

Novembre 2021

Éliminer les obstacles au développement de carrière

Jasmine Irwin, Adrienne Lipsey, Samantha Coronel

Remerciements

À propos des auteurs

Jasmine Irwin est associée principale à Springboard Policy, où elle dirige des projets de recherche et de défense des politiques axés sur la technologie, l'infrastructure et la politique sociale. Avant de se joindre à Springboard, Jasmine Irwin a été attachée de presse et conseillère en politiques auprès des ministres du gouvernement provincial de l'Ontario, y compris le sous-ministre. Dans le cadre de ce travail, Mme Irwin a apporté des contributions clés qui ont façonné les stratégies de communication et de politique pour d'importants dossiers ministériels, y compris la transformation du Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario. Avant ses années de service public, Mme Irwin a travaillé dans le domaine de la défense des droits des étudiants, notamment à titre de directrice des communications de l'Ontario Undergraduate Student Alliance.

Adrienne Lipsey est cofondatrice et directrice principale de Springboard Policy, où elle dirige la recherche, la stratégie et le développement en matière de politiques pour des clients de divers secteurs. Avant de cofonder Springboard, Mme Lipsey a été chef de cabinet de la ministre de la Condition féminine de l'Ontario, où elle a donné des conseils stratégiques et politiques et a géré tous les aspects des communications, de l'élaboration des politiques et des relations avec les parties prenantes. Elle a dirigé l'élaboration de stratégies politiques complexes, notamment une stratégie de lutte contre la violence fondée sur le sexe d'un montant de 242 millions de dollars. Avocate de formation, Mme Lipsey a travaillé sur Bay Street auprès de groupes de réflexion et a été fonctionnaire au Bureau du Conseil des ministres et au ministère du Procureur général.

Samantha Coronel est une stagiaire en politique publique à Springboard Policy, où elle soutient des projets de recherche et de stratégie en matière de politiques couvrant des sujets allant de la technologie à la politique sociale. Avant de se joindre à Springboard à titre de stagiaire en politique publique, Mme Coronel a été adjointe à la recherche dans le cadre de la Commission des salaires équitables de la Colombie-Britannique, où elle a mené des recherches sur les politiques sociales et les politiques du travail en vue de formuler des recommandations visant à corriger l'écart entre le salaire minimum et le salaire de subsistance dans la province. Dans le passé, Mme Coronel a notamment travaillé comme consultante en politique dans le cadre d'un projet intégrateur visant à élaborer des stratégies pour accroître l'engagement civique des jeunes pour le bureau du gouverneur du district de Nalaikh, en Mongolie.

Remerciements

Les chercheurs souhaitent remercier Sareena Hopkins et Donnalee Bell de la Fondation canadienne pour le développement de carrière, ainsi que Jan Basso de l'Université Wilfrid Laurier pour avoir mis leurs connaissances et leur expertise au service de l'équipe du projet.

Ce rapport de recherche a été financé dans le cadre de l'initiative Parcours professionnels adaptables.

Comment citer ce rapport

Lipsey, A., Irwin, J., et Coronel, S. (2021). *Éliminer les obstacles au développement de carrière*. Blueprint et Centre des Compétences futures.

Remerciements pour le financement

Parcours professionnels adaptables est financé par le par le gouvernement du Canada dans le cadre du programme Compétences futures.

Les opinions et interprétations contenues dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.



À propos de Blueprint

[Blueprint](#) collabore avec des décideurs politiques et des conseillers en orientation professionnelle pour transformer des idées visionnaires en politiques et programmes fondés sur des données probantes. Notre approche pragmatique et rigoureuse permet à notre équipe de concevoir, d'exécuter et d'évaluer des stratégies qui créent des changements significatifs et mesurables. Les problèmes complexes et dynamiques nécessitent des données réelles, et en temps réel, afin de favoriser des solutions innovantes, souples et adaptées qui fonctionnent. Avec des leaders ambitieux, nous avons pour mission d'améliorer la vie des Canadiens.

À propos du Centre des Compétences futures

[Le Centre des Compétences futures](#) est une organisation tournée vers l'avenir qui développe, teste et mesure des prototypes d'approches nouvelles et innovantes en matière de développement des compétences et de formation. Il se voue entièrement à l'édification d'une nation apprenante résiliente et soutenue par un écosystème de compétences souples et adaptées qui dote chaque personne des compétences dont elle a besoin pour s'épanouir dans une économie en mutation rapide et partager la prospérité du Canada.

En tant qu'organisation pancanadienne, le CCF travaille avec des partenaires de tout le pays pour comprendre comment les tendances mondiales se répercutent sur l'économie et pour identifier les compétences dont les adultes en âge de travailler ont besoin pour prospérer dans un environnement en constante évolution. Le CCF est financé par le Programme des compétences futures du gouvernement du Canada et a été fondé en tant que partenariat entre l'Université Ryerson, Blueprint et le Conference Board du Canada.



Table des matières

Résumé	2
1. Introduction	4
2. Orientation professionnelle et développement de carrière au Canada.	7
3. Obstacles à l'orientation professionnelle au Canada	11
4. Obstacles qui entravent l'accès à l'orientation professionnelle	16
5. Obstacles qui limitent l'incidence de l'orientation professionnelle	21
6. Principaux éléments à prendre en compte pour éliminer les obstacles à l'orientation professionnelle	25
7. Conclusion	48
Références	52



Résumé

On s'attend de plus en plus à ce que les Canadiens soient en mesure d'améliorer leurs compétences, de s'adapter et de changer de profession à plusieurs reprises au cours de leur vie professionnelle, et cette tendance se poursuivra. Dans ce contexte, [l'orientation professionnelle](#)¹ et [le développement de carrière](#) sont essentiels à la fois pour assurer une intégration continue au marché du travail et pour soutenir une croissance économique durable. Toutefois, les Canadiens n'utilisent pas systématiquement les [services d'orientation professionnelle](#) pour s'engager dans la voie de l'apprentissage continu ou pour s'adapter à leur milieu de travail. Le présent rapport explore les principaux obstacles qui limitent l'accès aux services d'orientation professionnelle et qui réduisent leur incidence.

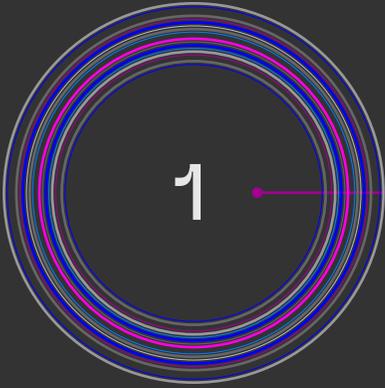
Les avantages de l'orientation professionnelle ne sont pas accessibles de manière égale à tous les Canadiens. Les groupes historiquement marginalisés sont confrontés à des obstacles multiples en matière d'intégration au marché du travail et d'accès à l'orientation professionnelle. Ces obstacles amplifient les inégalités sociales et font en sorte que les travailleurs ne sont pas en mesure de fournir pleinement leurs contributions. Les systèmes d'orientation professionnelle au Canada doivent s'adapter pour éliminer les obstacles qui empêchent les gens d'obtenir le soutien dont ils ont besoin. Pour ce faire, il faut examiner de manière critique quels groupes de population sont privés de ces services et quels obstacles les empêchent d'obtenir de l'aide.

Dans le cadre de l'initiative Parcours professionnels adaptables du Centre de compétences futures (CCF), le présent rapport examine les pratiques prometteuses pour éliminer les obstacles à l'orientation professionnelle afin de mettre en évidence les domaines d'action et de collecte de données probantes pour les gouvernements et les organisations comme le CCF.

¹ Tout au long du document, des liens hypertextes renvoient au glossaire.

I Principales constatations

<p>Les systèmes d'orientation professionnelle doivent être conçus dans une perspective globale de la personne.</p>	<p>Pour tirer pleinement parti de l'orientation professionnelle, les personnes confrontées à des obstacles complexes pourraient avoir besoin d'accéder à d'autres services de soutien complémentaires. Les services d'orientation professionnelle qui cherchent à soutenir les personnes dans une perspective globale, plutôt que de régler une seule difficulté isolée, peuvent contribuer à empêcher les clients de passer entre les mailles du filet.</p>
<p>Une plus grande sensibilisation à l'orientation professionnelle et à ses avantages en favoriserait l'accès.</p>	<p>Augmenter délibérément la visibilité des services d'orientation professionnelle pourrait grandement contribuer à la normalisation de leur utilisation parmi un plus grand nombre de clients adultes.</p>
<p>L'admissibilité aux allocations ou aux bons de formation pour adultes devrait inclure des services d'orientation professionnelle.</p>	<p>Pour mieux répondre aux besoins des groupes de population en difficulté, l'admissibilité aux bons de formation comme l'Allocation canadienne pour la formation devrait être élargie pour inclure les services d'orientation professionnelle.</p>
<p>La technologie doit être mise à contribution pour élargir l'accès aux services d'orientation professionnelle et en améliorer l'efficacité.</p>	<p>Il existe des pratiques et des services technologiques prometteurs qui peuvent considérablement améliorer l'accès aux clients incapables ou moins susceptibles d'utiliser des services en personne.</p>
<p>L'efficacité doit être mesurée à l'aide de divers indicateurs.</p>	<p>La mesure de l'efficacité des services d'orientation professionnelle pour adultes ne devrait pas se limiter à des résultats étroits en matière d'emploi ou de scolarisation. Des services d'orientation professionnelle plus adaptables peuvent être mis au point en essayant de mieux comprendre comment les différents programmes aident les clients à développer leurs compétences générales, à comprendre leurs propres aptitudes et compétences, et à se sentir à l'aise dans leurs démarches de recherche d'emploi.</p>



1



Introduction



Introduction

L'orientation professionnelle et le développement de carrière constituent un moyen de façonner la vie professionnelle en soutenant l'adaptation et la prospérité dans un contexte d'instabilité du marché du travail. Ces services peuvent aider les gens à faire le point sur leurs compétences et leurs intérêts, à trouver des possibilités d'emploi et d'amélioration des compétences, ainsi qu'à changer leur perception de ce qui est réalisable. On s'attend déjà des Canadiens qu'ils soient en mesure d'améliorer leurs compétences, de s'adapter et de changer de profession à plusieurs reprises au cours de leur vie professionnelle, et cette tendance se poursuivra. Dans ce contexte, l'orientation professionnelle et le développement de carrière sont essentiels à la fois pour une intégration continue au marché du travail et pour le bien-être global, la sécurité économique et la satisfaction professionnelle. Il s'agit également d'un élément crucial pour répondre aux besoins des secteurs émergents et soutenir une croissance économique durable.

Dans l'ensemble, l'utilisation des services d'orientation professionnelle par les adultes est beaucoup plus faible au Canada que dans les autres pays de l'OCDE. Selon une enquête menée pour ce projet, seulement 17 % des adultes canadiens (25 ans et plus) ont utilisé des services d'orientation professionnelle au cours des cinq dernières années, comparativement à une moyenne de 44 % dans les six pays de l'OCDE pour lesquels il existe des données, c'est-à-dire le Chili, la France, l'Allemagne, l'Italie, la Nouvelle-Zélande, et les États-Unis (Conseil de l'information sur le marché du travail [CIMT], 2021; OCDE, 2021). Comparativement aux groupes de population d'autres pays, les Canadiens n'utilisent pas systématiquement les services d'orientation professionnelle comme une voie pour s'engager dans l'apprentissage continu ou pour s'adapter à leur milieu de travail.

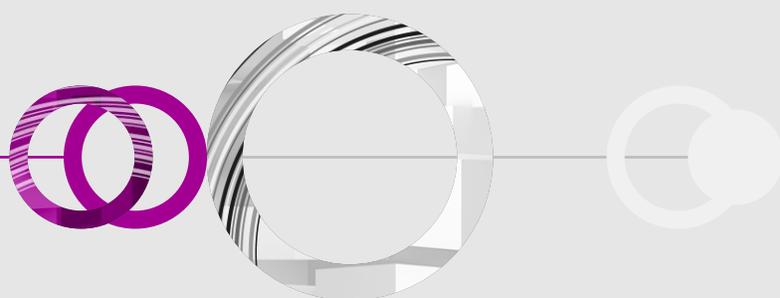
De plus, les avantages de l'orientation professionnelle ne sont pas accessibles de manière égale à tous les Canadiens. **Pire encore, un grand nombre des personnes qui pourraient tirer le meilleur parti de ces services sont également confrontées au plus grand nombre d'obstacles pour y accéder. Ces personnes sont soit coincées dans des cycles de travail précaire, dont les emplois sont susceptibles de changer ou de disparaître en raison des tendances du marché du travail comme l'automatisation et la numérisation, soit dotées d'un capital social peu ou pas transférable.**

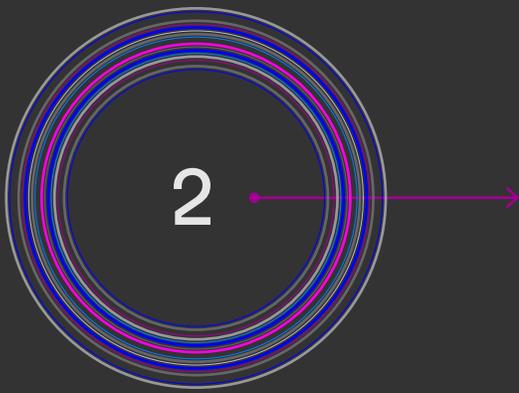
Une étude de l'OCDE indique que les travailleurs dont les emplois sont à haut risque d'automatisation sont moins susceptibles d'avoir accès aux services d'orientation professionnelle que ceux dont les emplois sont à faible risque d'automatisation (OCDE, 2021). **Les groupes historiquement marginalisés comme les nouveaux arrivants, les personnes handicapées et les Autochtones font face à des obstacles complexes d'accès au marché du travail et à l'orientation professionnelle. Ces obstacles amplifient les inégalités sociales et font en sorte que les travailleurs ne sont pas en mesure de fournir pleinement leurs contributions.**

Compte tenu de son importance dans l'expérience des travailleurs au XXI^e siècle, l'orientation professionnelle doit être équitable dans sa conception, sinon elle exacerbera les inégalités et entravera la productivité du marché du travail. Promouvoir l'équité durant la transition vers une économie du savoir signifie élargir l'accès à l'apprentissage continu. Les systèmes d'orientation professionnelle au Canada doivent s'adapter pour éliminer les obstacles qui empêchent les gens d'obtenir le soutien dont ils ont besoin pour trouver des formations utiles, de bons emplois et un travail

valorisant. Pour ce faire, il faut examiner de manière critique quels groupes de population sont privés des services d'orientation professionnelle et quels obstacles les empêchent d'obtenir de l'aide.

Les décideurs politiques doivent trouver et généraliser les pratiques qui fonctionnent de manière à élargir équitablement l'accès aux systèmes d'orientation professionnelle et d'accroître leur incidence. Le présent rapport examine les pratiques prometteuses en matière d'orientation professionnelle, dans d'autres types de services liés aux carrières et au sein de services connexes au Canada, dans le but de mettre en évidence les domaines pertinents pour l'élaboration de projets pilotes et pour approfondir la collecte de données. Le Centre des Compétences futures peut tirer parti de ces idées pour approfondir leurs tests, leurs mesures et leurs apprentissages provenant de recherches supplémentaires et de projets de démonstration ciblés.





Orientation
professionnelle et
développement de
carrière au Canada



Orientation professionnelle et développement de carrière au Canada

Le présent rapport traite à la fois de l'orientation professionnelle et du développement de carrière. Conformément aux autres recherches de cette série, le développement de carrière est compris comme étant le processus continu visant à la gestion de l'apprentissage et du travail dans le cadre de la détermination personnelle de l'avenir des travailleurs. L'orientation professionnelle désigne un large éventail de services qui soutiennent la gestion et la progression du développement de carrière.

Au Canada, l'orientation professionnelle est assurée par une mosaïque d'institutions et de fournisseurs de services, y compris les gouvernements fédéral et provinciaux, les municipalités, les organismes communautaires et les organismes privés (Domene et Isenor, 2018). Le présent rapport se concentre sur les services d'orientation professionnelle destinés aux adultes qui ne suivent pas d'études postsecondaires. Il ne tient pas compte des services fournis par les écoles ou le secteur de l'enseignement postsecondaire (EPS).

Orientation professionnelle informelle

L'orientation professionnelle informelle représente un atout indéniable dans la planification de carrière et l'accès au marché du travail. Demander conseil à des amis, à des membres de la famille et à des collègues est l'un des moyens les plus courants de trouver un emploi et de gérer les décisions professionnelles. Selon un récent rapport de l'OCDE, 67 % des personnes interrogées s'appuient au moins dans une certaine mesure sur les conseils des membres de leur famille ou de leurs amis en matière d'orientation professionnelle (OCDE, 2021). Les connexions informelles sont aussi le deuxième facteur le plus courant dans la façon dont les Canadiens choisissent un service d'orientation professionnelle : 26 % des répondants à un sondage du CIMT (2021) ont indiqué qu'ils ont choisi leur fournisseur de services d'orientation professionnelle en raison d'une recommandation d'amis ou de la famille.

Ce phénomène donne un avantage à ceux qui ont un capital social et des réseaux solides. Le statut socioéconomique et les liens familiaux façonnent de manière significative les possibilités de carrière et limitent la mobilité sociale et les occasions pour les personnes dépourvues de réseau. L'accès à l'orientation professionnelle informelle est fondamentalement inégal et peut marginaliser davantage les personnes confrontées à des obstacles sur le marché du travail. Ce phénomène rend la promotion de l'accès à l'orientation professionnelle formelle ou structurée encore plus essentielle, comme outil d'équité et de justice pour les personnes qui ont de la difficulté à trouver un travail.

Au cours des dernières décennies, la responsabilité de l'orientation professionnelle a été transférée du gouvernement fédéral au niveau provincial. Les systèmes d'orientation professionnelle varient selon les provinces, ce qui signifie que l'évaluation des tendances pancanadiennes en matière d'accès et d'utilisation peut être difficile (Domene et Isenor, 2018). Le financement fédéral par le biais d'ententes de transfert relatives au marché du travail appuie l'orientation professionnelle par l'entremise de services publics d'emploi, d'organismes gouvernementaux et d'organismes communautaires. Les services offerts dépendent en partie du volet de financement qui appuie le programme et peuvent varier en fonction des circonstances de vie du client, du mandat du fournisseur de services et du problème présenté par le client.

I La valeur de l'orientation professionnelle

L'accès à l'orientation professionnelle a des répercussions positives, tant personnelles que sociétales. Une orientation professionnelle de bonne qualité offre des avantages continus, y compris l'amélioration des capacités de [gestion de carrière](#) et d'engagement envers l'apprentissage continu (Percy et Dodd, 2020). Ces services améliorent également les résultats socioéconomiques individuels, ce qui améliore la santé, le bien-être et l'accès aux possibilités (Fondation canadienne pour le développement de carrière, 2020). Cette amélioration peut s'expliquer en partie par la satisfaction professionnelle qui découle du fait que l'orientation professionnelle est en mesure d'aider les gens à trouver un emploi qui correspond à leurs compétences. L'inadéquation des compétences dans l'économie canadienne limite non seulement la productivité globale, mais a également une incidence sur l'épanouissement professionnel des personnes. Selon la recherche, les personnes surdiplômées et surqualifiées ont tendance à être moins bien payées que leurs homologues qui ont des emplois qui correspondent à leurs compétences. Elles sont également moins satisfaites de leurs emplois (Mahboubi, 2019; Tencer, 2015).

D'un point de vue social élargi, l'orientation professionnelle peut conduire à l'amélioration de la productivité de la main-d'œuvre et à une prospérité étendue. Le marché du travail du Canada est déjà confronté à de sérieux problèmes. Il connaît simultanément des pénuries de main-d'œuvre et un sous-emploi. L'adéquation des compétences est un problème particulier : 40 % des diplômés universitaires canadiens sont sous-employés (Tencer, 2015).

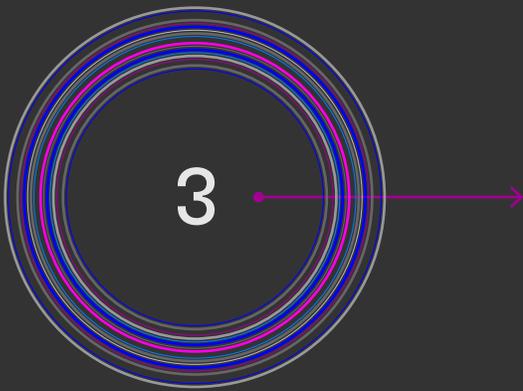
L'avenir du marché du travail du Canada exigera une nouvelle approche en matière d'orientation professionnelle et de perfectionnement de carrière. Les travailleurs changent d'emploi et de carrière plus que jamais et ont besoin d'un accès continu aux services d'orientation professionnelle (Emploi et développement social Canada, 2021). Pour une grande partie des travailleurs canadiens à l'emploi, il existe un risque de remplacement ou de disparition d'emploi en raison de la technologie. Bon nombre de ces personnes sont à faible revenu, ont peu de compétences ou font face à d'autres obstacles à l'obtention d'un nouvel emploi (Conseil consultatif en matière de croissance économique, 2017). **Selon les premières recherches, la COVID-19 a généré une demande encore plus importante d'aide à l'orientation professionnelle, à la fois de la part des chômeurs et des personnes employées dans les secteurs vulnérables** (Cedefop et coll., 2020).

Ce n'est que récemment que les paradigmes de politique publique ont rattrapé la réalité en ce qui concerne les personnes qui ont besoin d'orientation professionnelle, à quel moment et à quelle

fréquence. Les décideurs politiques doivent anticiper les tendances émergentes et reconnaître que, pour être efficace, l'orientation professionnelle doit être continue.

L'écosystème des services d'orientation professionnelle au Canada ne dispose pas d'assez de ressources pour répondre à la demande des clients potentiels. Les systèmes actuels qui le composent concentrent leurs ressources sur les jeunes qui sont sur le point d'entrer sur le marché du travail – par exemple, en offrant aux enfants de la maternelle à la douzième année un point d'accès universel ou des services d'orientation professionnelle dans l'enseignement postsecondaire, – ou sur les chômeurs et les travailleurs âgés. Selon des recherches récentes, un troisième pilier axé sur les adultes à l'emploi s'impose dans le contexte des services d'orientation professionnelle au Canada (Conseil consultatif en matière de croissance économique, 2017).





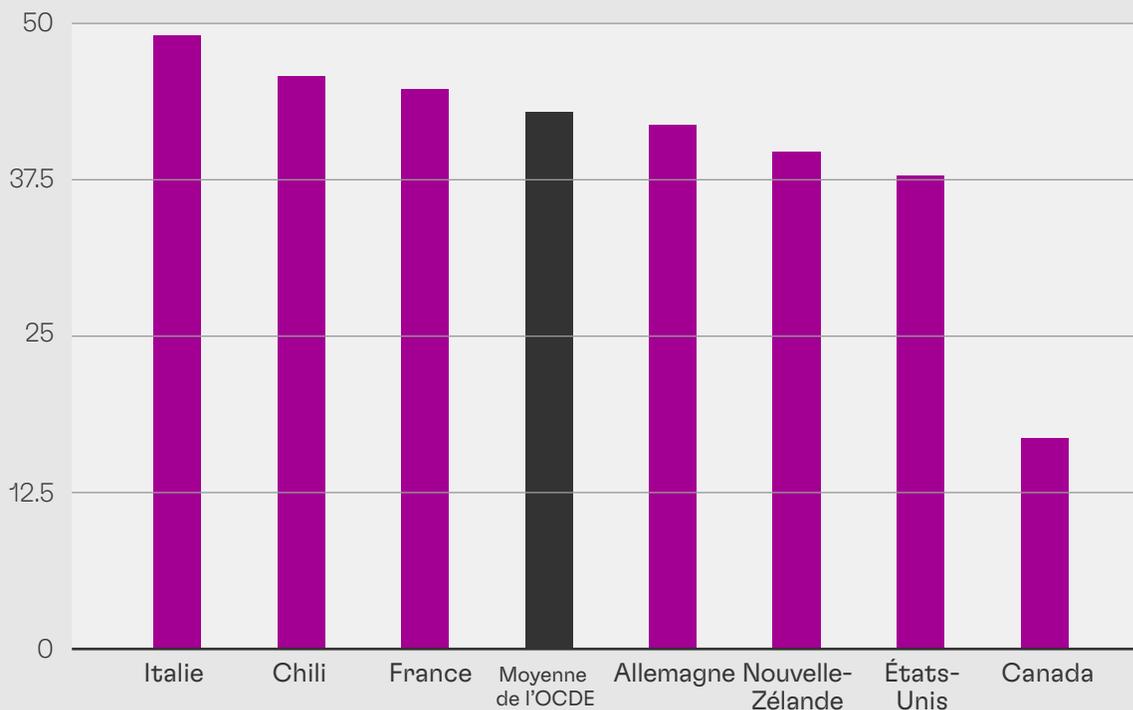
Obstacles à l'orientation professionnelle au Canada



Obstacles à l'orientation professionnelle au Canada

Dans l'ensemble, la fréquence d'accès aux services d'orientation professionnelle est plus faible chez les adultes canadiens que chez les adultes dans d'autres pays comparables de l'OCDE. Seulement 17 % des adultes canadiens ont utilisé des services d'orientation professionnelle au cours des cinq dernières années (CIMT, 2021), comparativement à une moyenne de 43 % dans les pays de l'OCDE (OCDE, 2021). Certaines personnes pourraient interpréter ces données et y voir des signes encourageants : par exemple, on pourrait croire que la main-d'œuvre est particulièrement forte ou mobile, ou que les adultes canadiens commencent leur vie professionnelle en disposant de compétences de gestion de carrière si solides qu'il n'est plus nécessaire d'avoir recours à l'orientation professionnelle. Toutefois, cette différence importante dans le nombre de Canadiens qui utilisent les services d'orientation professionnelle semble indiquer qu'il existe d'importants obstacles aux services d'orientation professionnelle et que les décideurs politiques pourraient en faire davantage pour améliorer l'accès et l'utilisation en général.

Figure 1 : utilisation des services d'orientation professionnelle chez les adultes



Malgré les taux relativement faibles d'utilisation des services d'orientation professionnelle, la plupart des personnes qui les ont utilisés les ont trouvés utiles. Parmi les répondants, 81 % des utilisateurs de services d'orientation professionnelle ont indiqué que le service qu'ils ont reçu était efficace : 32 % ont indiqué qu'il était « très efficace » et 49 %, qu'il était « assez efficace » (CIMT, 2021). L'éducation et le revenu semblent avoir peu d'incidence sur l'expérience ou l'efficacité perçue des répondants, mais les Canadiens à l'emploi (85 % par rapport à 76 % pour les chômeurs), les hommes (85 % par rapport à

76 % pour les femmes) et les clients habitant en milieu urbain (83 % par rapport à 76 % pour les clients habitant en milieu rural) étaient plus susceptibles de percevoir les services d'orientation professionnelle comme étant efficaces (CIMT, 2021). Le taux global d'utilité perçue des services, jumelé au faible taux d'utilisation, indique qu'il est probable que de nombreux Canadiens qui n'utilisent pas de services d'orientation professionnelle pourraient en tirer des avantages.

Le recours aux services d'orientation professionnelle et les avantages qui en découlent sont particulièrement importants pour les personnes confrontées à des obstacles plus importants pour accéder au marché du travail. Leurs besoins sont souvent plus urgents et leurs réseaux informels et professionnels, qui jouent souvent un rôle dans la planification de carrière et la recherche d'emploi, risquent d'être moins solides que dans la moyenne. Voici quelques-uns des groupes clés de personnes qui font face à des obstacles faisant en sorte qu'ils ne peuvent pas participer au marché du travail et qu'ils sont privés de ses avantages :

Les personnes appartenant à des minorités racisées et les nouveaux arrivants :

les personnes appartenant à des minorités racisées et les nouveaux arrivants sont davantage confrontés au chômage et au sous-emploi que les Canadiens non racisés ou qui ne sont pas de nouveaux arrivants. Les femmes nouvellement arrivées au Canada, en particulier, vivent une situation moins favorable sur le marché du travail que les hommes dans le même cas (Ng et Gagnon, 2020).

Les femmes :

les femmes sont confrontées à des obstacles complexes et bien documentés les privant d'une participation équitable au marché du travail. La COVID-19 a eu une incidence disproportionnée sur l'emploi des femmes, surtout pour les mères, les femmes nouvellement arrivées au Canada et les jeunes femmes (Desjardins et Freestone, 2021).

Les personnes handicapées :

les Canadiens handicapés ont tendance à être dirigés vers des postes de premier échelon à bas salaires et vers des emplois précaires, comme des contrats de travail à court terme et le travail à temps partiel involontaire (Tompa et coll., 2020).

Autochtones :

les Autochtones affichent un taux d'emploi de 8,4 points de pourcentage inférieur à celui des personnes non autochtones et un revenu médian de 26,2 points de pourcentage inférieur à celui des non-Autochtones (Skudra et coll., 2020). Il est clair que l'orientation professionnelle pourrait être un outil utile pour aider les personnes autochtones qui cherchent un emploi : 20,6 % des répondants autochtones au chômage ont mentionné « ne pas savoir où ni comment chercher du travail » comme une raison importante pour laquelle ils étaient au chômage, et 25,5 % ont mentionné « ne pas connaître le type d'emploi qu'il ou elle voulait » (Statistique Canada, 2021).

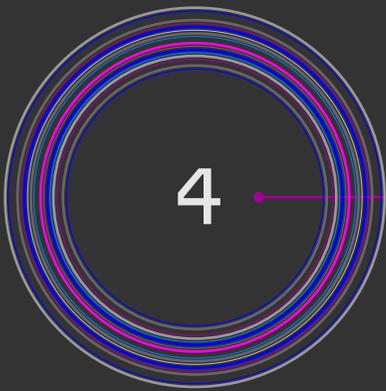
Nous savons que les personnes qui sont confrontées à des obstacles d'accès au marché du travail auraient tout à gagner à recevoir des services d'orientation professionnelle. Malheureusement, il existe relativement peu de données sur quelles personnes sont confrontées à quels obstacles à l'orientation professionnelle, surtout au Canada. Les recherches effectuées pour le projet Parcours professionnels adaptables (CIMT, 2021) ont permis d'obtenir quelques premiers renseignements sur les caractéristiques des personnes qui utilisent les services d'orientation professionnelle :

- Sans surprise, les adultes de 25 ans et plus sont moins susceptibles d'avoir recours aux services d'orientation professionnelle que les jeunes de 15 à 24 ans (18 % par rapport à 41 %);
- Chez les adultes, les femmes utilisent moins les services d'orientation professionnelle que les hommes (16 % par rapport à 21 %) et les personnes ayant obtenu un diplôme d'études postsecondaires étaient plus susceptibles d'utiliser des services d'orientation professionnelle que celles ayant un diplôme d'études secondaires ou moins (18 % par rapport à 11 %);
- Les adultes immigrants ont plus utilisé les services d'orientation professionnelle que leurs homologues nés au Canada (25 % par rapport à 15 %);
- Les chômeurs canadiens ont plus utilisé les services d'orientation professionnelle que les Canadiens à l'emploi (25 % par rapport à 21 %), et les deux groupes ont beaucoup plus utilisé ces services que les adultes qui ne sont pas sur le marché du travail (8 %).

Il est nécessaire d'obtenir plus de renseignements pour comprendre quelles sont les personnes qui utilisent les services d'orientation professionnelle, les types de services qu'elles utilisent, les résultats globaux, ainsi que les aspects de l'orientation professionnelle qui sont les plus utiles, et pour quels types de personnes.

Dans le présent rapport, nous examinerons divers types d'obstacles à différents points d'entrée, et les points d'inflexion pour tirer profit de l'orientation professionnelle. Nous prenons en compte les obstacles qui empêchent l'accès à l'orientation professionnelle, c'est-à-dire de faire les premiers pas et d'être en mesure d'accéder physiquement ou virtuellement aux services d'aide. Nous considérerons également les obstacles qui limitent l'incidence de l'orientation professionnelle, c'est-à-dire les facteurs qui rendent les services de soutien inutiles ou irréalistes, ou qui empêchent les participants d'entreprendre les prochaines étapes recommandées dans le cadre de l'orientation. Chacune de ces catégories est constituée de différents types d'obstacles : ceux qui proviennent de la sensibilisation, de la situation, du capital humain et ceux qui proviennent de la conception institutionnelle. Les catégories suivantes ne constituent pas une liste exhaustive ou exclusive de tous les types potentiels d'obstacles aux services d'orientation professionnelle de haute qualité. Il s'agit plutôt d'un cadre organisationnel pour mieux comprendre les obstacles fréquents et les interventions politiques qui pourraient les atténuer.

Obstacles limitant l'accès		Obstacles limitant l'incidence	
Obstacles liés à la sensibilisation	Obstacles situationnels	Obstacles liés au capital humain	Obstacles institutionnels
<p>Comprend :</p> <p>La sensibilisation à l'orientation professionnelle</p> <p>Où et comment trouver les services</p> <p>La valeur perçue de l'orientation professionnelle</p>	<p>Comprend :</p> <p>La garde d'enfants et autres soins</p> <p>Le transport</p> <p>Les contraintes de temps</p> <p>Les coûts</p>	<p>Comprend :</p> <p>Le faible niveau d'alphabétisation et de compétences de base</p> <p>L'écart lié au numérique</p>	<p>Comprend :</p> <p>Une approche unique pour tous</p> <p>Le manque de données sur les résultats et l'utilisation</p> <p>Les faibles compétences culturelles</p>



4

Obstacles qui entravent
l'accès à l'orientation
professionnelle



Obstacles qui entravent l'accès à l'orientation professionnelle

Il existe d'importantes lacunes dans les données concernant l'utilisation des services d'orientation professionnelle au Canada, surtout chez les adultes. Les données existantes ne permettent pas de tirer des conclusions claires. Par exemple, à quel moment l'augmentation de l'utilisation démontre-t-elle un besoin d'aide plus important, plutôt que l'amélioration de l'accès au service? Toutefois, la recherche et les données provenant d'autres services connexes (comme les [services d'emploi](#) et les services de soutien à l'apprentissage continu) et des services publics, en général, peuvent fournir des renseignements par rapport aux obstacles les plus courants dont il faut tenir compte pour promouvoir des approches efficaces, afin d'aider les Canadiens à réussir sur le marché du travail.

I Obstacles liés à la sensibilisation

Pour être en mesure d'utiliser les services d'orientation professionnelle, il faut connaître l'existence de ces services, savoir où les trouver et comment on peut en tirer profit. Pourtant, les données de l'OCDE provenant du Canada et d'autres pays suggèrent que ce n'est pas le cas pour de nombreux adultes.

En effet, ces derniers sont peu familiarisés avec les services d'orientation professionnelle plus formels, contrairement à ce que l'on observe dans les milieux scolaires (maternelle à la 12^e année ou EPS). Beaucoup de gens ignorent les points d'accès aux services d'orientation professionnelle ou s'ils y sont admissibles. Selon l'enquête du CIMT (2021), 24 % des répondants canadiens qui n'ont pas utilisé de services d'orientation professionnelle ont déclaré « ne pas savoir que ces services existent » comme raison pour laquelle ils n'ont pas accédé à l'orientation professionnelle (par rapport à 20 % à l'échelle internationale) (OCDE, 2021). Bon nombre de personnes de ce groupe tireraient probablement profit des aides fournies en matière d'orientation professionnelle pour améliorer leur éducation et leur revenu. Parmi les personnes qui ont déclaré ne pas connaître l'existence de ces services, 44 % avaient un niveau d'études inférieur (diplôme d'études secondaires ou moins) et 53 % étaient des ménages à plus faible revenu (moins de 70 000 \$) (CIMT, 2021). Les personnes nées au Canada et celles qui sont employées sont moins susceptibles de connaître les services d'orientation professionnelle : seulement un petit pourcentage de répondants qui ignoraient l'existence de ces services étaient des immigrants (10 %) ou des chômeurs (13 %) (CIMT, 2021). D'autres recherches effectuées par le Toronto Workforce Innovation Group ont indiqué que les chômeurs à la recherche d'un emploi de 35 à 54 ans étaient souvent « incertains quant à l'endroit où trouver de l'aide pour obtenir de l'emploi » (Toronto Workforce Innovation Group, 2017).

Même lorsque les clients potentiels savent que des services d'orientation professionnelle

sont offerts, les obstacles à l'utilisation persisteront en l'absence d'une importante sensibilisation à la façon dont les services d'orientation professionnelle pourraient leur être utiles. Le manque général de sensibilisation aux services d'orientation professionnelle pour les adultes donne lieu à une perception persistante selon laquelle ces services ne sont pas appropriés pour les adultes en âge de travailler.

Les travailleurs âgés au chômage interrogés à Toronto ont déclaré qu'ils pensaient que « les services d'emploi s'adressent aux jeunes » et que ces services ne leur seraient pas utiles (Toronto Workforce Innovation Group, 2017). En plus d'ignorer la valeur de ces services et leur admissibilité à ceux-ci, les clients potentiels peuvent, entre autres, être préoccupés par la stigmatisation liée à l'accès à ces services, ou surestimer leurs résultats sur le marché du travail sans soutien en orientation. Ces facteurs liés à la motivation plutôt qu'à la sensibilisation sont abordés dans un rapport distinct du projet Parcours professionnels adaptables ([The Behaviour Insights Team, 2021](#)).

Le scepticisme, les conceptions erronées et la stigmatisation entourant l'orientation professionnelle contribuent probablement au faible taux d'utilisation.

Parmi les adultes canadiens interrogés qui n'ont pas parlé à un professionnel de l'orientation au cours des cinq dernières années, 40 % ont déclaré que la raison principale était « qu'ils n'en ont pas ressenti le besoin » (LMIC, 2021). Une grande proportion de Canadiens qui ne ressentaient pas le besoin d'utiliser ces services appartiennent à des groupes de population qui auraient pu tirer profit tout particulièrement de services d'orientation professionnelle, même s'il n'y avait pas de besoin immédiat. Parmi les personnes dont la principale raison pour laquelle ils n'ont pas utilisé de services d'orientation professionnelle était qu'elles « n'ont pas ressenti le besoin » de les utiliser, la moitié avait un revenu annuel du ménage inférieur à 70 000 \$, un tiers avait un niveau d'études secondaires comme niveau d'éducation le plus élevé et un tiers avait entre 55 et 64 ans (CIMT, 2021). Compte tenu de la grande valeur potentielle de l'orientation professionnelle sur le cours d'une carrière et dans l'évolution des marchés du travail, selon ces données, il pourrait y avoir une faible sensibilisation aux avantages potentiels de l'orientation professionnelle. Il se pourrait également que les avantages perçus soient moins importants que les inconvénients perçus (comme le temps, l'effort, la stigmatisation). La sensibilisation et la conception de programmes qui ciblent les adultes d'un certain âge et ceux qui ont un niveau de scolarité plus faible pourraient accroître à la fois l'utilisation et l'incidence (OCDE, 2021).

I Obstacles situationnels

Les Canadiens qui s'intéressent activement à l'utilisation de services d'orientation professionnelle peuvent tout de même être confrontés à d'autres obstacles dans leur vie personnelle qui les empêchent de profiter de ces services, même si les services eux-mêmes sont gratuits ou à très faible coût.

Ces obstacles situationnels liés à la vie personnelle doivent être abordés pour faire de l'orientation professionnelle une composante efficace du perfectionnement de la main-d'œuvre et des services de soutien à l'emploi. **Trois Canadiens sur dix en âge de travailler disent qu'ils veulent participer à la formation liée à l'emploi, mais sont confrontés à des obstacles, particulièrement le manque de temps en raison d'engagements liés au travail ou à la famille, les coûts de formation élevés ou le manque de soutien de l'employeur** (Conseil consultatif en matière de croissance économique, 2017).

Pour les parents de jeunes enfants, l'accès à la garde d'enfants est une condition nécessaire pour avoir accès à des services de soutien. Pour les personnes qui sont déjà employées, il serait nécessaire d'avoir accès à des services d'orientation professionnelle en dehors des heures de travail traditionnelles, ce qui signifie également en dehors des heures de garde d'enfants traditionnelles et des heures d'école. Cette pression liée à la garde d'enfants serait ressentie plus profondément par les personnes à faible revenu qui pourraient avoir de la difficulté à payer les services de garde d'enfants ou qui manquent de réseaux de soutien pour les aider (Premji et coll., 2014).

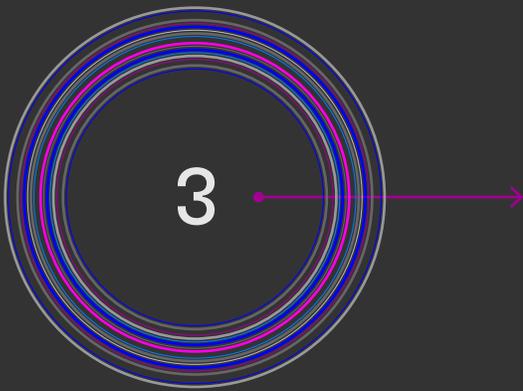
Cet obstacle direct aggrave la discrimination qui peut être vécue par les parents de jeunes enfants, en particulier les femmes. **Les experts qui connaissent bien les pratiques des services d'emploi rapportent qu'un manque d'accès aux services de garde d'enfants pour les services d'emploi a parfois été utilisé comme un « outil de filtrage » de facto pour évaluer l'état de préparation à l'emploi. En effet, l'idée derrière ce « filtrage » est que les personnes qui n'ont pas accès aux services de garde d'enfants n'y auront toujours pas accès lorsqu'elles se feront proposer un emploi** (Hassan, 2020). Il semblerait que cette pratique soit apparemment moins répandue aujourd'hui, mais elle pourrait encore contribuer à exacerber les préjugés implicites contre les femmes avec de jeunes enfants sur le marché du travail.

Un autre obstacle concret à l'accès est la capacité d'atteindre physiquement l'emplacement des services d'orientation professionnelle. Le manque d'accès à des moyens de transport abordables ou à des services offerts à une distance raisonnable peut décourager même les personnes fortement intéressées par ces services (Directeur général, services sociaux et d'emploi de Toronto, 2017). **Parmi les répondants canadiens, 22 % ont déclaré avoir choisi leur professionnel en orientation en fonction de la proximité par rapport à leur lieu de résidence** (LMIC, 2021).

Au cours de la pandémie de COVID-19, de nombreux services se sont numérisés, et les services d'orientation professionnelle ne font pas exception. La possibilité de maintenir l'offre en ligne à long terme pourrait atténuer les obstacles liés à la garde d'enfants et au transport, mais pourrait également entraîner d'autres lacunes en matière d'équité. Les limites de l'écart lié au numérique sont proches de celles liées aux groupes confrontés à d'autres obstacles à l'accès au marché du travail et aux services pour des raisons géographiques et économiques. En effet, les ménages à faible revenu ont plus de difficulté à obtenir un service Internet fiable et les personnes vivant en milieu rural sont moins en mesure d'accéder à ces services, quels que soient les coûts.

Étant donné que de nombreux services d'orientation professionnelle sont accessibles principalement pendant les heures de bureau, l'accès peut dépendre du soutien de l'employeur. Des résultats d'enquête ont montré que 19 % des Canadiens n'ayant pas eu recours aux services d'orientation professionnelle invoquent le manque de temps (12 % pour des raisons professionnelles, 7 % pour des raisons familiales ou de garde d'enfants), ce qui est plus élevé que la moyenne internationale de l'OCDE de 11 % (CIMT, 2021; OCDE, 2021). De même, le fait d'être trop occupé au travail représentait l'obstacle le plus souvent cité parmi les personnes qui n'avaient pas accès à l'éducation continue et à la formation des adultes, mais qui voulaient avoir accès à ces services, dans une étude paneuropéenne (Hovdhaugen et Ophheim, 2018).

Un autre obstacle situationnel important à l'accès aux services d'orientation professionnelle est le coût. De nombreux services publics d'emploi et d'organismes d'établissement sont gratuits, mais les adultes qui veulent des conseils professionnels plus poussés ou spécialisés pourraient avoir à payer de leur poche les services d'un professionnel en orientation. Une proportion de 20 % des professionnels de l'orientation affirme travailler pour « une organisation privée » (Domene et Isenor, 2018). Les coûts privés peuvent inclure l'utilisation d'un accompagnateur en gestion de carrière. Parmi les Canadiens interrogés qui n'ont pas utilisé de services d'orientation professionnelle au cours des cinq dernières années, les prix trop élevés représentaient la cinquième raison la plus courante, citée par 7 % des répondants. Parmi les personnes qui ont utilisé des services d'orientation professionnelle, 16 % des répondants ont indiqué qu'ils ont choisi leur professionnel parce que ses services étaient les moins chers (CIMT, 2021).



Obstacles qui
limitent l'incidence
de l'orientation
professionnelle



Obstacles qui limitent l'incidence de l'orientation professionnelle

Au-delà des obstacles à l'accès, ou qui empêchent de « faire les premiers pas », il y a une multitude de facteurs qui font en sorte que certains utilisateurs retirent peu d'avantages des services d'orientation professionnelle. Certains de ces problèmes découlent du sous-investissement dans le capital humain nécessaire pour participer de façon significative à l'orientation. D'autres obstacles sont encore plus clairement le produit d'une conception institutionnelle, dans les cas où les programmes et les services ne sont pas conçus pour répondre aux besoins des participants où ils se trouvent.

I Obstacles liés au capital humain

Pour tirer profit de l'orientation professionnelle, il est nécessaire d'avoir des compétences de base permettant de comprendre, d'évaluer et de mettre en pratique les informations et les conseils reçus. Sans ces compétences, les prochaines étapes comme la formation et l'éducation sont souvent hors de portée. Les personnes à faible niveau d'alphabétisation, par exemple, sont moins susceptibles de participer à des services de formation ou d'éducation et d'en tirer profit, même s'il y a comparativement plus de gains potentiels. Une étude de 2003 a révélé qu'au Canada, seulement 20 % des personnes ayant peu de compétences et occupant des emplois peu qualifiés ont participé à un cours ou un programme d'alphabétisation ou de formation des adultes, comparativement à 60 % des personnes hautement qualifiées occupant des emplois très spécialisés (Lane et Murray, 2018). Le fait d'avoir de faibles compétences est également un obstacle au travail : les clients d'Ontario au travail interrogés en 2016 ont signalé un manque d'éducation ou de compétences comme un obstacle majeur à la réintroduction sur le marché du travail (Directeur général, services sociaux et d'emploi de Toronto, 2017).

Certains Canadiens sont plus susceptibles que d'autres d'avoir de faibles compétences de base. Par exemple, il y a un profond écart en matière d'éducation auquel sont confrontés les Canadiens autochtones, ce qui pourrait avoir une incidence sur leur capacité de tirer profit de systèmes d'orientation professionnelle « universels » (Munro, 2019).

Les recherches effectuées sur l'orientation professionnelle, quoique moins répandues que les données sur l'éducation et la formation destinées aux adultes suggèrent l'existence d'un « effet Matthieu » similaire. Ce phénomène est utilisé pour expliquer la manière dont les avantages initiaux fournis dans le cadre d'un système ont tendance à générer d'autres avantages (Boeren, 2009). Souvent, les personnes qui pourraient potentiellement obtenir le plus d'avantages des services d'orientation professionnelle sont celles qui y participent le moins et qui en retirent le moins d'avantages. Toutefois, comme le note l'OCDE, il existe d'importantes différences entre les obstacles à l'éducation ou aux cours de formation et ceux aux services d'orientation professionnelle pour ce qui est du temps et du capital humain requis. Les coûts liés aux occasions pour l'orientation professionnelle sont beaucoup plus faibles : les participants potentiels pourraient n'avoir qu'à s'engager que quelques heures, plutôt que quelques semaines ou quelques mois. En conséquence, les solutions à l'inégalité dans la participation à l'orientation professionnelle peuvent s'avérer plus simples et entraîner des retombées importantes pour ce qui est des autres inégalités en matière de formation, d'alphabétisation et de préparation à l'emploi :

l'augmentation de l'utilisation des services d'orientation professionnelle pour les groupes de population en difficulté peut servir de point de départ pour l'apprentissage continu (Cedefop, 2016).

Le manque d'habileté numérique de base constitue également un obstacle à l'accès aux programmes d'orientation professionnelle. Les ressources et les services d'orientation professionnelle sont devenus plus facilement accessibles en ligne pendant la pandémie de COVID-19. On ne sait toujours pas comment la répartition entre les services numériques et les services en personne s'établira après la pandémie. Toutefois, de nombreux Canadiens qui sont confrontés à des obstacles d'accès au marché du travail ont aussi de faibles habiletés numériques : par exemple, environ 30 % des Canadiens de 65 ans et plus n'utilisent pas Internet (Davidson et Schimmele, 2019). Le fait de déplacer l'offre des services en personne vers le numérique touche de manière disproportionnée les travailleurs âgés ou à faible revenu, en partie parce qu'ils sont plus susceptibles d'avoir un faible niveau d'alphabétisation et de faibles habiletés numériques (Cedefop et coll., 2020).

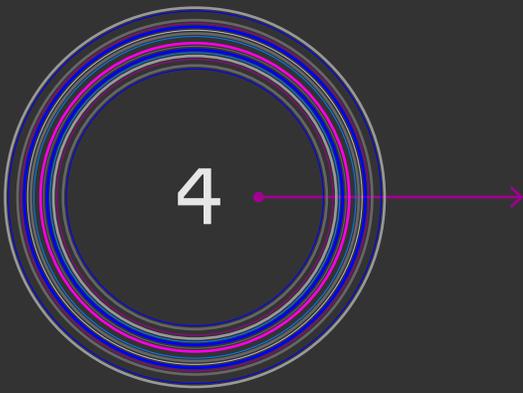
I Obstacles institutionnels

Les personnes qui sont confrontées à des obstacles entravant l'accès au marché du travail sont souvent confrontées à d'autres obstacles à la prospérité. Ils sont plus susceptibles de vivre des problèmes de toxicomanie et de santé mentale, des ruptures familiales, de l'instabilité par rapport à leur logement et de la pauvreté (Avila, 2018).

Les services d'orientation professionnelle qui sont conçus comme des approches générales et uniformes ne sont pas en mesure d'aider les clients à surmonter ces obstacles complexes. C'est particulièrement le cas lorsque les mesures de programmes, le financement et les allocations poussent les clients vers des résultats particuliers, comme l'obtention d'un emploi ou d'une formation à court terme. Le passage à un financement strictement axé sur les résultats, par exemple, les services qui ont recours au système de gestion des cas de l'Ontario, donne la priorité aux approches « emploi d'abord » qui valorisent les résultats à court terme plutôt que les relations et les services de soutien à long terme. Les organismes de services rapportent que ces mécanismes « récompensent les organismes qui font en sorte que les gens cessent d'utiliser les services plutôt que de favoriser les services à long terme » (Toronto Workforce Innovation Group, 2017). Ce type de modèle ne permet pas de consacrer les ressources nécessaires pour atteindre les groupes de population difficiles à desservir. Les études de l'OCDE montrent que ces types de mesures incitatives peuvent contribuer à des services moins personnalisés, ce qui fait en sorte que les personnes difficiles à employer sont maintenues dans un cycle où elles oscillent entre de courtes périodes à occuper des emplois peu adaptés et d'autres, à utiliser des services peu utiles (OCDE, 2021).

Enfin, il est peu probable que les institutions et les services qui ne sont pas conçus pour traiter les différences culturelles dans le respect fournissent un soutien significatif et bénéfique. Les objectifs de carrière sont intimement liés à la personnalité et à la culture. De nombreux groupes au Canada vivent de la discrimination et d'autres réalités qui doivent être reflétées dans les conseils pour que ceux-ci soient perçus comme authentiques et utiles. Les pratiques exemplaires indiquent clairement que les gens tirent profit d'une orientation professionnelle qui est sensible à leurs circonstances de vie et à leur bagage (Ferriss, 2015). Des compétences culturelles conscientes et prudentes et un travail anti-

discrimination sont nécessaires non seulement pour rendre les services d'orientation professionnelle utiles, mais aussi pour lutter contre les préjugés. La recherche sur les programmes et services d'emploi canadiens montre que ceux-ci peuvent fournir des conseils différents en fonction du sexe ou de l'origine ethnique d'un client. Par exemple, l'enquête du CIMT (2021) indique qu'au Canada, les femmes ont plus souvent reçu des services d'orientation professionnelle liés aux stratégies de recherche d'emploi et à l'obtention d'un emploi que les hommes. D'autres recherches effectuées au Canada indiquent que les femmes immigrantes sont plus susceptibles de recevoir des conseils les orientant vers des rôles de travail « féminisés », même par rapport aux travailleurs ayant une éducation et une expérience de travail équivalentes (Senthanar et coll., 2020).



Principaux éléments
à prendre en compte
pour éliminer les
obstacles à l'orientation
professionnelle



Principaux éléments à prendre en compte pour éliminer les obstacles à l'orientation professionnelle

Il peut être difficile de concilier les deux objectifs politiques de promotion de l'universalité et de l'accès tout en préservant la personnalisation et la qualité. Toutefois, le CCF et d'autres acteurs qui cherchent à promouvoir l'amélioration de l'orientation professionnelle peuvent apprendre des pratiques exemplaires dans les services d'emploi et d'autres services publics de soutien et utiliser ces connaissances pour promouvoir des systèmes à la fois plus équitables et plus efficaces.

Pour les clients marginalisés ou qui ont d'importants besoins, les services doivent tenir compte de leurs circonstances externes et de leurs propres perspectives et attitudes. Cette dualité est particulièrement importante pour soutenir les gens dans la recherche d'un travail porteur de sens et pour les aider à s'engager dans la voie de l'apprentissage continu.

Pour être efficaces, les services d'orientation professionnelle doivent tenir compte de la situation externe des clients. Les services d'orientation professionnelle isolés qui sont déconnectés des réalités que vivent les clients seront inefficaces. Même l'adéquation des compétences la plus réfléchie, basée sur l'information sur le marché du travail (IMT), qui dirige les prestataires vers un emploi vacant ou une université dans une ville voisine, n'est pas réalisable si le client n'a pas d'option de transport pour s'y rendre, ou qu'il n'a pas les moyens de payer les frais de scolarité.

Pour être efficaces, les services d'orientation professionnelle doivent être adaptés aux propres perspectives des clients. La capacité de s'adapter aux attitudes et aux expériences personnelles des gens influe grandement sur l'efficacité des services d'orientation professionnelle. La conception que le travail que l'on fait est intrinsèquement lié à la personne que l'on est en est une qui est fortement répandue : la planification de carrière fait partie intégrante de la construction de l'identité et de l'édification des communautés. Les décisions liées à la carrière ont des dimensions personnelles, familiales et culturelles. Une approche unique et globale risque de rebuter les personnes qui sont déjà moins susceptibles d'accéder aux services d'orientation professionnelle ou d'en percevoir la valeur.

Le démantèlement des obstacles à l'orientation professionnelle n'est pas une tâche simple à réaliser. Il est difficile d'analyser les services d'orientation professionnelle et leurs résultats indépendamment des forces et systèmes complexes qui conditionnent les catégories de personnes qui ont accès à tel ou tel emploi : l'économie, le système d'éducation, le système d'immigration, etc. (Cedefop, 2016). Toutefois, les interventions des professionnels en orientation qui reconnaissent cette interconnexion et agissent en conséquence auront une incidence plus importante, en particulier pour les personnes marginalisées au sein de ces vastes systèmes.

Le présent rapport présente les recommandations suivantes aux décideurs politiques pour éliminer les obstacles à l'orientation professionnelle au Canada. Chacun de ces domaines représente également des occasions clés à considérer pour le CCF et d'autres partisans pour l'adoption de mesures de soutien et la recherche.



I Concevoir les systèmes d'orientation professionnelle dans une perspective globale de la personne

L'étude d'autres services publics qui travaillent auprès de personnes confrontées à des obstacles complexes peut fournir des renseignements sur ce qui fonctionne pour répondre au contexte général de la vie d'un client. Souvent, pour un service donné, il s'agit des mêmes obstacles à l'accès (précarité du logement, responsabilité en matière de soins, problèmes de santé mentale) qui limitent ou restreignent les avantages potentiels d'un service. Les services publics qui cherchent à soutenir les personnes dans une perspective globale, plutôt que de régler une seule difficulté isolée, peuvent contribuer à empêcher les clients de passer entre les mailles du filet ou de se sentir mis à l'écart par les services de soutien censés les aider.

Promouvoir des services d'accompagnement pour soutenir la participation en personne des groupes de population confrontés à des difficultés d'accès

Si l'expansion de l'offre de services numériques durant la pandémie de COVID-19 a bouleversé le paysage de l'orientation professionnelle, l'accès à un soutien en personne dans des locaux demeure un service essentiel pour de nombreuses personnes à la recherche de services d'orientation professionnelle. S'assurer que les gens aient les ressources de base dont ils ont besoin pour accéder au service est une étape cruciale pour soutenir les clients confrontés à des obstacles complexes. Voici quelques formes de services de soutien clés :

Garde d'enfants et autres soins : la garde d'enfants sur place peut aider à assurer un accès facile et flexible aux parents, en particulier aux mères. Dans les cas où la garde d'enfants sur place n'est pas une option, l'octroi d'une somme d'argent ou de subventions aux clients pour payer des services de garde d'enfants à l'extérieur s'avère également une ressource utile. Certains programmes, comme le programme Deuxième carrière de l'Ontario, incluent les coûts liés à la prestation de soins dans les dépenses financées (OCDE, 2019).

Moyens de transport : selon une enquête de 2018 auprès des fournisseurs de services d'Emploi Ontario, le transport constitue l'une des principales raisons pour lesquelles les clients ont du mal à accéder aux services (Centre ontarien Innovation-Emploi, 2017). Les bons ou d'autres types de remboursements pour le transport peuvent améliorer de façon significative l'accès pour les clients à faible revenu. Par exemple, les organismes qui fournissent des services en alphabétisation et en formation pour l'obtention de compétences de base en Ontario peuvent financer le transport des clients admissibles par le biais des coûts du programme (Ministère du Travail, de la Formation et du Développement des compétences, 2020). La mise en œuvre d'une politique semblable pour les programmes d'orientation professionnelle des adultes pourrait aider à éliminer un obstacle clé au service.

Horaires flexibles : la prestation de services hors des heures habituelles peut aider à répondre aux besoins des personnes aux prises avec des contraintes concurrentes, notamment celles ayant des responsabilités familiales ou celles exerçant un emploi (OCDE, 2004). Si nous voulons que les adultes qui travaillent au Canada utilisent les services d'orientation et de préparation professionnelles avant que leurs secteurs ne soient perturbés, plutôt qu'après la perte de leur emploi, les fournisseurs de services doivent concevoir des programmes accessibles en dehors des « heures de bureau » habituelles, y compris les soirées et les fins de semaine.

Emplacements accessibles et ciblés l'emplacement et la proximité d'un service d'orientation professionnelle ont une incidence significative sur l'accès et la sensibilisation. Au Canada, le Groupe d'experts sur l'emploi chez les jeunes a appris que les jeunes autochtones devaient se déplacer loin de leur communauté pour accéder aux services, ce qui constituait un défi en soi, car ces jeunes s'éloignaient de leur système de soutien et de leur communauté culturelle (Groupe d'experts sur l'emploi chez les jeunes, 2014). Plusieurs pays de l'OCDE proposent des services d'orientation professionnelle qui se rendent dans les collectivités où se trouvent leurs clients (OCDE, 2004).

Soutien logistique et administratif : les services d'orientation professionnelle qui peuvent également accompagner les clients à réaliser les tâches indispensables à leur préparation à l'emploi peuvent contribuer à éviter les conseils inutiles ou les écarts de service. Par exemple, les personnes en situation d'itinérance pourraient avoir besoin de ressources pour obtenir une pièce d'identité, une carte d'assurance sociale ou pour répondre à d'autres conditions administratives préalables à la participation à certains programmes (McCreary Centre Society, 2014).

Services de soutien globaux : Woodgreen et Homeward Bound

Le programme de préparation à l'emploi « Homeward Bound », qui s'inscrit dans une perspective globale de la personne, offre un soutien ciblé aux mères célibataires en situation d'itinérance ou de précarité à Toronto. Le programme leur donne les outils nécessaires pour sortir de la pauvreté et des situations de travail précaire. Lancé en 2004, le programme de quatre ans offre de nombreux services de soutien globaux pour les participantes confrontées à de sérieuses difficultés en matière de ressources. Parmi ces services d'accompagnement, mentionnons la fourniture d'un logement abordable et meublé, la garde d'enfants sur place et l'accès à des programmes parascolaires pour les jeunes et les enfants, ainsi qu'à du counselling (WoodGreen Community Services, 2021).

Le programme a obtenu des résultats positifs, démontrant ainsi l'efficacité des approches qui s'inscrivent dans une perspective globale de la personne en préparation à l'emploi et à la carrière. Selon un sondage mené auprès des participantes au programme de Woodgreen, 90 % d'entre elles recevaient de l'aide sociale au moment de l'admission au programme. Dans les cinq ans suivant la fin du programme, 94 % de ces participantes avaient un logement stable et 88 % d'entre elles étaient soit employées, en congé ou à l'étude. De plus, parmi les personnes employées à temps plein, le revenu moyen des anciennes participantes s'élève à 43 000 \$ (WoodGreen Community Services et coll., 2018).

Concevoir des services précis d'orientation professionnelle adaptés aux différents groupes confrontés à des obstacles

La recherche souligne l'importance des services d'orientation professionnelle et d'emploi adaptés aux expériences des clients. Par exemple, il peut s'agir de services distincts pour les jeunes et les adultes (McCreary Centre Society, 2014) ainsi que pour les clients autochtones et non autochtones (Ferriss, 2015). Les personnes qui ont des besoins en santé mentale, tout particulièrement, pourraient tirer profit de services d'orientation professionnelle adaptés à leur contexte, y compris pour surmonter les obstacles liés aux programmes, aux politiques et à la discrimination auxquels ces personnes sont confrontées dans leur recherche d'emploi (Commission de la santé mentale du Canada, 2017). Comme de nombreux autres pays, le Canada a mis au point des services d'emploi qui répondent aux besoins uniques des travailleurs âgés (Emploi et développement social Canada, 2017). Pour les personnes handicapées, la réadaptation professionnelle peut s'avérer une option davantage axée sur leurs besoins particuliers en planification de carrière (U.S. Department of Labor, et al., 2014). Il s'agit d'un modèle ciblé

et intégré de services d'emploi qui regroupe des services professionnels et de réadaptation, y compris des services d'orientation professionnelle, des formations en milieu de travail et des services d'aide à la recherche d'emploi.(2017). For people with disabilities, vocational rehabilitation a targeted and integrated model of employment service that brings together vocational and rehabilitation services including career counselling, on-the job training and job search services can be more responsive to their specific needs in career planning (U.S. Department of Labor et al., 2014).

Des modèles d'engagement plus pratiques et plus directs destinés aux personnes touchées par le chômage de longue durée peuvent être particulièrement utiles. Selon de nouvelles données, l'intervention proactive pour évaluer et éliminer les obstacles à la participation a rendu les participants difficiles à employer beaucoup plus susceptibles d'accéder aux services. Les interventions ayant fait l'objet d'une étude comprenaient des visites à domicile par des gestionnaires de cas, ce qui a mené à des recommandations de cours de langue, de groupes de soutien, de services de counselling et d'autres services (Bloom et coll., 2007).

Les services d'orientation professionnelle destinés à des groupes précis peuvent également améliorer les relations et le lien de confiance entre les professionnels et les clients.

Approche sur mesure : programmes d'orientation professionnelle destinés aux Autochtones

Le Programme de formation pour les compétences et l'emploi destiné aux Autochtones d'Emploi et développement social Canada fournit un financement direct aux organisations autochtones dans le but d'offrir des emplois et de la formation en matière d'emploi au Canada. La liste des organisations partenaires est variée : elle comprend des établissements d'enseignement postsecondaire, des organismes communautaires et les gouvernements autochtones eux-mêmes (Skudra et coll., 2020). Cette approche favorise le recours aux connaissances autochtones dans le cadre de l'orientation professionnelle et peut faciliter l'accès des clients mal desservis aux ressources nécessaires. Il est important de noter que le financement du Programme de formation pour les compétences et l'emploi destiné aux Autochtones peut également servir à fournir une aide financière aux clients, pour, entre autres, la garde d'enfants, le transport, les frais de scolarité et d'autres ressources nécessaires (Emploi et développement social Canada, 3 juin 2021). Toutefois, la collecte et le traitement des données sur le rôle particulier de l'orientation professionnelle dans le cadre de ces programmes d'emploi peuvent s'avérer difficiles, ce qui limite les possibilités de reproduire les pratiques prometteuses ou d'en tirer des leçons (Skudra et coll., 2020; Lane et Pittman, 2019).

Encourager et soutenir l'intégration et la co-localisation des services

La recherche sur les stratégies de formation professionnelle les plus prometteuses démontre que les programmes les plus réussis comprennent une combinaison de services d'emploi, de formation professionnelle et de services de soutien (U.S. Department of Labor, et al., 2014). Une évaluation des services intégrés dans trois villes a révélé qu'un modèle à guichet unique était plus efficace pour encourager la participation à des mesures de soutien au travail (Miller et coll., 2012). Les modèles de soutien coordonnés profitent à tout le monde, mais produisent de meilleurs résultats chez les personnes ayant des besoins complexes. Les services d'orientation professionnelle qui établissent des partenariats ou qui sont coordonnés avec d'autres services ciblés peuvent rendre l'expérience beaucoup plus transparente et fonctionnelle lorsqu'un client a besoin d'un encadrement ou d'un soutien plus intensif.

L'Organisation internationale du travail a préconisé l'établissement de services d'emploi à guichet unique, faisant valoir que les services co-localisés sont particulièrement efficaces pour les groupes de population ayant des difficultés à trouver un travail décent (Avila, 2018). Ce type de modèle intégré ou à guichet unique sous-tend la création et le maintien des American Job Centers (centres d'emploi) aux États-Unis. Ces centres ont pour but de coordonner la prestation de première ligne de plus de 20 programmes gouvernementaux différents, incluant la prestation de services d'orientation professionnelle (Dunham et Kogan, 2018). Toutefois, des études sur ces centres et d'autres formes d'intégration ou de co-localisation des services démontrent qu'en fonction de la capacité locale et de la disponibilité de partenaires appropriés et coopératifs, il peut y avoir des disparités entre les différents services à guichet unique, même ceux qui exercent sous le même nom (Finn, 2019).

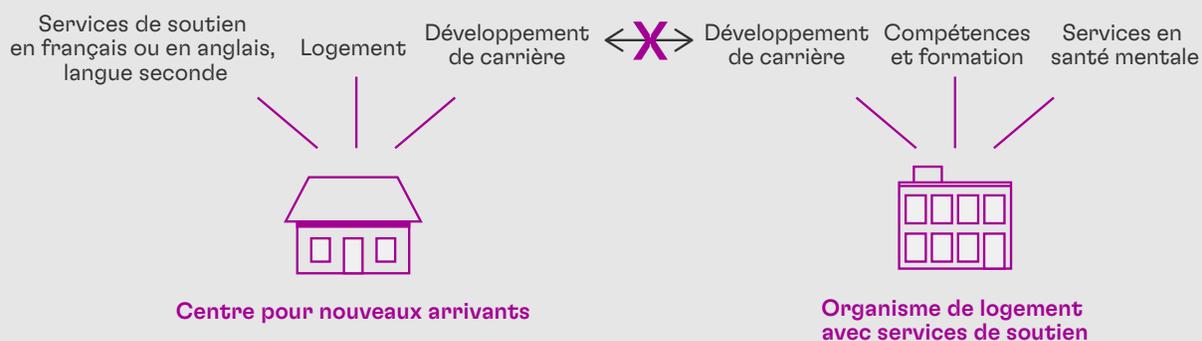
Au Canada, l'intégration des services d'emploi avec les organismes ou organisations partenaires peut varier considérablement d'une collectivité à l'autre et d'une province à l'autre. Certaines pratiques provinciales d'emploi public ont tenté de se positionner comme des modèles de service à guichet unique, mais en pratique, elles reposent davantage sur les renvois à d'autres services publics que sur l'intégration fonctionnelle (entrevue de recherche). Il y a des exceptions à cette tendance, surtout lorsque les services publics d'emploi sont réunis avec d'autres organisations, dans le but particulier de fournir une plus grande variété de services sociaux. Le « Multi-Service Centre » de Tillsonburg, en Ontario, est une organisation de ce genre, fournissant des services d'Emploi Ontario en plus d'offrir des programmes d'alphabétisation, des programmes de soutien à domicile et d'établir des partenariats avec d'autres centres communautaires locaux (Centre multi-services, 2021).

Services intégrés : préserver la qualité des services et l'intégration des prestataires

Lorsque les services d'orientation professionnelle font partie des modèles de services intégrés au Canada, ils occupent souvent un rôle de soutien plutôt que central pour un programme donné. Ces services sont souvent offerts comme une composante d'autres services, comme les services d'établissement pour les nouveaux arrivants, les programmes de réinsertion communautaire ou les programmes d'éducation des adultes. Cette approche présente de nombreux avantages : elle aide les clients à réaliser les conditions préalables nécessaires pour tirer pleinement profit des services d'orientation professionnelle, elle facilite l'intégration sans heurt des clients aux services nécessaires

pour mettre en pratique les conseils tirés de l'orientation professionnelle et, souvent, elle fait en sorte que la personne qui fournit l'orientation professionnelle est plus familière avec les circonstances et les difficultés particulières vécues par les clients.

Toutefois, cette approche peut également entraîner d'importantes lacunes en matière d'uniformité et de normalisation dans le domaine de l'orientation professionnelle, en particulier dans le cadre des services fournis aux groupes de population ciblés. En raison de son statut de fonction auxiliaire au sein de nombreux modèles de services intégrés, plutôt que de service clairement défini qui est intégré ou coordonné avec d'autres types de services de soutien non liés à l'emploi, il peut être difficile de tirer parti de l'orientation professionnelle comme outil de politique publique. De plus, les professionnels qui travaillent au sein de services plus vastes et non liés à l'emploi pourraient ne pas entretenir de liens forts avec d'autres professionnels de l'orientation professionnelle, être déconnectés de l'étendue élargie du domaine de la pratique ou ne pas avoir accès à des possibilités de formation et de perfectionnement.



Établir des liens entre les professionnels de l'orientation et normaliser leurs qualifications pourrait servir à préserver les modèles de services intégrés communautaires tout en améliorant la cohérence et la qualité de la prestation des services d'orientation professionnelle pour l'ensemble des points d'accès.

Promouvoir la formation des professionnels et les modèles qui appuient les compétences culturelles et les services fondés sur l'équité

Un ouvrier industriel blanc de 55 ans licencié et une mère autochtone de 25 ans sous-employée peuvent tous deux avoir accès à des services d'orientation professionnelle financés par l'État. Tous deux peuvent être confrontés à des obstacles réels, voire communs, au marché du travail. Cependant, ils ont probablement aussi des attitudes, des idées et des valeurs différentes qui pourraient avoir une incidence sur leur niveau de confort et d'engagement dans l'utilisation des services d'orientation professionnelle. La capacité des fournisseurs de services à reconnaître et à s'adapter aux circonstances et aux besoins individuels des clients peut améliorer les avantages globaux que retirent les clients de l'orientation professionnelle. Une méta-analyse des interventions adaptées à la culture dans le counselling a montré que les interventions qui étaient adaptées au contexte et aux besoins d'un client produisent de meilleurs résultats (Nagayama Hall et coll., 2016).

Pour les professionnels, le fait d'avoir une vaste compétence culturelle et de perfectionner sa pratique peut les aider à soutenir efficacement et avec empathie une clientèle diversifiée, même sans expertise approfondie ou propre à une population ciblée. L'importance de la compétence culturelle est déjà soulignée dans le Guide canadien des compétences pour les professionnels en développement de carrière : la compétence de base C2.1, intitulée « Respecter la diversité », souligne la nécessité pour les professionnels de démontrer des connaissances, une sensibilisation et le respect des différences de leurs clients dans une gamme de facteurs (Guide canadien des compétences pour les professionnels en développement de carrière, 2004). Toutefois, les professionnels adoptent et respectent les normes et les lignes directrices du Guide à des degrés très variables (entrevue de recherche). En outre, certains chercheurs soutiennent que le fait de mettre l'accent sur le caractère individuel de la diversité au sein des services d'orientation ne permet pas aux professionnels ou aux décideurs politiques de prendre en compte les obstacles systémiques plus importants et les questions de justice sociale qui ont une incidence sur les clients. Considérer l'orientation de carrière du point de vue de l'équité et de la défense des droits pourrait contribuer à rendre le système plus attentif aux obstacles structurels comme la pauvreté, la discrimination et la marginalisation économique (Arthur et coll., 2013).

Dans d'autres territoires, la compétence culturelle est une caractéristique distincte du professionnalisme en orientation professionnelle. En Allemagne, l'agence fédérale responsable de l'emploi forme le personnel en matière de « compétence interculturelle », y compris des cours supplémentaires sur les compétences culturelles pour des groupes d'emploi particuliers et une formation ciblée pour aider les demandeurs d'asile (Fondation européenne pour la formation, 2020). L'organisme assure également le suivi des antécédents des employés du service pour mesurer leur capacité à soutenir une clientèle diversifiée, et dispose de pratiques d'embauche internes visant à refléter les valeurs externes. Par exemple, l'agence allemande s'est engagée à faire en sorte que les personnes gravement handicapées constituent au moins 10 % de sa main-d'œuvre future (Bundesagentur für Arbeit [agence fédérale d'emploi], 2018). En Nouvelle-Zélande, la Career Development Association travaille à la création de normes professionnelles en orientation qui reflètent le statut de la Nouvelle-Zélande en tant que société « bi-culturelle » composée d'habitants maoris et non maoris (Urbahn, 2014). Aux États-Unis, la National Career Development Association dispose de « ressources de justice sociale » pour les professionnels sur leur site Web et a récemment publié une deuxième édition d'un manuel, *Gaining Cultural Competence in Career Counseling* (National Career Development Association, 2021).



I Sensibilisation aux services d'orientation professionnelle et promotion des avantages

Comme indiqué plus haut, le manque de sensibilisation aux services d'orientation professionnelle et à leurs avantages constitue des obstacles importants d'accès à ces services, en particulier pour les groupes de population vulnérables (OCDE, 2021). Il faut en faire davantage pour que l'information sur les services d'orientation professionnelle et ses avantages soit facilement accessible. Comme décrit plus en détail dans l'étude de la Behavioural Insights Team (2021), la stigmatisation et les conceptions erronées constituent des obstacles importants à l'accès et à la participation. Le travail visant à améliorer la sensibilisation aux services n'est qu'un des éléments qui pourraient changer les perceptions des clients potentiels et stimuler la motivation. Cependant, la création délibérée d'une plus grande visibilité des services d'orientation professionnelle, par exemple, en racontant des anecdotes et des récits de clients de services d'orientation professionnelle à un public élargi, pourrait contribuer grandement à la normalisation de l'utilisation des services d'orientation professionnelle à une plus large part de clients adultes. Vous trouverez ci-dessous quelques pratiques exemplaires sur la sensibilisation générale aux services offerts au Canada et à l'échelle internationale. Certains de ces services ne comprennent pas l'orientation professionnelle, mais l'on peut tirer d'importantes leçons et analogies de chacun de ces exemples.

Promouvoir une sensibilisation proactive à fréquence élevée aux groupes de population ciblés

La promotion des services d'orientation professionnelle dans les endroits où les groupes de population cibles utilisent d'autres types de services et obtiennent du soutien, comme les centres pour nouveaux arrivants ou les cours d'anglais langue seconde, constitue un moyen efficace de sensibiliser les clients ayant des besoins élevés (entrevue de recherche). Le Gongju Saeil Center (centre d'emploi destiné aux femmes) en Corée, par exemple, a adopté un modèle de collaboration dans lequel il travaille avec des centres communautaires pour établir des liens avec des femmes marginalisées, et se rend dans les marchés et autres lieux publics où les femmes se rassemblent, y compris dans les quartiers « difficiles à atteindre » (Avila, 2018). Ce modèle pourrait être adapté au contexte canadien en choisissant un groupe de population cible et en travaillant avec la collectivité pour déterminer quels devraient être les points d'entrée clés. Il s'agit également d'un moyen à empreinte relativement faible de tirer parti des avantages des services intégrés dans les cas où l'intégration complète n'est pas possible.

Mener de vastes campagnes de sensibilisation

Les vastes campagnes de sensibilisation s'avèrent une méthode éprouvée et efficace pour accroître la sensibilisation aux services d'orientation professionnelle. En 2002, l'agence gouvernementale écossaise Careers Scotland a eu recours à une campagne de marketing de connaissance de la marque et de promotion des avantages de l'orientation professionnelle. La campagne a entraîné une augmentation de 35 % de la connaissance de la marque et une augmentation de 10 % de la perception positive des services d'orientation professionnelle. Des campagnes similaires ont été menées au Royaume-Uni en 2007 et tout récemment en Belgique, en 2020 (McCarthy et Borbély-Pecze, 2020). Certains des éléments communs de ces campagnes de sensibilisation réussies comprenaient non seulement la promotion des services eux-mêmes, mais aussi la formulation claire de leurs avantages. Il est important de mener ce genre de campagnes, étant donné que, selon un rapport de l'OCDE, certains travailleurs vulnérables qui profiteraient le plus de l'orientation professionnelle ont mentionné qu'ils « ne ressentaient pas le besoin » de parler à un professionnel en orientation (OCDE, 2021).

Au Canada, la promotion des services d'orientation professionnelle pourrait être modélisée sur d'autres campagnes de sensibilisation, y compris celle qui a accompagné les projets provinciaux de l'Initiative ciblée pour les travailleurs âgés (ICTA) ou le programme canadien \$ avoir en banque. Cette campagne a connu du succès grâce à sa stratégie de publicité à volets multiples qui a mobilisé les médias locaux. De plus, elle a montré que le bouche-à-oreille peut s'avérer une stratégie de recrutement efficace, particulièrement pour surmonter les obstacles liés aux attitudes (Leckie et coll., 2010). Les campagnes de sensibilisation menées par le gouvernement peuvent tirer pleinement parti du potentiel des liens créés par le bouche-à-oreille en établissant une reconnaissance, une familiarité et la confiance de l'auditoire.

Faire participer d'autres acteurs et partenaires à la promotion de la valeur de l'orientation professionnelle, y compris les employeurs

Une autre façon de sensibiliser les gens aux services d'orientation professionnelle et de promouvoir leurs avantages est de faire participer d'autres acteurs et partenaires au sein de l'écosystème de l'emploi. Par exemple, les services publics d'emploi danois sont dotés de « conseillers en entreprise » qui sont en contact régulier avec des employeurs et aident au recrutement, à la formation et à la détermination des besoins futurs (Williamson et Millan, 2017). D'autres pays de l'OCDE ont également constaté la participation des syndicats à la promotion de l'orientation professionnelle. En Norvège, les syndicats font la promotion du portail national d'orientation professionnelle auprès de leurs membres et de leurs représentants. En Belgique, la Confédération des syndicats Chrétiens de Belgique forme leurs représentants syndicaux à orienter les travailleurs vers les services d'orientation professionnelle et les programmes de formation (OCDE, 2021). Même si la culture des syndicats du Canada est différente du contexte européen, il est possible de modéliser la sensibilisation aux services d'orientation professionnelle dans le cadre des services publics d'emploi par le biais de ces canaux, ainsi que par d'autres organisations comme les regroupements professionnels et les organismes réglementaires.



I Inclure les services d'orientation professionnelle dans l'admissibilité aux allocations et aux bons de formation pour adultes

Au Canada, l'Allocation canadienne pour la formation du gouvernement (l'« allocation ») est conçue pour aider les travailleurs canadiens à avoir accès aux compétences et à la formation dont ils ont besoin pour réussir dans le contexte contemporain du marché du travail (gouvernement du Canada, 2019). En vertu de l'allocation, il existe trois dispositions pour aider les travailleurs :

le Crédit canadien pour la formation non imposable

(un solde de crédit d'impôts accumulé servant à rembourser la moitié du coût de cours au sein d'établissements d'enseignement ou dans le cadre de programmes de formation)

la prestation de soutien à la formation d'assurance-emploi

(un soutien du revenu d'une durée maximale de quatre semaines pour aider à couvrir la perte de revenu pendant que les travailleurs prennent un congé pour suivre une formation)

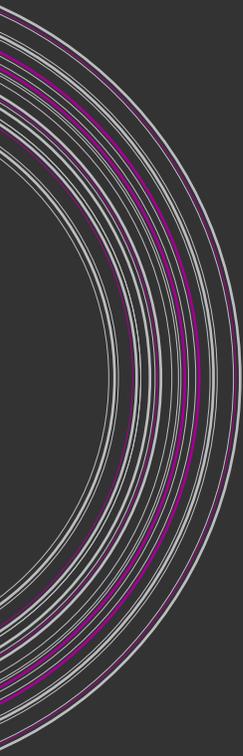
des dispositions sur les congés pour protéger les travailleurs qui choisissent d'acquérir de nouvelles compétences

(gouvernement du Canada, 2019).

Ces avantages encouragent les travailleurs à participer à des programmes de formation ou à accéder à l'éducation en leur offrant une certaine stabilité financière.

Pour les travailleurs vulnérables, avoir accès à des services d'orientation professionnelle gratuits ou à faible coût peut s'avérer presque aussi important qu'un programme de formation en tant que tel. Les groupes de population en difficulté, comme les travailleurs âgés, sont déjà peu convaincus de l'importance de la formation. Il peut donc être difficile pour ces personnes de trouver les programmes offerts ou les mieux adaptés à leurs besoins (OCDE, 11 mars 2019). Les services d'orientation professionnelle sont essentiels pour aider les travailleurs ou les demandeurs d'emploi à faire ce genre de choix (OCDE, 25 avril 2019). Pour le moment, les services d'orientation professionnelle formels ne sont pas admissibles à un remboursement par l'allocation. L'allocation ne s'applique qu'aux établissements d'enseignement ou aux programmes de formation professionnelle admissibles.

Afin de mieux répondre aux besoins des groupes de population en difficulté, l'admissibilité à l'allocation pourrait être élargie pour inclure les services d'orientation professionnelle. Parallèlement, on pourrait restructurer l'allocation pour la rendre plus inclusive. Il s'agit actuellement d'un crédit d'impôt remboursable, mais le modèle « payez maintenant, recevez un remboursement plus tard » des crédits d'impôt peut constituer un obstacle pour de nombreuses personnes à faible revenu.



Un Canada au sein duquel les groupes de population confrontés à des désavantages structurels reçoivent des services pour « devenir employé » alors que les groupes de population privilégiés ont accès à des ressources pour « gérer leur carrière », c'est un Canada moins juste, moins dynamique et moins préparé à faire face à un monde du travail en évolution.

Élargir l'admissibilité aux bons à la formation déjà en place pour inclure des services d'orientation professionnelle

D'autres territoires permettent de consacrer les subventions et les bons de formation professionnelle à des activités d'orientation professionnelle. La mise en œuvre de cette mesure varie selon les pays. Le Canada pourrait tirer des exemples de mesures à adopter parmi ces diverses approches. La Flandre, en Belgique, a recours à un système qui s'apparente à un régime de marché : chaque année, les travailleurs peuvent acheter des bons d'une valeur de 250 euros (le gouvernement en paie la moitié) qui peuvent être utilisés pour l'orientation professionnelle (OCDE, 2021). Depuis l'introduction des bons en 2013, la demande des services d'orientation professionnelle a augmenté de façon spectaculaire. Aujourd'hui, le citoyen flamand moyen peut trouver 12 bureaux publics et privés différents offrant des services d'orientation professionnelle dans un rayon de 5 km. La satisfaction des clients pour les services publics d'emploi flamands en Belgique, qui fournissent des services d'emploi et de formation professionnelle, est élevée. Le taux de satisfaction était de 86 % en 2016 (OCDE, 21 janvier 2019). La Grèce et l'Allemagne autorisent l'utilisation de bons financés par le gouvernement pour des programmes de formation ou des séances d'orientation professionnelle. En France, l'évaluation des compétences est une dépense admissible dans le cadre de leur programme de Compte Personnel de Formation financé par une contribution de l'employeur. Au Danemark, un « congé de formation » rémunéré offert dans le cadre du système national responsable des subventions pour la formation des adultes peut être appliqué aux services d'orientation (OCDE, 2021).

Les Pays-Bas proposent un modèle différent. En 2017, le ministère responsable des affaires sociales et de l'emploi des Pays-Bas a créé un régime de subvention temporaire entièrement distinct de 600 euros pour les services d'orientation professionnelle en particulier. Ces bons s'adressent aux travailleurs de 45 ans et plus qui travaillent au moins 12 heures par semaine (OCDE, 2021). Il ne s'agit que d'une mesure temporaire, mais le programme a reçu un tel soutien qu'il a été étendu pour répondre à la forte demande.

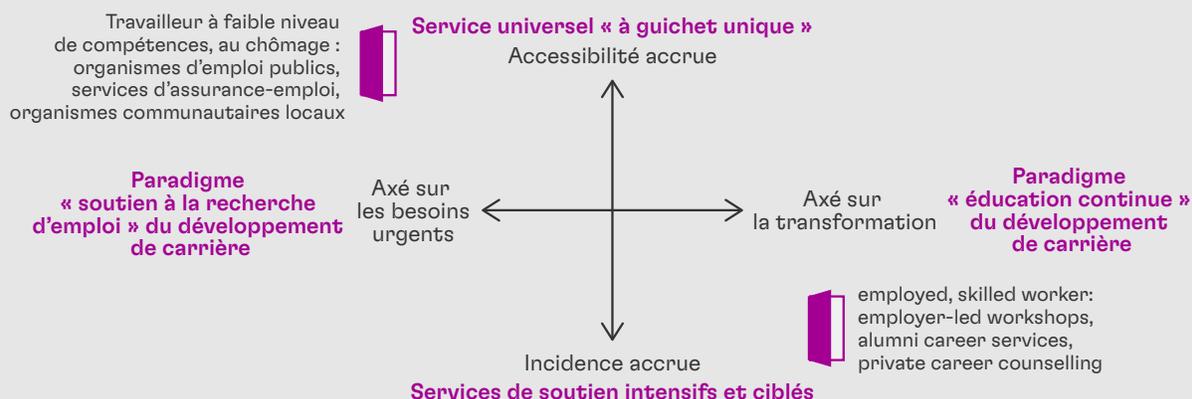
Il convient de noter que la création d'un système de bons financé par l'État présuppose l'existence (ou la croissance rapide) d'un marché de professionnels privés. Il existe un marché privé au Canada : 19 % des répondants canadiens ayant eu accès à des services d'orientation professionnelle au cours des cinq dernières années ont eu recours à un professionnel du secteur privé (CIMT, 2021). Toutefois, l'introduction de crédits pourrait élargir la demande au-delà de l'offre actuelle de professionnels qualifiés. À moins d'être gérée avec soin, la décision d'encourager la croissance des services d'orientation professionnelle sur le marché privé pourrait engendrer, à long terme, davantage d'iniquité pour les groupes mal desservis. Le financement des bons pourrait aussi changer de façon significative le rôle et le mandat des services publics d'emploi, ainsi que les fonds attribués à ces services.

Cibler le financement qui soutient le développement de compétences de gestion de carrière « d'ordre général » pour les groupes de population mal desservis.

Selon la recherche, les groupes de population en difficulté sont déjà confrontés à un effet Mathieu en matière d'apprentissage continu et de formation des adultes. En effet, les travailleurs hautement qualifiés et mieux éduqués sont plus disposés et plus aptes à participer à des programmes que les travailleurs peu qualifiés et moins éduqués (OCDE, 25 avril 2019). Les personnes dont l'expérience éducative a été positive ou qui disposent de meilleures ressources sont souvent mieux équipées pour

trouver des services de soutien, les comprendre et en tirer profit. En raison d'un déséquilibre dans l'utilisation, l'iniquité relative peut être reproduite ou même aggravée par des interventions visant à promouvoir l'équité et les possibilités.

Toutefois, le coût et le temps ne sont pas les seuls facteurs qui peuvent perpétuer un effet Mathieu dans l'orientation professionnelle. La structure et la qualité des services d'orientation professionnelle au Canada varient grandement, tout comme les objectifs supposés des services. Cette variabilité est le fruit d'une conception délibérée, dans la mesure où elle entend répondre aux nombreux besoins différents des clients potentiels. Pourtant, la répartition des clients entre les différents types de services d'orientation professionnelle révèle un fossé difficile à quantifier, mais important en matière d'accès. En termes simples, les travailleurs peu qualifiés ou à risque sont généralement plus susceptibles d'être dirigés vers certains types de services d'orientation professionnelle, souvent destinés à la réinsertion à l'emploi, un renouvellement des compétences ou une préparation au travail à court terme. En revanche, les personnes à revenu élevé ou bien éduquées ont souvent accès à des services conçus pour promouvoir l'apprentissage continu, la connaissance de soi et la gestion globale de carrière : ce perfectionnement peut se faire par l'intermédiaire de leur employeur, d'un atelier professionnel ou d'un professionnel privé.



Encore une fois, cette différence de services peut refléter à la fois les désirs des clients eux-mêmes, ainsi qu'une réponse raisonnable à une hiérarchie des besoins : le client qui se fait proposer de passer un test de typologie Myers-Briggs alors qu'il craint de ne pas pouvoir payer son loyer pour loger sa famille risque de ne pas voir l'utilité d'un tel service et n'en voudrait probablement pas. Si une grande partie de la population qui pourrait tirer profit de services de planification de carrière, comme les travailleurs à faible revenu, peu qualifiés ou à risque, perçoit les services liés à la carrière comme transactionnels ou provoqués par une crise, leur compréhension d'autres outils précieux d'orientation professionnelle pourrait être limitée, ou découler de mauvaises interprétations, voire d'une stigmatisation. Un Canada au sein duquel les groupes de population confrontés à des désavantages structurels reçoivent des services pour « devenir employé » alors que les groupes de population privilégiés ont accès à des ressources pour « gérer leur carrière », c'est un Canada moins juste, moins dynamique et moins préparé à faire face à un monde du travail en évolution.

Les données recueillies par le CIMT sur le Canada ont montré que les groupes de population à revenu plus élevé, détenteurs de diplômes d'études postsecondaires, vivant en milieu urbain, dans la force de l'âge et de sexe masculin cherchent plus souvent des services d'orientation professionnelle afin de progresser dans leur emploi actuel. Des différences significatives ont été observées entre les groupes de population qui cherchaient à obtenir des services d'orientation professionnelle pour progresser dans leur emploi actuel par rapport aux autres groupes de population. Il s'agit notamment de clients à revenu élevé (27 % par rapport à 14 % de clients à faible revenu), vivant en milieu urbain (21 % par rapport à 13 % pour les clients vivant en milieu rural), dans la force de l'âge (22 % par rapport à 9 % d'adultes de 55 ans et plus), plus instruits (22 % par rapport à 14 % pour les clients qui n'ont pas de diplôme d'études postsecondaires) et de sexe masculin (24 % par rapport à 16 % de femmes) (CIMT, 2021). Cette tendance semble indiquer que les groupes de population structurellement privilégiés sont plus susceptibles d'utiliser les services pour des raisons « d'apprentissage continu », plutôt que pour recevoir un service de soutien qui arriverait juste à temps.

Il existe de nombreuses stratégies différentes que les décideurs politiques pourraient utiliser pour faciliter l'accès des groupes de population en difficulté à des outils d'orientation professionnelle plus diversifiés et axés sur les clients. Une combinaison de nombreuses approches est probablement nécessaire. Il faudra certainement encourager et subventionner clairement l'utilisation de services de gestion de carrière « d'apprentissage continu » non urgents pour les groupes de population en difficulté, soit par le biais d'un bon ou d'une allocation attribuée individuellement pour un usage privé, soit par le biais de fonds publics ciblés.



I Tirer parti de la technologie pour élargir la portée, l'accès et l'efficacité de l'orientation professionnelle

La pandémie de COVID-19 a accéléré l'innovation dans la prestation numérique de services d'orientation professionnelle, au Canada et dans le monde entier (Cedefop et coll., 2020). Il est peu probable que le passage à une approche entièrement numérique dans le domaine de l'orientation professionnelle aboutirait à de meilleurs résultats pour les groupes de population ayant des besoins complexes : l'orientation professionnelle en personne est généralement plus efficace que les services de soutien uniquement numériques (OCDE, 2021). Toutefois, les services numériques peuvent considérablement améliorer l'accès des clients incapables ou moins susceptibles d'utiliser des services en personne. Les technologies numériques ont le mérite de lever les obstacles liés à la géographie et au manque de moyens de transport (par l'accès à distance), à la stigmatisation (par l'utilisation de services confidentiels ou discrets) et aux responsabilités familiales (par l'apprentissage flexible et dirigé par le client) (OCDE, 2021). Les services numériques peuvent également contribuer à élargir l'accès à des ressources ciblées

auxquelles les clients pourraient ne pas avoir accès dans leur collectivité, y compris des conseils dans d'autres langues ou des renseignements spécialisés sur des secteurs et des professions précises.

Les technologies de l'information et de la communication, ainsi que les pratiques en matière de données, peuvent être utilisées pour améliorer l'efficacité, la disponibilité et l'adaptabilité des systèmes d'orientation professionnelle pour tous les clients de diverses façons. Ces améliorations se traduisent notamment par une utilisation plus précise de l'IMT, de meilleures interactions entre les employeurs et les demandeurs d'emploi, des gains d'efficacité et des économies substantielles au sein des services publics d'emploi. Toutefois, le présent rapport met l'accent sur les pratiques numériques et technologiques prometteuses permettant de servir les groupes de population rencontrant des difficultés à utiliser et à profiter pleinement des services d'orientation.

Élaborer des ressources en ligne d'orientation professionnelle conçues pour les adultes ayant un faible niveau d'alphabétisation et enseigner les compétences numériques nécessaires à la recherche d'un emploi

Les chercheurs estiment qu'environ 40 % des adultes en âge de travailler au Canada n'ont pas les compétences requises en alphabétisation pour bien fonctionner ou être hautement productifs dans la plupart des emplois (Lane et Murray, 2018). Cette réalité souligne l'importance de fournir à davantage d'adultes, y compris les adultes qui travaillent, des services d'orientation professionnelle et des occasions d'amélioration des compétences. Elle met aussi en évidence que les ressources en ligne pour l'orientation professionnelle devraient avoir l'alphabétisation au cœur de leur conception, comme mesure significative de l'accessibilité. Un langage clair devrait être utilisé dans la mesure du possible. Ce point est important, car les ressources en ligne sont plus susceptibles d'être en libre-service et basées sur du texte que les services de soutien en personne. L'adoption d'une approche en langage clair est importante pour répondre aux besoins élevés et particuliers d'orientation professionnelle des groupes de population cibles : il s'agit notamment des chômeurs dont le niveau d'alphabétisation est généralement plus faible que leurs homologues employés et nouveaux arrivants, dont la connaissance de l'anglais ou du français est parfois limitée (Kannon, 2019). Les ressources en langage clair accessibles en ligne peuvent aider les professionnels qui travaillent avec des clients ayant un faible niveau d'alphabétisation. Elles peuvent également aider les clients eux-mêmes, qui pourraient faire des recherches sur Internet de manière autonome.

Le service ALIS de l'Alberta est un exemple d'utilisation en langage clair dans les services d'orientation professionnelle. Une partie de leur site Web est spécialement conçue pour les professionnels qui interviennent auprès de clients à faible niveau d'alphabétisation. On y trouve des brochures de ressources et des descriptions de poste formulées de manière à en faciliter la lecture (Gouvernement de l'Alberta, n. d). L'élaboration de ressources d'orientation professionnelle en langage clair peut améliorer la clarté et la compréhension pour tous les clients, et pas seulement pour ceux qui ont un faible niveau d'alphabétisation : l'utilisation d'un langage clair est d'ailleurs encouragée par les lignes directrices du Guide de rédaction de contenu du gouvernement du Canada (Gouvernement du Canada, 2020).

Les ressources de préparation et d'alphabétisation numérique propres à un emploi précis peuvent représenter un outil précieux pour permettre une gestion de carrière autonome. Les compétences

numériques fonctionnelles nécessaires pour s'engager dans la recherche d'emploi et de carrière peuvent avoir une valeur autonome distincte de la formation numérique pour un emploi précis. Par exemple, l'évaluation d'un programme qui a formé les demandeurs d'emploi en Afrique du Sud à utiliser LinkedIn a permis d'observer un effet persistant sur l'employabilité, augmentant la probabilité de décrocher un emploi à la fin du programme par sept points de pourcentage (Wheeler et al, 2021). Les chercheurs d'emploi aînés interrogés à Boston ont mis en évidence la formation technologique liée à la recherche d'emploi, y compris sur les sites de réseaux sociaux, comme une caractéristique importante des programmes qui les ont aidés (Center for social & Demographic Research on Aging Gerontology Institute et John W. McCormack School of Policy and Global Studies, 2018). En Australie, le programme gratuit Career Transition Assistance (soutien à la transition de carrière) pour les demandeurs d'emploi offre une assistance professionnelle sur mesure et des services en habiletés numériques fonctionnelles pour enseigner aux adultes de plus de 45 ans à tirer parti de la technologie dans leur recherche de travail (CVGT Australia, n.d). Le programme vise à renforcer la confiance des clients dans leurs demandes d'emploi en ligne et leur utilisation des médias sociaux, des applications et des téléphones intelligents dans le cadre de leur parcours professionnel (Gouvernement de l'Australie, 2020). L'acquisition de compétence numérique nécessaire à la recherche d'emploi en ligne permet aux gens à profiter pleinement d'autres ressources d'orientation professionnelle.

Utiliser les données et l'intelligence artificielle pour faciliter l'engagement et les services d'orientation de carrière sur mesure

Les innovations en matière de fourniture de services numériques peuvent contribuer à élargir la portée et l'efficacité des systèmes d'orientation professionnelle. Elles peuvent aider à cerner, cibler et atteindre les clients ayant des besoins élevés ou ceux qui n'ont pas d'autres possibilités d'utiliser des services d'orientation professionnelle. Voici quelques exemples :

Utiliser le profilage statistique ou numérique pour cerner (et atteindre) les clients des services publics d'emploi à besoins élevés. En Flandre, en Belgique, les services publics d'emploi ont développé un modèle de profilage statistique appelé « Next Steps » qui, entre autres fonctions, estime la probabilité qu'un client devienne chômeur de longue durée. Le service flamand travaille au développement d'un outil qui propose des programmes en ligne particuliers à un client en fonction de son profil de données. Au Danemark, la Muligheder for opkvalificering (agence responsable du marché du travail et du recrutement) a également eu recours à des techniques d'apprentissage automatique pour élaborer un modèle de profilage des demandeurs d'emploi (Desiere et coll., 2018).

Utilisation d'agents conversationnels d'intelligence artificielle pour diriger les clients vers des ressources. S'ils sont bien conçus, les agents conversationnels pourraient être en mesure de fournir un point d'entrée de faible intensité et de haute commodité aux personnes étant moins susceptibles d'accéder à des services d'orientation professionnelle. En outre, les agents conversationnels peuvent aider à allouer des ressources et à effectuer un « triage » des personnes qui cherchent des conseils de carrière, en répondant aux questions de routine tout en orientant les clients dont les besoins sont importants vers des services de soutien dirigés par des professionnels (Attwell et Hughes, 2021). Au Royaume-Uni, un agent conversationnel

alimenté par l'intelligence artificielle appelé « CareerChat » a été mis à l'essai dans trois grandes villes (Ange's Scribble, 2020). Ce service est destiné aux adultes de 24 à 65 ans qui occupent des emplois à risque ou demandant un faible niveau de compétences. Il est conçu pour fournir des informations précises sur le marché du travail et les parcours de carrière aux travailleurs (Fondation européenne pour la formation, 2020).

Recueillir et transmettre des données en ligne pour comprendre quels groupes de population accèdent aux ressources d'orientation professionnelle et cerner les lacunes

Il y a un manque généralisé de données sur les groupes de population qui utilisent des services d'orientation professionnelle, les types de services et leur efficacité perçue (Redekopp, 2015). Il est donc difficile de cerner les tendances en matière d'obstacles aux services d'orientation professionnelle qui existent pour telle ou telle population. Pour améliorer de façon significative l'accès à l'orientation professionnelle à l'échelle du système, il faut établir des pratiques communes de collecte et d'analyse de l'information visant à comprendre où sont les lacunes en matière de services.

Un engagement en faveur de pratiques de données plus sophistiquées et de principes d'ouverture des données pourrait permettre de tirer parti des informations déjà recueillies pour améliorer l'élaboration des politiques. Par exemple, l'Ontario recueille actuellement des données sur l'utilisation des programmes d'Emploi Ontario pour les groupes de population ciblés comme « groupes désignés », y compris des catégories comme les personnes handicapées, les Autochtones et les nouveaux arrivants (Ontario Eastern Workforce Innovation Board, 2019). Des renseignements démographiques comme l'âge, le sexe et le niveau de scolarité sont également recueillis auprès des clients. Toutefois, cette information n'est pas facilement accessible à l'échelle de la province par l'entremise du portail de données ouvertes du gouvernement provincial. Les données sont plutôt groupées et envoyées aux bureaux locaux de planification de l'emploi sur une base régionale. L'amélioration de l'utilisation des principes d'ouverture des données par les différents secteurs des services d'emploi du Canada pourrait générer des informations précieuses sur l'équité et l'accès aux ressources d'orientation professionnelle.



I Avoir recours à divers indicateurs de réussite

Parmi les principaux obstacles à une orientation professionnelle réussie et à l'insertion au marché du travail, mentionnons les lacunes évidentes en matière de ressources, comme le manque de transport, le manque de formation ou de qualifications, l'incapacité à comprendre le marché du travail, etc. Cependant, il existe d'autres obstacles cruciaux au marché du travail qui sont plus difficiles à décrire, voire à quantifier, comme l'efficacité personnelle, la capacité de bâtir des relations, la motivation et la connaissance de soi (Cedefop, 2016). Les personnes qui connaissent des difficultés par rapport à ces facteurs sont confrontées à de véritables obstacles dans la recherche d'un emploi porteur de sens. Il est important de noter qu'elles sont confrontées à d'autres obstacles à la mise en œuvre des autres ressources liées à l'emploi qui leur sont fournies et à la réalisation des avantages (Myers et coll., 2011).

Le développement de ces capacités est une fonction fondamentale de l'orientation professionnelle en tant que domaine de pratique. Des professionnels de l'orientation au Canada interrogés en 2009 ont affirmé que la « conscience de soi et de ses intérêts professionnels, des attitudes pertinentes, des valeurs personnelles et des compétences liées à l'emploi » constitue le principal besoin chez les adultes desservis. En revanche, « l'acquisition de compétences essentielles et d'aptitudes en matière d'employabilité » se retrouve au septième rang (Bezanson et coll., 2009). L'exploration des forces personnelles, des intérêts et de la planification à long terme est considérée comme un axe central de l'orientation professionnelle pour les jeunes, mais, en comparaison, cet élément est pratiquement absent des discussions stratégiques sur l'emploi des adultes et les services d'orientation professionnelle.

L'accent sur le placement rapide dans les emplois et les formations, ainsi que sur les mesures incitatives, les politiques et le financement qui correspondent à cette préoccupation, font en sorte que d'autres fonctions centrales de l'orientation professionnelle au Canada sont mises à l'écart. Il s'agit notamment d'aider les gens à acquérir des compétences en gestion de carrière à long terme, à comprendre leurs propres aptitudes et compétences et à se sentir à l'aise dans les processus d'emploi. L'incapacité à cerner ou à saisir facilement ces autres types d'avantages, et l'accent systémique mis sur les critères de « gains rapides », comme le placement des clients dans un emploi ou une formation, entraînent des conséquences considérables et négatives pour les clients qui ont des besoins complexes (Myers et coll., 2011). Les clients poussés à accepter un emploi ou une formation alors qu'ils ne sont pas prêts ont tendance à ne pas conserver leur emploi et à recourir à nouveau aux services d'orientation. Ce cycle est décourageant tant pour les professionnels que pour les clients (entrevue de recherche).

En plus de la croissance personnelle et de l'acquisition de compétences générales, les données de l'enquête du CIMT (2021) ont indiqué que les utilisateurs des services d'orientation professionnelle canadiens étaient mieux outillés pour atteindre les objectifs à court terme ou surmonter les obstacles à l'emploi ou à l'inscription aux programmes d'enseignement. Parmi les adultes canadiens qui ont eu

recours à des services d'orientation professionnelle, 24 % ont déclaré qu'ils se sont attaqués à des obstacles comme la santé mentale, le transport, le logement, le réseau de soutien ou la clarté de leur orientation dans un délai de six mois (CIMT, 2021). Une enquête plus approfondie sur le lien causal, s'il existe, entre les services d'orientation professionnelle et ces types de résultats positifs à court terme pour les clients pourrait s'avérer un sujet de recherche fructueux.

Appuyer l'élaboration et l'utilisation d'outils d'évaluation qui permettent d'évaluer les besoins, les obstacles et les progrès à long terme des clients.

Même parmi les pairs internationaux, il y a un manque de consensus sur la meilleure façon de mesurer l'incidence à long terme et les résultats de l'orientation professionnelle de manière systématique et efficace (Cedefop, 2020). Toutefois, il est largement convenu que de meilleurs outils d'évaluation et d'appréciation sont nécessaires, en particulier lorsque les politiques d'orientation professionnelle sont définies comme un outil d'équité sociale et d'apprentissage continu.

De meilleurs mécanismes d'évaluation et d'appréciation en matière d'orientation professionnelle sont particulièrement critiques pour les groupes de population confrontés à des obstacles et difficiles à employer. **L'incapacité de suivre les progrès en dehors des indicateurs liés à l'insertion en emploi ou en formation signifie que d'importants résultats des programmes d'orientation professionnelle pour ces groupes de population ne sont pas mesurés ni pris en compte dans les décisions liées aux programmes.**

Étude de cas :

outil d'évaluation PRIME de la Fondation canadienne pour le développement de carrière

PRIME est un outil d'évaluation de l'employabilité élaboré par la Fondation canadienne pour le développement de carrière. Il vise la collecte et l'analyse de données d'un ensemble élargi et diversifié de résultats relatifs aux clients. Le but de PRIME est de « transformer les services publics d'orientation professionnelle et d'emploi grâce à une véritable responsabilisation qui permet de suivre et de rendre compte du plein effet de ces services vitaux et essentiels » (Fondation canadienne pour le développement de carrière, 20 mai 2020). Il a été mis au point pour la première fois en 2011 et a été mis à jour plusieurs fois depuis, grâce à des tests échelonnés et des évaluations sur le terrain. PRIME est un outil destiné aux professionnels et aux décideurs politiques afin de mesurer de façon plus uniforme les progrès des clients et de saisir les services qu'ils reçoivent, données pratiquement absentes au Canada (Redekopp et coll., 2015). PRIME évalue les forces et les besoins des clients à leur entrée au service, suit les changements tout au long de la période d'engagement au service et, à la fin de l'utilisation, détermine les changements, ce qui fournit une image globale du parcours de chaque client et de l'incidence des services (Fondation canadienne pour le développement de carrière, 20 mai 2020).

La recherche de PRIME utilise les « dimensions de l'employabilité » pour mieux saisir les indicateurs de santé et de bien-être, d'intégration sociale et d'insertion au marché du travail (Fondation canadienne pour le développement de carrière, 20 mai 2020). Ces dimensions comprennent l'évaluation de l'accès des clients à des services de garde d'enfants adéquats, la connaissance de leurs propres intérêts, la capacité de surmonter les revers ou déceptions, l'accès à un logement stable, etc. (Fondation canadienne pour le développement de carrière, 9 septembre 2020). La mesure de ces indicateurs aide les professionnels de l'orientation à adapter les ressources et l'encadrement pour répondre aux besoins particuliers d'un client.

Accorder la priorité au développement des compétences en gestion de carrière

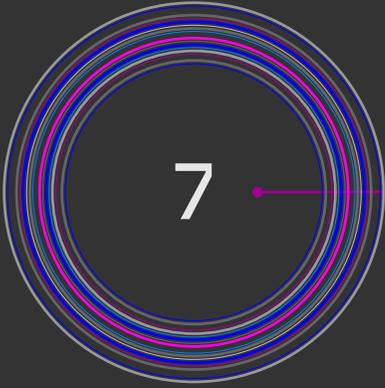
Selon une experte que nous avons interviewée, la priorité collective des décideurs politiques accordée au « déficit des compétences » au Canada est trop étroite. À son avis, il s'agit aussi d'un « déficit de l'énonciation » qui touche la population active et notre économie de manière importante. Dans de nombreux cas, les personnes qui possèdent des aptitudes et des compétences recherchées ne disposent pas des outils pour décrire eux-mêmes avec précision les expériences et les antécédents professionnels liés à ces compétences ou pour énoncer ou mettre en valeur leur expérience et leurs compétences aux employeurs de manière efficace. Les décideurs politiques traitent généralement de l'acquisition de compétences soit en termes de recherche du prochain emploi (compétences en recherche d'emploi), soit en termes de qualifications techniques et professionnelles en vue de l'obtention d'un emploi (acquisition de compétences). Ils consacrent relativement peu d'attention à la façon de permettre aux gens de tirer parti de leur expérience actuelle, de réfléchir à leurs forces

personnelles et de cerner les adaptations nécessaires pour un prochain emploi, c'est-à-dire les compétences en gestion de carrière, y compris l'énonciation, la connaissance de soi et les compétences en métacognition (Neary et coll., 2016).

On peut dire que les candidats sont privés des bons postes et les postes sont privés des bons candidats. Il s'agit d'un problème qui attire beaucoup d'attention et qui fait couler beaucoup d'encre au Canada. Cependant, la solution à ce problème pourrait ne pas être uniquement un processus additif, exigeant davantage de formation ainsi que de diversification et d'amélioration des compétences, mais également un processus extractif, visant à aider les gens à reconnaître, contextualiser et exploiter les compétences et des capacités recherchées qu'ils possèdent déjà. Ce dernier processus nécessite des compétences en gestion de carrière. Pour les clients, être capable de comprendre et d'énoncer leurs intérêts et leurs capacités peut se traduire par des économies de temps et de ressources. En effet, ces clients pourraient ne pas avoir besoin d'acquérir des qualifications formelles supplémentaires pour trouver le bon emploi. De plus, ils pourraient acquérir les connaissances nécessaires pour faire de meilleurs choix en matière d'éducation ou d'acquisition de nouvelles qualifications leur permettant d'atteindre leurs objectifs.

En plus des résultats potentiels en matière d'efficacité, la réduction du déficit de l'énonciation a des implications particulières en matière d'équité. Le déficit d'énonciation a une incidence élevée sur certains groupes, notamment les personnes difficiles à employer, celles qui occupent des emplois peu qualifiés ou peu rémunérés ou celles qui ont un emploi précaire. Ces groupes pourraient être encore moins bien outillés pour être en mesure de cerner et de communiquer clairement leurs compétences recherchées de manière à obtenir la reconnaissance des employeurs ou à permettre la mobilité professionnelle. Les Canadiens structurellement privilégiés sont plus susceptibles d'avoir les compétences de gestion de carrière nécessaires pour exprimer leur valeur professionnelle, grâce à une expérience informelle et formelle. Toutefois, il est moins probable qu'ils doivent compter sur des outils de gestion de carrière pour être considérés comme crédibles ou qualifiés par les employeurs.

Le déficit d'énonciation au Canada n'est qu'un exemple parmi d'autres de la façon dont les compétences en gestion de carrière sont distinctes de la formation qui se rattache à une carrière précise ou des compétences traditionnelles en recherche d'emploi. Souvent, ces deux derniers facteurs sont davantage associés aux services publics d'emploi et sont considérés comme prioritaires dans le cadre de ces services. Les compétences en gestion de carrière et les compétences plutôt pratiques en recherche d'emploi sont complémentaires, liées et se renforcent mutuellement. Ces deux compétences font partie intégrante d'un environnement complet en services d'orientation professionnelle. Par contre, quand elles sont réduites à une seule catégorie par les décideurs politiques, les avantages précis et importants du développement des compétences en gestion de carrière, en particulier pour les groupes de population marginalisés, peuvent être négligés par rapport aux autres aspects.



7



Conclusion



Conclusion

De nombreux travailleurs précaires, marginalisés et peu qualifiés et les travailleurs potentiels confrontés à des obstacles d'accès au marché du travail au Canada ont également un accès réduit aux canaux informels et formels d'orientation professionnelle. Cette iniquité, et la perte de potentiel qui y est associée, limite à la fois les personnes et la société. L'amélioration de l'accessibilité et de l'incidence des services d'orientation professionnelle nécessitera davantage d'attention, de ressources et de recherche. Ces services devraient offrir un meilleur soutien aux personnes les plus économiquement vulnérables du Canada.

Le présent rapport fournit des considérations générales, sur la base de la documentation accessible, que les décideurs doivent prendre en compte pour soutenir les parcours de carrière adaptables. Toutefois, il reste encore beaucoup à apprendre, à la fois sur la nature des obstacles à l'orientation professionnelle et sur les pratiques et les interventions qui aident à les surmonter. Le CCF et d'autres partenaires peuvent jouer un rôle important pour mener la voie à suivre en matière de recherche, de collecte de données et de défense des droits nécessaires à la mise en œuvre et à la promotion des idées contenues dans le présent rapport.



I Voici quelques-unes des principales constatations tirées de notre recherche :

Les systèmes d'orientation professionnelle doivent être conçus dans une perspective globale de la personne.	Pour tirer pleinement parti de l'orientation professionnelle, les personnes confrontées à des obstacles complexes pourraient avoir besoin d'accéder à d'autres services de soutien complémentaires. Les services d'orientation professionnelle qui cherchent à soutenir les personnes dans une perspective globale, plutôt que de régler une seule difficulté isolée, peuvent contribuer à empêcher les clients de passer entre les mailles du filet.
Une plus grande sensibilisation à l'orientation professionnelle et à ses avantages en favoriserait l'accès.	Augmenter délibérément la visibilité des services d'orientation professionnelle pourrait grandement contribuer à la normalisation de leur utilisation parmi un plus grand nombre de clients adultes.
L'admissibilité des allocations ou des bons de formation pour adultes devrait inclure les services d'orientation professionnelle.	Pour mieux répondre aux besoins des groupes de population en difficulté, l'admissibilité aux bons de formation comme l'Allocation canadienne pour la formation devrait être élargie pour inclure les services d'orientation professionnelle.
La technologie doit être mise à contribution pour élargir l'accès aux services d'orientation professionnelle et en améliorer l'efficacité.	Il existe des pratiques et des services technologiques prometteurs qui peuvent considérablement améliorer l'accès aux clients incapables ou moins susceptibles d'utiliser des services en personne.
L'efficacité doit être mesurée à l'aide de divers indicateurs.	La mesure de l'efficacité des services d'orientation professionnelle pour adultes ne devrait pas se limiter à des résultats étroits en matière d'emploi ou de scolarisation. Des services d'orientation professionnelle plus adaptables peuvent être mis au point en essayant de mieux comprendre comment les différents programmes aident les clients à développer leurs compétences générales, à comprendre leurs propres aptitudes et compétences, et à se sentir à l'aise dans leurs démarches de recherche d'emploi.

Les services d'orientation professionnelle constituent un outil stratégique fondamental pour préparer l'avenir du travail, dont le potentiel est souvent négligé. Les efforts continus visant à développer une structure, une nomenclature et une compréhension commune entre les diverses parties prenantes de l'éducation et des secteurs industriels évoluent, mais les demandeurs d'emploi doivent avoir la capacité d'appliquer ces cadres à leur propre vie et à leurs propres objectifs. Pour s'assurer que les avantages de la transformation systémique sont équitables et généralisés, les capacités individuelles de gestion de carrière des travailleurs et des travailleurs potentiels du Canada doivent être renforcées.

Sans aucun doute, il est essentiel d'améliorer les services d'orientation professionnelle qui permettent aux gens d'obtenir un nouvel emploi ou d'acquérir rapidement de nouvelles compétences, en particulier pour les chômeurs et les personnes sous-employées. Toutefois, pour créer des services d'orientation professionnelle véritablement équitables et efficaces, il faudra les intégrer dans un écosystème élargi d'apprentissage continu. Investir dans des services d'orientation professionnelle de haute qualité conçus dans une perspective globale de la personne aidera à promouvoir à la fois les possibilités sur le marché du travail et l'équité au Canada.



I Références

- Conseil consultatif en matière de croissance économique. (2017). *Un pays qui apprend : outiller la main-d'œuvre du Canada avec les compétences de l'avenir*. <https://www.budget.gc.ca/aceg-ccce/pdf/learning-nation-fra.pdf>
- Ange's Scribbles. (2020, May 11). Chatbot for career chat. Wordpress. <https://angelarees.wordpress.com/2020/05/11/chatbot-for-career-chat/>
- Arthur, N., Collins, S., Marshall, C., & McMahon, M. (2013). Social justice competencies and career development practices. *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy*, 47(2), 136–54.
- Attwell, G., & Hughes, D. (2021, April 15). *CiCi: Fulfilling the promise of career chatbots*. OEB Insights. <https://oeb.global/oeb-insights>
- Gouvernement de l'Australie : Department of Education, Skills and Employment. (2020). *Career transition assistance*. <https://www.dese.gov.au/career-transition-assistance>
- Avila, Z. (2018). Public employment services: Joined-up services for people facing labour market disadvantage. *ILO Briefs on Employment Services and ALMP*, 1, 1–20, <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public>
- Bezanson, L., O'Reilly, E., & Magnusson, K. (2009). *Pan-Canadian mapping study of the career development sector*. <https://ccdf.ca/wp-content/uploads/2019/02/>
- Bloom, D., Redcross, C., Hsueh, J., Rich, S., & Martin, V. (2007). *Four strategies to overcome barriers to employment: An introduction to the enhanced services for the hard-to-employ demonstration and evaluation project*. https://www.mdrc.org/sites/default/files/full_375.pdf
- Boeren, E. (2009). Adult education participation: The Matthew principle. *Filosofija- Sociologija*, 20(2), 154–161.
- Canadian Standards and Guidelines for Career Development Practitioners. (2004). *Canadian standards and guidelines for career development: Snapshot*. <http://careerprocourse.ca/wp-content/uploads/2016/06/SGs-Snapshot.pdf>
- Fondation canadienne pour le développement de carrière. (Avril 2020). *COVID-19 & the career development sector: Impacts and recommendations*. <https://ccdf.ca/wp-content/uploads/2020/04/COVID-19-Career-Development-Sector.pdf>
- Canadian Career Development Foundation. (2020, May). *8 wicked problems, one wicked solution: How PRIME transforms career/employment services*. <https://ccdf.ca/news-articles/8-wicked-problems/>
- Canadian Career Development Foundation. (2020, September). *Evidence for community employment services: A collaborative regional approach*. <https://ccdf.ca/wp-content/uploads/2021/03/>
- Cedefop. (2016). *Improving career prospects for the low-educated: The role of guidance and lifelong learning*. Cedefop Research Paper, 54. <https://doi.org/10.2801/794545>
- Cedefop. (2020). *Focus on: Towards European standards for monitoring and evaluation of lifelong guidance systems and services: Call for papers*. https://www.cedefop.europa.eu/files/2020_11_16



Cedefop, European Commission, ETF, ICCDPP, ILO, OECD, & UNESCO. (2020). *Career guidance policy and practice in the pandemic: Results of a joint international survey June to August 2020*.

<https://doi.org/10.2801/318103>

Center for Social & Demographic Research on Aging Gerontology Institute, & John W. McCormack School of Policy and Global Studies. (2018). *Older workers in Boston: An age-friendly perspective*. <https://www.boston.gov/sites/>

CVGT Australia. (n.d). *Career Transition Assistance*. Retrieved May 14, 2021,

<https://www.cvgt.com.au/cvgt-employment-programs>

Davidson, J. et Schimmele, C. (2019). *Évolution de l'utilisation d'Internet chez les aînés canadiens*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11f0019m/11f0019m2019015-fra.htm>

Desiere, S., Langenbucher, K., & Struyven, L. (2018). *Statistical profiling in public employment services: An international comparison*. OECD Social, Employment and Migration Working Papers 224.

<https://doi.org/10.1787/b5e5f16e-en>

Desjardins, D. et Freestone, C. (2021). *La COVID-19 a assombri davantage les perspectives des Canadiennes dont les emplois sont menacés*. <https://leadershipavise.rbc.com/?ga=2.127653645.1853832297.1633364170-617703926.1633364170>

Domene, J. F. et Isenor, J. (2018). Career service provision in Canada: Deep roots and diverse practices. Dans H. J. Yoon, B. Hutchison, M. Maze, C. Pritchard et A. Reiss (Eds.), *International practices of career services, credentials, and training* (p. 32-48). National Career Development Association. https://www.ncda.org/aws/NCDA/asset_manager/

Dunham, K., & Kogan, D. (2018). *An institutional analysis of American job centers: One-stop operators of the AJC system*. Mathematica. <https://mathematica.org/publications/an-institutional-analysis-of-american-job-centers-one-stop-operators-of-the-ajc-system>.

Employment and Social Development Canada. (2014). *Targeted initiative for older workers: Best practices compendium*. <http://www.humanservices.alberta.ca/f>.

Emploi et développement social Canada. (2017). *2016 evaluation of the targeted initiative for older workers*. <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/corporate/reports/evaluations/2016-targeted-initiative-older-workers.html>

Emploi et développement social Canada. (6 janvier 2021). *Document d'information : Conseil des Compétences futures Aperçu du rapport*. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/nouvelles/2020/11/conseil-des-competences-futures--aperçu-du-rapport.html>

Employment and Social Development Canada. (2021, June 3). *Get the skills and training you need by finding your local Indigenous service delivery organization*. <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/programs/indigenous-skills>.

European Training Foundation. (2020). *International Trends and Innovation in Career Guidance*. <https://www.etf.europa.eu/>



Expert Panel on Youth Employment. (2017). *13 ways to modernize youth employment in Canada – Strategies for a new world of work*. <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/corporate/youth-expert-panel/report-modern-strategies-youth-employment.html>.

Federal Employment Agency. (2018). *2018: Annual report by the Federal Employment Agency*. https://www.arbeitsagentur.de/datei/annual-report-2018_ba045416.pdf.

Ferriss, S. (2015). *Aboriginal career development in Canada: Techniques also applicable to other clients facing barriers*. National Career Development Association. https://www.ncda.org/aws/NCDA/pt/sd/news_article/113477/PARENT/CC_layout_details/false

Finn, D. (2019). *The public employment service and partnerships in China, Colombia, India and South Korea synthesis report on good practices in using partnerships for the delivery of employment services and active labour market programmes*. https://www.researchgate.net/publication/335985615_The_Public_Employment_Service

Directeur général, services sociaux et d'emploi de Toronto, 2017. (12 mai 2017). *A profile of Toronto's evolving Ontario Works caseload profile*. <https://www.toronto.ca/legdocs/mmis/2017/ed/bgrd/backgroundfile-103798.pdf>

Gouvernement de l'Alberta. (n. d). *Low literacy resources for career advisors*. Retrieved May 11, 2021, from <https://alis.alberta.ca/inspire-and-motivate/low-literacy-resources-for-career-advisors/>

Gouvernement du Canada. (19 mars 2019). *The Canada Training Benefit*. <https://budget.gc.ca/2019/docs/themes/good-jobs-de-bons-emplois-en.html#canada-training-benefit>.

Government of Canada. (2020, Feb 3). *Canada.ca content style guide*. <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/government-communications/canada-content-style-guide.html>.

Gouvernement du Canada (3 mai 2021). *Taxonomie des compétences et des capacités*. Extrait le 13 juillet 2021 de : <https://noc.esdc.gc.ca/TaxonomieCompetences/LaTaxonomie?GoCTemplateCulture=fr-CA>

Hassan, F. (2020). *Intersectionality and the role of service providers: A step towards improving the employment outcomes of immigrant women*. [Master's thesis, McMaster University]. MacSphere. <https://macsphere.mcmaster.ca/bitstream/>

Hovdhaugen, E. & Opheim, V. (2018). Participation in adult education and training in countries with high and low participation rates: Demand and barriers. *International Journal of Lifelong Education*, 37(5), 560–77,

Kannon, S. (2019, September 5). There's no reason to be complacent about literacy rates. *The Observer*. <https://observerextra.com/2019/09/05/theres-no-reason-to-be-complacent-about-literacy-rates/>.

Labour Market Information Council (LMIC). (2021). *Are adults making use of career services in Canada?* (Forthcoming.)

Lane, J., & Murray, S. T. (2018). *Literacy lost: Canada's basic skills shortfall*. Canada West Foundation. https://cwf.ca/wp-content/uploads/2018/12/2018-12-CWF_LiteracyLost_Report_WEB-1.pdf.



Lane, J., & Pittman, S. (2019). *Workforce forward: Indigenous employment and inclusion*. Canada West Foundation. https://cwf.ca/wp-content/uploads/2020/01/2019-12-04-CWF_WorkforceForward_ReportWEB.pdf.

Leckie, N., Hui, T. S-H., Tattrie, D., Robson, J., & Voyer, J-P. (2010). Learn\$ave project: Final report. Social Research and Demonstration Corporation. https://www.srdc.org/uploads/learnSave_final_EN.pdf.

Mahboubi, P. (2019). Bad fits: *The causes, extent and costs of job skills mismatch in Canada*. C. D Howe Institute, Commentary 552. https://www.cdhowe.org/sites/default/files/attachments/research_papers/mixed/Commentary_552.pdf

McCarthy, J., & Borbély-Pecze, T. B. (2020). Career guidance: Living on the edge of public policy. In P. J. Robertson, T. Hooley & P. McCash (Eds.), *The Oxford handbook of career development* (pp. 95–112). Oxford University Press.

McCreary Centre Society. (2014). *Negotiating the barriers to employment for vulnerable youth*. http://www.mcs.bc.ca/pdf/negotiating_barriers_to_employment.pdf.

Mental Health Commission of Canada. (2017). *Reducing employment barriers for people living with a mental illness: Using evidence-based practices to inform Canada's mental health and employment policy framework*. <https://www.mentalhealthcommission.ca/sites/>.

Miller, C., van Dok, M., Tessler, B. L., & Pennington, A. (2012). *Strategies to help low-wage workers advance: Implementation and final impacts of the Work Advancement and Support Center (WASC) demonstration*. https://www.mdrc.org/sites/default/files/execsum_14.pdf.

Ministry of Labour, Training and Skills Development. (2020). *Literacy and basic skills service provider program guidelines*. <http://www.tcu.gov.on.ca/eng/eopg/publications/lbs-service-provider-guidelines-2020-en.pdf>.

Multiservice Centre. (2021). *Employment and literacy services*. Retrieved May 14, 2021, from <https://www.multiservicecentre.com/employment-literacy>.

Munro, D. (2019). *Compétences, formation et apprentissage continu*. Forum des politiques publiques. <https://ppforum.ca/wp-content/uploads/2019/03/Comp%C3%A9tencesFormatioEt-ApprentissageContinu-FPP-MARS2019-FR.pdf>

Musset, P. & Kureková, L. M. (2018). *Working it out: Career guidance and employer engagement*. OECD, Working Paper 175. <http://www.oecd.org/officialdocuments/>.

Myers, K., Smith Fowler, H., Leonard, D., Conte, N., & Gyarmati, D. (2011). *Career development services and skills development programs: Gaps, innovations, and opportunities*. Social Research and Demonstration Corporation. https://www.srdc.org/uploads/cds_report_en.pdf.

Nagayama Hall, G. C., Ibaraki, A. Y., Huang, E. R., Marti, C. N., & Stice, E. (2016). A meta-analysis of cultural adaptations of psychological interventions. *Behavior Therapy* 47, 993–1014.



National Career Development Association. (2021). *Social justice resources*. https://www.ncda.org/aws/NCDA/pt/sp/social_justice.

Neary, S., Dodd, V., & Hooley, T. (2016). *Understanding career management skills: Findings from the first phase of the CMS LEADER project*. <https://derby.openrepository.com/handle/10545/595866>.

Ng, E. S. et Gagnon, S. (janvier 2020). *Écart en matière d'emploi et sous-emploi chez les groupes racialisés et les immigrants au Canada : résultats actuels et orientations futures*. Compétences de l'avenir. <https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2020/01/Immigrants-FPP-JAN2020-FR.pdf>

OECD. (2004). *Career guidance and public policy: Bridging the gap*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264105669-en>.

OECD. (2019). *Future-proofing people, places and firms in Canada: Preparing for the future of work in Canada*. <https://www.oecd-ilibrary.org/>.

OCDE. (21 janvier 2019). *OECD skills strategy Flanders: Assessment and recommendations*. Études de L'OCDE sur les compétences, Éditions de l'OCDE, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264309791-en>

OECD. (2019, March 11). *Adult learning in Italy: What role for training funds? Getting Skills Right*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264311978-en>.

OECD. (2019, April 25). *OECD employment outlook 2019: The future of work*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9ee00155-en>.

OECD. (2021). *Career guidance for adults in a changing world of work*. Getting Skills Right, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9a94bfad-en>.

Ontario Centre for Workforce Innovation. (2017). *Conversations with Employment Ontario service providers: A summary report*. <https://ocwi-coie.ca/wp-content/uploads/2018/06/OCWI-ServiceProviderReport2017-ENG-Web.pdf>.

Ontario Eastern Workforce Innovation Board. (2019). *Employment Ontario - Revised (EO) DATA*. http://34.66.244.223/workforce/images/llmp_reports/.

Percy, C. & Dodd, V. (2020). The economic outcomes of career development programmes. In P. J. Robertson, T. Hooley & P. McCash (Eds.), *The Oxford handbook of career development* (pp. 35–48). Oxford University Press.

Premji, S., Shakya, Y., Spasevski, M., Merolli, J., & Athar, S. (2014). Precarious work experiences of racialized immigrant woman in Toronto: A community-based study. *Just Labour*, 22(Autumn), 122–43.

Redekopp, D., Bezanson, L., & Dugas, T. (2015). *Evidence-based employment services: Common indicators, phase II*. Canadian Career Development Foundation. <https://ccdf.ca/wp-content/uploads/2018/09/Common-Indicators-Phase-2-FINAL-REPORT-Dec-21-2015.pdf>.

Senthanar, S., MacEachen, E., Pemji, S., & Bigelow, P. (2020). 'Can someone help me?' Refugee women's experiences of using settlement agencies to find work in Canada. *Journal of International Migration and Integration*, 21(1), 273–94.



Skudra, M., Avgerinos, A. et McCallum, K. E. (2020). *Portrait de la situation : l'acquisition de nouvelles compétences et l'emploi chez les Autochtones au Canada*. Compétences de l'avenir. <https://ppforum.ca/fr/publications/portrait-de-la-situation-lacquisition-de-nouvelles-competences-et-lemploi-chez-les-autochtones-au-canada/>

Statistique Canada. (2021). *Raisons pour lesquelles vous avez eu de la difficulté à trouver un emploi selon l'identité autochtone, en chômage*. https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=4110001401&request_locale=fr

Tencer, D. (12 novembre 2015). 4 In 10 university grads now underemployed, PBO says, but college grads' prospects improve. *Huffpost*. https://www.huffingtonpost.ca/2015/11/12/underemployment-canada-overqualification-pbo_n_8545546.html.

The Behavioural Insights Team. (2021). *Applying Behavioural Insights to Career Guidance*. Blueprint.

Tompa, T., Samosh, D., et Boucher, N. (2020). *Écarts de compétences, sous-emploi et égalité des chances sur le marché du travail pour des personnes en situation de handicap au Canada*. Compétences de l'avenir. <https://ppforum.ca/fr/publications/ecarts-de-competences-pour-des-personnes-en-situation-de-handicap/>

Toronto Workforce Innovation Group. (2017). *What would it take? A longitudinal study of the long term unemployed in Toronto*. https://workforceinnovation.ca/wp-content/uploads/dlm_uploads/2021/01/What-Would-It-Take-2017.pdf

Urbahn, J. (2014). *New Zealand Country Report – April 2014*. Asia Pacific Career Development Association. Retrieved May 14, 2021, <https://apcda.wildapricot.org/New-Zealand/#Apr2014>.

U.S. Departments of Labor; Commerce; Education; and Health & Human Services. (2014). *What works in job training: A synthesis of the evidence*. <https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/OASP/legacy/files/jdt.pdf>.

Wheeler, L., Garlick, R., Johnson, E., Shaw, P., & Gargano, M. (2021). *LinkedIn(to) job opportunities: Experimental evidence from job readiness training*. <https://www.povertyactionlab.org/>

Williamson, N., & Millan, C. (2017). *PES network seminar: Career guidance and lifelong learning*. European Commission. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=18459&langId=en>.

WoodGreen Community Services. (n.d). *Homeward Bound*. Accessed May 14, 2021. <https://www.woodgreen.org/services/homeward-bound/>.

WoodGreen Community Services, Ontario Trillium Foundation, & Government of Ontario. (2018). *Homeward bound: 5 year retrospective evaluation summary*. <https://6ku921wl579rzaku16mzahn7r-wpengine.netdna-ssl.com/>.

