de la qualité sur un territoire.

La démarche expérimentée dans le cadre de ce projet se caractérise par un travail important de recueil d'informations et un appui sur le groupe pour problématiser, analyser, donner du sens et peu à peu co-construire une approche de la qualité.

La démarche se caractérise aussi par le travail fécondant de chercheurs et de professionnels qui en co-élaborant se forment et s'enrichissent mutuellement.

**Les points forts de la démarche utilisée :**

- L'appui sur l'échange de pratiques
- La recherche systématique de contextualisation et de problématisation
- L'élaboration progressive par les acteurs d'un territoire
- Une meilleure connaissance mutuelle des activités rôles et missions des différentes structures d'orientation représentées dans le groupe établissant ainsi une relation de confiance
- L'ouverture à l'apport des autres : autres territoires régions européennes, travaux européens
- La consultation et l'avis des usagers
- La consultation des professionnels.

Cette démarche réflexive d'échange et de co-construction a amené les membres du groupe à se poser un certain nombre de questions.

**4 - Diffusion des résultats du projet :**

La diffusion s'est faite dans le cadre :

- D'un séminaire régional sur les pratiques professionnelles
- D'un séminaire inter régional entre les professionnels de l'orientation des territoires expérimentaux des quatre régions

- D'un séminaire des quatre Moteurs pour l'Europe auxquels se sont ajoutés des partenaires régionaux et européens
- Du référentiel de l'orientation des 4 Moteurs pour l'Europe
- De ce propre document, guide pour l'amélioration de la qualité de l'orientation en Rhône-Alpes.

Ce guide vous livre la synthèse des réflexions engagées dans le cadre du groupe de travail ainsi que les questions qu'elles lui ont posées.

**Ce sont les questions auxquelles les structures souhaitant engager une démarche de développement de la qualité de l'orientation pourraient réfléchir.**



# Questionnement à partir des observations des usagers

Quels sont les parcours et les attentes des usagers face aux prestations qui leur sont proposées ? Quels avis ont-ils sur les services qui leur sont dispensés ? A partir des résultats d'une enquête (grille et résultats de l'enquête disponibles sur les sites DROA et PRAO),

nous donnons quelques points clés et formulons une série de questions destinées à aider les professionnels dans l'amélioration de la qualité d'une orientation tout au long de la vie. Nous présentons ces informations en trois parties :

- **Le jugement des usagers sur leur parcours d'orientation,**
- **Leur perception et leur appréciation de l'offre de services,**
- **Leur témoignage sur les problèmes de coordination entre les structures.**

---

## Le jugement des usagers sur leur parcours d'orientation

---

- Les jeunes sans qualification sont fragilisés et expriment fortement la nécessité d'un accès à l'emploi, plus qu'un intérêt pour l'information sur les métiers, la formation, ou la construction d'un projet
- Les femmes, bien que plus diplômées en moyenne que les hommes, sont victimes d'un traitement inégalitaire dans leur accès à la formation et à l'emploi
- Le motif d'orientation des usagers se réduit trop souvent à la recherche d'emploi au détriment d'une recherche d'information plus approfondie sur les services
- Les usagers peuvent être satisfaits de leur relation avec un conseiller sans pour autant que cela ne change leur situation qui, dans le meilleur des cas, se traduit davantage par un accès à la formation que par un accès à l'emploi
- Les usagers ne disposent pas de repères clairs et précis leur permettant de constater les progrès réalisés, ce qui se traduit chez eux par un fort sentiment d'incertitude
- Certains usagers ne maîtrisent pas les compétences de base dans les Technologies de l'Information et de la communication, ce qui réduit leur accès aux services et limite leur autonomie
- La place prépondérante accordée au diplôme dans l'évaluation des compétences individuelles diminue la prise en compte des qualités personnelles et des compétences acquises en milieu professionnel.

## Questions

---

- Comment améliorer l'accès des jeunes sans qualification aux services d'orientation et leur faire mieux connaître les prestations ?
- Que faire pour sensibiliser les jeunes à des démarches autres que la recherche systématique d'un emploi ?
- Que faut-il envisager comme formation pour les jeunes sans qualification pour les rendre plus rationnels dans leur démarche d'orientation et d'insertion sur le marché du travail ?
- De quelle manière mieux prendre en compte la situation des femmes qui subissent davantage de discrimination dans leur orientation ?
- Comment valoriser les services autres que la recherche d'emploi, notamment l'accompagnement de la personne et la construction d'un projet ?
- Que mettre en œuvre pour s'assurer que l'utilisateur a connu ou connaîtra un changement réel et effectif de situation ?
- Comment s'assurer du point de vue de la personne que le service proposé a été efficace ?
- Quels repères donner à l'utilisateur pour qu'il puisse se situer dans sa démarche d'orientation et en constater les progrès ?
- Que faire pour limiter le sentiment d'incertitude lié à la démarche d'orientation ?
- Comment mieux faire accéder les personnes à l'usage des TIC dans leur parcours et comment les former en conséquence ?

---

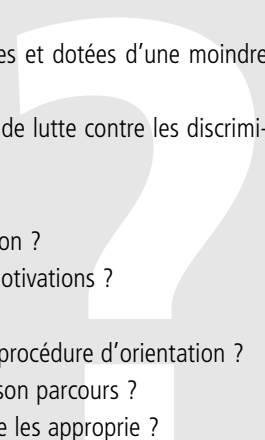
## La perception et l'offre de services par les usagers

---

- Les usagers apprécient la neutralité et l'impartialité des prestations qui leur sont offertes
- Une approche cohérente et générale, prenant en compte tous les aspects de la personne et de son parcours, est considérée comme augmentant les chances d'intégration dans la formation ou dans l'emploi
- La proximité et la confiance exprimées par le conseiller constituent des éléments jugés essentiels à la construction du parcours, à la reconnaissance de la personne, et à la fréquentation de la structure
- L'affirmation trop forte des intérêts du prestataire peut entraîner des phénomènes de rejet, de lassitude, et d'abandon de la relation de service qui gênent la construction des parcours d'orientation
- Le formalisme de la procédure peut aller à l'encontre de l'expression du choix individuel faute d'une prise en compte suffisante des attentes et des motivations de l'utilisateur
- L'absence de transparence et le repli derrière le formalisme administratif nuit à la qualité des relations entre le prestataire et l'utilisateur, et conduit parfois à un sentiment de dépersonnalisation ou d'abandon
- Une information complète de la personne s'avère essentielle à sa participation active dans la procédure d'orientation
- Les outils mis à sa disposition pour l'aider à construire son parcours (logiciels, questionnaires...) demandent à être mieux explicités pour ne pas être perçus comme complexes ou sans utilité.

### Questions

---

- Quels sont les éléments qui participent de la création d'un climat de confiance et de proximité avec les usagers ? Comment les instituer de manière durable dans la structure ?
  - Comment améliorer l'offre de services envers les personnes moins qualifiées et dotées d'une moindre autonomie ?
  - Que faire pour concilier l'offre de services avec une stratégie plus générale de lutte contre les discriminations ?
  - Comment mieux concilier les intérêts du prestataire et ceux de l'utilisateur ?
  - Que mettre en place pour atténuer le formalisme des procédures d'orientation ?
  - Que faut-il faire pour mieux interroger la personne sur ses attentes et ses motivations ?
  - Comment améliorer la qualité et la transparence des prestations ?
  - De quelle manière faire accéder l'utilisateur à une information complète sur la procédure d'orientation ?
  - Quels sont les outils à concevoir pour aider la personne à mieux construire son parcours ?
  - Comment mieux expliciter les fonctionnalités des outils pour que le public se les approprie ?
- 

---

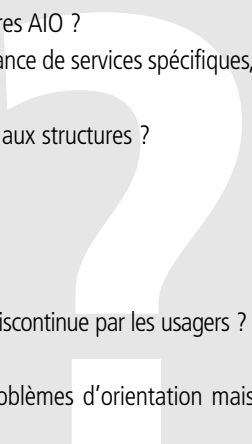
## La perception de la coordination entre les structures AIO (Accueil, Information, Orientation) par les usagers

---

- La formation continue des usagers semble étroitement connectée à un dispositif utilitaire de retour rapide à l'emploi
- Bien souvent la recherche d'une formation est laissée à l'initiative de l'utilisateur lui-même, sans accompagnement d'une ou plusieurs structures AIO
- La fidélisation des usagers dans chaque structure peut nuire à la cohérence du fonctionnement en réseau, chacune s'attachant à délivrer ses services spécifiques sans trop se soucier de l'activité des autres
- Le temps d'attente et la longueur de la démarche constituent des motifs d'insatisfaction
- Une bonne coordination entre les structures AIO multiplie les chances pour la personne d'accéder à la formation et à l'emploi, plus facilement quand elle dispose de l'autonomie suffisante et qu'elle est porteuse d'un projet
- Les usagers ne perçoivent pas toujours la cohérence des actions entre les différentes structures AIO et la continuité des prestations
- L'orientation peut alors être ressentie comme une expérience discontinue faute d'accompagnement régulier et d'interaction entre les conseillers
- Certaines structures ne sont pas assez connues par les usagers qui recourent trop souvent à leurs connaissances personnelles pour y accéder
- Quelques individus, qui rencontrent des problèmes d'orientation, échappent malgré tout à un accompagnement par les structures.

## Questions

---

- Comment mieux articuler les procédures d'orientation et les dispositifs de formation pour améliorer la mobilité des usagers et sécuriser leur parcours professionnel ?
  - Que faire pour mieux accompagner les personnes dans la recherche d'une formation ?
  - Comment améliorer la circulation de l'information au sein du réseau des structures AIO ?
  - Quels moyens mettre en œuvre pour concilier la fidélisation des usagers, la délivrance de services spécifiques, et la mobilité des personnes au sein du réseau ?
  - Comment mieux centraliser l'information sur les usagers tout en la redistribuant aux structures ?
  - Qu'est-il envisageable pour réduire les phénomènes de file d'attente ?
  - Comment améliorer la réactivité et la temporalité des procédures d'orientation ?
  - Quelles solutions envisager pour renforcer la coordination entre les structures ?
  - Quelle cohérence donner aux actions et aux prestations à l'intérieur du réseau ?
  - Comment éviter que la procédure d'orientation soit vécue comme une expérience discontinue par les usagers ?
  - Comment mieux faire connaître les structures AIO auprès des personnes ?
  - Quels outils mettre en place pour repérer les individus qui rencontrent des problèmes d'orientation mais n'accèdent jamais aux structures ?
- 

# Questionnement à partir des observations des professionnels



## Des pratiques professionnelles aux compétences

Le document de synthèse élaboré lors de la seconde étape du projet DROA (document de synthèse disponible sur les sites DROA et PRAO) a permis une première analyse des contextes professionnels dans lesquels s'exercent les pratiques d'orientation et des tensions, contradictions, injonctions paradoxales auxquelles elles sont soumises. Il a également posé la question des effets de ces contextes et de ces tensions sur le métier.

En effet, dans cette confrontation aux contraintes et contradictions, les professionnels de l'orientation mobilisent et développent des stratégies, des compétences, des savoirs pratiques pour continuer à exercer « malgré tout » leur métier et le faire évoluer.

Mais les formes, les contenus et le sens de ce métier en train de se reconfigurer, restent flous, peu lisibles, ce qui n'est pas sans poser de problèmes en termes d'identités professionnelles.

Dans ce contexte, l'identification des compétences tacites mises en œuvre dans l'exercice du métier de conseiller d'orientation contribue à une meilleure lisibilité de ce(s) métier(s).

Cependant, pour identifier les compétences issues de l'expérience, il est nécessaire de prendre en compte les parcours de professionnalisation (formation initiale, expériences, formation continue...) qui contribuent au développement des compétences.

C'est l'objectif que s'est donné l'enquête réalisée auprès des professionnels : esquisser une typologie des parcours de professionnalisation et des compétences associées aux métiers de l'orientation.

Ce document de synthèse, élaboré à partir des résultats de l'enquête, est enrichi de données d'enquêtes plus exhaustives. Par ailleurs, un questionnement est formulé à la fin de chaque rubrique, afin de permettre aux professionnels de l'orientation de poursuivre leur réflexion collective quant à l'amélioration de la qualité de leurs parcours de professionnalisation (grille et résultats de l'enquête disponibles sur les sites DROA et PRAO).

*Les résultats de cette enquête, réalisée sur un nombre limité de structures des deux territoires Rhônealpins (bassins Loire Sud et annecien), ne prétendent pas être représentatifs, ni exhaustifs.*

## Questions

- Comment exercer son métier dans les contraintes et paradoxes actuels ?
- Comment se construisent et se renforcent les identités professionnelles ?
- Comment rendre plus lisibles les compétences des professionnels ?



## Parcours de professionnalisation : Comment devient-on « Professionnel de l'orientation » ?

### ■ Un profil d'entrée...

#### Des formations

Les « conseillers » (*conseillers emploi, conseillers bilan, conseillers en information professionnelle, ou en insertion professionnelle, conseillers psychologues, psychologues du travail...*) sont majoritairement recrutés sur un niveau Bac +5 de type « psychologie ». Cependant, on note une réelle diversité des niveaux (de Bac à Bac +5, et plus) et de diplômes d'entrée (cursus en psychologie du travail mais aussi des formations en histoire, droit, langues, secrétariat, économie, gestion, métiers de l'emploi...).

Une étude réalisée par le CNAM s'est attachée à recenser les compétences associées au conseiller bilan : relation avec l'autre, choix des outils et méthodes, capacités de synthèse et de rédaction, adaptation, connaissance de la législation de la formation et de la validation des acquis, de l'environnement socio-économique, maîtrise de l'outil informatique, etc. Il ressort de cette recension que les compétences du psychologue sont fort utiles pour mener un bilan, bien qu'elles soient tout de même insuffisantes en raison de la complexité des questions touchant à l'emploi, à l'environnement socio-économique et au monde du travail. La pluridisciplinarité pallie ainsi le manque : les compétences ne sont pas regroupées en un seul professionnel mais au sein d'une équipe. Source de complémentarité, la variété des profils de formation initiale peut aussi être à l'origine d'incompréhensions : les méthodes, techniques, outils sont hétérogènes et peuvent gêner le fonctionnement de la structure.

## Questions

- Profils différents : quels critères de recrutement : pluridisciplinarité ou homogénéité des équipes ?
- Profils différents : complémentarité ou hétérogénéité ?
- La diversité des appellations du métier de conseiller traduit-elle des réalités professionnelles différentes ?
- Diversité des appellations : comment les professionnels de l'orientation construisent-ils une identité professionnelle commune ?

## ■ Une expérience

L'expérience professionnelle du « candidat », intéresse également les structures d'orientation. Cette expérience, qu'elle soit en lien avec le public (accompagnement...) ou les entreprises (connaissances de l'entreprise...), complète le plus souvent ces formations théoriques.

L'AIOSP (Association internationale d'orientation scolaire et professionnelle) travaille actuellement à la mise en place de deux habilitations internationales des professionnels de l'orientation, destinées à garantir un niveau minimal de qualifications et de compétences. L'AIOSP a ainsi établi un barème, encore susceptible d'évoluer, permettant d'obtenir cette habilitation : avoir un diplôme équivalent au Bac et quatre années d'expérience de conseiller d'orientation scolaire et professionnelle, un Bac +2 dans le domaine de l'orientation, le conseil, le développement de carrière ou la psychologie, et trois années d'expérience, un Bac +3 dans les mêmes domaines et deux années d'expérience, ou un Bac + 4 ou 5 et une année d'expérience. En l'absence d'expérience, l'habilitation serait accessible après vérification de l'acquisition d'une série de compétences, par auto-évaluation de la part du COP (conseiller d'orientation psychologue) candidat, vérifiée par deux personnes habilitées.

Souvent, les parcours de professionnalisation n'ont pas toujours été en lien avec l'orientation. Les professionnels ont alors exercé des fonctions dans le secteur social ou l'enseignement, dans le tertiaire (accueil, assistantat, documentation...). Un tiers provient du « tout-venant » (vente, restauration, libre-service, BTP, pharmacie, banque...).

Les actions citées pour mener à bien la reconversion professionnelle ont été principalement les bilans de compétences, les formations DECOP (Diplôme d'Etat de Conseiller Psychologue) pour les conseillers d'orientation psychologues (CIO), le concours ANPE.

## Questions

- Comment reconnaître et valider l'expérience des professionnels ?



## ■ Des compétences mises en œuvre dans la pratique...

L'enquête menée auprès des professionnels de l'orientation a permis d'identifier plusieurs compétences / connaissances / savoir-faire / capacités associés aux métiers de l'orientation.

● **Des connaissances théoriques** : dans le domaine de la psychologie de « l'orientation » (psychologie du travail, sociale, compétences, motivations...) et dans le domaine de la psychologie « clinique » (gestion de la relation humaine, individuelle), mais également dans d'autres domaines (droit du travail, économie, ressources humaines, etc.)...

● **Des connaissances d'ordre « pratique »** : connaissances du bassin socio-économique, de l'offre de formation, des mesures pour l'emploi... *Ces données rejoignent l'enquête effectuée auprès des usagers. Ceux-ci se dirigent vers les structures d'orientation principalement dans le but de rechercher un emploi et/ou une formation et les services proposés correspondent bien à cette attente.*

● **Des savoir-faire liés aux techniques, outils, méthodologies** : savoir analyser, établir des synthèses, maîtriser les techniques d'entretien, les tests, les outils d'orientation, savoir gérer un groupe...

● **Des savoir-faire liés à l'accompagnement dans un projet** : conseiller, informer, évaluer, accompagner, motiver...

*Etonnamment, ces savoir-faire liés à l'accompagnement dans un projet sont très peu cités. Peut-être est-ce trop évident pour que les conseillers ne les aient mentionnés, à moins que le travail d'orientation aujourd'hui ait évolué (régressé ?) vers une conception*

*plus « mécaniste », comme nous l'avons analysé lors de l'observation des pratiques professionnelles et surtout des axes de tension auxquels sont soumis les praticiens ? Quant aux usagers, ils notent avoir le sentiment de se sentir conseillés et accompagnés dans la démarche.*

● **Des capacités personnelles en œuvre dans la relation avec autrui** : écoute (il s'agit de la compétence la plus mentionnée dans cette enquête. Nous retrouvons cette notion également auprès des usagers dont la principale raison de satisfaction est « la disponibilité des professionnels et leur sens de l'écoute »).

*Malgré ce fait, est-ce que le temps de l'écoute est toujours possible dans les contraintes temporelles énoncées par les praticiens dans le cadre de l'observation de leurs pratiques ? Par ailleurs, nous pourrions nous interroger sur le décalage que l'on peut constater, et les tensions qu'il génère, entre cette pratique de l'écoute, qui semble être au cœur du métier de l'orientation et les prescriptions (résultat immédiat, mise à l'emploi, projet à court terme...).*

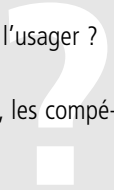
On retrouve également la souplesse (vis-à-vis du public de plus en plus diversifié, mais peut-être aussi quand il s'agit d'agir ou de réagir face aux tensions et paradoxes auxquels sont soumis les praticiens), l'« empathie » (aimer, respecter, neutralité bienveillante, compréhension...), les compétences relationnelles/communicationnelles, la disponibilité et le travail en réseau.

● **Des capacités personnelles en lien avec l'activité de travail** : curiosité, ouverture d'esprit, organisation, prise d'initiatives, autonomie, prise de recul, discrétion, équilibre personnel...

## Questions

---

- Quels sont les écarts entre les conceptions et les pratiques d'orientation ? Quels rôles pour l'utilisateur ?
- L'écoute est-elle toujours synonyme de qualité ?
- A quoi se réfère la capacité à travailler en réseau ? Quelles sont les conditions nécessaires, les compétences individuelles et collectives à mobiliser ?



## ■ Des compétences en devenir...

Comment les praticiens de l'orientation envisagent-ils l'évolution des compétences associées à leurs métiers, et comment les mettre au regard des critères définis pour l'amélioration de la qualité de l'orientation ?

- **Développer les partenariats, les actions sur le terrain** : travailler en réseau, en complémentarité, créer un observatoire de l'orientation et de l'emploi local, collaborer avec les entreprises (pour accompagner vers et dans l'emploi), développer la coopération avec l'International...

*Formaliser et développer les partenariats, les actions partenariales, permettant ainsi la production de projets et d'outils communs, s'appuyant sur une capacité d'évaluation / d'auto-évaluation qui favoriserait les processus de régulation des tensions.*

- **Développer, approfondir ses connaissances** : en matière de NTIC, en psychologie clinique, dans le domaine de l'accompagnement individuel, de l'évaluation, dans les domaines commerciaux, juridiques, financiers, administratifs, en GRH...

- **S'adapter** : aux changements de l'environnement, aux nouvelles caractéristiques des bénéficiaires, anticiper les métiers de demain, apprendre à concilier différents points de vue, à gérer le stress...

*En d'autres termes, apprendre à gérer les paradoxes.*

- **Développer une approche « systémique »** : c'est-à-dire prendre en compte les difficultés globales des personnes (problèmes de langues, financiers, liés à la garde des enfants...), et concilier avec les contraintes économiques.

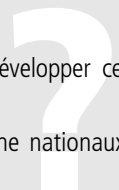
*Ceci sous-entend aussi d'être en capacité de s'ouvrir à d'autres acteurs se trouvant à la périphérie, voire à l'extérieur du réseau de l'orientation.*

- Enfin, **s'approprier et partager l'information** : permettant d'améliorer l'accès à l'information (sur les métiers par exemple), de mieux connaître le réseau et les partenaires, et favoriser une meilleure appropriation de ces informations.

*C'est finalement développer un réseau d'informations accessibles, compréhensibles, actualisées et donc fiables, circulantes, notamment ascendantes où les usagers peuvent aussi être des « producteurs » d'informations.*

## Questions

- Comment reconnaître ces compétences issues de la pratique ?
- Comment l'offre de formation continue, de proximité et/ou nationale, permet-elle de développer ces compétences et de s'adapter aux évolutions du métier ?
- Comment le réseau se maintient-il en veille, à partir des projets et travaux de recherche nationaux, européens, internationaux, sur les évolutions des métiers de l'orientation ?



## ■ Des actions en vue de développer les compétences et construire une professionnalité...

Afin de développer leurs compétences et d'enrichir leur parcours de professionnalisation, les conseillers ont eu l'occasion, pour la majorité, de pouvoir suivre des actions de formation continue, dans le cadre du plan de formation de la structure.

### ● Des formations surtout « outillage »

Les formations suivies sont principalement des actions de courte durée (dépassant rarement 7 jours). Elles portent sur :

des aspects méthodologiques : techniques d'entretien, accompagnement au projet, orientation active, techniques de recherche pour l'emploi, validation des acquis de l'expérience, création d'entreprise, atelier projet...

des outils : tests, logiciels d'orientation, méthodologie d'accompagnement type ADVP (activation de développement vocationnel et personnel), mais également bureautique et multimédia,

le développement ou l'actualisation des connaissances : veilles techniques, participation à des colloques, visites d'entreprises ou de lycées profession-

nels, information sur les publics et leurs problématiques (problèmes d'alcool, difficultés d'apprentissage, décrochages scolaires...).

*On peut d'ailleurs se demander si ces visites, comme les participations à des colloques, constituent des actions de formation à proprement parler, ou s'il s'agit plutôt d'actions d'informations ?*

On note également des actions de développement personnel et professionnel : gestion du stress ou des difficultés relationnelles, formation à la prise de fonction.

### ● Des groupes d'analyse de la pratique

Une minorité des praticiens de l'orientation a également la possibilité de participer à des groupes d'analyse de la pratique.

Parfois, au sein d'une même structure, certains disent avoir la possibilité d'y participer et d'autres non. Deux interprétations possibles : les GAP s'adressent plus particulièrement à une catégorie de professionnels (psychologues par exemple) ; ou alors il peut exister une différence d'interprétation entre temps d'échange sur les pratiques et groupes d'analyse de la pratique.

## Questions

- Qu'entend-on exactement par groupe d'analyse de la pratique professionnelle ?
- Comment ces groupes d'analyse de la pratique participent-ils à la construction et / ou au renforcement des identités professionnelles ?



---

## Un parcours de professionnalisation au milieu du gué...

Dans la mesure où les compétences des professionnels participent à l'amélioration de la qualité de l'orientation, cela interroge les dispositifs de reconnaissance, de validation et de certification de ces compétences.

L'analyse des parcours de professionnalisation issue de l'enquête auprès des professionnels de Rhône-Alpes a permis de mettre en évidence :

### • Des points forts

Les niveaux d'accès au métier sont hétérogènes de Bac à Bac +5, à dominante psychologie.

Seul le DECOP (diplôme d'Etat de conseiller d'orientation psychologue) est ciblé sur le métier de l'orientation.

Ces formations diplômantes valident ainsi les compétences de base.

Le perfectionnement des compétences techniques est assuré par l'offre de formation continue.

### • Des points faibles

Au regard des enjeux de l'orientation et de leur impact sur l'évolution du métier, les compétences issues de l'expérience ne sont pas suffisamment identifiées, analysées et mises en discussion. Reconnaître les compétences issues de l'expérience doit permettre de renforcer les identités professionnelles et de clarifier le métier dans ses dimensions pratiques et éthiques.

Ce constat interroge ainsi les dispositifs de reconnaissance et de validation de l'expérience sur trois niveaux :

- Les démarches d'analyse des pratiques professionnelles
- La validation des acquis de l'expérience,
- L'offre de formations qualifiantes et diplômantes ciblées sur le(s) métier(s) de l'orientation.



# Critères communs pour l'amélioration de la qualité de l'orientation en Rhône-Alpes

Compte tenu des résultats des différents travaux présentés ci-dessus, le groupe de travail référent du projet DROA a réalisé une synthèse des différents types d'observations pouvant conduire à l'amélioration des systèmes d'orientation classés en six axes de développement.

## Articulation des critères qualité aux définitions et objectifs donnés à l'orientation tout au long de la vie

- Recherche de cohérence entre les finalités des différents acteurs (politiques, prescripteurs, financeurs, « usagers », professionnels...)
- Articulation des objectifs des uns et des autres
- Articulation avec les dispositifs de formation et d'emploi : outils et financements
- Développement d'une culture de l'orientation tout au long de la vie.

## Importance centrale de l'« usager »

- Qualité du service à la personne (égalité d'accès, approche globale de la personne, temps et disponibilité du professionnel, délai de réponse par rapport à l'« usager »)
- Développement de la participation active et de l'autonomie des personnes (transparence : explicitation à la personne de la démarche proposée, co-construction)

- Développement de l'implication et la prise en compte des « usagers » dans l'expression de leurs besoins et dans la réflexion sur les politiques d'orientation
- Capitalisation des informations tout au long des parcours des personnes (portfolio de parcours ou carte vitale)
- Évaluation des services rendus.

## Qualité du système d'information utilisé comme ressource pour le réseau, les « usagers » et les acteurs

- Information des « usagers » à développer sur :
  - Leurs droits
  - Les différentes structures, leurs missions et leurs offres de service
  - La formation et l'emploi
  - L'offre de services sur l'ensemble du territoire et au-delà
- Réflexion et conception des moyens d'une information de qualité (système d'information répondant aux besoins des « usagers »)
- Conception et mise à disposition du système d'information adapté à l'usage réel des bénéficiaires (par exemple, prévoir l'apprentissage nécessaire pour l'utilisation des bases de données en particulier informatiques)
- Production si nécessaire et mise à disposition de bases d'informations complémentaires sur l'information, l'orientation et l'emploi au niveau local
- Rassembler l'information et la rendre lisible.

## Compétences des professionnels

---

- Définition d'un niveau minimum de qualification et de compétences de base requises
  - Identification des compétences à développer au regard des évolutions des métiers de l'orientation
  - Adaptation de l'offre de formation continue pour les professionnels de l'orientation
  - Reconnaissance et développement des compétences collectives à partir de la pluridisciplinarité des équipes
  - Développement des dispositifs d'analyse des pratiques professionnelles
  - Définition et mise en discussion par les professionnels des règles de métier et des dimensions éthiques et déontologiques de leur activité
  - Capacité d'ouverture aux autres professionnels et aux autres acteurs de l'orientation
  - Développement et articulation des dispositifs de reconnaissance, de validation et de certification des compétences (VAE, offre de formations qualifiantes, diplômantes sur les métiers de l'orientation).
- Recherche de modes de contractualisation partenariale
  - Formalisation des actions partenariales en vue de transfert (contexte, problématique, objectifs, conditions de mise en oeuvre, contenus, intervenants, modalités pédagogiques)
  - Besoins de financements pour la mise en place d'actions partenariales
  - Privilégier les actions répondant aux besoins spécifiques d'un territoire et en faciliter la continuité si cela semble opportun
  - Développer des projets et un mode de financement plus pérenne
  - Développement du partenariat informel (contacts entre professionnels pour améliorer le parcours des personnes)
  - Liens entre les structures impliquées à la démarche d'orientation.

## Production et appropriation de démarches et d'outils

---

- Nécessité d'avoir des lieux de réflexion, d'innovation, de production de démarches et d'outils (au niveau local, régional, national, européen)
- Recherche de l'implication des « usagers » dans les réflexions
- Nécessité d'adapter les démarches et outils aux besoins des publics
- Nécessité d'implication des professionnels dans la production d'information, de démarches et d'outils.

## Formalisation et développement des pratiques partenariales

---

- Connaissance réciproque des différentes structures, de leurs objectifs, pratiques, compétences

## Régulation

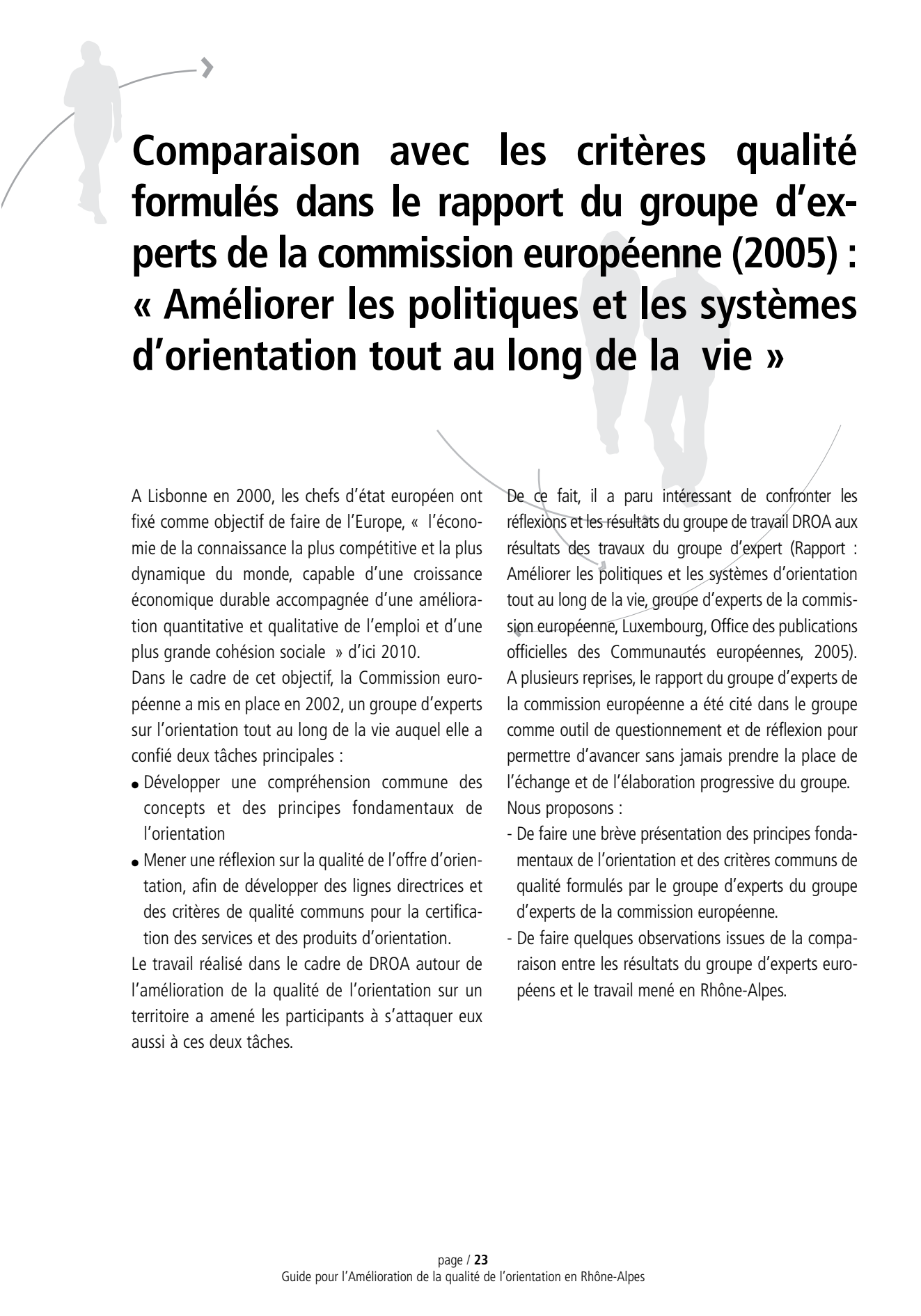
---

- Développement de l'animation territoriale (Pilotage, régulation, animation pour développer, dynamiser, entretenir le réseau et accompagner les actions)
- Articulation avec l'ensemble des acteurs du territoire
- Articulation du développement de la qualité sur le territoire, les logiques des différentes structures et leurs démarches qualité
- Nécessité de temps et de moyens financiers pour assumer ce travail interinstitutionnel (création d'un espace de réflexion et d'action)
- Veiller à une bonne couverture du territoire pour les offres de service en AIO.

## Capacité d'évaluation

---

- Développer une culture de l'évaluation
- Articuler une évaluation « contrôle » avec une évaluation formative
- Développer les capacités à s'auto évaluer
- Développer l'évaluation collective des projets.



# Comparaison avec les critères qualité formulés dans le rapport du groupe d'experts de la commission européenne (2005) : « Améliorer les politiques et les systèmes d'orientation tout au long de la vie »

A Lisbonne en 2000, les chefs d'état européen ont fixé comme objectif de faire de l'Europe, « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale » d'ici 2010.

Dans le cadre de cet objectif, la Commission européenne a mis en place en 2002, un groupe d'experts sur l'orientation tout au long de la vie auquel elle a confié deux tâches principales :

- Développer une compréhension commune des concepts et des principes fondamentaux de l'orientation
- Mener une réflexion sur la qualité de l'offre d'orientation, afin de développer des lignes directrices et des critères de qualité communs pour la certification des services et des produits d'orientation.

Le travail réalisé dans le cadre de DROA autour de l'amélioration de la qualité de l'orientation sur un territoire a amené les participants à s'attaquer eux aussi à ces deux tâches.

De ce fait, il a paru intéressant de confronter les réflexions et les résultats du groupe de travail DROA aux résultats des travaux du groupe d'expert (Rapport : Améliorer les politiques et les systèmes d'orientation tout au long de la vie, groupe d'experts de la commission européenne, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes, 2005). A plusieurs reprises, le rapport du groupe d'experts de la commission européenne a été cité dans le groupe comme outil de questionnement et de réflexion pour permettre d'avancer sans jamais prendre la place de l'échange et de l'élaboration progressive du groupe.

Nous proposons :

- De faire une brève présentation des principes fondamentaux de l'orientation et des critères communs de qualité formulés par le groupe d'experts du groupe d'experts de la commission européenne.
- De faire quelques observations issues de la comparaison entre les résultats du groupe d'experts européens et le travail mené en Rhône-Alpes.

## Rapport du groupe d'experts de la commission européenne (2005) : « Améliorer les politiques et les systèmes d'orientation tout au long de la vie »

Le groupe d'experts européens s'appuie sur : La définition de l'orientation adoptée par le conseil des ministres européens en mai 2004 : *« L'orientation se réfère à une série d'activités qui permettent aux citoyens, à tout âge et à tout moment de leur vie, d'identifier leurs capacités, leurs compétences et leurs intérêts, de prendre des décisions éclairées en matière d'enseignement, de formation et d'emploi, et de gérer leur parcours personnel dans l'étude, le travail et d'autres cadres dans lesquels ces capacités et ces compétences sont acquises et/ou utilisées »*

### Six objectifs pour les politiques et les systèmes d'orientation

- Permettre aux **citoyens** de gérer... leur parcours éducatif et professionnel... contribuant ainsi à leur épanouissement personnel
- Aider les **établissements d'enseignement et de formation** à accueillir des élèves... motivés, qui prennent la responsabilité de leur propre apprentissage...
- Aider les **entreprises** à recruter un personnel motivé, apte à l'emploi et adaptable... capable d'apprécier les possibilités d'apprentissage...
- Fournir aux **décideurs** un important moyen pour réaliser toute une série d'objectifs de l'action publique
- Aider les **économies** locales, régionales, nationales, d'Europe... à leur adaptation à l'évolution des exigences économiques et de la situation sociale

- Aider à la mise en place de **sociétés** dans lesquelles les citoyens contribuent activement à leur développement social, démocratique et durable.

### Quatre principes d'organisation jugés fondamentaux :

- **L'importance centrale du bénéficiaire** (indépendance, confidentialité, impartialité, égalité des chances, approche globale)
- **L'habilitation des citoyens** (autonomisation et participation active)
- **L'amélioration de l'accès des usagers** (transparence, convivialité et empathie, continuité, disponibilité, accessibilité, réactivité)
- **L'assurance de la qualité** (adéquation des méthodes d'orientation, amélioration continue, droit à la réparation, compétence du personnel)

### Six critères communs pour évaluer et améliorer la qualité de l'orientation professionnelle

- **La participation des citoyens et des utilisateurs**
  - . Inclure une information des utilisateurs sur leurs droits...
  - . Consulter régulièrement des utilisateurs sur leur appréciation et leur expérience des services
  - . Se servir systématiquement des résultats des consultations
  - . Faire participer des utilisateurs à la conception, la gestion et l'évaluation des services et des produits d'orientation
- **La compétence des conseillers d'orientation professionnelle**
  - . Exiger des conseillers qu'ils aient toutes les compétences nécessaires à l'exécution des tâches qui leur sont demandées
  - . Exiger des conseillers qu'ils possèdent ou se préparent à acquérir les qualifications qui garantissent leurs aptitudes

. Tenir compte du suivi ou de l'évaluation du travail des conseillers

. Exiger le perfectionnement personnel permanent des conseillers et l'amélioration des services

. Faire participer toutes les associations de spécialistes pertinentes à la mise au point de normes et de procédures d'assurance de la qualité

#### **- L'amélioration des services**

. Inclure des normes de service clairement définies

. Inclure un moyen d'évaluer que les actions d'amélioration des services permettent d'atteindre les normes spécifiées

. Inclure un moyen de différencier les prestations en fonction des besoins des différentes catégories de public visées

. Exiger que les services forment des liens de travail et aident les catégories qui pratiquent l'orientation à titre informel (parents, organisation de volontaires...)

. Faire que le matériel utilisé corresponde aux spécifications de l'assurance qualité

#### **- La cohérence**

. Inclure des liens favorisant un travail efficace entre services gouvernementaux et à l'intérieur des services

. Faire en sorte qu'il n'y ait pas de conflit entre les systèmes d'assurance qualité des différents secteurs de l'orientation

. Inclure des moyens de vérifier l'utilisation et l'utilité des liens entre différents organismes

#### **- La couverture des secteurs**

. L'assurance qualité devrait contenir des directives concernant les activités d'orientation des organismes qui ne sont pas d'Etat.

### **Comparaison entre le rapport du groupe d'experts de la commission européenne et les résultats du travail réalisé en Rhône-Alpes**

Le travail réalisé en Rhône-Alpes confronté à la découverte de ce rapport a fait apparaître un certain

nombre de réflexions et de questions autour du :

#### **- Développement d'une culture de l'orientation et recherche de cohérence entre les buts et les activités des différents acteurs**

Un frein à la qualité exprimé pendant les échanges est lié au sentiment d'incohérence entre les objectifs assignés à l'orientation par les uns ou les autres : financeurs, politiques, administratifs, responsables d'organismes et parfois aussi entre professionnels de différents organismes ou d'un même organisme. De ce fait le travail pour améliorer la qualité de l'orientation sur un territoire ne peut aller sans un travail permettant de développer une compréhension commune des concepts et des principes fondamentaux de l'orientation et sans la recherche d'une cohérence entre les buts et les activités des différents acteurs.

#### **- Participation des citoyens et des usagers**

Pour le groupe de travail Rhône-Alpes, autant tous les membres du groupe sont très attachés à l'importance centrale du bénéficiaire et à sa participation active dans la démarche d'orientation, autant les questions de la consultation régulière des usagers et la participation des citoyens à la définition des dispositifs sont loin d'être des évidences.

Il y a là un champ important de réflexion pour que la consultation et la participation des citoyens soient bien vécues par les professionnels et soient des facteurs d'amélioration de la qualité

#### **- Compétences des professionnels, amélioration des pratiques et amélioration de la cohérence entre les services**

Le groupe en Rhône-Alpes a beaucoup travaillé sur ces trois points. On trouve de nombreux points d'accord entre la réflexion du groupe et celle des experts.

Le groupe a insisté sur l'articulation des actions des uns et des autres sur le territoire. Il a montré à quel point il est important que les interventions complémentaires qu'ils ont, se valorisent les unes,

les autres au fil du parcours effectué par la personne. La cohérence des services est au coeur de la qualité de l'orientation sur un territoire.

#### **- Normes de service bien définies**

Ce point pose question. Une approche en terme de norme ne paraît pas forcément la plus pertinente. Cependant il est apparu important d'améliorer la visibilité et de donner du sens aux prestations proposées afin que l'utilisateur puisse avoir une bonne représentation de ce qu'on lui propose, pourquoi on lui propose cela et ce qu'il peut attendre de la démarche envisagée. En tout cas la question de l'assurance qualité a encore besoin d'être questionnée.

#### **- Evaluation nécessaire pour améliorer la qualité**

Il ne peut y avoir de démarche qualité sans évaluation. Cependant l'évaluation est ressentie à la fois comme indispensable mais aussi comme « dangereuse ». Les organismes d'orientation pour un nombre non négligeables d'entre eux sont en situation relativement précaires. Cela peut empêcher les professionnels d'avoir une sérénité minimum leur permettant de travailler sur l'amélioration de la qualité. Si on veut une orientation de qualité il est nécessaire de fixer des règles du jeu qui valorisent fortement la qualité et l'amélioration de la qualité s'appuyant sur une évaluation régulière mais qui donnent en échange un minimum de sécurité aux organismes qui acceptent de s'engager dans cette démarche.

#### **- Ouverture aux autres**

- . aux professionnels des autres organismes
- . aux autres acteurs de l'orientation formels ou informels

. à ce qui se passe dans les autres pays d'Europe et au niveau des instances européennes

Pendant le déroulement de ce projet, il est apparu que les professionnels très impliqués dans l'accompagnement des personnes au quotidien, ce qui est une grande qualité, ont parfois des difficultés à s'ouvrir à l'extérieur pour élargir leur réflexion et leur questionnement. Par ailleurs chaque organisme, préoccupé de valoriser son action n'est pas toujours disponible pour chercher ce que les autres peuvent lui apporter. Cela peut être vrai entre différents organismes d'un territoire mais aussi entre les différentes régions européennes.

Cependant, cela évolue quand une relation de confiance se développe. On constate que ce sont les réflexions et les actions menées ensemble avec des règles de fonctionnement clairement définies qui permettent de développer cette confiance et de pérenniser les relations sur un territoire ou au-delà.

#### **- Travail en réseau**

Le groupe de travail Rhône-Alpes a beaucoup plus mis l'accent que le rapport du groupe d'experts de la commission européenne sur l'importance de travail en réseau sur un territoire pour bien accompagner l'orientation tout au long de la vie. C'était l'hypothèse de départ de DROA. Hypothèse qui est largement vérifiée. Cela conduit à proposer en plus des systèmes d'assurance qualité que peuvent développer chaque organisme, une « démarche qualité territoriale ».



# Diffusion et transfert des résultats, observations et méthodologie

Le travail en réseau qui s'est développé pour la mise en œuvre de ce projet s'est construit autour de productions et de réflexions collectives entre les professionnels des différentes structures d'orientation implantées sur les territoires expérimentaux de quatre régions européennes participant au projet.

L'apport majeur de ce travail est **l'élaboration du référentiel de l'orientation des « 4 Moteurs pour l'Europe »** ainsi que ce **guide Rhône-Alpes pour l'amélioration de la qualité de l'orientation**.

Ces documents sont des supports pertinents et opérationnels pour favoriser le développement de la qualité de l'orientation au niveau des quatre régions ainsi qu'auprès de nouvelles régions n'ayant pas participé au projet.

Aussi afin de prolonger le travail en réseau et développer la qualité de l'orientation auprès des acteurs impliqués par ce sujet, il est nécessaire de construire un nouveau projet aidant à la mise en œuvre concrète de recommandations élaborées dans le projet DROA.

## Démarche du projet

### ■ Objectifs

- Améliorer la qualité de l'orientation au niveau des réseaux, administrations, systèmes économiques,
- Accompagner dans la mise en œuvre des recommandation(s) inscrites dans le référentiel « qualité de l'orientation »
- Développer une culture commune de l'orientation

### ■ Objets du transfert

- Le référentiel et les recommandations
- Les critères qualité de l'orientation en Rhône-Alpes
- La synthèse des ateliers et des interventions des directeurs de services formation au séminaire DROA de décembre 2006
- La méthodologie utilisée pour la mise en place du projet DROA
- Tout ou partie des outils conçus dans le cadre du projet (transfert de type élargissement).

### ■ Nature du transfert

La nature du transfert choisie est plutôt dans l'application des recommandations et des critères qualité comme labels qualité de l'orientation auprès des différentes régions, réseaux, services.

### ■ Territoires concernés

- Régions des 4 Moteurs pour l'Europe
- Réseaux territoriaux opérationnels : par exemple, en Rhône-Alpes, les Zones Territoriales Emploi Formation (ZTEF)
- Autres régions françaises ou européennes
- Autres organismes (universités, Cité des métiers, CARIF...).

### ■ Bénéficiaires du transfert

- Relais territoriaux ou régionaux
- Professionnels de l'orientation
- Acteurs économiques
- Représentants administratifs.

## Éléments techniques du projet

- Le projet se situerait dans le cadre des projets multilatéraux européens Leonardo da Vinci « transfert d'innovations » (Life Long Learning Programme)
- Il aura une durée maximale de 2 ans
- Il devra être déposé avant le 30 mars 2007 mais terminé le 1er mars (prévision d'aller-retour avec les différents partenaires)
- Le budget total pourrait être d'environ 400 à 500 000 euros avec une subvention accordée maximum de 300 000 euros du programme Life Long Learning.

## Analyse stratégique

Différentes régions sont intéressées par la poursuite du projet, mais à des conditions différentes

### Les régions impliquées dans DROA

Hormis les recommandations communes à l'ensemble des 4 Moteurs, chaque région a défini des critères d'amélioration de la qualité de l'orientation propres à sa culture et à ses spécificités.

Les représentants des décideurs des 4 régions impliquées dans ce projet (Lombardie, Catalogne, Bade Wurtemberg, Rhône-Alpes) présents au séminaire DROA ont très clairement exprimé leur intérêt pour une poursuite ou une valorisation des travaux réalisés à titre expérimental dans DROA.

Toutefois, il est indispensable de noter que même s'il semble que le travail sur la qualité de l'orientation prédomine, la force de l'engagement de chacune de ces régions est variable, et surtout les axes de progrès qu'elles ont choisi de suivre peuvent être différents.

### Les nouvelles régions ou organismes potentiellement intéressées

Pour ces derniers, une grosse partie du travail de fond (le développement du travail en réseau et le repérage des axes d'amélioration) est à faire. Le transfert du projet DROA prendra probablement la forme d'une adaptation (avec accompagnement) de la méthodologie de DROA.

## Scénario possible

### ■ La mise en œuvre du projet comprendra deux possibilités

#### Recommandations du référentiel

Les critères d'amélioration de la qualité de l'orientation, élaborés dans le cadre du projet DROA et inscrits comme recommandations seraient mis en place auprès de relais des structures d'orientation, réseaux...

Le projet consisterait en une sensibilisation/formation/diffusion à la qualité de l'orientation (diffusion des critères qualité et recommandations). Ils seraient ensuite incités et accompagnés dans la co-construction d'une action de développement de la qualité à destination des professionnels de l'orientation du réseau territorial.

Le déclenchement du projet serait ensuite évalué par un cabinet extérieur.

#### Formation à la méthodologie de travail employée dans DROA

Formation/information à l'appropriation de la méthodologie adoptée dans le projet DROA pour développer le travail en réseau des professionnels de l'orientation. Elle consisterait à construire et propo-

ser une session qui reprendrait la mise en place des différentes étapes du projet DROA :

- Réalisation d'un état des lieux des systèmes d'orientation sur un territoire,
- Observation des pratiques professionnelles en orientation conduites sur un territoire,
- Réalisation d'une enquête auprès des publics sur la satisfaction des services qui leurs sont rendus, élaboration d'un document de synthèse aboutissant à un plan d'action à mettre en place pour améliorer l'orientation sur le territoire.

La formation est à réaliser auprès de relais régionaux qui développeront eux-mêmes la démarche auprès de leurs propres réseaux.

**Remarques** : la durée de 2 ans sera courte pour conduire un tel projet auprès de tous les territoires d'une région. Il faudra privilégier la formation de relais.

La deuxième proposition du projet est plutôt adaptée aux régions n'ayant pas participé au projet DROA (françaises, ou autres régions européennes).

En conclusion, il apparaît que ce projet pourrait travailler à la fois sur un transfert de la méthodologie utilisée et sur une mise en œuvre des résultats adaptée à la demande/besoin du territoire/réseau partenaire.

## Mise en œuvre

### 5 étapes de mise en œuvre :

**1** - Analyse du contexte/situation/demande,

**2** - Sensibilisation à la notion de qualité s'appuyant sur les recommandations, critères, élaborés dans le « référentiel de l'orientation des 4 Moteurs pour l'Europe »,

**3** - Incitation des partenaires locaux à la mise en œuvre d'un projet au niveau du réseau et à la diffusion des critères qualité auprès de chacune des structures et des professionnels de l'orientation,

**4** - Accompagnement à la mise en œuvre de ces projets locaux,

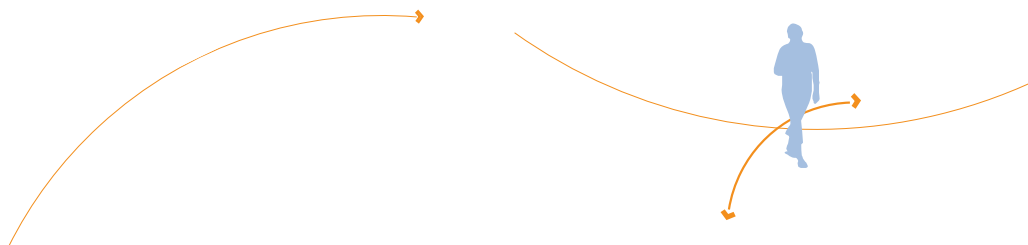
**5** - Evaluation du déclenchement des projets par un cabinet externe.

Mise en place d'un groupe d'experts (membres du groupe de travail ayant participé au projet DROA, partenaires ayant des compétences spécifiques) pouvant intervenir au niveau de l'étape d'analyse du contexte ou de la sensibilisation à la qualité de l'orientation ou à la co-élaboration de projets...

## Conclusion

Compte tenu de l'importance du travail développé par les acteurs ayant participé à l'expérimentation dans le cadre de ce projet ainsi que de l'opportunité de se saisir d'un sujet souvent oublié, bien qu'indispensable dans l'avenir d'une société, il nous a semblé judicieux de faire partager nos observations à d'autres professionnels, et d'autres réseaux. Nous espérons ainsi pointer un certain nombre de questions qui se posent à tous et sensibiliser l'ensemble des acteurs intervenant dans le champ de l'orientation à l'amélioration de la qualité afin de rendre au final un meilleur service au public.

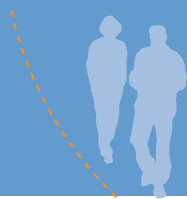




Guide réalisé dans le cadre du projet DROA (Développement des réseaux pour l'orientation active), par des professionnels de l'orientation :  
AFPA (association pour la formation des adultes), ANPE (agence nationale pour l'emploi), CIBC (centre interinstitutionnel de bilans de compétences), CIDE (centre d'information sur les droits des femmes et des familles), Chambre de Métiers et de l'Artisanat, MIFE (maison d'information pour la formation et l'emploi), Missions Locales.

Des consultants chercheurs : INRP (institut national de recherche pédagogique), Association Trouver Créer  
Analyse et synthèse réalisées par le cabinet METOD

Une coordonnatrice du projet : Aline Grimand, PRAO



*Ce projet a été financé avec le soutien de la communauté européenne.  
Le contenu de ce projet ne reflète pas nécessairement la position de la communauté européenne, ou de l'agence nationale et n'engage en rien leur responsabilité.*

**Pour en savoir plus**

[www.droa-eu.org](http://www.droa-eu.org)

 [www.prao.org](http://www.prao.org)