

L'orientation

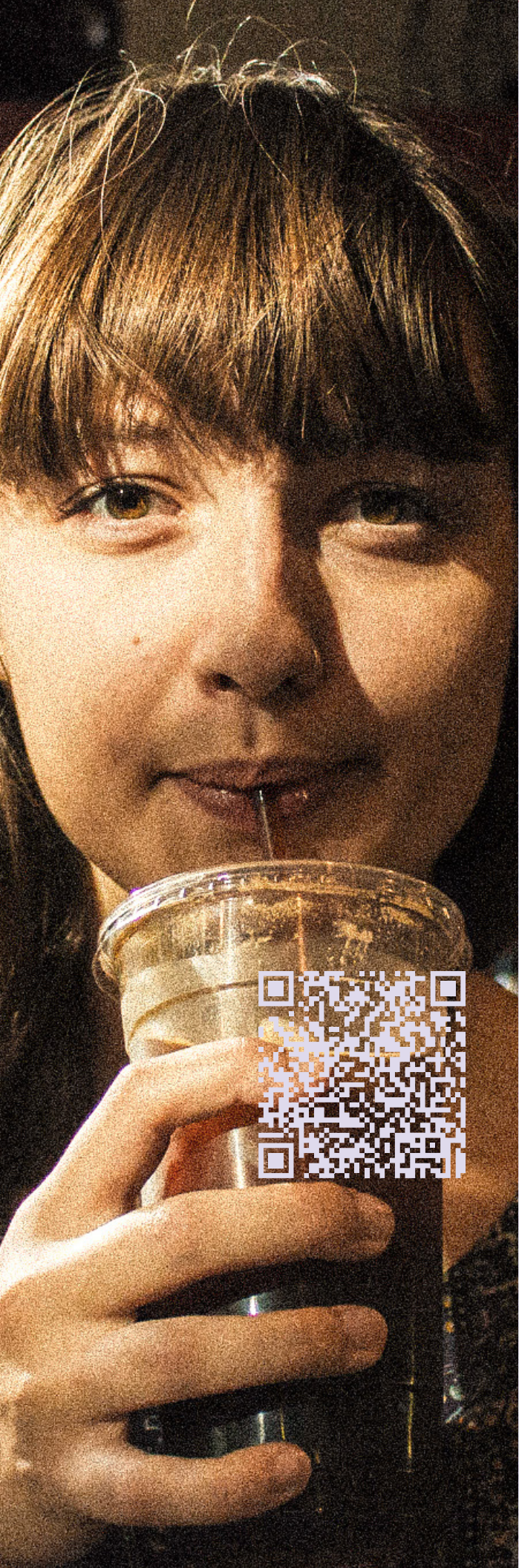
Le magazine des conseillers et conseillères
d'orientation du Québec

AUTOMNE 2025
Vol. 15 | N° 2

9
Titre protégé :
un gage de confiance

14
Carrière : quand l'organisation
capte vos intérêts

20
Humano DPJ : le potentiel humain
au cœur de la transformation



Devenir maître dans l'art de remettre ça droit.

Être notaire, c'est plus que rédiger des actes notariés, c'est agir avant que ça ne dégénère.

Il y a plein de côtés méconnus au notariat. À vous de les découvrir.



 devenir-notaire.ca

 **notaire**
notre
profession

Table des matières

1

OCCOQ

Mot de la présidente	4
Mot de la directrice générale	6
Usage du titre et usurpation de titre	9

2

Collaboratrices et collaborateurs

Capter les intérêts professionnels : une intervention organisationnelle en gestion de carrière	14
Humano DPJ : développer le potentiel humain pour transformer les organisations	20
Les conseillers et conseillères d'orientation et la pratique du coaching	25

3

Projet de la relève

Recension de la jurisprudence québécoise relative à l'utilisation du testing dans les processus de sélection de personnel	39
---	----

4

Portraits de c.o.

Portrait de c.o. : Mélissa Bégin	46
Les tournants marquants des services d'orientation en 35 ans	49

Le magazine *L'orientation* est publié deux fois par année par l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec (OCCOQ). En 2022, l'Ordre a pris la décision de cesser l'édition de sa version imprimée pour privilégier dorénavant sa version numérique. Le comité de rédaction du numéro de l'automne 2025 regroupait **Gaëlle de Roussan**, c.o., directrice générale, **Francis Dugas**, coordonnateur aux communications, **Sagine Jean-Paul**, adjointe aux communications, et **Olivia Ouimet**, c.o., chargée d'affaires professionnelles.

Révision linguistique **Services d'édition Guy Connolly**

Les textes ne reflètent pas forcément l'opinion de l'Ordre et n'engagent que leur auteur. Les articles peuvent être reproduits à condition d'en mentionner la source. Dépôt légal **Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2010; Bibliothèque et Archives Canada**: ISSN 1925-7546 (en ligne).
Convention de la Poste-Publications # 400 24706

Coordonnées de l'OCCOQ 1600, boul. Henri-Bourassa Ouest, bureau 520, Montréal (Québec), Canada H3M 3E2 • 514 737-4717 / 1 800 363-2643 • orientation.qc.ca
Information fdugas@orientation.qc.ca.



Caroline Dufour,
c.o., présidente, OCCOQ

Mot de la présidente

Le conseil d'administration d'un ordre professionnel : bien plus qu'un outil de réglementation

Notre profession offre une polyvalence unique et de nombreuses occasions de développement professionnel qui constituent une réponse essentielle aux besoins de la société. L'Ordre aborde ces transformations avec prudence pour préserver l'équilibre entre les valeurs fondamentales de notre profession et l'innovation.

Je vous propose aujourd'hui d'explorer la manière dont le conseil d'administration (CA) soutient l'OCCOQ dans ses transformations. Nous savons toutes et tous que la mission première des ordres professionnels est de protéger le public en s'assurant de la qualité de la pratique. Toutefois, au cœur de cette organisation complexe se trouve une instance souvent méconnue : le CA. Qui le compose ? Quelles sont les fonctions de ce groupe de personnes ? Que fait-on des décisions prises ? Je souhaite vous éclairer à ce sujet.

Composition de notre conseil d'administration

Notre CA réunit huit c.o. élus par les pairs, ainsi que trois administratrices ou administrateurs externes nommés par l'Office des professions du Québec pour leur expertise complémentaire. Cette composition permet d'assurer un équilibre entre connaissance approfondie de la profession et regard extérieur sur les enjeux stratégiques.

Ces c.o. œuvrent ou ont œuvré dans les domaines suivants :

- l'éducation des jeunes, des adultes et en enseignement supérieur;
- le milieu organisationnel et la pratique en cabinet privé;
- la réadaptation et la santé mentale;
- l'employabilité.

Elles et ils possèdent des connaissances en :

- évaluation et psychométrie;
- développement vocationnel et insertion socioprofessionnelle;
- counseling personnel et professionnel auprès de clientèles variées;
- gestion et développement des ressources humaines;
- pratique innovante de l'intervention par la zoothérapie ou par la nature et l'aventure;

Afin d'enrichir discussions et réflexions, nous pouvons également compter sur la contribution d'une représentante et de deux représentants du public (les administratrices et administrateurs nommés) reconnus pour leur expertise en administration publique, en gestion de centres de services scolaires et en droit (bâtonnier sortant).

Fonctionnement du conseil d'administration

Pour mieux gérer ses responsabilités, le CA s'appuie sur divers comités spécialisés (finances et ressources humaines, gouvernance et stratégique) dans lesquels chaque personne met à contribution son expertise au profit de l'organisation. Ces comités analysent des dossiers précis, formulent des recommandations et facilitent conséquemment le travail du CA. Cette structure favorise la rigueur, l'efficacité et l'efficience dans la prise de décision.

Responsabilités connues

Adoption et application de règlements

Le CA de l'OCOQ a pour mission première d'assurer l'encadrement et la supervision de la conduite de ses affaires en conformité avec le *Code des professions*. Il établit les règles internes qui guident la profession, ce qui inclut la mise à jour, l'adoption et l'application de règlements, la création de normes de pratique et du code de déontologie. Ces documents sont essentiels pour garantir l'intégrité des règles de contrôle interne.

Surveillance

Le CA voit à la surveillance générale de l'OCOQ et assure la viabilité et la pérennité de l'Ordre en veillant à ce que les ressources soient utilisées de manière transparente et responsable. La santé financière de l'Ordre est fondamentale pour maintenir ses services, sa crédibilité et sa capacité à intervenir efficacement. Le CA est responsable de la supervision de l'exercice de la profession en ce qui a trait au développement continu des membres et à la mise en place de mécanismes de protection. La compétence des membres garantit la qualité pour la population.

Responsabilités méconnues

Orientation générale

Au-delà des opérations courantes, le CA anticipe les transformations sociétales positionnant la profession de manière proactive face aux enjeux émergents. Il définit les grandes orientations de l'Ordre à moyen et long terme. En ce sens, il définit les objectifs, les priorités et les actions en tenant compte des évolutions technologiques, sociales et réglementaires. Il conçoit un plan stratégique visant à adapter la profession aux défis actuels et à venir, il définit la trajectoire de l'organisation et veille à ce qu'elle remplisse sa mission de manière efficace et responsable.

Parmi les transformations auxquelles le CA a dû faire face cette année, on retient :

- l'analyse de la formation initiale relative à l'activité réservée portant sur l'évaluation du retard mental dans les programmes donnant ouverture automatique au permis de l'Ordre;
- le positionnement de la profession et la rédaction d'un mémoire lié à l'activité réservée du diagnostic des troubles mentaux;

- la reconnaissance, l'évaluation et la rédaction d'une grille de gestion des risques pour assurer la pérennité de l'organisation;
- la définition de balises en matière d'usurpation de titre, d'exercice illégal ou d'usage abusif de titre;
- l'analyse et la rédaction d'une politique d'utilisation de l'intelligence artificielle pour les personnes employées et membres de comités de l'Ordre.

Contribution à l'avancement de la profession

Par ses décisions, le CA influe directement sur la qualité des services offerts au public et la réputation de la profession. En représentant la mission de l'Ordre auprès des instances gouvernementales, des autres organismes professionnels, des partenaires et du public, il joue un rôle clé dans la protection du public. Devant les défis liés à la perception de notre profession, il met en place plusieurs stratégies afin d'ajuster l'image de l'orientation et de renforcer sa reconnaissance. Améliorer l'image de la profession de c.o. nécessite une approche stratégique combinant sensibilisation, valorisation et innovation. À ce chapitre, je vous invite à lire le mot de la directrice générale, qui livre les grands traits de notre réflexion à ce sujet.

Le conseil d'administration : un levier insoupçonné

Le CA joue un rôle central dans la gouvernance des ordres. Il ne s'agit pas simplement d'un comité qui entérine des décisions administratives : c'est un lieu de vision et d'influence. En plus de voir à l'adoption et l'application de normes et à la surveillance des affaires de l'Ordre, il définit les priorités d'actions en cohérence avec la mission de protection du public. Il intervient dans la transformation de la perception de la profession tout en influant sur les politiques. Par ses multiples rôles, il agit dans l'intérêt du public, le développement des membres et la reconnaissance sociale de la profession. Il reste indispensable pour assurer la rigueur, la pertinence et la vitalité d'une profession. Comprendre ses activités et ses incidences permet de mieux saisir l'importance d'une gouvernance agile et responsable pour que l'Ordre puisse relever les défis de demain. ■



Gaëlle de Roussan,
c.o., directrice générale
et secrétaire, OCCOQ

Mot de la directrice générale

Une profession en mouvement et une identité en évolution

Quel plaisir de vous avoir rencontrés en personne au colloque 2025 « Une profession en mouvement », un événement riche en échanges et en apprentissages ! Les thèmes abordés étaient aussi variés que stimulants, touchant à des domaines aussi divers que l'éducation, l'employabilité et les enjeux organisationnels.

Je tiens à vous remercier chaleureusement pour votre participation en grand nombre à cet événement. Sa popularité illustre l'importance de la réflexion collective et la richesse des collaborations. Ce fut un moment de rencontres stimulantes et de discussions enrichissantes entre collègues c.o., chercheuses et chercheurs, collaboratrices et collaborateurs, ainsi que formatrices et formateurs.

Pendant ce colloque, les transformations qui façonnent la profession ont été abordées. Les conférences sur le stress, le point de bascule entre le counseling et le coaching, la remise des prix de l'Ordre pour des interventions dans le milieu de la santé et auprès des clientèles difficiles ainsi que la variété des conférences touchant les multiples secteurs de pratique démontrent l'évolution des pratiques professionnelles.

Au-delà du titre, une profession qui se définit et se redéfinit

Dans un contexte en constante mutation, où les repères professionnels s'effritent aussi rapidement qu'ils se reconstruisent, la question de l'identité professionnelle des c.o. se pose. Et elle commence, inévitablement, par le regard porté, et que la société porte, sur la profession.

Une profession parfois réduite à un stéréotype

La conseillère ou le conseiller d'orientation : figure associée, encore souvent, uniquement au choix de carrière, à une aide ponctuelle pour remplir une fiche d'admission ou à une rencontre rapide dans le bureau exigü d'une école. Un cliché tenace perpétué en contexte de pénurie et de ressources limitées, où certains milieux manquent de professionnels en orientation, ce qui rend l'accompagnement parfois insuffisant pour répondre aux besoins de la clientèle. Dans cet environnement, les attentes sont souvent immédiates et centrées sur le choix de programme.

La vérité est tout autre. Le rôle des c.o. déborde largement ces représentations figées. Pourtant, l'image persiste parce que la profession, bien qu'elle porte en elle une richesse historique et théorique, demeure mal comprise du grand public et parfois même au sein du milieu scolaire, qui demeure le principal contexte de pratique.

Le défi des professionnelles et professionnels : faire connaître l'étendue des compétences des c.o. en counseling afin que le public puisse accéder aux services dont il a besoin.

Counseling d'orientation : alliance entre le personnel, le scolaire et le professionnel

Un aspect central de la profession? Un counseling d'orientation qui se situe à la croisée de deux grands courants : le counseling personnel et le counseling de carrière.

Cette fusion est unique. Elle positionne les c.o. comme des intervenantes et intervenants globaux, capables de prendre en compte à la fois les aspirations, les contextes de vie et les besoins psychologiques de la personne, tout en tenant compte des réalités du monde du travail, du marché de l'emploi, des formations et des transitions.

Le counseling personnel : un champ qui s'affirme

De plus en plus, on voit émerger une pratique du counseling personnel assumée par les c.o. : en pratique privée, dans les programmes d'aide aux employés, et, bien sûr, en milieu scolaire, notamment auprès des jeunes en détresse.

Quel c.o. n'a pas eu le commentaire d'une personne cliente qui dit : « Oh là là, je ne pensais pas que j'allais pleurer ! C'est intense l'orientation... » Ce type de commentaire met en lumière la profondeur et la complexité des réflexions sur l'identité ainsi que le rôle du counseling dans la gestion des difficultés et l'accompagnement dans la prise de décision personnelle, scolaire et professionnelle.

Cela amène à une réflexion : quelle est la place de ce champ de pratique ? Les compétences en relation d'aide, en compréhension des dynamiques personnelles et identitaires, sont tout à fait légitimes, et même essentielles, dans le paysage actuel de la santé mentale.

Le counseling clinique : une valeur ajoutée à faire connaître

Ce qui distingue, entre autres, les c.o. dans cet univers complexe de l'intervention psychosociale, c'est aussi leur formation en psychométrie, en évaluation des problématiques liées à l'orientation et à la santé mentale.

Cette dimension clinique est trop souvent sous-estimée. En contexte de pénurie de main-d'œuvre en santé mentale, le rôle des c.o. peut être repensé en lien étroit avec celui des autres professionnels. Il ne s'agit pas de s'effacer dans une interdisciplinarité floue, mais de réaffirmer la valeur ajoutée que la formation universitaire, particulièrement la maîtrise en orientation, confère.

Parce que la prévention en santé mentale, le maintien de l'équilibre psychologique, la gestion du stress lié aux choix de vie, ce sont aussi des enjeux d'orientation et de counseling.

Continuer de faire évoluer l'identité de la profession

Le défi est de se recentrer sur l'objectif essentiel : accompagner la personne, et les organisations, dans leur développement, dans leurs choix, dans leur avenir avec compétence, humanité et rigueur clinique.

En ces temps de bouleversements, tant sociaux qu'organisationnels, une chose reste claire : il est plus que jamais nécessaire de revenir à la source de l'identité de la profession et de la faire évoluer. Il n'y a pas qu'une seule identité professionnelle, il y en a tout autant que vous êtes. Pour reprendre le slogan de la dernière Semaine québécoise de l'orientation si adéquat : Une profession, mille visages.

Des outils et initiatives pour une pratique de qualité

L'Ordre, quant à lui, veille à la compétence des membres et à l'admission dans ses rangs afin de protéger le public. Il le fait en connaissant et reconnaissant la pratique, ou plutôt les pratiques professionnelles quels que soient ses origines, son secteur, sa clientèle, etc. en reconnaissant le cœur des compétences qui unit les membres de l'Ordre.

À la formation continue

L'équipe de l'Ordre travaille en collaboration avec plusieurs partenaires pour assurer un arrimage entre les compétences des c.o. et les besoins de la clientèle.

Parmi les initiatives en cours on retrouve notamment :

- Plusieurs formations centrées sur l'intégration dans la profession pour des personnes faisant des demandes d'admission par équivalence.
- La révision et l'approfondissement de la formation sur le diagnostic de la déficience intellectuelle.
- Des partenariats avec le CERIC et avec Cannexus comme organismes collaborateurs.

Aux communications

Aux communications, l'Ordre assure une présence accrue sur les réseaux sociaux et la création de contenu informatif sur la profession et la déontologie à l'intention du public et des professionnels.

En plus des partenariats avec TD – Assurance auto et habitation ainsi que Desjardins pour les services financiers, voici quelques autres initiatives disponibles :

- TELUS Santé – Service de réclamation d'assurances : les membres de l'Ordre peuvent maintenant s'inscrire et utiliser la plateforme eRéclamations pour que les assureurs soient directement facturés et faciliter l'accès aux services.
- JuriGo.ca – Service juridique rapide et abordable : les membres de l'Ordre peuvent avoir un accès simplifié à de l'information juridique pour des questions liées au travail, confidentiel et rapide.

Par ailleurs, l'Ordre travaille également à une mise à jour d'Espace parents, plateforme incontournable pour les parents et leurs jeunes dans leur orientation, grâce à la participation financière du ministère de l'Éducation et du Secrétariat à la condition féminine. Encore cette année, une conseillère d'orientation est disponible en ligne pour interagir avec les parents. Le site d'Espace parents sera actualisé pour faciliter la navigation et l'accès au contenu ainsi que sensibiliser les jeunes et outiller les parents en matière de diversification des choix scolaires et professionnels en cohérence avec la Stratégie gouvernementale pour l'égalité entre les femmes et les hommes.

À la qualité de l'exercice

Plusieurs initiatives se poursuivent pour accompagner des pratiques professionnelles de qualité. En voici quelques-unes :

- Mise à jour du [Guide explicatif du Code de déontologie des membres de l'OCCOQ](#).
- Publication sur [Le devoir de réserve et les réseaux sociaux : quand la vie privée rencontre les obligations professionnelles](#).
- Publication sur [l'Adresse de courrier électronique établie à votre nom : une obligation du Code des professions](#).
- Mise à jour des foires aux questions sur [Espace compétence](#) concernant l'assurance professionnelle, l'admission par équivalence, l'inspection professionnelle et le diagnostic des troubles mentaux.

Par le truchement de ces initiatives, l'objectif est d'accomplir la mission de protection du public par l'accès à des formations et des services nécessaires pour assurer la compétence des membres.

Au plaisir de se revoir au prochain colloque ! En attendant... Merci de faire valoir la contribution unique des c.o. dans le paysage de l'intervention en santé mentale, de mettre de l'avant la profondeur et la pertinence de l'expertise. Merci de faire rayonner une profession plurielle et essentielle au public qui en a grandement besoin. Merci de continuer de faire évoluer ce que signifie être conseiller ou conseillère d'orientation aujourd'hui et demain. ■





Usage du titre et usurpation de titre

Équipe de l'Ordre

Après son nom ou dans le cadre de présentations, une personne peut utiliser un titre afin de se qualifier. Le titre peut représenter :

- un poste;
- une fonction;
- une certification;
- une qualification.

Les professionnels et professionnelles au Québec utilisent un titre afin d'expliquer une qualification et leur adhésion à un ordre professionnel.

Au Québec, **l'usage du titre conseillère et conseiller d'orientation est réglementé et réservé conformément à l'article 36 du Code des professions**. Les titres et abréviations suivantes sont réservés aux membres en règle détenteurs du permis de l'OCCOQ :

<ul style="list-style-type: none"> • Conseiller ou conseillère d'orientation • Orienteur ou orienteuse professionnelle • Orienteur ou orienteuse 	<ul style="list-style-type: none"> • Vocational Guidance Counsellor • Guidance Counsellor • Vocational Counsellor
<ul style="list-style-type: none"> • c.o. • c.o.p. • o.p. 	<ul style="list-style-type: none"> • v.g.c. • g.c. • v.c.

Tout autre titre ou abréviation qui peut laisser croire que la personne est conseiller ou conseillère d'orientation.

Quiconque utilise ces titres ou tout autre titre qui peut laisser croire qu'il est c.o. sans l'être s'expose à l'usurpation de titre étant donné que cela peut engendrer de la confusion chez la personne qui reçoit un service.

Toute personne qui déroge à cette règle s'expose à être poursuivie en justice pour exercice illégal ou pour usurpation de titre au Québec. Vous pouvez vérifier si une personne est membre de l'OCCOQ dans le [Répertoire des membres](#).

L'Ordre et la protection du public

L'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec est l'organisme qui donne accès à l'utilisation de ces titres. Une personne doit être membre en règle et inscrite au tableau de l'Ordre pour les utiliser.

Le rôle de l'OCCOQ est de surveiller l'usage du titre et d'agir afin de protéger le public en assurant que seules des personnes ayant les compétences nécessaires peuvent porter le titre. **Le titre devient une garantie de compétence et de protection pour le public, qui peut ainsi avoir des recours en cas de services de mauvaise qualité.**

Porter fièrement son titre professionnel

Conseillers et conseillères d'orientation

L'Ordre encourage les c.o. à utiliser le plus souvent possible le titre professionnel réservé à l'exercice de la profession (ou son abréviation lorsque c'est approprié) notamment pour :

- les signatures de courriel;
- les curriculum vitæ;
- les cartes professionnelles;
- les réseaux sociaux professionnels (ex. : LinkedIn);
- toutes les correspondances officielles.

Psychothérapeutes

Les membres de l'Ordre ayant le **permis de psychothérapie** doivent **obligatoirement** faire précéder leur titre de psychothérapeute par celui de c.o. :

- conseiller ou conseillère d'orientation, psychothérapeute;
- Guidance or Vocational Counsellor, Psychotherapist.

Candidats à l'exercice de la profession

Un étudiant au baccalauréat ou à la maîtrise en orientation n'est pas un membre de l'Ordre, même s'il est inscrit comme étudiant associé.

Il faut être titulaire d'un diplôme de maîtrise en orientation prévu au *Règlement sur les diplômes délivrés par les établissements d'enseignement désignés qui donnent droit aux permis et aux certificats de spécialistes des ordres professionnels* pour demander son inscription au tableau de l'Ordre et devenir membre puis porter le titre de c.o.

Le titre de « **candidat à l'exercice de la profession de conseiller ou conseillère d'orientation** » et l'abréviation cepco ou encore « **stagiaire conseiller ou conseillère d'orientation** » et l'abréviation s.c.o. désignent les candidats à la profession en stage afin de devenir c.o.

Au cours d'un stage, une étudiante ou un étudiant en orientation peut utiliser l'une des désignations suivantes:

- Prénom Nom, stagiaire conseiller d'orientation, s.c.o.;
- Prénom Nom, candidat à l'exercice de la profession de conseiller ou conseillère d'orientation, cepco.

Pour plus d'information, nous vous invitons à consulter la page [Devenir étudiant associé](#).

Titres hors Québec et mobilité

Pour exercer la profession au Québec, il faut être membre de l'OCCOQ puisque l'encadrement des professions est de compétence provinciale.

À l'extérieur du Québec, les associations professionnelles attribuent des titres professionnels qui peuvent varier. Par exemple :

- les titres « Guidance Counsellor » ou « Registered Counsellor » sont utilisés dans les autres provinces canadiennes;
- le titre « Licensed Professional Counselor » est utilisé aux États-Unis.

En effet, le *Code des professions* **interdit** aux personnes reconnues par une association professionnelle située à l'extérieur du Québec d'exercer la profession au Québec ou de se présenter comme tel si elles ne sont pas également membres de l'OCCOQ. **Toute personne qui déroge à cette règle s'expose à être poursuivie en justice pour exercice illégal ou pour usurpation de titre au Québec.**

Titres des autres ordres professionnels

Un membre de l'Ordre peut se prévaloir d'autres titres professionnels dont il est titulaire.

Exemples d'utilisation de différents titres :

- Prénom Nom, conseiller d'orientation et psychologue, c.o. psy.
- Prénom Nom, c.o., t.s.
- Prénom Nom, c.o., Adm.A.

Titre de spécialiste et autres titres reconnus par l'Ordre

Aucune personne ne peut se qualifier de spécialiste si elle n'est pas titulaire d'un certificat de spécialiste correspondant à une classe de spécialité prévue par règlement pris en vertu du paragraphe (e) de l'article 94, ni agir de façon à donner lieu de croire qu'elle est spécialiste dans cette classe de spécialité si elle n'est pas titulaire du certificat de spécialiste approprié (*Code des professions*, art. 58). L'OCCOQ ne délivre pas de certificat de spécialiste. Par conséquent, il ne reconnaît aucun titre de spécialiste au sens du *Code des professions*.

Il est également d'usage commun que certains titres soient liés à des milieux de travail, des fonctions ou à des pratiques particulières des membres de l'OCCOQ.

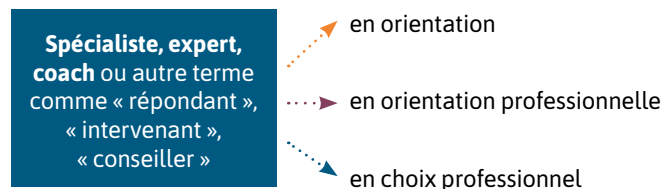
Le plus répandu d'entre eux — le titre de « **conseiller d'orientation organisationnel** » et son abréviation « **c.o.o.** » — désigne les c.o. qui travaillent en milieu organisationnel ou en pratique privée et dont les clients sont des organismes, personnes morales ou des sociétés. Le titre « conseiller d'orientation scolaire » est également utilisé dans certains milieux.

D'autres le sont parfois par les membres et réfèrent à une pratique liée à la santé mentale et à une intervention de nature plus clinique. Les membres ajoutent ainsi à la suite de leur titre professionnel « conseiller d'orientation » les précisions suivantes « **en santé mentale** », « **clinique** » ou encore « **thérapeutique** ».

Titres qui peuvent engendrer une confusion

L'utilisation d'un titre de fonction qui ne comporte pas d'ambiguïté permet d'éviter des sanctions pénales liées à l'infraction de donner lieu de croire qu'une personne est autorisée à exercer la profession de c.o.

De façon à éviter toute confusion ou méprise, il est ainsi fortement recommandé à quiconque n'est pas inscrit au tableau de l'Ordre comme c.o. de ne pas faire usage d'un titre de fonction qui peut laisser supposer un exercice en orientation, tel que :



Tout organisme ou employeur doit également se conformer à ces règles lorsqu'il crée ou approuve un titre de fonction.

Grades universitaires à la suite du titre professionnel

Les personnes qui détiennent un diplôme comprenant les abréviations « M.A. » ou « M.Éd. » peuvent-elles utiliser cette abréviation à la suite de leur nom ?

Il n'est pas nécessaire, pour un membre ou un candidat à la profession., d'ajouter le grade universitaire « M.A. » ou « M.Éd. » à son titre professionnel, car ce grade est un prérequis à l'obtention du titre professionnel.

D'autres grades universitaires peuvent néanmoins être inscrits à la suite du titre professionnel. Voici des exemples appropriés :

- Prénom Nom, c.c.o., D.Éd.;
- Prénom Nom, c.o., MBA.

À noter : Les c.o. qui détiennent un diplôme de doctorat en sciences de l'éducation ou de l'orientation ne peuvent pas utiliser le titre de « Docteur » ou son abréviation « Dr » ou « D^e » immédiatement avant son nom (*Code des professions*, art. 58.1).

Diplômes d'un programme de baccalauréat ou de maîtrise en orientation

Une personne qui complète un programme de baccalauréat ou de maîtrise menant au permis de l'Ordre ne devient pas automatiquement membre de l'Ordre et ne peut donc pas, à sa sortie de l'université, utiliser le titre de conseiller ou conseillère d'orientation. Pour devenir membre, une personne doit faire une demande d'admission, se faire délivrer un permis d'exercice et procéder annuellement à son inscription au tableau de l'Ordre.

Une personne pourrait-elle se présenter en indiquant « Baccalauréat en orientation » ou « Maîtrise en orientation » à la suite de son nom ? La réponse est nuancée : les personnes nouvellement diplômées en orientation qui ne sont pas membres de l'Ordre doivent faire preuve de prudence. En effet, le *Code des professions* mentionne que nul ne peut, à moins d'être membre de l'Ordre, utiliser quelque titre, désignation ou abréviation susceptible de laisser croire que l'exercice de la profession de c.o. lui est permis. Or, le public confond régulièrement l'abréviation du titre de « **conseiller-ère d'orientation** » et les grades universitaires de « baccalauréat en orientation » ou de « maîtrise en orientation ».

Il est possible, pour une personne qui détient un diplôme en orientation, d'utiliser cette abréviation à la suite de son nom, mais cela doit uniquement se faire dans un contexte qui ne laisse pas croire qu'elle est :

- membre de l'Ordre; ou,
- autorisée à exercer une activité professionnelle réservée aux c.o. au Québec.

Tout est une question de contexte

Par exemple, un client ou un fournisseur pourrait facilement croire que Marie Lehoux, maîtrise ou baccalauréat en orientation, conseillère de carrière, est conseillère d'orientation puisque cette dernière pratique dans un domaine lié à l'orientation.

À l'opposé, les clients de la propriétaire d'une entreprise de fleurs coupées ne seront pas portés à croire que la propriétaire de l'entreprise, Marie Lehoux, maîtrise en orientation, est c.o., puisque son emploi n'a rien à voir avec le domaine de l'orientation.

Ou encore, un client ou un fournisseur serait porté à croire que Katia Bell, counsellor, MA, est conseillère d'orientation puisque le titre de « counsellor » est interchangeable avec le titre de c.o. dans les milieux anglophones. D'autant plus s'il est jumelé à des services d'accompagnement et soutien psychologique à la suite de difficultés personnelles et professionnelles.

Toute personne qui contrevient à cette exigence s'expose à des procédures judiciaires pour usurpation de titre pour lesquelles des amendes pénales peuvent être réclamées.

Interventions en cas d'usurpation de titre

Les informations sur les possibles cas d'usurpation de titre sont envoyées à la secrétaire de l'Ordre, qui en fait la constatation, la vérification et le suivi.

Une approche par gradation des interventions est préconisée : lettre d'information ou de sensibilisation, lettre d'avertissement, avis formel avec engagement et poursuite pénale.

Les situations suivantes sont traitées par la secrétaire de l'Ordre :

- offre d'emploi ou de stage;
- employeur qui laisse utiliser un titre réservé ou un titre qui laisse croire;
- ex-membre qui utilise un titre réservé ou un titre qui laisse croire;
- non-membre qui utilise un titre réservé ou un titre qui laisse croire.

Les situations suivantes sont dirigées vers un tiers :

- un non-membre de l'OCCOQ qui utilise le titre de psychothérapeute est dirigé vers l'Ordre des psychologues du Québec;
- un membre d'un autre ordre professionnel qui utilise le titre de psychothérapeute est dirigé vers le bureau du syndic de son ordre professionnel;
- un membre de l'OCCOQ qui usurpe le titre de psychothérapeute ou qui n'indique pas son titre professionnel lié à son ordre d'appartenance est dirigé vers le bureau du syndic de l'Ordre.

Si vous êtes d'avis qu'une personne usurpe le titre professionnel de conseiller ou conseillère d'orientation, vous pouvez faire un signalement en communiquant avec l'Ordre via la page [Nous joindre](#) de notre site Web. ■





L'institution financière des membres de l'OCCOQ

Une offre pensée et développée pour
vos besoins personnels et professionnels.

Faites comme plusieurs conseillers en orientation et profitez de l'offre Distinction.

Découvrez l'offre

1 844 778-1795 poste 30



Marie Cardinal-Picard,
Ph.D., c.o.o., conseillère
principale en développement
des compétences,
Ville de Montréal

Capter les intérêts professionnels : une intervention organisationnelle en gestion de carrière

Bien que la pratique organisationnelle de l'orientation soit de plus en plus répandue, les interventions organisationnelles des c.o. sont encore méconnues, notamment dans le domaine d'expertise de la gestion de carrière. On imagine facilement des interventions de counseling de carrière individuel ou de groupe. Et si je vous parlais d'une intervention sur l'organisation ? Cet article présente un projet que j'ai mené en 2023 dans mon milieu de travail, en m'appuyant d'abord sur une revue de littérature dont je présente ici les principaux éléments, puis en menant un sondage sur les intérêts professionnels du personnel visant à mieux comprendre ses aspirations et besoins de développement.

Un marché du travail davantage ouvert à parler de carrière

Le marché du travail a connu des bouleversements majeurs ces dernières années (montée de l'automatisation, généralisation du télétravail, pénurie de main-d'œuvre, démocratisation de l'intelligence artificielle, etc.). Ces bouleversements se traduisent notamment par une plus grande mobilité de la main-d'œuvre. Or, les employeurs qui n'offrent pas d'occasions de carrière se privent d'une chance de créer et de maintenir des liens solides avec leur personnel, notamment les plus performants.

- En effet, les perspectives de carrière insuffisantes représentent la première raison pour laquelle les travailleuses et travailleurs quitteraient leur emploi (Bersin, 2019).
- Cet enjeu demeure important après la pandémie. Par exemple, Kim et ses collaborateurs (2025) soulignent que l'investissement dans le développement est positivement lié à la performance au travail, mais seulement lorsque les occasions de carrière perçues sont élevées.

- D'ailleurs, autant avant qu'après la pandémie, des auteurs rapportent que la gestion de carrière est désormais un des enjeux les plus importants pour la fonction RH (Bagdadli et Gianecchini, 2019; LinkedIn Learning, 2024).

Les bénéfices de la gestion de carrière sont donc nombreux, tant pour les personnes que pour les organisations :

- Incidence positive sur l'apprentissage du personnel, la vitalité au travail, la perception que le personnel a de son employabilité et le risque d'épuisement professionnel (Xie et coll., 2023).
- Effet positif sur le potentiel du personnel, sa satisfaction au travail, son engagement et son actualisation de soi (Barnett et Bradley, 2007) : 79 % des travailleuses et travailleurs sont engagés s'ils croient que leur organisation offre des possibilités de carrière (McLean & Company, 2022).
- Impact positif sur la productivité (Gyansah et Guantai, 2018) et sur la rétention du personnel (Mathis et Jackson, 2011; LinkedIn Learning, 2024).

- Plus grande efficacité de la requalification interne : 1,5 à 3 fois moins coûteuse que le recrutement externe (Magnin et coll., 2023) et 50 % plus rapide (Milligan, 2020).

Ce qu'est la gestion de carrière dans les organisations

Ainsi, la gestion de carrière est une des solutions aux enjeux de main-d'œuvre des grandes organisations. La gestion de carrière réfère à l'ensemble des mesures qu'une organisation met en place pour soutenir le développement de carrière de son personnel (Baruch et Peiperl, 2001). Pour y parvenir, l'on doit tenir compte autant des besoins des personnes que de ceux de l'organisation (Sahi et coll., 2023). Les mesures de gestion de carrière visent essentiellement deux objectifs généraux (Rangou, 2020), soit faciliter la mobilité interne et favoriser le développement professionnel.

La mobilité interne consiste, à l'intérieur de l'organisation, non seulement en un changement d'affectation, mais aussi dans les changements de rôle ou même dans les changements vécus dans le travail sans changer de poste (Roger et Ventolini, 2004). Il existe cinq types de mobilité interne :

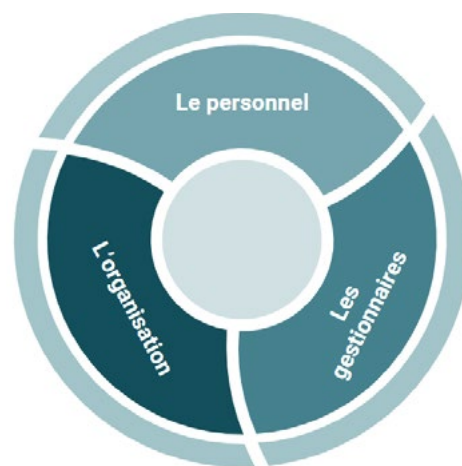
- Mobilité verticale : lorsqu'une personne est promue dans un poste de niveau supérieur avec des responsabilités accrues.
- Mobilité horizontale : lorsqu'une personne change pour un poste de même niveau hiérarchique, souvent pour acquérir de nouvelles compétences dans un domaine différent.
- Mobilité fonctionnelle : lorsqu'une personne change pour un poste similaire dans une autre unité.
- Mobilité géographique : lorsqu'une personne obtient un poste similaire dans un autre lieu géographique.
- Mobilité temporaire : lorsqu'une personne change de poste temporairement.

Le développement professionnel tout comme le développement de carrière trouvent sensiblement le même sens et ont tous deux un caractère polysémique. On lira aussi parfois le terme cheminement de carrière. Le développement professionnel est un processus de développement, de croissance ou de progression de la personne au cours de sa vie professionnelle au fil duquel elle acquiert notamment savoirs, savoir-faire et savoir-être (Bélisle, 2003; Naschberger et coll., 2012; Uwamariya et Mukamurera, 2005). Le développement

professionnel s'accomplit grâce à l'apprentissage formel par la formation et informel grâce au développement dans l'action, dans les projets, les mandats et les relations (Rangou, 2020).

Ces deux grandes dimensions que sont la mobilité et le développement sont interreliées. Des activités de développement professionnel peuvent être requises pour accéder à des occasions de mobilité interne. La mobilité interne est souvent, pour ne pas dire toujours, une occasion de développement professionnel. De plus, des recherches récentes montrent que le soutien organisationnel au développement est positivement lié à la performance au travail, mais ce, seulement lorsque le personnel perçoit des occasions de carrière (Kim et coll., 2025). Aussi, atteindre un objectif de carrière est la première raison invoquée par les personnes pour se développer, ceci encore plus pour la génération Z née après 1996 (LinkedIn Learning, 2024).

Pour profiter des bénéfices de la gestion de carrière, les organisations offrent des mesures augmentant les capacités et la motivation du personnel à s'impliquer dans son développement (Xie et coll., 2023). Ainsi, la progression de carrière est considérée comme une responsabilité partagée (Gyansah et Guantai, 2018; Labre, 2009) entre le personnel, les gestionnaires et l'organisation (Venne, 2023). Cette dernière profite d'une vue d'ensemble des données, enjeux et besoins, et offre au personnel et aux gestionnaires des outils de développement et des mesures facilitant la mobilité interne. Les gestionnaires contribuent à la réflexion professionnelle des membres de leur équipe par la rétroaction et leur offrent des mandats de développement. Le personnel réfléchit à ses intérêts et aspirations, fait un bilan de ses compétences, prend des décisions professionnelles, s'implique dans son développement.



Un terreau organisationnel propice

En 2022, les résultats d'un sondage sur la mobilisation du personnel de la Ville de Montréal nous apprenaient que cette dernière devait faire plus en matière de développement et d'utilisation des compétences de son personnel, et de soutien à la progression de carrière dans l'organisation. Cet enjeu s'observait aussi au Service des ressources humaines et des communications, un terreau intéressant pour expérimenter de nouvelles pratiques de gestion de carrière qui pourraient par la suite être implantées dans d'autres unités d'affaires de la Ville, puis dans l'ensemble de l'effectif, qui compte environ 28 000 personnes.

Outre la mobilisation du personnel, d'autres enjeux étaient sources de préoccupations pour le comité de direction du Service des ressources humaines et des communications. Au chapitre de l'attraction et de la fidélisation, au Service comme à la Ville, le taux de roulement lié aux démissions est à la hausse depuis quelques années, malgré la recherche habituelle d'une sécurité d'emploi qu'offre la fonction publique. Le manque de progression de carrière est l'un des principaux motifs d'insatisfaction du personnel démissionnaire. Aussi, comme dans de nombreuses organisations, de plus en plus d'emplois de la Ville deviennent difficiles à combler. La pénurie de main-d'œuvre se fait donc sentir aussi dans un service public.

Le roulement du personnel amène aussi d'autres conséquences, comme la pression sur le personnel qui reste et la perte de compétences et d'expertises essentielles à la performance organisationnelle et à la satisfaction des citoyennes et citoyens. Les conséquences se font aussi sentir sur le plan de la santé psychologique. Or, les mesures de gestion de carrière ont une influence sur la santé psychologique au travail. En effet, elles concourent à favoriser le maintien au travail et à réduire l'épuisement et l'obsolescence en améliorant les possibilités pour le personnel de trouver un sens motivant à son travail ou de trouver un travail qui lui correspond.

Le Service des ressources humaines et des communications a donc conclu que porter davantage attention aux intérêts professionnels du personnel permettrait de réduire les enjeux de main-d'œuvre de la Ville. Ce milieu pouvait compter sur la vision et l'ouverture de sa directrice, sur l'intérêt pour l'innovation RH de ses équipes et sur la présence d'une conseillère d'orientation qui parlait de l'importance de la carrière depuis quelques années déjà. La Division développement des compétences a alors entrepris la mission de capter les intérêts profes-

sionnels du personnel de ce service pour en tenir compte davantage dans ses projets, mandats et pratiques de gestion.

Un projet pilote source de nombreux apprentissages

L'objectif général du projet était de faciliter la gestion des talents du personnel du Service des ressources humaines et des communications, autant sur les plans de la mobilité interne que du développement professionnel. Pour y parvenir, le projet visait plus spécifiquement à :

- capter et établir une vue d'ensemble des intérêts professionnels du personnel;
- repérer le personnel qui souhaite évoluer vers un autre poste;
- habiliter les gestionnaires à aborder la carrière avec les membres de leur équipe;
- soutenir le personnel dans sa réflexion et ses démarches de carrière à la Ville.

Pendant l'automne 2023, des activités ont été proposées aux gestionnaires et à l'ensemble du personnel du Service. En voici quelques-unes :

- ateliers d'appropriation de la démarche pour les gestionnaires;
- ateliers d'information sur la démarche pour le personnel;
- kiosques carrières pour découvrir les différentes équipes du Service, leur mission, leurs possibilités d'emploi;
- échanges sur les intérêts professionnels entre gestionnaires et employées ou employés;
- réponse au formulaire de captation des intérêts professionnels du personnel;
- analyse et restitution des résultats aux gestionnaires et au personnel;
- reconnaissance d'actions à entreprendre par le Service et les équipes pour mieux tenir compte des intérêts professionnels du personnel.

Outre le modèle des responsabilités partagées, d'autres contenus importants découlent de ce projet. Par exemple, les possibilités de développement ou d'évolution à la Ville ont été déclinées en quatre options, soit :

- Je suis sur mon X ! (développement dans le même poste);
- Je veux plus de responsabilités ! (promotion dans le même domaine d'expertise);
- J'ai besoin de changement ! (poste dans un autre domaine ou une autre unité);
- J'ai un intérêt pour la gestion ! (promotion dans un poste de gestion).

Je suis sur mon X!
Développement dans le même poste

Je veux plus de responsabilités!
Promotion dans le même domaine
d'expertise



J'ai besoin de changement!
Poste dans un autre domaine
d'expertise ou autre unité

J'ai un intérêt pour la gestion!
Promotion dans un poste de gestion

Ces quatre options basées sur les besoins de la Ville, mais aussi sur des modèles similaires dans d'autres organisations, se sont révélées pertinentes pour permettre au personnel d'exprimer ses aspirations et intérêts professionnels. Une fiche-conseil avec des suggestions d'activités de développement dans l'action était fournie pour chaque option de développement, de même que des questions pour soutenir la réflexion et le dialogue sur la carrière et le développement des compétences.

Au chapitre des défis à relever, le principal se situait chez les gestionnaires qui étaient préoccupés à l'idée de capter les intérêts professionnels du personnel. Plusieurs craignaient que les bénéficiaires ne soient pas aussi nombreux que les attentes irréalistes de changement et de promotion que la démarche risquait de générer chez plusieurs employés et employées. Il fallait faire cheminer ces gestionnaires d'une vision traditionnelle de la carrière linéaire et stable à une culture où la mobilité interne contribue à la performance organisationnelle et au bien-être au travail. Les gestionnaires avaient aussi des craintes plus spécifiques :

- laisser partir dans d'autres équipes des employés et employés appréciés;
- tenir des conversations délicates avec le personnel qui n'a pas les aptitudes requises pour obtenir le poste souhaité.

Il fallait les convaincre que ne pas parler de développement professionnel était plus risqué que d'en parler, puisque plusieurs personnes avaient déjà des attentes de développement et de mobilité. Des gestionnaires montrant déjà de l'intérêt pour les questions de carrière ont assumé un rôle important pour persuader leurs collègues d'aller de l'avant.

En tant que c.o., j'étais responsable de l'ensemble du projet, sauf la logistique autour des kiosques carrières, qui a été assurée par des collègues.

Des résultats encourageants

Le personnel n'avait pas besoin d'être sensibilisé à l'importance de la gestion de carrière. Néanmoins, tout au long de la démarche, plusieurs personnes ont témoigné de leur impression d'immobilité dans l'organisation et de leur souhait d'entrevoir davantage de perspectives de développement et de mobilité. Elles acceptaient de bonne guerre de donner une chance à leur employeur d'améliorer ses pratiques de gestion de carrière au cours des prochaines années. Les commentaires positifs recueillis dans le formulaire de captation des intérêts professionnels en font foi.

Sur le plan de la vue d'ensemble des intérêts professionnels du personnel du Service des ressources humaines et des communications, les résultats sont instructifs et utiles pour déterminer les prochaines actions à entreprendre. Par exemple, nous avons appris que :

- près de la moitié des personnes répondantes se considèrent sur leur X et veulent se développer dans leur poste actuel, par exemple en se spécialisant ou en devenant une référence pour leurs collègues;
- environ 25 % des personnes se disent intéressées par la gestion — d'autres données nous permettent de penser que ce nombre est un peu moins élevé dans l'ensemble de l'organisation, plutôt autour de 15 %;
- environ 30 % des personnes ont coché plus d'une option, affichant une ouverture à se développer et à évoluer, peu importe la manière.

L'élément central de la démarche ne fut pas le formulaire de captation des intérêts professionnels, mais plutôt les échanges entre les gestionnaires et les membres de leur équipe. En effet, connaissant mieux les intérêts des personnes, les gestionnaires ont pu leur confier des mandats de développement stimulants et enrichissants permettant de se rapprocher de leurs objectifs de carrière. Ces échanges ont aussi permis de faire tomber quelques tabous. Changer de poste n'est pas une critique envers son ou sa gestionnaire, mais bien une action visant à contribuer autrement et possiblement mieux à la mission de l'organisation. Chercher à se faire connaître des gestionnaires des autres équipes est mieux perçu qu'auparavant et encouragé.

Ainsi, la retombée la plus importante de ce projet n'est pas la cohorte de développement de la relève de gestion ni les journées portes ouvertes dans une des équipes ni une meilleure diffusion des affichages de postes et des appels d'intérêts dans le Service. La retombée la plus significative est l'évolution de la culture organisationnelle. Désormais, on parle davantage de carrière dans les bureaux et dans le cadre des projets. Davantage de personnes pensent que le personnel cherche à évoluer et grandir au sein de l'organisation. Le terreau s'avère de plus en plus riche pour une carrière à la Ville.

Ce projet d'une durée d'environ dix mois a été repris dans un autre service, ce qui a permis de valider la pertinence des outils développés. D'autres unités d'affaires pourront entreprendre la même démarche dans les prochaines années. Avec des tels projets, les c.o.o. peuvent avoir des incidences positives sur le monde du travail québécois, par le truchement d'une implication plus grande des organisations dans le mieux-être de leur personnel, en prenant appui sur les pratiques de gestion de carrière. ■

Références

- BAGDADLI, S. et M. GIANECCHINI. 2019. « Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework », *Human Resource Management Review*, vol. 29, n° 3, pp. 353-70.
- BARNETT, B.R. et L. BRADLEY. 2007. « The impact of organizational support for career development on career satisfaction », *Career Development International*, vol. 12, pp. 617-36.
- BARUCH, Y. et M. PEIPERL. 2001. « Career management practices: An empirical survey and implications », *Human Resource Management*, vol. 39, n° 4, pp. 347-66.
- BÉLISLE, J. 2003. *Implantation d'un programme de développement de carrière chez Berlex Canada inc.*, Mémoire présenté à l'Université de Montréal.
- BERSIN, J. 2019. *The Wellbeing Imperative. Beyond Health: Sustainable Productivity and Performance*, Webinaire présenté par Workforce Webinars.
- GYANSAH, S.T. et H.K. GUANTAI. 2018. « Career development in organizations: Placing the organization and the employee on the same pedestal to enhance maximum productivity », *European Journal of Business and Management*, vol. 10, n° 14, pp. 40-45.
- KIM, J., H. CHANG et B. BELL. 2025. « Organizational-level training and performance: A meta-analytic investigation », *Journal of Management*, à paraître.
<https://doi.org/10.1177/01492063251327588>.
- LABRE, D. 2009. « La gestion de carrière : levier de motivation et de fidélisation des employés », *Effectif*, vol. 12, n° 2.
- LINKEDIN LEARNING. 2024. *LinkedIn 2024 Workplace Learning Report*, LinkedIn Learning, 39 p.

MAGNIN, C., É. HAZAN, J.-C. MIESZALA et H. LAVANDIER. 2023. *L'humain, capital au cœur de la performance durable de l'entreprise*, McKinsey & Company, 46 p.

MATHIS, R.L. et J.L. JACKSON. 2011. *Human Resource Management*, 13^e éd., South-Western, Cengage Learning.

McLEAN & COMPANY. 2022. *Uncover and Market Internal Career Path Opportunities: Future-Proof Your Workplace by Enabling Employees to Drive Their Own Careers*, Webinaire.

MILLIGAN, C. 2020. *People Strategy: Here's What Your Retention Toolkit Should Look Like*. Webinaire Degreed. Webinaire présenté par Chief Learning Officer.

NASCHBERGER, C., C. QUENTAL et C. LEGRAND, C. 2012. Les leviers de carrière : la perception des managers, Actes de colloque de l'Association francophone de gestion des ressources humaines.

RANGOU, E. 2020. *Purpose Driven Learning: Putting Skills to Work*, Webinaire présenté le 19 nov. 2020, par Degreed et Chief Learning Officer.

ROGER, A. et S. VENTOLINI. 2004. *La mobilité professionnelle : au-delà des mesures classiques*, Actes de colloque de l'Association francophone de gestion des ressources humaines.

SAHI, M., R. MHENNA, M. NIJIYIN, N. MHENNA et O. BOURHABA. 2023. « La gestion des carrières à l'ère de la transformation digitale des ressources humaines », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, vol. 6, n° 2, pp. 555-75.

UWAMARIYA, A. et J. MUKAMURERA. 2005. « Le concept de "développement professionnel" en enseignement : approches théoriques ». *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 31, n° 1, pp. 133-55.

VENNE, J.-F. 2023. « La progression de la carrière est-elle un travail d'équipe? », *Revue Gestion*, <https://www.revuegestion.ca/la-progression-de-la-carriere-est-elle-un-travail-dequipe> (page consultée le 29 mai 2025).

XIE, M., G. WANG, T.J. WU et H. SHI. 2023. « How does organizational career management benefit employees? The impact of the "Enabling" and "Energizing" paths of organizational career management on employability and job burnout. » *Environmental Research and Public Health*, vol. 20, n° 2, p. 1259.



Chantal Cormier, c.o.o.,
cofondatrice de Humano
Potentiel, fondatrice
de Concept Carrière



Karine Ross, ps.éd.,
cofondatrice de
Humano Potentiel

Humano DPJ : développer le potentiel humain pour transformer les organisations

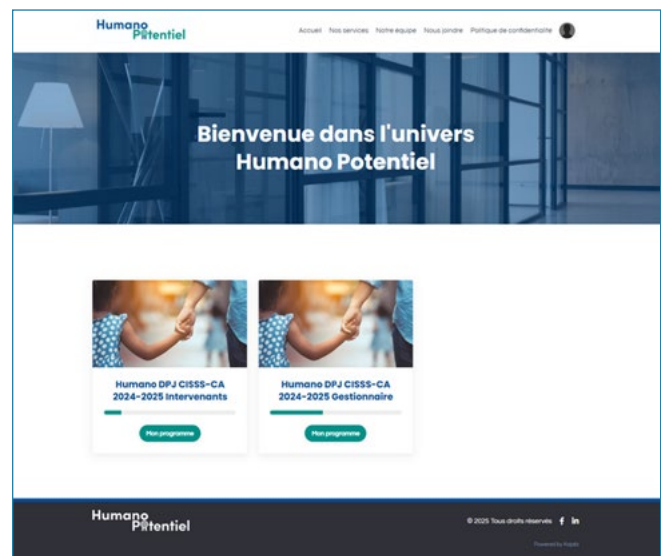
Malgré les efforts déployés à la suite du dépôt du rapport Laurent (2021), la détresse psychologique et le taux de roulement demeurent alarmants chez les professionnels et professionnelles œuvrant à la Direction de la protection de la jeunesse (DPJ) (Carabin, 2024). Selon une enquête d'opinion réalisée en 2024 par la firme CROP pour l'Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec (OTSTCFQ), 42 % des travailleurs sociaux considèrent sérieusement un changement de milieu de pratique d'ici deux ans. Cette instabilité est notamment attribuable à la charge de travail élevée, à un climat de pratique exigeant ainsi qu'à un roulement de personnel qui fragilise les équipes et compromet la qualité des services (La Presse canadienne, 2024).

Une culture organisationnelle axée sur l'humain, la résilience et l'innovation

Humano DPJ est un programme de formation et d'accompagnement conçu pour répondre aux enjeux urgents du réseau de la protection de la jeunesse, en proposant des solutions concrètes et adaptées à la réalité du terrain. Il vise à améliorer les conditions de travail, à prévenir l'épuisement professionnel et à favoriser la rétention des intervenants et des gestionnaires. Pour en faciliter l'accès, une plateforme numérique Humano Potentiel a été développée. Chaque membre y accède grâce à un espace personnalisé, créé à partir de son adresse courriel professionnelle. Véritable outil central, la plateforme permet de diffuser, animer et déployer le programme directement dans les milieux de travail, sans contrainte territoriale.

Développée par l'entreprise québécoise Humano Potentiel, cette approche propose un virage organisationnel où l'humain devient le moteur d'un changement durable. En accompagnant les entreprises à créer des milieux de travail plus sains et qui favorisent l'engagement,

elle soutient le développement du plein potentiel des professionnels, tout en favorisant une culture de gestion collaborative et structurante.



Aperçu de la plateforme Humano Potentiel

Création du programme

Le programme Humano DPJ trouve son origine dans le parcours professionnel de l'une de ses cofondatrices, Karine Ross, psychoéducatrice ayant œuvré pendant plus de neuf ans à la DPJ.

Devant les nombreux enjeux qui fragilisent les équipes en protection de la jeunesse, elle a révélé un angle mort dans les solutions traditionnellement mises en place : les formations offertes misent principalement sur le développement de compétences techniques, sans accorder une place suffisante à la conscience de soi, à la réflexion professionnelle et à la santé psychologique des intervenants.

Convaincue qu'il est essentiel d'outiller et de soutenir les professionnels pour améliorer leur qualité de vie personnelle et professionnelle, et, ultimement, la qualité des services rendus à la clientèle, elle se donne pour mission de concevoir une réponse innovante à cet enjeu.

C'est dans le cadre d'un parcours de formation complémentaire qu'elle fait la rencontre de Chantal Cormier, conseillère d'orientation organisationnelle. Forte de son expérience, cette dernière a accompagné des centaines de travailleurs et travailleuses issus des services sociaux vivant un épuisement professionnel. Sensible aux réalités de ces milieux et partageant une vision commune — celle d'outiller les individus afin qu'ils deviennent proactifs dans la préservation de leur santé psychologique tout en contribuant à la rétention du personnel —, elle y voit une occasion de mettre son expertise au service d'une mission porteuse. De cette complémentarité naît une collaboration : ensemble, elles fondent l'entreprise Humano Potentiel et conçoivent le programme Humano DPJ.

Simultanément à la création de leur entreprise, les cofondatrices entament des démarches auprès de la DPJ de Chaudière-Appalaches. Reconnaisant le caractère innovateur de leur projet à la suite de la présentation du programme à la direction, celle-ci décide d'implanter le nouveau programme dans le cadre d'un projet pilote d'une durée de un an.

Humano DPJ : miser sur l'engagement plutôt que la performance

Le programme Humano DPJ se distingue par son approche centrée sur l'humain comme principal vecteur de transformation organisationnelle. Plutôt que de s'appuyer uniquement sur des indicateurs de performance, il

cherche à mobiliser le plein potentiel des intervenants et des gestionnaires, en misant sur leur leadership professionnel, leur autonomie et leur capacité d'agir. En misant sur ces aspects, le programme souhaite créer un engagement durable et profond.

Objectifs du programme et retombées attendues

Le programme Humano DPJ ne se limite pas à une intervention ponctuelle ou encore à une solution au moment de situations de crise. Il s'inscrit dans une vision de transformation en profondeur de la culture organisationnelle au sein des services de la protection de la jeunesse. En s'appuyant sur le développement du potentiel humain à tous les niveaux (individu, équipe, organisationnel), il cherche à générer des effets durables sur la qualité des services, le mieux-être au travail et la cohésion professionnelle.

Les objectifs poursuivis sont clairs et structurants :

- renforcer la santé psychologique des professionnels et prévenir l'épuisement grâce à des ressources concrètes et à une reconnaissance du vécu émotionnel;
- stimuler l'engagement et le leadership professionnel, en valorisant l'autonomie, la compétence et le sentiment d'appartenance;
- améliorer la qualité des interventions auprès des enfants et des familles, en misant sur des intervenants mieux soutenus, plus alignés et enracinés dans leur rôle;
- favoriser la rétention du personnel, en créant des milieux de travail humains, cohérents et porteurs de sens;
- instaurer une culture de collaboration et d'innovation, capable de s'adapter aux réalités du terrain tout en s'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue.

En ce sens, Humano DPJ renforce le leadership des intervenants et des gestionnaires, en les outillant pour devenir de véritables agents de changement. Il propose une approche où chacun et chacune devient acteur de son propre développement, tout en contribuant activement à l'évolution des pratiques collectives et des services publics.

Par ce modèle, le programme affirme une conviction forte : c'est en plaçant l'humain au cœur de la transformation organisationnelle que l'on pourra bâtir un système

de protection de la jeunesse à la fois plus résilient, plus mobilisé et plus proche de sa mission première.

Contenu du programme

Le programme Humano DPJ qui a été déployé au CISSS de Chaudière-Appalaches est composé de trois volets :

1) Volet formation

- Ce volet permet l'acquisition des connaissances de base sur les quatre axes fondamentaux tels que l'état d'esprit, la conscience de soi, la santé psychologique et la communication. Chacun de ces axes comprend six heures de formation.
- Des travaux pratiques sont également suggérés aux participants afin de leur permettre d'expérimenter et d'intégrer les connaissances théoriques dans leur quotidien.

2) Volet codéveloppement professionnel¹

- Au-delà de la formation, le programme propose un espace de codéveloppement, où les travailleurs peuvent explorer des pistes de solutions adaptées aux réalités du terrain, partager les bonnes pratiques, enrichir leurs compétences et reconnaître les défis à relever.

3) Volet accompagnement individuel

- Une banque d'heures individuelles est offerte aux participants pour un accompagnement plus personnalisé.

La formation, les séances de codéveloppement et l'accompagnement individuel sont aussi offerts en ligne. Par conséquent, la plateforme offre un accès flexible au contenu. Ainsi, les personnes qui ne peuvent assister aux sessions en direct ou qui souhaitent revoir une formation ou un codéveloppement peuvent y accéder à tout moment. Toutefois, afin de respecter la confidentialité pour les personnes présentes, il faut assister au volet codéveloppement, celui-ci ne pouvant donc être vu en rediffusion.

Fondements du programme

Le programme repose sur trois leviers interdépendants qui permettent d'agir de manière cohérente à l'échelle individuelle, collective et organisationnelle :

1. Développement du potentiel individuel

Ce premier levier permet aux professionnels de porter un regard sur eux-mêmes afin de renforcer leur identité et leur leadership professionnel. Il s'articule autour des quatre axes fondamentaux et complémentaires nommés ci-dessus.

État d'esprit et résilience : développer son potentiel à travers les défis

Le programme valorise une posture d'apprenant, où chaque défi professionnel est perçu comme une occasion d'apprentissage et d'amélioration. Il invite donc les intervenants ainsi que les gestionnaires à faire preuve de résilience, à accueillir l'erreur comme une occasion d'apprentissage et à comprendre et réguler leurs émotions pour maintenir un équilibre psychologique et ainsi favoriser une prise de décisions justes et centrées sur les besoins des enfants et des familles.

Conscience de soi : comprendre son fonctionnement et celui des gens qui composent notre environnement de travail et ainsi renforcer ses retombées professionnelles

La connaissance de soi est un levier incontournable d'un leadership authentique. Le programme invite à dresser la liste de ses traits de personnalité à l'aide de la théorie du Big five (McCrae et Costa, 1990), motivations, forces et zones de vulnérabilité. Mais il va plus loin : en comprenant aussi le fonctionnement des autres, les professionnels peuvent interagir avec plus de justesse, créer des alliances solides et réduire les tensions interpersonnelles, au bénéfice d'une collaboration renforcée.

Santé psychologique : un équilibre essentiel pour l'engagement et la qualité des services

Le programme propose une approche intégrée de la santé psychologique, axée sur la prévention de l'épuisement, la reconnaissance des facteurs de stress et la mise en place de pratiques organisationnelles soutenantes. Il encourage également la création d'environnements sécurisants où la reconnaissance, l'autonomie et la sécurité psychologique sont au cœur des préoccupations, tout en soutenant une responsabilité partagée entre l'individu et l'organisation.

Communication : un vecteur essentiel du développement professionnel et de l'engagement

Les compétences relationnelles sont essentielles à la fois pour la cohésion des équipes et pour la qualité des liens avec les usagers. Le programme développe des habiletés

1 Au moment où le programme (projet pilote) a été déployé, nous utilisons le terme *coaching professionnel* plutôt que *codéveloppement professionnel*, terme que nous avons intégré à la suite du projet pilote.

telles que l'écoute active, le langage non verbal, l'expression des besoins, la gestion des tensions et la rétroaction constructive. En favorisant des échanges structurés et bienveillants, il permet non seulement d'instaurer un climat de collaboration durable, mais aussi d'améliorer les prises de décisions concernant les enfants et leurs familles.

2. Création d'un écosystème favorable à l'épanouissement professionnel

Le second levier agit sur l'environnement de travail, en misant sur la création de conditions structurantes qui favorisent l'épanouissement professionnel. Ce modèle s'inspire notamment de la théorie de l'autodétermination (Ryan et Deci, 2000), qui met en lumière trois besoins psychologiques fondamentaux à la motivation : l'autonomie, les compétences et l'appartenance sociale.

Autonomie

Le programme encourage une plus grande liberté décisionnelle, autant chez les gestionnaires que chez les intervenants. Il valorise l'initiative, l'agilité dans l'organisation du travail et l'appropriation des outils pour intervenir avec justesse. De plus, la plateforme Humano Potentiel soutient cette autonomie par son agilité en favorisant un apprentissage continu et autogéré.

Compétences

Le développement des compétences techniques et relationnelles est essentiel pour faire face aux situations complexes du terrain. Humano DPJ va plus loin qu'une simple offre de formation : il propose un parcours structuré, ancré dans une logique de transformation durable. Il combine introspection, outils d'intervention et mise en pratique dans un cadre de codéveloppement tout en mettant l'accent sur le rôle central que joue l'humain dans la qualité des services rendus.

Liens sociaux

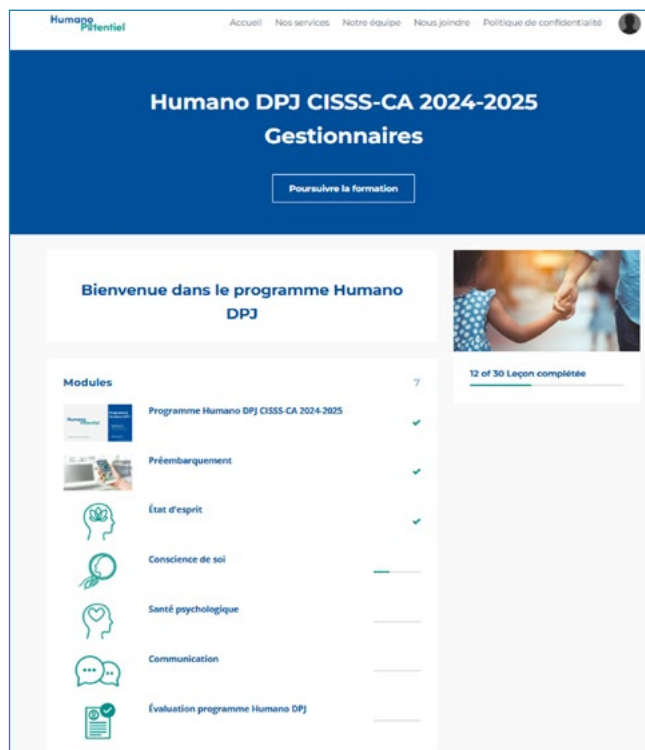
Le sentiment d'appartenance et la solidarité professionnelle sont essentiels pour contrer l'isolement, renforcer la résilience collective et favoriser un climat sain. Le programme encourage la collaboration interdisciplinaire, la reconnaissance mutuelle et la mise en place de rituels d'équipe. Ces dynamiques relationnelles soutiennent l'engagement et permettent de traverser ensemble les défis liés à la mission de la DPJ.

3. Codéveloppement professionnel : apprendre ensemble pour progresser

Sachant que « l'être humain apprend et se développe davantage par l'expérimentation et le retour sur l'expérience que par l'enseignement de contenus magistraux et décontextualisés » (Ménard, 2017), le programme Humano DPJ mise sur des espaces de codéveloppement et d'apprentissage collectif. En favorisant le codéveloppement, les équipes améliorent leurs pratiques professionnelles, enrichissent leurs compétences et cherchent ensemble des solutions créatives (Sabourin et Lefebvre, 2017; Payette, 2007). Ce processus permet également d'unifier les visions afin de garantir une orientation stratégique cohérente et efficace.

La plateforme Humano Potentiel : un élément clé du programme Humano DPJ

Tel que mentionné précédemment, pour faciliter la mise en œuvre du programme, la plateforme Humano Potentiel offre un espace sécurisé et évolutif dédié à la formation et au codéveloppement. Elle permet aux travailleurs et aux gestionnaires d'apprendre à leur rythme, en fonction de leurs enjeux et besoins, optimisant ainsi leur engagement et leur performance au sein des organisations.



Aperçu de la plateforme Humano Potentiel

Vers une transformation durable grâce au programme Humano DPJ

L'adoption du programme apporte une occasion concrète de changement aux milieux œuvrant en protection de la jeunesse. En mettant en œuvre une approche ancrée dans le respect de l'humain et des dynamiques organisationnelles, les établissements peuvent :

- créer des environnements d'apprentissage sécurisants qui permettent aux travailleurs de se développer tout en se sentant soutenus;
- repenser la gestion des équipes pour favoriser la coresponsabilité, l'autonomie professionnelle et le sentiment d'utilité;
- faire vivre des valeurs humaines fortes, qui soutiennent à la fois l'engagement individuel et le sentiment d'appartenance collective;
- intégrer une vision partagée entre les gestionnaires, les intervenants et les partenaires, permettant d'aligner les pratiques et d'orienter les décisions de manière cohérente.

Cette transformation repose sur un engagement progressif, une adaptation à la réalité de chaque milieu et une volonté d'instaurer une culture d'apprentissage et de codéveloppement continue.

Perspectives d'évolution et développement à venir

Dans un contexte où le bien-être au travail devient une priorité incontournable dans les services publics, le programme Humano DPJ entend poursuivre son déploiement et son évolution. Plusieurs avenues de développement sont envisagées :

- étendre le programme à d'autres secteurs du réseau public (santé, éducation, sécurité publique), et ce, afin de soutenir une approche globale et cohérente du mieux-être au travail;
- développer de nouveaux contenus sur la plateforme Humano Potentiel, permettant aux utilisateurs de poursuivre leurs apprentissages et leurs échanges selon l'évolution des besoins et des pratiques;
- accroître les partenariats avec les milieux de recherche pour documenter les retombées du programme et affiner les indicateurs de suivi;
- renforcer les compétences des gestionnaires afin de favoriser une gestion engageante, humaine et efficace, tout en respectant les principes du programme;

- promouvoir une communication ouverte entre les acteurs de tous niveaux hiérarchiques et ainsi renforcer l'alignement stratégique et l'engagement des équipes dans le processus de changement.

Porté par une vision claire, des outils concrets et une expertise enracinée dans le terrain, Humano DPJ se positionne comme un levier structurant pour bâtir des organisations plus résilientes, plus humaines et plus engagées.

Conclusion

En misant sur l'humain comme moteur de transformation, le programme Humano DPJ et la plateforme Humano Potentiel proposent une voie innovante, cohérente et profondément alignée avec les besoins actuels des milieux d'intervention. En outillant les professionnels et en soutenant les organisations, ils contribuent à bâtir un réseau plus résilient, engagé et durable, et ce, au service des enfants, des familles et des personnes qui les accompagnent chaque jour. ■

Références

- CARABIN, F. 2024. « Trois ans après le rapport Laurent, la détresse toujours omniprésente à la DPJ », *Le Devoir*, 3 mai.
- LA PRESSE CANADIENNE. 2024. « Des travailleuses sociales songent à quitter leur profession, selon un sondage », *Le Devoir*, 26 mars.
- LAURENT, R. 2021. *Rapport Laurent : Instaurer une société bienveillante pour nos enfants et nos jeunes*.
- McCRAE, R.R. et P.T. COSTA. 1990. *Personality in Adulthood*, New York, The Guilford Press.
- MÉNARD, C. 2017. « Comment développer cette nouvelle génération de leaders dits "transformationnels"? », *Gestion*, HEC Montréal.
- PAYETTE, A. 2007. « Le codéveloppement professionnel », dans Louise MANDEVILLE (réd.), *Apprendre autrement : pourquoi et comment*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 82.
- RYAN, R.M. et E.L. DECI. 2000. « Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being », *American Psychologist*, vol. 55, pp. 68-78.
- SABOURIN, N. et F. LEFEBVRE. 2017. *Collaborer et agir, mieux et autrement : Guide pratique pour implanter des groupes de codéveloppement professionnel*, Éditions Sabourin et Lefebvre.



Réginald Savard,
c.o. psychothérapeute,
professeur titulaire,
Directeur de l'Unité
de programmes en
développement de carrière,
Université du Québec
à Montréal



Pawel Zaniewski,
c.o., doctorant, Université
du Québec à Montréal



Martine Lacharité,
c.o., conseillère stratégique
et ancienne directrice générale
de l'OCCOQ

Les conseillers et conseillères d'orientation et la pratique du coaching

En 2024, l'Ordre a entrepris une démarche d'envergure visant à actualiser ses interventions en matière de surveillance de la pratique illégale des activités réservées et de lutte contre l'usurpation du titre de conseiller d'orientation. Dans ce contexte, la pratique du coaching, largement répandue dans plusieurs milieux, a rapidement émergé comme un sujet incontournable. De plus, les questionnements soulevés par les c.o. à propos de cette pratique, en lien avec l'exercice des activités réservées, de même que les signalements reçus en matière d'usurpation de titre, ont confirmé la nécessité de s'y attarder.

Ces observations ont lancé une réflexion plus approfondie, soulevant des questions cruciales en ce qui concerne la protection du public et l'utilisation du titre de coach. Ce titre est en effet utilisé aussi bien par des c.o. que par d'autres intervenants et intervenantes, avec ou sans formation reconnue, étant donné les similarités entre le coaching, le counseling et la psychothérapie. Il est donc apparu essentiel de mieux cerner les points communs et les distinctions entre ces pratiques. Cette démarche vise à définir la place du coaching dans le champ d'exercice de l'orientation, tout en respectant notre mission de protection du public.

Pour alimenter cette réflexion, un sondage a été mené en janvier 2025 auprès de l'ensemble des c.o. Ce sondage visait à mieux cerner leurs pratiques en matière de coaching, leur utilisation du titre de coach et leurs perceptions de cette approche.

Dans ce premier article, les résultats du sondage sont présentés. L'objectif est de mieux comprendre la place du coaching dans la pratique des c.o. Cette publication marque une première étape : elle sera suivie par la diffusion d'une capsule vidéo reprenant la présentation faite dans le cadre du colloque 2025. La réflexion se poursuivra ensuite dans un second article, à paraître dans le numéro du printemps 2026 du magazine.

Méthodologie

Pour mieux comprendre les pratiques des c.o. en matière de coaching, l'utilisation du titre de coach et leurs perceptions de cette approche, un questionnaire en ligne a été conçu. Il vise à recueillir des données, combinant des questions fermées (choix multiples, échelles de Likert, questions dichotomiques) pour obtenir des informations quantifiables sur les pratiques, la formation suivie et les contextes d'utilisation du coaching ainsi que des questions ouvertes pour commenter ou expliciter les réponses aux questions posées.

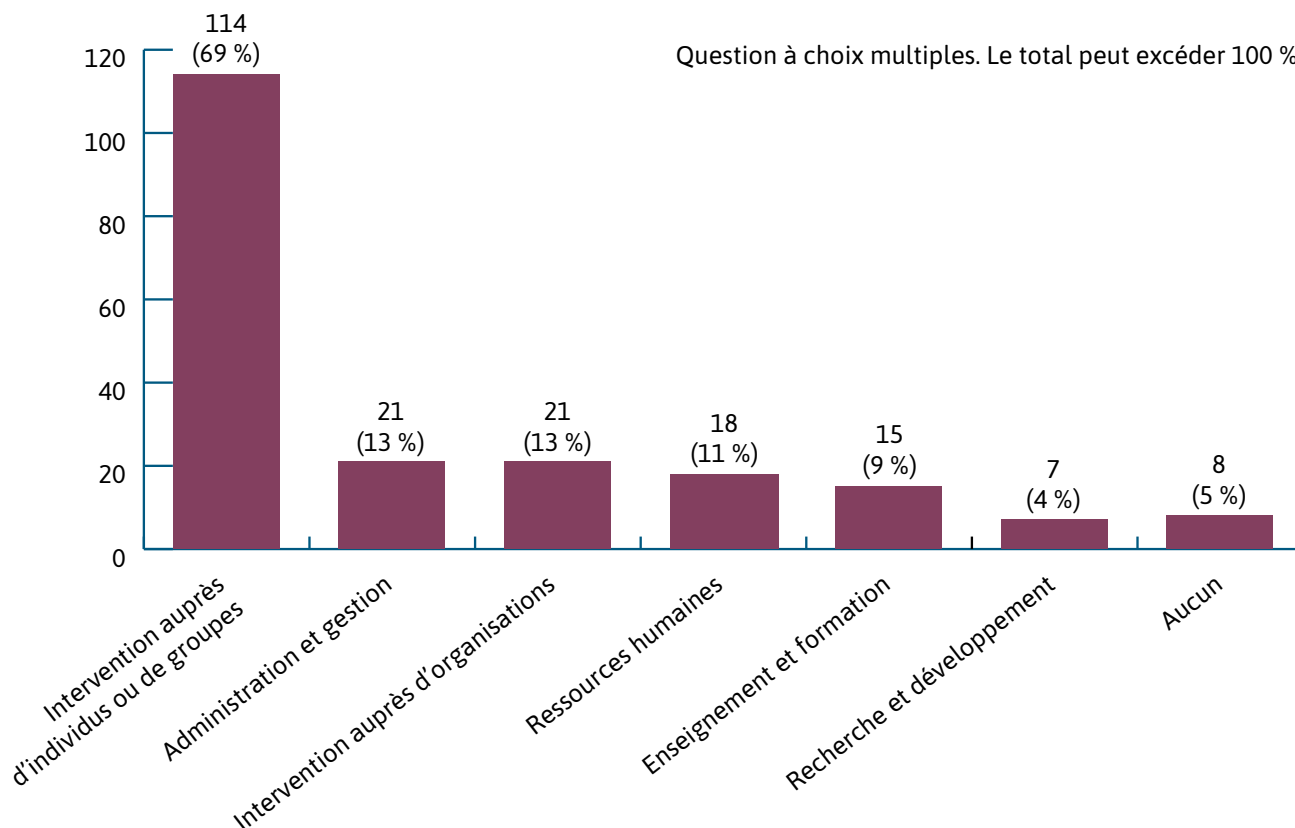
Il est important de mentionner que nous avons choisi de ne pas fournir de définition du coaching aux répondants et répondantes, afin de laisser libre cours à leur propre perception et à leurs commentaires concernant ce type d'intervention.

La collecte des données s'est déroulée de janvier à mars 2025, par le truchement de la plateforme sécurisée de l'OCOQ. Les données ont ensuite été exportées et analysées. L'analyse statistique descriptive des données quantitatives a été réalisée avec le logiciel SPSS. Les réponses aux questions ouvertes ont enrichi l'interprétation des résultats, apportant des nuances qualitatives pertinentes.

Portrait des répondants et répondantes

Tableau 1. Principal champ de pratique d'exercice

n = 165



Le tableau 1 montre qu'une grande majorité de c.o. qui ont répondu se retrouvent dans le champ Intervention auprès d'individus ou de groupes (114, 69 %). Dans une moindre mesure, on retrouve les c.o. dans les champs Administration et gestion (21, 13 %), Intervention auprès d'organisations (21, 13 %), Ressources humaines (18, 11 %) ainsi qu'Enseignement et formation (15, 9 %). Enfin, on en compte beaucoup moins dans le champ Recherche et développement (7, 4 %). Notons également qu'un petit groupe de c.o. (8, 5 %) ont répondu que cette question ne les concernait pas.

Tableau 2. Nombre d'années de pratique des c.o. offrant du coaching

	n = 91	%
0 à 5 ans	37	41 %
6 ans à 10 ans	21	23 %
11 ans à 15 ans	9	10 %
16 ans et plus	24	26 %

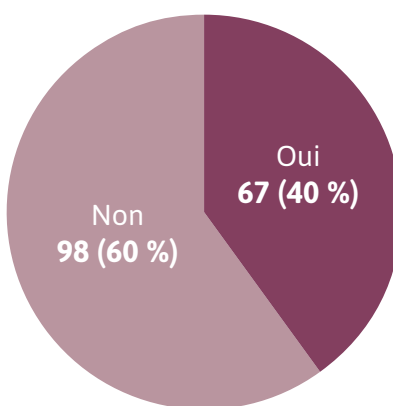
Les résultats du tableau 2 révèlent une diversité d'expérience des c.o. qui offrent des services de coaching (91, 55 %). On constate une présence significative de personnes c.o. relativement nouvelles ainsi que de celles ayant plusieurs années d'expérience. En effet, le groupe le plus important est celui des c.o. ayant 0 à 5 ans d'expérience (37, 41 %), ce qui pourrait témoigner d'un certain

dynamisme et d'un renouvellement dans la pratique du coaching. Viennent ensuite les personnes c.o. les plus expérimentées ayant 16 ans et plus d'expérience (24, 26 %). Dans une moindre mesure, on retrouve celles ayant entre 6 et 10 ans de pratique (21, 23 %) et celles ayant entre 11 et 15 ans d'expérience (9, 10 %).

Résultats

Tableau 3. Offre de service de coaching par les c.o.

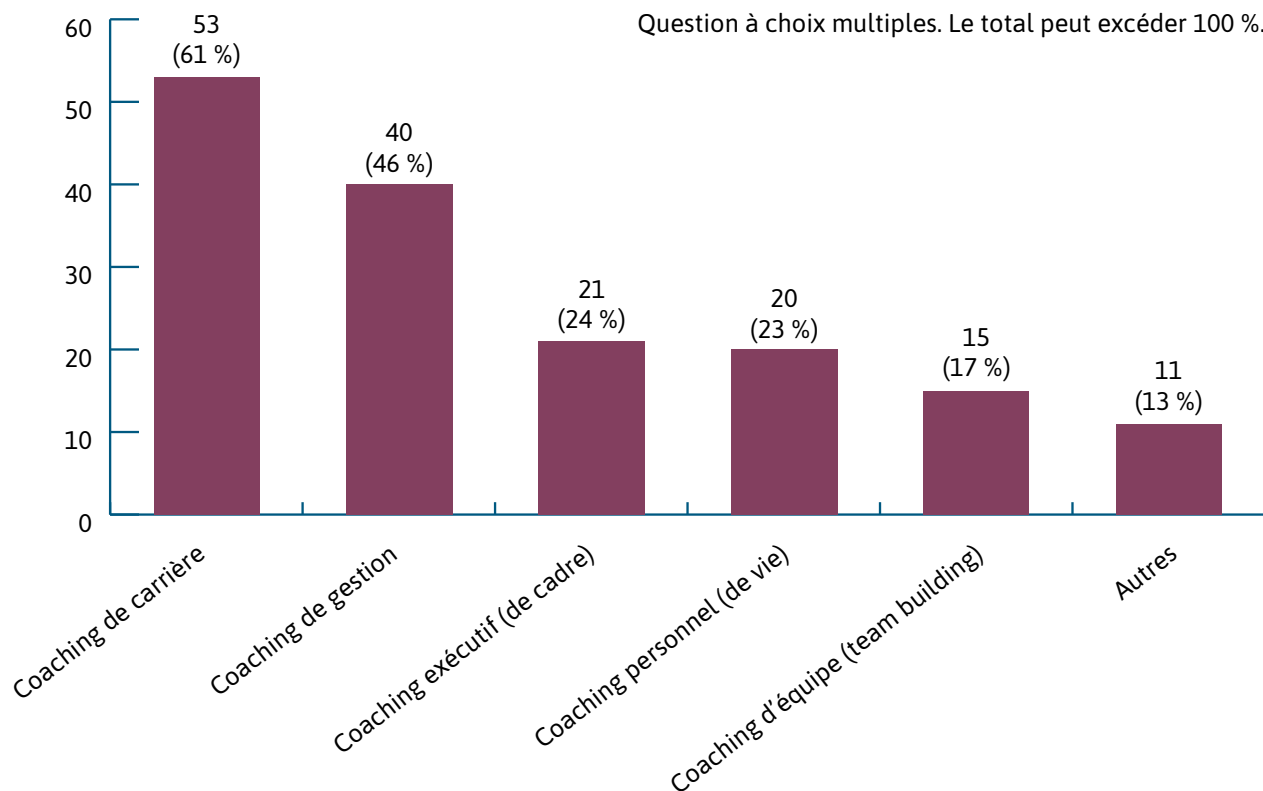
n = 165



Les données du sondage révèlent que si une majorité de c.o. ne propose pas de services de coaching, une proportion importante l'intègre néanmoins à leur offre (tableau 3). En effet, plusieurs c.o. ont indiqué offrir des services de coaching à leur clientèle (67, 40 %). Par ailleurs, davantage de c.o. ne proposent pas de services de coaching (98, 60 %).

Tableau 4. Type de coaching offert par les c.o.

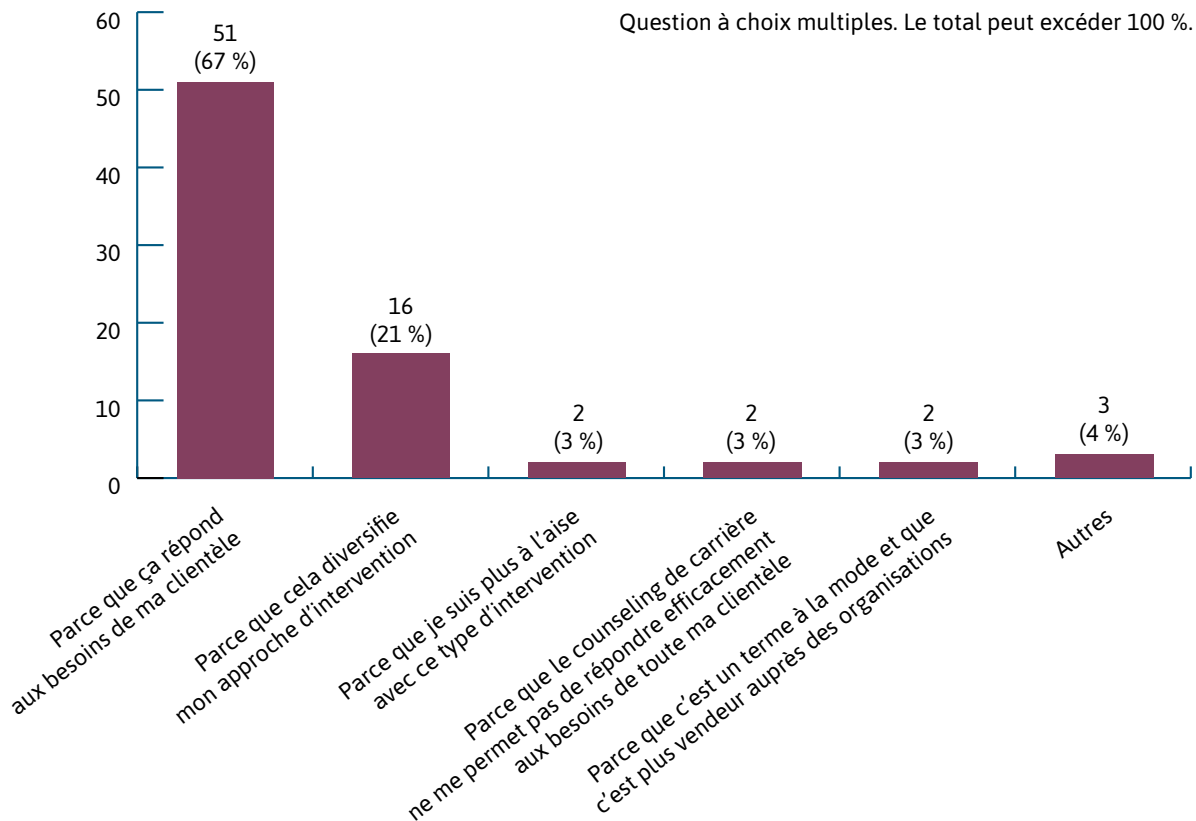
n = 87



Comme on peut l'observer dans le tableau 4, sans grande surprise, le Coaching de carrière (53, 61 %) et le Coaching de gestion (40, 46 %) sont les plus fréquemment offerts. Dans une moindre mesure, on retrouve le Coaching exécutif (21, 24 %), le Coaching personnel (20, 23 %) et le Coaching d'équipe (15, 17 %). Enfin, quelques c.o. (11, 13 %) proposent d'autres types de coaching (ex. : coaching d'entrevue de sélection, coaching scolaire) et 78 personnes c.o. disent n'offrir aucun type de coaching.

Tableau 5. Raisons pour offrir un service de coaching

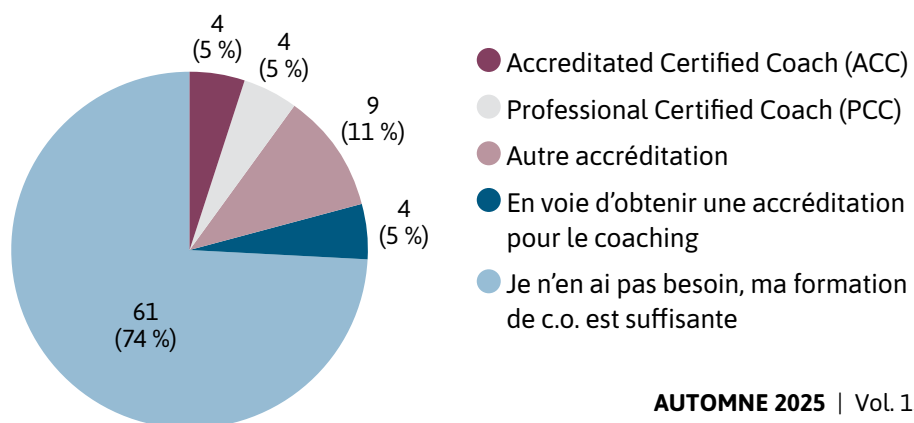
n = 76



Les données du tableau 5 révèlent que la raison principale pour laquelle les c.o. qui ont répondu à cette question (76, 46 %) offrent des services de coaching est la volonté de répondre aux besoins de leur clientèle (51, 67 %). Au-delà des besoins directs de la clientèle, la diversification des méthodes d'intervention est également une raison évoquée par les c.o. (16, 21 %). Les autres raisons, bien que moins fréquentes, apportent des nuances intéressantes sur la perception et l'intégration du coaching : Parce que je suis plus à l'aise avec ce type d'intervention (2, 3 %), Parce que le counseling de carrière ne me permet pas de répondre efficacement aux besoins de toute ma clientèle (2, 3 %), Parce que c'est un terme à la mode et que c'est plus vendeur auprès des organisations (2, 3 %) et Autres (3, 4 %). Enfin, une majorité de c.o. ont affirmé que ce n'était pas applicable (88, 53 %) et une personne n'a pas répondu à la question.

Tableau 6. Accréditation pour pratiquer le coaching

n = 82

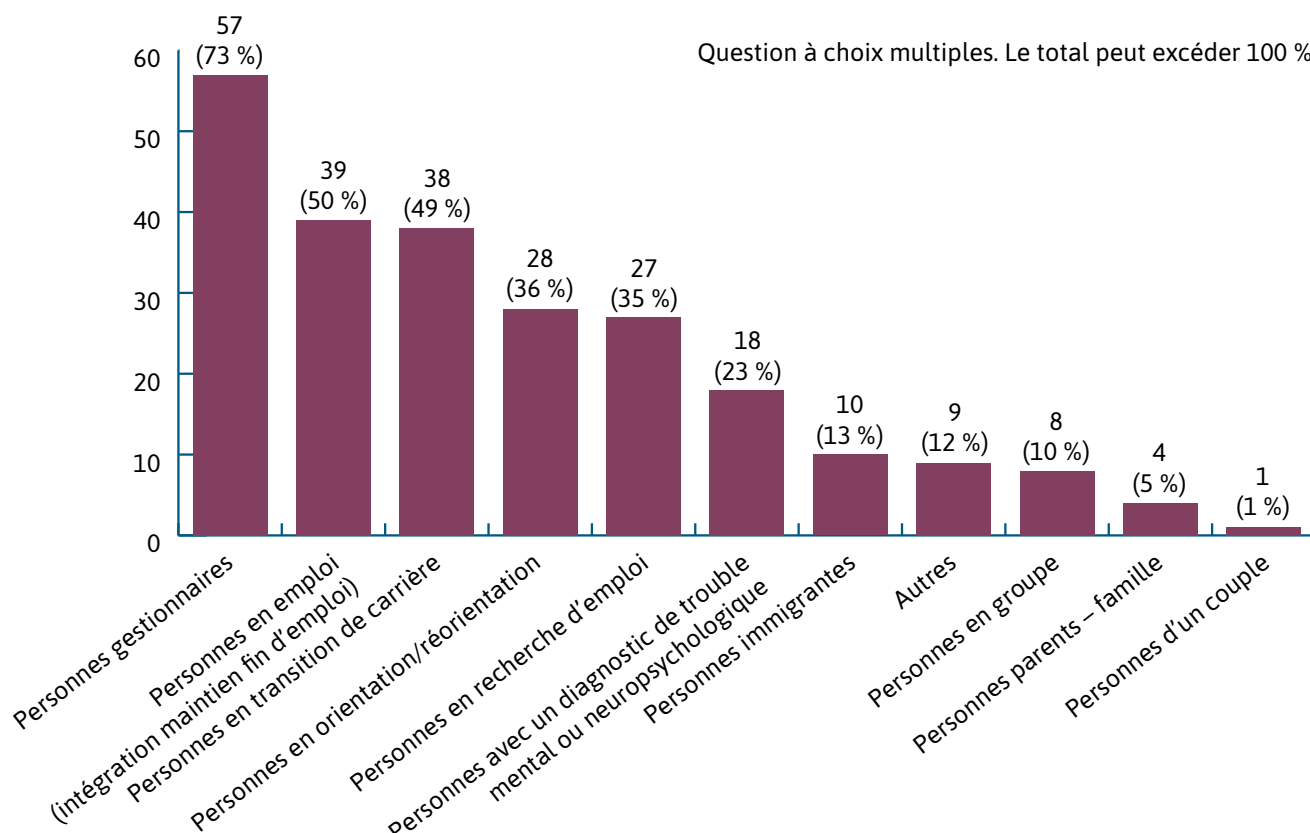


Il ressort clairement dans le tableau 6 que les c.o. qui offrent du coaching (82, 50 %) considèrent leur formation initiale comme amplement suffisante (61, 74 %). Cela pourrait témoigner d'une forte confiance dans la pertinence de leur formation universitaire pour exercer des activités de coaching, bien que cette perspective ne fasse pas l'unanimité.

En effet, quelques c.o. détiennent la certification Accredited Certified Coach (ACC) (4, 5 %) et la certification de niveau supérieur Professional Certified Coach (PCC) de l'International Coach Federation (ICF) (4, 5 %). Aussi, d'autres c.o. ont indiqué posséder une autre accréditation (9, 11 %). De plus, on peut voir que d'autres encore sont en voie d'obtenir une accréditation (4, 5 %).

Tableau 7. Offre de service de coaching à la clientèle

n = 78



Pour sa part, le tableau 7 révèle que, bien que le coaching s'adresse à un large éventail de clientèles, certains groupes sont plus souvent ciblés. En fait, un nombre important de c.o. offrent des services de coaching aux gestionnaires (57, 73 %). La moitié (39, 50 %) en offrent aux personnes déjà en emploi et l'autre moitié (38, 49 %) ciblent celles en transition de carrière. Dans une moindre mesure, les c.o. offrent des services de coaching aux personnes en processus d'orientation ou de réorientation (28, 36 %) et à celles en recherche d'emploi (27, 35 %).

Les c.o. offrent aussi des services de coaching aux personnes vivant avec un diagnostic de trouble mental ou neuropsychologique (18, 23 %), ce qui souligne la possibilité d'utiliser le coaching pour soutenir des parcours plus complexes. Les c.o. offrent également du coaching aux personnes immigrantes (10, 13 %). En groupe, le coaching est offert par un petit nombre de c.o. (8, 10 %). Enfin, très peu de c.o. offrent des services de coaching aux parents – famille (4, 5 %). Une seule personne affirme offrir du coaching de couple, ce qui reste une niche très spécifique. Enfin, certaines personnes ont cerné d'autres clientèles spécifiques auprès de qui elles offrent du coaching (9, 5 %). Ces résultats illustrent l'étendue de l'offre de coaching des c.o. auprès de la clientèle.

Tableau 8. Utilisation du titre de coach dans l'offre de services sur le Web

	n = 81	%
Pas du tout d'accord	56	69 %
Pas d'accord	23	28 %
D'accord	0	0 %
Tout à fait d'accord	2	2 %

Les données du sondage montrent une très forte tendance à privilégier le titre de c.o. pour se présenter à la clientèle (tableau 8). En fait, parmi les c.o. qui ont répondu à cette question (81, 49 %), une grande majorité ne sont « pas du tout d'accord » avec l'idée d'utiliser davantage le titre de coach pour se faire connaître auprès de la clientèle, dans les offres de services ou sur leur site Web (56, 69 %).

Cela pourrait indiquer une forte fidélité et une conviction dans la valeur du titre de conseillère ou conseiller d'orientation. Viennent ensuite les c.o. qui ne sont « pas d'accord » avec cette affirmation (23, 28 %). Combiné au groupe précédent, cela signifie que près de 97 % des c.o. ne privilégient pas le titre de coach pour se faire connaître auprès de leur clientèle dans leurs offres de services dans leur site Web. Finalement, personne s'est dit « d'accord » et seulement 7 personnes (2 %) se sont dites « tout à fait d'accord » avec l'utilisation prépondérante du titre de coach. Ces résultats sont clairs : les personnes qui ont répondu à cette question montrent une très forte préférence pour l'utilisation du titre c.o. pour se faire connaître auprès de leur clientèle. Ainsi, l'offre du coaching ne se traduit pas majoritairement par un changement dans leur identité professionnelle principale aux yeux du public.

Tableau 9. Besoin de formation pour répondre aux besoins de coaching

	n = 102	%
Pas du tout d'accord	13	13 %
Pas d'accord	21	21 %
D'accord	47	46 %
Tout à fait d'accord	21	21 %

Les résultats du tableau 9 indiquent que la majorité des c.o. qui ont répondu à cette question (102, 62 %) sont « tout à fait d'accord » (21, 21 %) ou « d'accord » (47, 46 %) pour dire avoir besoin d'une meilleure formation pour répondre aux besoins de coaching à leur clientèle,

soit un total de 68 personnes (67 %), comparativement à celles qui sont « pas du tout d'accord » (13, 13 %) ou « pas d'accord » (21, 21 %), soit un total de 34 personnes (33 %). Enfin, plusieurs c.o. ont répondu que cette question ne s'appliquait pas dans leur cas (63, 38 %).

Par ailleurs, en combinant les c.o. qui ne sont pas d'accord (21, 21 %) et pas du tout d'accord (13, 13 %), le tiers (34, 33 %) n'aurait pas besoin d'aller chercher une meilleure formation pour répondre aux besoins de coaching de leur clientèle. Enfin, il est à noter que plusieurs c.o. ont répondu que cette question ne s'appliquait pas dans leur cas (63, 62 %).

Discussion

Analyse et interprétation des résultats

Les données du sondage révèlent qu'une majorité de c.o. n'offrent pas de services de coaching pour guider et soutenir les individus dans leurs parcours professionnels et personnels. Parmi les personnes qui en offrent, la moitié perçoivent que leur formation universitaire englobe déjà les aspects souvent associés au coaching. Dans cette optique, les c.o. mentionnent que le counseling thérapeutique et le coaching peuvent être utilisés conjointement, les considérant comme deux approches complémentaires.

Les c.o. interviennent principalement auprès d'individus ou de groupe et moins auprès de l'administration et de la gestion, ainsi que des organisations et des ressources humaines. Ces derniers types d'intervention pourraient regrouper les c.o. qui expriment le besoin d'une meilleure formation et d'outils supplémentaires pour répondre efficacement aux demandes de coaching de leur clientèle. Ce besoin semble se faire particulièrement sentir pour intervenir dans des domaines où leur formation initiale est perçue comme moins directe, tels que le coaching en entreprise, la gestion ou le leadership, au-delà du champ traditionnel de pratique, soit l'éducation ou l'employabilité.

Cette approche est particulièrement évidente dans le choix des types de coaching offerts. Les c.o. offrent davantage de coaching de carrière, ce qui réaffirme l'alignement avec leur titre professionnel et leur champ d'expertise. Par ailleurs, presque la moitié des c.o. qui disent offrir du coaching offrent du coaching de gestion. Ce qui serait également cohérent avec le champ de pratique des c.o. organisationnels. Bien que les services de coaching exécutif, de gestion, personnel et d'équipe soient moins évoqués, ces types enrichissent considé-

ablement l'éventail des services offerts, permettant de répondre à une plus grande diversité de besoins et d'aborder les situations sous différents angles. Dans ce sens, le coaching pourrait être perçu davantage comme une compétence ou un service additionnel enrichissant leur pratique.

Concernant l'utilisation du titre de coach, les c.o. répondants privilégient le titre de c.o. en grande majorité, ce qui suggère une fierté et une reconnaissance de la valeur inhérente à leur titre professionnel.

La principale raison évoquée par les c.o. pour offrir des services de coaching est la volonté de mieux répondre aux besoins spécifiques de leur clientèle. Cela pourrait souligner leur engagement à offrir un soutien pertinent et efficace, reflétant une approche centrée sur la personne cliente, qui complète leurs interventions en counseling.

Bien que les c.o. offrent des services de coaching à une clientèle variée, c'est aux gestionnaires qu'ils sont proposés en majorité. Cette tendance est tout à fait cohérente avec la nature du coaching, particulièrement centré sur l'action et l'atteinte d'objectifs, des éléments cruciaux pour les gestionnaires. De plus, les c.o. offrent, dans une proportion importante, des services de coaching aux personnes en emploi et en transition de carrière. D'ailleurs, aux dires des c.o., le coaching serait une approche qui se concentre principalement sur la phase action. Il est utilisé pour répondre à des besoins ponctuels et techniques, où la personne a besoin d'être dirigée et motivée pour obtenir des progrès concrets et mesurables. En plus, on retient dans leurs commentaires que le coaching est souvent utilisé pour faciliter l'intégration à un poste et pour accompagner les étapes de transition.

Limites du sondage

Bien que le nombre total de c.o. qui ont répondu au sondage puisse sembler suffisant pour effectuer des analyses globales, certaines catégories spécifiques de réponses (p. ex., les c.o. travaillant dans des secteurs très spécifiques) ne représentent qu'un très petit nombre de personnes (parfois 1 à 4). Les pourcentages fondés sur ces petits nombres ne permettent pas de tirer de conclusions généralisables pour ces sous-groupes. De plus, il est important de souligner que, bien que quelques c.o. aient rapporté ne pas offrir spécifiquement de services de coaching, des activités de coaching sont toutefois offertes dans le cadre de leur pratique. Il est également important de considérer que, pour certaines questions du sondage, les c.o. pouvaient fournir plus d'une réponse.

Les résultats sont basés sur les déclarations mêmes des c.o. Il peut y avoir un préjugé de désirabilité sociale. Les réponses pourraient être inconsciemment ou consciemment ajustées pour correspondre à ce qui est perçu comme souhaitable ou professionnellement acceptable. Par exemple, la perception de leur formation de c.o. comme étant suffisante pourrait être influencée par une volonté d'affirmer la valeur de leur titre professionnel.

Le sondage ne spécifie pas la définition exacte du coaching. Une personne pourrait considérer qu'elle fait du coaching en utilisant certaines techniques, sans pour autant se désigner formellement comme coach ou offrir des services de coaching au sens strict d'une école de coaching. Cette ambiguïté terminologique peut influencer les réponses. D'ailleurs, plusieurs c.o. ont mentionné que le manque de définition rend difficile leur positionnement par rapport à leur pratique. D'autres ont souligné qu'il est possible de pratiquer le coaching sans le savoir ou sans que ce soit leur intention.

En tenant compte de ces limites, les résultats de ce sondage fournissent des indications précieuses sur les tendances et perceptions des c.o. concernant le coaching, mais il est essentiel de les interpréter avec prudence et de ne pas en tirer de conclusions définitives sans investigations supplémentaires.

Conclusion

Ce sondage met en lumière la position nuancée et stratégique du coaching au sein de la pratique des c.o. D'une part, la majorité n'offre pas de services de coaching, estimant que leur titre professionnel et leur formation universitaire en orientation sont amplement suffisants, sans la nécessité d'accréditations additionnelles. D'autre part, les c.o. qui intègrent le coaching le font principalement pour mieux répondre aux besoins variés de leur clientèle et pour diversifier leurs approches d'intervention. D'ailleurs, la principale motivation des c.o. pour offrir du coaching est leur volonté de mieux répondre aux besoins spécifiques de leur clientèle, témoignant d'un engagement envers une approche centrée sur la personne cliente.

Les c.o. interviennent principalement auprès des individus et des groupes, moins dans les domaines de l'administration, de la gestion, des organisations et des ressources humaines. C'est dans ces derniers champs que quelques c.o. pourraient ressentir le besoin d'une formation plus spécifique en coaching, car, selon leurs dires, la formation initiale ne les préparerait pas toujours

efficacement à intervenir en coaching en dehors de l'éducation ou de l'employabilité. Dans cette optique, le coaching serait parfois perçu comme une compétence ou un service additionnel qui enrichit leur pratique.

Le coaching de carrière est le type de coaching le plus fréquemment offert, ce qui est en cohérence avec le titre professionnel et l'expertise principale des c.o. Par ailleurs, près de la moitié qui proposent des services de coaching offrent également du coaching de gestion, ce qui suggère également une cohérence avec la place que prennent de plus en plus les c.o.o. dans cette pratique. Dans ce sens, le coaching est principalement proposé aux gestionnaires, mais aussi aux personnes en emploi et en transition de carrière. Ces pratiques sont en lien avec les dires des c.o. à l'effet qu'il est une approche centrée sur la phase d'action, visant des progrès concrets et mesurables, souvent utilisée pour faciliter l'intégration à un poste ou accompagner les étapes de transition de carrière.

En somme, le coaching représente pour les c.o. une extension pertinente de leur savoir-faire, leur permettant d'élargir leur action auprès de clientèles spécifiques et de répondre de manière proactive aux dynamiques professionnelles contemporaines, tout en s'appuyant sur les solides fondations de leur formation en orientation et en counseling de carrière.

Incidences des résultats obtenus

Constatant que les c.o. perçoivent le coaching comme un service qui les aide à mieux répondre aux besoins de leur clientèle — et que leur formation leur procure des assises solides pour y parvenir —, il a semblé important d'approfondir les distinctions établies entre coaching et counseling, dans le cadre du continuum de leurs interventions.

Toutefois, l'étendue de leur formation et les fondements de leurs interventions ne leur permettent pas de toujours distinguer clairement le coaching du counseling, car ces approches s'inscrivent dans une variété d'interventions adaptées aux besoins spécifiques de leur clientèle.

Malgré ce constat, il restait néanmoins important de poursuivre la réflexion, et ce, dans le but de mieux comprendre la contribution propre du coaching. Pour ce faire, on s'est appuyé sur une définition reconnue du coaching, tout en soulignant le champ d'exercice de la profession et les interventions spécialisées des c.o. pour traiter des difficultés émotionnelles, comportementales ou psychologiques.

L'ensemble de cette démarche a été présenté aux c.o. dans le cadre de l'activité de clôture du colloque de l'Ordre en juin 2025. L'objectif était de mettre en lumière les similitudes, les différences et les limites entre le coaching et le counseling, ainsi que de reconnaître les frontières ou les points de bascule entre ces deux approches. Cette conférence d'une heure est désormais accessible gratuitement [ici](#). Nous invitons les c.o. à la consulter afin de mieux comprendre dans quels contextes d'intervention le counseling clinique déploie tout son potentiel pour intervenir auprès des personnes dans leur cheminement personnel et professionnel.

Perspectives et suite

La reconnaissance du coaching comme une pratique distincte de celle du counseling permettra de mieux comprendre l'expertise des c.o., ainsi que la nature de leurs interventions cliniques en santé mentale auprès du grand public, des employeurs et des coachs.

De plus, la clarification des frontières et la reconnaissance des points de bascule entre le coaching et le counseling permettront aux coachs de mieux comprendre les limites de leurs interventions. Cela leur offrira des repères clairs pour effectuer, au moment opportun, des références ajustées et appropriées vers des c.o. ou des psychothérapeutes.

Des démarches sont en cours avec ICF Québec (International Coaching Federation) afin de favoriser une compréhension commune des pratiques respectives. Cette collaboration vise à informer et à former les coachs sur ce qu'est le counseling d'orientation ou de carrière, ainsi que sur les situations qui nécessitent une référence. Ce partenariat contribuera également à établir un langage commun, facilitant la distinction entre les services offerts par des coachs et ceux des c.o. auprès du grand public.

Le prochain numéro du magazine *L'orientation* proposera une section spéciale consacrée aux pratiques connexes à l'orientation, notamment le coaching. Cette initiative vise à élargir la réflexion, encourager des approches collaboratives et contribuer à une meilleure protection du public. ■



Voyez combien les membres pourraient économiser sur les **assurances habitation, auto et voyage.**

Profitez de votre tarif préférentiel et d'une foule d'avantages.



Obtenez une soumission et découvrez combien vous pourriez économiser!

Allez à tdassurance.com/occoq ou composez le 1-844-257-2365



Eau Poste

Explorez des métiers qui font des vagues !

Et si un jeu vidéo pouvait éveiller des vocations et faire découvrir un secteur essentiel à notre avenir ?

Objectif

Eau Poste a pour objectif de **faire découvrir trois métiers clés** du secteur du traitement de l'eau au Québec :

- Opérateur·trice en traitement des eaux
- Technicien·ne en traitement des eaux
- Ingénieur·e en traitement des eaux

Les joueur·se·s participeront à **différentes missions interactives**, directement inspirées du terrain.

Accessibilité

Le jeu est **100% gratuit** et disponible en ligne sur **PC (Windows) et Mac (macOS)**.

Publics cibles

Eau Poste est **un outil pédagogique** combinant ludification, réalisme et exploration de carrière. Il s'adresse aux :

- Élèves du secondaire
- Adultes en réorientation
- Conseiller·ère·s d'orientation
- Enseignant·e·s
- Organismes en employabilité

Renseignements

Roxane Gautron
Chargée de projets spéciaux,
EnviroCompétences
(514) 384-4999, poste 235
etudes@envirocompetences.org

« J'ai appris que les métiers d'eau n'impliquaient pas seulement un aspect scientifique ou manuel, mais bien une série de capacités. » - Élève, projet pilote

Rendez-vous dès **septembre 2025** sur
eauposte.org



Le maritime : un univers à faire découvrir à vos élèves

Saviez-vous que le maritime propose une multitude de métiers adaptés à la diversité des jeunes que vous accompagnez? Encore peu connue, cette industrie est souvent écartée des choix d'orientation, alors qu'elle offre des conditions très avantageuses !



Le monde maritime se divise en deux grandes sphères : les emplois en **mer** et à **terre**. Les carrières en mer s'adressent à ceux et celles en quête d'aventure ou d'un quotidien hors norme. Malgré ce qu'on peut croire, tous les postes ne demandent pas de longues absences : les équipages de traversiers, par exemple, rentrent chez eux chaque soir.

Les métiers à **terre**, eux, conviennent aux personnes à la recherche de stabilité et d'une routine plus prévisible. On y retrouve des rôles très variés comme la gestion portuaire, le déchargement des navires par les débardeurs ou des fonctions administratives diverses (communications, ressources humaines, logistique, etc.).

Des possibilités pour chaque type de personnalité

Avec son éventail d'opportunités de carrière, le secteur maritime offre des perspectives concrètes pour chaque talent et intérêt. Qu'ils soient attirés par les défis physiques, les calculs de précision, les responsabilités ou le travail d'équipe, vos élèves y trouveront leur place.

- Un jeune est observateur, analytique, à l'aise avec les chiffres et rêve de diriger un navire? Il pourrait exceller comme **officier de navigation, timonier** ou **pilote maritime**.

- Un autre est plutôt manuel? Il pourrait devenir **matelot de pont** ou de **salle des machines, officier mécanicien de navire, débardeur** ou travailler comme **électricien, soudeur** ou **mécanicien** dans une entreprise portuaire.
- Un élève démontre du leadership? Des postes, comme **surintendant de navire ou portuaire** ou **gestionnaire d'opérations maritimes**, sauront le combler !

Bien que les métiers attirent divers types de personnalité, on remarque plusieurs qualités humaines et professionnelles similaires chez les profils recherchés par l'industrie maritime: **l'adaptabilité, l'esprit d'équipe, la résilience, l'organisation** et la **curiosité**.

Ces compétences sont souvent déjà présentes chez plusieurs jeunes, parfois même sans qu'ils le sachent! En les aidant à les reconnaître, vous pouvez leur ouvrir la voie vers un domaine dynamique et porteur.

Des chemins de formation infinis

La richesse du secteur maritime se reflète aussi dans la diversité des parcours de formation. Que vos élèves souhaitent poursuivre des études longues ou courtes, plusieurs choix s'offrent à eux.

- Le **parcours collégial** constitue une excellente porte d'entrée. L'Institut maritime du Québec (IMQ) à Rimouski propose des programmes reconnus en **Navigation**, en **Génie mécanique de marine**, en **Gestion des opérations et de la chaîne logistique** ou encore en **Architecture navale**, avec un taux de placement frôlant les 100 %. D'autres cégep au Québec offrent aussi des formations en logistique du transport ou en gestion des opérations.
- La **formation professionnelle** permet une insertion rapide : le **DEP en matelotage**, offert par le Centre de formation en mécanique de véhicules lourds (CFMVL), mène directement au métier de matelot, très en demande actuellement. Le **DEP en cuisine d'établissement**, offert dans plusieurs institutions, peut aussi

mener à une carrière à bord, à condition d'avoir réussi le cours de formation aux fonctions d'urgence en mer offert par l'IMQ à Saint-Romuald.

- La **formation continue** est une solution concrète pour ceux qui entrent sur le marché du travail sans diplôme spécifique. En raison de la forte demande de main-d'œuvre dans l'industrie, il arrive souvent que les entreprises engagent des travailleurs correspondant aux profils qu'elles recherchent et qu'elles s'occupent d'offrir les formations nécessaires aux nouveaux employés afin qu'ils puissent débiter rapidement sur le terrain.
- Enfin, plusieurs **programmes collégiaux et universitaires** (en **administration**, en **gestion**, en **TI**, en **communications**, etc.) peuvent également mener à une carrière enrichissante dans le maritime.



Des conditions attractives dès le départ

Commencer une carrière avec un salaire annuel de 50 000 \$ avec un diplôme de cinquième secondaire, on ne voit pas ça partout ! Et les perspectives salariales augmentent avec l'expérience et le niveau de formation. À cela s'ajoutent des possibilités d'avancement rapide, de mobilité et de formation continue.

Une industrie dynamique vitale pour le Québec

Des produits sur nos tables jusqu'aux biens livrés dans le Nord en passant par les traversiers que l'on emprunte, nous bénéficions chaque jour du transport par la voie maritime. Ainsi, chaque acteur dans cette grande industrie joue un rôle clé au sein des opérations.

Il existe d'ailleurs un fort sentiment d'appartenance au sein de l'industrie. Le maritime, ça se vit pleinement — et ça se ressent dans le cœur de ceux et celles qui y contribuent, jour après jour.

Envie de découvrir les métiers maritimes et les chemins de formation à recommander à vos élèves? Visitez cet univers fascinant sur embarque.ca et n'hésitez pas à partager cette ressource avec vos élèves ! ■

MANQUE PAS LE BATEAU!

EMBARQUE.CA

DES OUTILS POUR FAIRE DÉCOUVRIR LES MÉTIERS FORESTIERS :

FICHES NUMÉRIQUES DES MÉTIERS :
TOUCHEDUBOIS.ORG

ACTIVITÉ DE DÉCOUVERTE TERRAIN :
VIENSVIVRELAFORET.COM

INFORMATIONS SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL ET CONTACTS
DES ASSOCIATIONS FORESTIÈRES RÉGIONALES :
FORETCOMPETENCES.CA



NOUVELLE
POCHETTE
**DES MÉTIERS
FORESTIERS**

Disponible dès
maintenant

Pour commander:
info@foretcompetences.ca
1-877 864-7126

Choisir un métier en foresterie, c'est contribuer
à la santé de nos forêts québécoises!

 **Professionnel** | **Collégial** | **Universitaire**
Dans près de 20 établissements de formation
Passerelles DEP-DEC et DEC-BAC possibles



Touchedubois.org

 **FORÊT
COMPÉTENCES**

**Automne
2025**

Recrutement : les nouvelles réalités

Comment aider les gens à décrocher des emplois de rêve et aider les entreprises à constituer des équipes idéales

Série de webinaires sur le recrutement pour les professionnels en développement de carrière



Mercredis 5, 12 et 19 novembre 2025



12 h 00 à 13 h 00 HE



En direct + enregistrement inclus



Présenté par Julie Labrie, conférencière et experte du marché du travail

- Comprenez les tendances actuelles du recrutement : IA, signaux d'alerte, négociation salariale, LinkedIn et plus encore.
- Apprenez avec Julie Labrie, leader canadienne reconnue en recrutement, classée parmi les 100 meilleurs experts mondiaux.
- Offrez un meilleur accompagnement aux chercheurs d'emploi et aidez les organisations à bâtir des équipes gagnantes.

« Julie possède une expertise remarquable et communique avec dynamisme. »

Gwendolyn Chappell, Conseillère d'orientation et coach de carrière pour cadres, SK

S'inscrire :
<https://bit.ly/48qkr2O>



Sarah Martel,
B.Éd., LL.B., D.D.N.,
étudiante à la maîtrise
en orientation
Département d'orientation
professionnelle, Université
de Sherbrooke



Mathieu Busque-Carrier,
Ph.D., c.o.o., professeur en
développement de carrière
dans les organisations,
Département d'orientation
professionnelle, Université
de Sherbrooke

Recension de la jurisprudence québécoise relative à l'utilisation du testing dans les processus de sélection de personnel

L'évaluation de potentiel est l'activité professionnelle la plus fréquemment réalisée par les conseillers et les conseillères d'orientation organisationnels (c.o.o.) (Busque-Carrier et coll., 2024). Cette activité professionnelle peut mener à des conséquences négatives lorsqu'elle est incorrectement réalisée, à la fois pour les personnes candidates (p. ex., un profil de compétence erroné, la perte d'une occasion d'emploi, un ralentissement dans l'avancement de la carrière ou une diminution de l'estime de soi et de son sentiment d'efficacité personnelle) et pour les organisations clientes (par exemple, un mauvais appariement entre l'organisation et la personne en poste, l'embauche d'une personne non qualifiée ou des coûts supplémentaires pour reprendre un processus de sélection). Dans un souci de contribuer au développement professionnel des c.o.o. et d'éviter de causer préjudice aux personnes engagées dans ce processus, cet article vise à déceler et à décrire des motifs de contestation récemment retenus par les tribunaux québécois en lien avec l'utilisation du testing en sélection de personnel¹.

À notre connaissance, seule l'étude de Denis et ses collaborateurs (2013) s'est intéressée à cette question. Cette étude a permis de catégoriser les jugements recensés jusqu'à avril 2013 selon cinq catégories de motifs de contestation : 1) le consentement et les informations du formulaire; 2) la nature de l'évaluation; 3) le déroulement de l'évaluation; 4) la correction et l'interprétation des résultats; et 5) l'accès aux résultats. Dans le cadre de cet article, une mise à jour de cette recension a été effectuée. Une recherche par combinaison de mots-clés (test psychométrique, psychométrie, intelligence, psychologique, aptitude, personnalité, présélection, sélection, dotation, évaluation et promotion) dans les banques de données SOQUIJ, CAIJ et CanLII a été réalisée couvrant la période de mai 2013 à mai 2025. Deux critères incontournables ont été retenus pour conserver un jugement dans l'analyse : la décision porte sur un motif de contestation en lien

1 Le présent article ne constitue pas un avis juridique et ne doit en aucun cas être interprété comme tel. Les analyses présentées se limitent à l'examen de faits et à une interprétation générale de jugements existants, sans pour autant constituer des recommandations juridiques. Comme chaque situation est unique, il est recommandé de consulter un professionnel du droit pour toute application particulière. Pour toute question d'ordre juridique ou pour obtenir un avis juridique, il est suggéré de consulter un juriste qualifié et habilité à fournir des conseils juridiques.

avec un instrument de testing et le motif de contestation se déroule dans un contexte de sélection de personnel. La prochaine section présente brièvement les cinq catégories de motifs de contestation ainsi que les jugements recensés qui s'y rattachent.

Le consentement et les informations du formulaire

Cette catégorie regroupe trois volets. Tout d'abord, elle porte sur le consentement libre, manifeste et éclairé (Éducaloi, 2025a). Dans le cadre d'un processus de sélection, la personne candidate doit consentir explicitement, librement et en toute connaissance de cause au partage de renseignements personnels ainsi qu'à la passation du test. Ainsi, une personne candidate ayant des appréhensions à l'égard d'une évaluation doit en informer l'administrateur avant la passation du test et pourrait refuser de réaliser les évaluations. Dans ce cas, l'employeur serait justifié de rejeter sa candidature (Denis et coll., 2013). Ensuite, les informations recueillies dans le cadre du processus doivent être pertinentes pour les fins ou les objectifs recherchés par le ou la c.o.o. À ce titre, plusieurs lois encadrent la protection des renseignements personnels (voir Éducaloi, 2025b), dont le *Code civil du Québec*. Enfin, cette catégorie inclut la durée de vie des résultats obtenus par une personne candidate. Cette précaution vise à éviter que les personnes candidates bénéficient d'un effet de pratique ou de mémorisation. Cette durée de vie n'est pas fixe et est variable selon les politiques organisationnelles (Denis et coll., 2013) et les construits évalués. À notre connaissance, aucun jugement portant sur le consentement et les informations du formulaire n'a été émis depuis l'article de Denis et ses collaborateurs (2013).

La nature de l'évaluation

La nature de l'évaluation renvoie aux caractéristiques des tests utilisés, c'est-à-dire qu'ils doivent posséder de bonnes propriétés psychométriques et permettre d'établir des seuils de passage cohérents avec ce qui est attendu pour le poste à pourvoir. Notre recension de la jurisprudence a permis de retenir cinq jugements en lien avec la nature de l'évaluation, portant principalement sur les compétences évaluées, le non-respect de la convention collective et l'ajout d'un test psychométrique au processus de sélection habituel.

Lors de l'administration d'un test en sélection de personnel, les méthodes d'évaluation ainsi que leur contenu

doivent être significativement liés à la description de l'emploi affiché, comme l'illustre *Dumas et Québec* (Ministère des Ressources naturelles, 2013). Dans ce jugement, le test administré ne mesurait pas les compétences essentielles requises pour le poste convoité par le candidat. Plus précisément, le processus n'évaluait pas les compétences en leadership requises pour occuper un poste en gestion, mais plutôt des compétences plus périphériques, comme le travail d'équipe et le service à la clientèle. En plus du choix des compétences, le niveau de difficulté des tests doit être adapté au niveau de compétence requis pour le poste. La décision *Association des employeurs maritimes c. syndicat des débardeurs* (2018) en fournit un exemple. Les exigences de l'emploi des débardeurs nécessitaient un secondaire 5 (ou son équivalent) ainsi qu'un permis de conduire, alors que le test administré évaluait les aptitudes à faire fonctionner une machinerie sophistiquée qui ne s'apprend qu'au terme d'une formation poussée (c'est-à-dire de plus haut niveau que celui exigé).

Par ailleurs, certaines organisations sont liées à une convention collective qui encadre les modalités d'attribution de postes. Lorsqu'une telle convention est en vigueur, l'employeur doit en tenir compte dans la sélection de personnel. C'est ce qui a été soulevé dans *Sleeman Unibroue Inc. c. Teamsters Québec* (2014), où l'employeur exigeait la réussite du *Bennett Mechanical Comprehension Test* (test d'aptitudes mécaniques) comme condition préalable à l'obtention des postes affichés. Or, cette exigence allait à l'encontre des dispositions de la convention collective. Plus spécifiquement, l'attribution des postes aurait dû se faire en fonction de l'ancienneté, à condition que les candidats atteignent les exigences minimales du poste. Dans cette décision, les employés les plus anciens qui ont postulé, bien qu'ils répondaient aux exigences normales du poste, n'ont pas obtenu l'emploi simplement parce qu'ils avaient échoué le test Bennett. Le jugement précise que, n'eût été la convention collective, un employeur aurait pu utiliser ce test pour sélectionner les candidats les plus compétents dans le domaine de la mécanique. Cependant, conformément aux clauses de la convention collective, l'employeur pouvait uniquement administrer des tests pour s'assurer que les employés répondaient aux exigences normales du poste et non pour ajouter des exigences supplémentaires.

L'utilisation de tests psychométriques en contexte de sélection permet également d'ajouter de l'objectivité dans le processus d'évaluation. Dans le cas où l'em-

ployeur connaît déjà la personne candidate, les tests psychométriques permettent d'éviter que des perceptions préalables viennent influencer sur les décisions. C'est ce qui a été illustré dans *Syndicat des travailleurs et des travailleuses de la SPCA et Société pour la prévention de la cruauté envers les animaux* (2018), où la plaignante alléguait avoir été victime de discrimination puisqu'elle avait dû se soumettre à des tests supplémentaires qui ne faisaient pas partie de la procédure habituelle d'évaluation pour l'obtention d'un poste d'inspecteur. Avant le début du processus, la plaignante avait fait l'objet de plaintes au sujet de son comportement et l'employeur exprimait des doutes quant à certaines compétences liées au savoir-être. Afin d'éviter d'écarter une candidate uniquement sur la base des perceptions subjectives de l'employeur, des tests psychométriques mesurant des compétences requises pour ce poste ont été administrés par une psychologue organisationnelle. Les résultats à la batterie de tests ont révélé plusieurs points de vigilance majeurs quant à la capacité de résoudre des problèmes et de gérer le stress, ce qui a confirmé les préoccupations de l'employeur. Le jugement évoque que l'employeur a fait preuve de transparence envers la candidate, notamment en expliquant les raisons qui justifiaient l'ajout d'évaluations supplémentaires. Ainsi, le refus de lui accorder le poste n'était pas discriminatoire ou déraisonnable puisque la décision était basée sur des perceptions de l'employeur, lesquelles ont été confirmées par un processus d'évaluation objectif.

Le déroulement de l'évaluation

Cette catégorie met en évidence l'importance d'assurer un protocole d'administration standardisé tel que défini dans le manuel technique du test psychométrique utilisé. Autrement dit, les conditions d'administration doivent être uniformes pour toutes les personnes candidates afin de s'assurer que le processus est équitable. Notre recension de la jurisprudence a permis de retenir deux jugements à ce sujet portant sur l'état psychologique des personnes candidates lors de processus d'évaluation.

Au cours d'une évaluation, la personne candidate a la responsabilité d'évaluer sa capacité à procéder à la passation d'un test et à demander un report, le cas échéant. Dans *Dubois et Société de l'assurance automobile du Québec* (2015), l'appelante souhaitait reprendre les tests d'évaluation dans le cadre du processus d'accès au poste de chef d'équipe, lesquels s'étendaient sur une journée complète. Elle soutenait que son état psychologique, fragilisé par la maladie de sa mère et son

départ imminent en vacances, ne lui permettait pas de se concentrer adéquatement au cours de l'évaluation. Toutefois, la Commission de la fonction publique n'a pas adhéré à cet argument, soulignant que l'appelante a très bien réussi l'évaluation du matin. Une demande liée à un état de santé invoquée uniquement après la prise de connaissance des résultats est généralement examinée seulement en cas de circonstances exceptionnelles. Dans ces circonstances, pour justifier son incapacité à se concentrer durant l'après-midi et reporter la deuxième partie de l'évaluation, il aurait fallu qu'un nouvel événement survienne entre les deux périodes d'évaluation, ce qui n'était pas le cas.

Une situation semblable en lien avec l'état psychologique de la personne candidate lors de la passation de l'évaluation a également été présentée dans *Gharbi et Centre de services partagés du Québec* (2019). Dans cette situation, le candidat avait mis plus de trois heures pour se rendre à l'endroit où se déroulait l'administration des tests psychométriques à cause d'inondations. À son arrivée, même s'il était en retard, le processus d'évaluation n'était pas encore commencé. Il a mentionné qu'il était en sueur, tout rouge, stressé et mal à l'aise, ayant l'impression que tout le monde le regardait à cause de son retard. Le plaignant n'a finalement pas réussi les examens et n'a donc pas obtenu la promotion désirée. Il jugeait que ses résultats étaient expliqués par son état psychologique à la suite des imprévus évoqués. Il soutient que son stress était visible et que les administrateurs auraient dû lui proposer de reporter l'examen, ce que n'a pas retenu la Commission de la fonction publique. Dans cette décision, les résultats obtenus ont été considérés comme étant valides, soulignant qu'une procédure de report était en place et que le plaignant n'a mentionné son état qu'une fois le test terminé. La décision indique que le plaignant aurait dû informer les administrateurs de son état avant le début du test.

La correction et l'interprétation des résultats

La correction et l'interprétation des tests doivent être aussi rigoureuses que leur administration. Les seuils de réussite et les dimensions évaluées doivent être déterminés avant l'évaluation. Les consignes de correction doivent être simples et précises, car toute ambiguïté risque d'affecter la validité des résultats. Si le poste exige des compétences particulières, il est possible d'exiger un résultat minimal à un test permettant de les mesurer.

Notre recension de la jurisprudence n'a permis de reconnaître qu'une seule décision (*Barrette c. Paquet*, 2021). Celle-ci présente un exemple illustrant que les modalités de correction et d'interprétation doivent être fondées sur une expertise, qui peut être démontrée de différentes manières comme une appartenance à un ordre professionnel. Ici, une étudiante en fin de parcours doctoral s'est présentée comme psychologue. Le candidat a dénoncé que la personne évaluatrice a fait preuve d'usurpation d'identité et de fausses représentations. Dans ce contexte, le candidat remet en question la validité des résultats obtenus, mettant en cause la crédibilité de la personne évaluatrice. Une contre-expertise a été offerte pour valider les résultats obtenus, ce que la partie demanderesse a finalement refusé.

L'accès aux résultats

Afin d'assurer la transparence du processus et le maintien de la confiance du public, il est essentiel que les personnes candidates puissent consulter leurs résultats (si elles en font la demande) afin de comprendre l'évaluation qui a été réalisée. Néanmoins, certaines restrictions peuvent s'appliquer au droit d'accès aux résultats, par exemple lorsque le test est encore utilisé pour d'autres concours. Dans cette situation, il est possible que l'employeur ne soit pas tenu de fournir l'accès à certains documents.

Notre recension de la jurisprudence a mené à la reconnaissance d'une seule décision (*F.B. c. Clinique de médecine industrielle des Ponts*, 2015). Dans ce contexte, l'employeur avait initialement refusé de communiquer les résultats à la personne candidate, au motif que certains documents risquaient de dévoiler la grille d'évaluation encore en vigueur dans les processus d'embauche. Le jugement évoque que la personne candidate pouvait tout de même obtenir ses résultats, considérant que ces informations ne révélaient pas la grille d'évaluation utilisée et ne compromettaient pas les processus d'évaluation à venir.

Conclusion

Cet article a permis de recenser les plus récents motifs de contestation retenus par la jurisprudence québécoise depuis mai 2013. En guise de conclusion, il est pertinent de rappeler certains principes essentiels afin de soutenir les c.o.o. dans l'utilisation du testing en sélection de personnel.

Parmi ces éléments, le respect des dispositions de la convention collective est important. À ce propos, les décisions analysées montrent l'importance de tenir compte des modalités d'embauche et d'octroi de promotion lorsqu'elles sont prévues dans la convention collective. La prudence est donc de mise lorsque ces dispositions encadrent la sélection de personnel. Puis, l'analyse souligne que le niveau de performance exigé dans le cadre du testing devrait être cohérent avec les compétences nécessaires propres au poste convoité de manière à fournir un rendement acceptable, plutôt que de rechercher la personne qui performe le mieux.

De plus, l'outil psychométrique utilisé doit permettre d'évaluer les compétences spécifiques requises par le poste à pourvoir, conformément à ce qui est évoqué dans le *Code de déontologie des conseillers et conseillères d'orientation* (Québec, 2025) ainsi que dans les *Normes de pratique du testing en psychologie et en éducation* (AERA, APA et NCME, 2003). Il est donc très important que les tests choisis permettent de mesurer spécifiquement les compétences requises pour un poste. Qui plus est, il est important de suivre attentivement la procédure standardisée de passation et de correction, y compris lorsque la passation est réalisée à distance. Tout écart à la procédure standardisée doit être consigné dans les observations par l'administrateur du test.

Bien que cet article ne tienne pas compte des contestations réglées hors cour ou qu'il ne porte pas exclusivement sur les conseillers et conseillères d'orientation, il offre un aperçu des cas étudiés et des incidences possibles liées à l'utilisation de tests en contexte de sélection. Avec l'adoption du projet de loi 67, il serait également pertinent de faire le même exercice avec les motifs de contestation retenus par la jurisprudence québécoise concernant l'utilisation de tests psychométriques pour les activités réservées des c.o. qui détiennent l'attestation, telles que le diagnostic de la déficience intellectuelle ou des troubles mentaux.

En conclusion, cet article a permis de mettre en évidence les principaux motifs de contestation retenus par les tribunaux québécois concernant l'utilisation du testing en sélection de personnel. Ces contestations illustrent toute la complexité associée à l'utilisation du testing en contexte de sélection de personnel et montrent que les c.o. organisationnels font partie des rares professionnels qui ont l'expertise pour intervenir dans ce contexte. ■

Références

AMERICAN EDUCATIONAL RESEARCH ASSOCIATION, AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION et NATIONAL COUNCIL ON MEASUREMENT IN EDUCATION. 2003. *Normes de pratique du testing en psychologie et en éducation*, 1^{re} éd. Montréal, Institut de recherches psychologiques, 231 p.

BUSQUE-CARRIER, M., S. DORCEUS et C. FORTIN. 2024. « Principaux constats de l'Enquête sur les activités professionnelles des personnes conseillères d'orientation en milieux organisationnels », *L'orientation*, vol. 14, n° 1, pp. 14-19.

DENIS, P.-L., S. ASSELIN et F. PARÉ. 2013. « Sélectionner les candidats au moyen de tests psychométriques : qu'enseignent la doctrine et la jurisprudence québécoises ? » *Canadian Psychology*, vol. 54, n° 4, pp. 269-79. <https://doi.org/10.1037/a0034563>.

ÉDUCALOI. 2025a. « Consentir à des soins de santé ou les refuser ». <https://educaloi.qc.ca/capsules/consentir-a-des-soins-de-sante-ou-les-refuser/> (consulté le 13 juin 2025).

ÉDUCALOI. 2025b. « La protection de vos renseignements personnels ». <https://educaloi.qc.ca/capsules/la-protection-de-vos-renseignements-personnels/> (consulté le 16 juin 2025).

QUÉBEC. 2025. *Code de déontologie des conseillers et conseillères d'orientation*, RLRQ, C-26, r. 67.2. Québec, LégisQuébec. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/C-26,%20r.%2067.2%20> (consulté le 1^{er} janv. 2025).

Jugements

Association des employeurs maritimes et Syndicat des débardeurs, section locale 375 (SCFP), [2018], n° AZ-51536508 (T.A.)

Barrette c. Paquet, [2021], n° AZ-51250350 (C.Q.)

Dubois et Société de l'assurance automobile du Québec, [2015], n° AZ-51202639 (C.F.P.)

Dumas et Québec (Ministère des Ressources naturelles), [2013], n° AZ-51023725 (C.F.P.)

Gharbi et Centre de services partagés du Québec, [2019], n° AZ-51652179 (C.F.P.)

F.B. c. Clinique de médecine industrielle des Ponts, [2015], n° AZ-51143042 (C.A.I.)

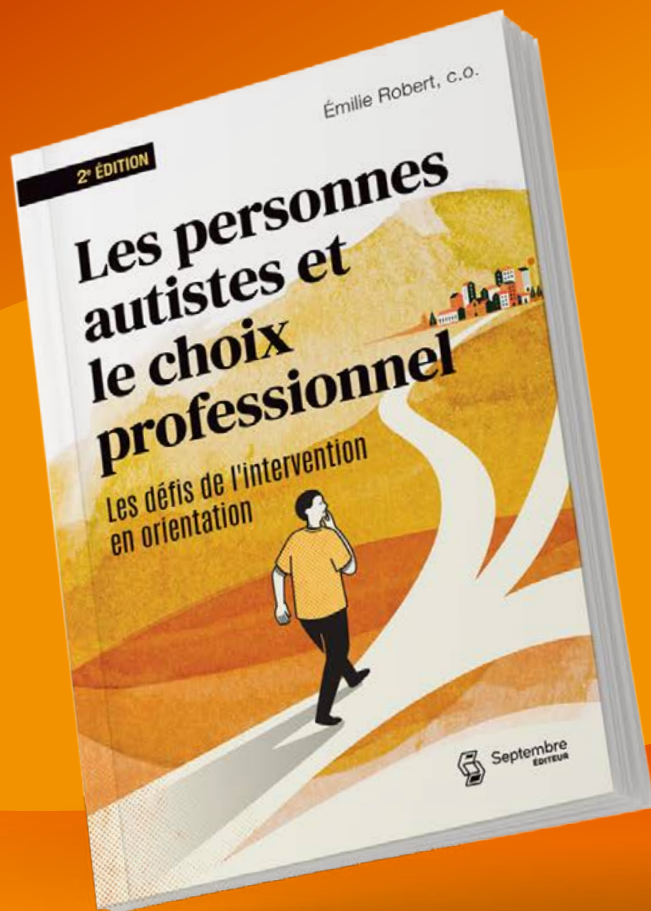
Québec (Ministère des Ressources naturelles) et Dumas, [2014], n° AZ-51060103 (C.F.P.)

Sleeman Unibroue inc. et Teamsters Québec, section locale 931, [2014], n° AZ-51052581 (T.A.)

Syndicat des travailleurs et travailleuses de la SPCA (CSN) et Société pour la prévention de la cruauté envers les animaux, [2018], n° AZ-51457847 (T.A.)

Teamsters / Conférence des communications graphiques section locale 555M et Cascades emballages carton caisse Montréal, [2021], n° AZ-51800213 (T.A.)

NOUVEAUTÉ AUTOMNE 2025



DISPONIBLES
depuis peu



À SURVEILLER durant l'automne

OCTOBRE



NOVEMBRE



Des carrières au potentiel



immense

Découvrez les formations

[Québec.ca/formation-mini%C3%A8re](https://quebec.ca/formation-mini%C3%A8re)



Le secteur minier
Un monde à explorer

*Institut national
des mines*

Québec 



Eloïc Lévesque-Dorion,
c.o.

Portrait professionnel de Mélissa Bégin : l'expertise des c.o. au sein d'équipes multidisciplinaires scolaires

Mélissa Bégin, c.o., est conseillère d'orientation au centre de services scolaire des Patriotes (CSSP), plus spécifiquement comme membre de l'équipe ressource du Service des ressources éducatives, une équipe interdisciplinaire formée de professionnelles et professionnels et d'éducatrices et éducateurs spécialisés. Ceux-ci collaborent avec les équipes universelles (équipe de professionnels des écoles) pour accompagner les équipes-écoles auprès d'un ou des élèves faisant état d'enjeux dont la complexité nécessite un soutien supplémentaire aux actions déjà mises en place par les équipes universelles.



Mélissa Bégin,
c.o. au centre de services
scolaire des Patriotes

Détentrice d'un baccalauréat en psychologie et d'une maîtrise en sciences de l'orientation de l'Université Laval (2004), Mélissa a évolué au sein de différentes écoles durant sa carrière, notamment à l'école Le Tremplin auprès de jeunes vivant des problématiques complexes. Au fil des années, elle a développé une expertise pointue en lien avec le trauma complexe. Le trauma complexe, souvent lié à des expériences répétées de violence, d'abus ou de négligence, particulièrement durant l'enfance, nécessite une approche sensible aux traumatismes. L'approche sensible aux traumatismes, qui englobe des pratiques de soin et de soutien, reconnaît les incidences du vécu traumatique sur le développement, l'apprentissage et le bien-être de la personne (CERDA, 2024). Elle vise à créer un environnement sécurisant et bienveillant pour favoriser la guérison ainsi que le rétablissement.

Actuellement au Centre de services scolaire des Patriotes, elle contribue activement, par son rôle de professionnelle à l'équipe-ressource, à soutenir les milieux dans le déploiement des équipes universelles afin de favoriser l'entraide, l'intelligence collective et la diminution des bris de services auprès des élèves qui présentent des défis complexes. Elle décrit son rôle comme celui d'une

conseillère d'orientation organisationnelle, spécialisée en éducation. À noter que Mélissa a aussi remporté le Prix de l'orientation remis par l'OCCOQ en 2022 pour son projet *L'approche Intervenant-pivot TÉVA — Pour favoriser la transition vers la vie adulte des jeunes vulnérables*.

Valoriser les champs de pratiques de l'orientation

Il faut dire que la présence d'une conseillère d'orientation dans cette équipe-ressource composée de psychologues, de psychoéducateurs et autres corps d'emploi n'était pas prédestinée. Plutôt que de céder au sentiment d'imposture, Mélissa a choisi d'aller de l'avant en sollicitant un entretien avec la directrice du Service des ressources éducatives afin de faire valoir son expertise en intervention auprès de jeunes présentant des défis marqués ainsi que la valeur ajoutée du regard d'une c.o. au sein de l'équipe-ressource. Grâce à la force de ses arguments, au soutien du représentant syndical et à la grande ouverture du centre de services scolaire qui actualise bien un de ses slogans (*Au CSSP, l'espace pour grandir !*), elle contribue désormais activement au déploiement de pratiques prometteuses, dont l'approche sensible aux

traumas, pour soutenir la réflexion puis les actions des milieux scolaires en lien avec les besoins complexes de certains élèves.

Le mandat prioritaire de l'équipe-ressource est de sensibiliser les gens à l'importance de prioriser l'inclusion scolaire. Celle-ci, c'est croire que tous les élèves ont le droit d'appartenir à un groupe, de s'y développer et de s'y épanouir. Pour y arriver, le personnel scolaire collabore pour créer un environnement sécurisant en utilisant une diversité de pratiques éducatives et pédagogiques significatives en réponse aux besoins des élèves. La concertation avec les intervenants de l'équipe-école, les professionnels des équipes universelles, ainsi que les conseillers pédagogiques est essentielle à la mise en œuvre des actions choisies.

Ces équipes réalisent une évaluation approfondie des situations afin de mettre sur pied des stratégies visant le maintien des élèves en classe régulière. Cet objectif s'inscrit directement dans le pilier éducatif de la qualification, considérant qu'il n'existe pas d'équivalent aux classes spécialisées sur le marché du travail pour soutenir des individus présentant, par exemple, des défis comportementaux.

Bien que certaines interventions s'articulent autour de cas précis, leur portée dépasse largement le cadre individuel. Elles visent à bâtir des communautés éducatives mobilisant tous les acteurs scolaires autour d'environnements sécuritaires et bienveillants, propices au développement sain de l'identité des jeunes. Lorsque les jeunes présentant des défis complexes se sentent accueillis, acceptés, soutenus et encouragés dans leur environnement, ils arrivent davantage à faire confiance aux adultes, à s'engager, à accepter l'aide et à développer des stratégies positives pour persévérer à l'école. Cette persévérance favorise alors l'atteinte des objectifs scolaires, personnels et professionnels. Ce faisant, les jeunes peuvent construire une identité plus positive et ainsi réussir à se projeter dans un avenir stimulant. Le travail de Mélissa comme c.o. s'inscrit donc dans la dimension transversale du champ d'exercice des c.o. qui vise à « intervenir sur l'identité ainsi que développer et maintenir des stratégies actives d'adaptation dans le but de permettre des choix personnels et professionnels tout au long de la vie, de rétablir l'autonomie socio-professionnelle et de réaliser des projets de carrière chez l'être humain en interaction avec son environnement ».

Défis et occasions pour l'orientation dans le milieu scolaire

Les écoles reflètent la société dans laquelle elles s'insèrent. L'augmentation des problèmes de santé mentale chez les jeunes, combinée au manque de ressources, contribue à fragiliser le climat scolaire dans les établissements. Devant la complexité croissante du vécu des élèves et de leur parcours scolaire, quelle posture à adopter par les c.o. ?

Changer les manières de faire dans les écoles représente un défi de taille; quiconque ayant travaillé dans ce secteur peut en témoigner. C'est pourquoi l'approche de Mélissa et de l'équipe-ressource est de proposer un accompagnement sur mesure aux écoles qui souhaitent réfléchir autrement leur communauté éducative. À l'image du counseling individuel, cette approche personnalisée, adaptée aux objectifs, aux rôles et responsabilités de chaque personne, permet de bâtir une alliance de travail propice au changement. Ce travail s'appuie sur des pratiques probantes, comme celle sur la socialisation et la gestion des comportements par l'équipe-école d'Éric Morissette (Morissette, 2024) ainsi que le système du soutien au comportement positif (Bissonnette, 2020).

La socialisation et la gestion des écarts de conduite sont deux aspects essentiels de l'éducation, visant à favoriser un environnement d'apprentissage positif et à développer les compétences socioémotionnelles des élèves. La socialisation implique l'apprentissage et l'intégration des normes et valeurs d'un groupe social tandis que la gestion des écarts de conduite vise à prévenir et à corriger les comportements inappropriés, en mettant l'accent sur l'enseignement des compétences sociales et la création d'un environnement scolaire sécurisant. De plus, le programme de soutien au comportement positif (SCP) propose une démarche systémique appliquée à l'école entière qui permet d'organiser le milieu pour le rendre plus prévisible, positif et cohérent. Les différentes stratégies du SCP visent à favoriser un climat scolaire positif, prévenir et diminuer les problèmes de comportement, améliorer les rendements scolaires des élèves et favoriser le sentiment d'efficacité du corps enseignant.

Mélissa est convaincue de la force du collectif. En sortant de nos bureaux et de nos automatismes, nous pouvons influencer sur nos milieux afin de faire rayonner les bonnes pratiques et devenir une communauté éducative forte, qui collabore, qui s'entraide et qui innove pour favoriser le bien-être non seulement des élèves mais aussi des adultes. C'est dans cet esprit qu'elle a contribué, en 2018,

à la mise en place du comité éthique et déontologique des c.o. du CSSP. Regroupant plus de 20 c.o., ce comité se réunit au minimum quatre fois par année pour échanger leurs points de vue sur les enjeux liés à la pratique et développer leur pratique réflexive dans un contexte de plus en plus complexe. Ce travail collaboratif permet d'aborder une variété de sujets tels que la tenue de dossiers, les stratégies d'intervention ou les défis rencontrés au quotidien. Cet espace de réflexion facilite également la reconnaissance des besoins de formation, tant collectifs qu'individuels, et soutient l'émergence d'une culture professionnelle axée sur le développement continu.

Créer un terreau fertile à l'épanouissement des jeunes

Mélissa utilise régulièrement des métaphores inspirées de l'horticulture pour illustrer son approche et répondre aux besoins des élèves en plus de favoriser leur bien-être et leur réussite éducative. Passionnée de plantes autant que d'humains, elle profite de son temps libre pour jardiner, semant des graines, arrosant et ajoutant de l'engrais au besoin. L'approche des équipes universelles et surtout de la grande communauté éducative, est, à ses yeux, une semence prometteuse qu'elle souhaite voir fleurir dans d'autres centres de services scolaires. Patience, conviction et bienveillance caractérisent profondément la manière dont Mélissa prend soin du vivant. ■

Références

BISSONNETTE, S. 2020. *Pour développer une école bienveillante : le soutien au comportement positif (SCP), TA@l'école.* <https://www.taalecole.ca/soutien-comportement-positif-scp>.

CERDA. 2024. *L'approche sensible aux traumatismes en milieu scolaire.* https://cerda.info/wp-content/uploads/2024/05/20240426_recreation_3.pdf.

MORISSETTE, É. 2024. *La socialisation pour soutenir la santé mentale positive à l'école, 27^{es} Journées annuelles de santé publique.*



**Michèle Langlois,**

c.o.,

Propriétaire-fondatrice
d'Orientation YogaRetraîtée du Séminaire
de Sherbrooke (1990-2019)

Les tournants marquants des services d'orientation en 35 ans

Je suis conseillère d'orientation depuis 35 ans, actuellement en pratique privée et propriétaire-fondatrice d'Orientation Yoga depuis 2014. À l'approche de la retraite, le moment me semble approprié pour jeter un regard sur le chemin parcouru. Au fil du récit de mon parcours professionnel, des mandats que j'ai assumés, des projets que j'ai portés, je souhaite illustrer certains des tournants marquants de notre champ de pratique. Mon intention n'est pas tant de livrer une biographie que de proposer un regard personnel sur son évolution, en espérant transmettre à la relève le désir de revisiter certaines initiatives porteuses du passé, tout en demeurant ouverte à de nouvelles avenues. Je m'autoriserai également de porter un avis critique sur son état actuel en 2025, en espérant qu'il soit constructif et mobilisateur.

Mon cheminement professionnel

Après avoir œuvré comme conseillère en information pendant quatre ans à l'Éducation des adultes, j'ai entrepris une maîtrise en orientation, tout en étant enseignante en bureautique en Formation continue. À l'automne 1990, j'étais engagée au Séminaire de Sherbrooke, l'une des rares institutions privées au Québec qui offre les deux ordres d'enseignement : secondaire et collégial. J'y suis restée 29 ans. À mon embauche, j'avais la responsabilité du Service d'orientation de l'ordre secondaire, trois jours par semaine. Mon collègue en place, un prêtre c.o., conservait son poste à l'ordre collégial. Deux ans plus tard, j'avais la charge entière des deux ordres. Au fil des années, j'ai pu mettre sur pied trois autres services à l'ordre collégial : le Centre de placement pour les finissants des programmes techniques, les Services adaptés et le Service d'aide. Animée par l'envie de partager mon expérience avec la relève et d'enrichir mon parcours, j'ai aussi été chargée de cours en orientation à l'Université de Sherbrooke en 2011-2012. C'est en 2019 que je quittais le Séminaire pour me concentrer entièrement à ma pratique privée (que j'avais débutée à pas feutrés en 2009 et de façon officielle en 2014). L'ensemble de mon cheminement professionnel m'a permis d'accompagner des

individus de tous les âges, qu'ils soient aux études ou sur le marché du travail, dans des contextes très différents. Je dirais que cette diversité de clientèle et de responsabilités fut extrêmement enrichissante et m'a apporté une large vision des besoins d'orientation.

Centre de documentation informatisé

Faisons maintenant un bond en arrière de 35 ans ! Au tournant des années 1990, la documentation scolaire et professionnelle était transmise sous format papier. Nous recevions de volumineux courriers que nous devions dépouiller et trier. À mon arrivée, il n'y avait pas de centre de documentation accessible aux élèves. Mon prédécesseur était donc la seule personne détentrice de toutes ces précieuses informations. De plus, aucun cours d'éducation au choix de carrière (ECC) n'était offert au Séminaire, hormis une brève rencontre en 5^e secondaire concernant les demandes d'admission aux études postsecondaires. En 1985, le ministère de l'Éducation, en collaboration avec la Société de gestion des réseaux informatiques des commissions scolaires (GRICS), avait lancé le logiciel REPÈRES. La GRICS s'était ensuite vu confier l'entière responsabilité du logiciel et y avait apporté d'importantes modifications en 1995. Ayant

appris à utiliser ce nouveau logiciel révolutionnaire au cours de mes études, il me paraissait indispensable d'en faire profiter la communauté étudiante. En implantant un centre de documentation doté d'un logiciel d'exploration accessible à tous, j'offrais désormais aux élèves une réelle autonomie dans l'accès à l'information.

Les cours d'éducation au choix de carrière (ECC)

Dans une perspective historique, rappelons qu'en 1981, sous Camille Laurin, le ministère de l'Éducation reconnaissait que préparer les jeunes à leur avenir professionnel faisait partie intégrante de la formation globale de l'élève : il avait donc mis sur pied un programme d'éducation au choix de carrière (ECC) au secondaire avec des objectifs à atteindre, mais sans contenus de cours détaillés. Chaque direction d'école avait alors la possibilité d'ajouter des cours à l'horaire scolaire, une option qui n'avait pas été retenue par le Séminaire. Ayant fait un baccalauréat en 1981-1984, je faisais partie de la première cohorte issue de cette réforme. C'était donc une évidence pour moi de concevoir une série de cours d'ECC adaptés au 2^e cycle du secondaire, allant de trois à cinq rencontres annuelles selon le niveau. Ces cours abordaient la connaissance de soi, la compréhension du système scolaire et l'exploration du marché du travail. J'ai eu le privilège de devenir membre honoraire de la Commission pédagogique, ce qui m'a permis d'expliquer aux enseignants et à la direction le grand objectif visé par l'introduction des cours d'ECC : offrir un espace structuré de réflexion pour les élèves sur leur avenir, en suscitant une réflexion pédagogique sur le « sens de l'école ». C'était le début d'une coopération importante qu'on appellera plus tard l'approche orientante.

Initiatives pour faciliter l'accès aux services d'orientation et d'information

Ma formation de 2^e cycle en orientation (1988-1990) s'inscrivait dans un courant de démocratisation des services d'orientation. L'Université de Sherbrooke, pionnière au Québec en counseling de groupe, comptait alors sur l'expertise du professeur Jacques Limoges. Grandement influencée par l'enseignant et son approche (Limoges, 1989), j'ai mis en place cette stratégie complémentaire pour joindre un plus grand nombre d'élèves : des groupes de quatre à six jeunes participaient à quelques rencontres, suivis d'entrevues individuelles. Les rencontres personnalisées restaient essentielles pour

les élèves ayant des besoins particuliers. L'ensemble des services visait à allier accès à l'information, réflexion autonome et soutien individualisé. Dès la deuxième année, les résultats furent probants : les cours d'ECC suscitaient de l'intérêt, les groupes d'orientation étaient populaires et le centre de documentation était très fréquenté. Un service d'information sans rendez-vous sur l'heure du midi fut même instauré : c'était un moyen efficace pour informer, trier les besoins et fixer les rendez-vous individuels ou en groupe. Devant l'ampleur de la tâche, j'ai fait appel à des stagiaires de l'Université de Sherbrooke. Malgré le temps requis pour la supervision, le travail d'équipe permettait de répondre plus efficacement aux besoins des élèves.

L'orientation au secondaire et au collégial

C'est ainsi qu'on me confia, à l'automne 1992, la responsabilité complète des deux ordres d'enseignement, un nouveau défi accepté avec enthousiasme et fierté. Grâce à l'énergie et la détermination de ma jeune trentaine, je me lançais dans cette mission sans soupçonner l'étendue de la tâche qui m'attendait. Cette double structure exigeait de développer une connaissance approfondie des deux régimes pédagogiques et des besoins psychosociaux distincts des adolescents et des étudiants-adultes de tout âge. D'ailleurs, ce n'est qu'en 2011, à ma demande, que cette fonction fut scindée en deux, et qu'un Service d'orientation distinct pour chaque ordre fut instauré. Contrairement aux élèves du secondaire, les horaires chargés des collégiens et collégiennes ainsi que le rythme effréné des sessions de quatre mois me permettaient difficilement de les sortir des classes. Les besoins d'aide observés chez les étudiants correspondaient à des réalités largement répandues dans le réseau collégial : questionnements professionnels, identitaires ou existentiels, démotivation, échecs ou anxiété de performance, difficultés d'apprentissage, transition face à une réorientation, et j'en passe. Je devais rapidement trouver le moyen de venir en aide à un plus grand nombre.

Nouveau tandem au Service d'orientation

Je n'ai pas toujours été la seule intervenante au Service d'orientation. La collaboration des stagiaires, bien qu'appréciée, était devenue nettement insuffisante. Il faut tout de même souligner que ce partenariat s'est échelonné sur 20 ans (1991-2011) et a permis à de nombreux étudiants en baccalauréat et maîtrise de contribuer au développement vocationnel des élèves du secon-

daire et des étudiants du collégial. Ainsi, en 1993-1994, des démarches auprès de la direction ont conduit à la création d'un poste de conseiller ou conseillère en information scolaire et professionnelle pour mieux répondre aux besoins des élèves et étudiants des deux ordres d'enseignement. Les tâches suivantes étaient dorénavant confiées majoritairement à une collègue : l'enseignement des cours d'ECC à caractère informatif (tandis que je conservais ceux axés sur la connaissance de soi), la gestion du centre de documentation, le service sans rendez-vous du midi, les entrevues individuelles d'information et la coorganisation d'événements spéciaux.

L'approche orientante / Cursus

Au fil des années, l'approche orientante (appelé aussi l'« école orientante ») gagnait en popularité. Dès 1997, j'avais mis en place un processus d'orientation structuré dans l'ensemble du 2^e cycle du secondaire, en utilisant un guide de référence, *Cursus : l'expérience de s'orienter à partir de soi* (Maurais et Cyr, 1997, 1999, 2004 et 2012). Ce guide, alors obligatoire pour les élèves, demeure un classique au Québec. Il avait d'ailleurs valu à ses auteurs le Prix de l'OCOQ en 1997. Aucun autre ouvrage, à ma connaissance, n'a égalé la richesse de son contenu en ce qui a trait à l'information scolaire et professionnelle. Avec la contribution de ma collègue, Mélanie St-Cyr, conseillère en information scolaire et professionnelle, nous avons enrichi les cours d'ECC en créant un cahier d'exercices personnalisé, réutilisable sur trois ans. Grandement influencées par les travaux de Marcelle Gingras (Bujold et Gingras, 2000), mes actions étaient appuyées par les trois piliers essentiels expliqués par cette dernière : l'*infusion* de l'orientation dans les disciplines scolaires, la *coopération* entre divers partenaires (conseillers, enseignants, parents et milieux de travail) et la *mobilisation* visant à susciter l'engagement et la motivation de l'élève. C'est pourquoi j'améliorais constamment nos activités « orientantes » pour atteindre simultanément les objectifs pédagogiques des enseignants et ceux de l'orientation. Par exemple, dans un cours de français de 4^e secondaire, l'élève devait rédiger une description de soi, en lien avec l'interprétation de son test psychométrique GROUPE, selon les critères d'évaluation de l'enseignant, suivi d'une présentation orale en sous-groupe. L'intention était de faire en sorte que tout le monde soit gagnant dans ce projet d'école orientante.

Déploiement de l'approche orientante au collégial

C'est en 2002 que le ministère de l'Éducation publia un cadre de référence intitulé *À chacun son rêve. Pour favoriser la réussite : l'approche orientante* (Ministère de l'Éducation, 2002). Comme j'étais déjà bien engagée dans ce courant de pensée depuis une décennie, cette publication n'était pour moi qu'un incitatif à poursuivre dans le même sens aux deux ordres d'enseignement. L'enthousiasme pour l'*école orientante* devint contagieux au point que la directrice du collégial m'incita à pousser plus loin la réflexion, encourageant les enseignants à sortir du cadre traditionnel de la classe (visites, stages, simulations d'entreprises, conférenciers, etc.). Grâce à son appui, j'avais même été libérée de mes tâches une journée par semaine pendant une session pour me consacrer pleinement au développement de ces initiatives. Il est important de souligner que notre grande mobilisation d'équipe-école au collégial s'est amorcée bien avant l'adoption, en 2017, de la Planification des services d'orientation (PSO), conçue par l'OCOQ en collaboration avec l'Association des conseillers d'orientation des collèges (ACOC), dans le but de rallier les c.o. autour d'une vision commune (OCOQ, 2017).

Ainsi, au fil des ans, en plus des initiatives personnelles des enseignants du collégial, j'ai intégré plusieurs activités dans les cours collégiaux telles que des ateliers exploratoires pour les étudiants préuniversitaires (leur faisant découvrir plusieurs alternatives aux carrières les plus connues et convoitées) et des ateliers sur le marché du travail pour les étudiants en techniques pour préparer leur insertion professionnelle. En 1998, un centre de placement destiné aux étudiants et étudiantes du programme de Techniques juridiques fut mis sur pied grâce à la participation d'une stagiaire; ce service s'est progressivement élargi à tous nos programmes techniques. En plus de référer nos étudiants à des employeurs, ma collègue et moi-même effectuions également une relance afin de compiler des statistiques sur leur insertion professionnelle.

Nos initiatives continuent, malgré les obstacles à l'échelle provinciale

En 2003, un moratoire sur l'approche orientante fut décrété par le ministre de l'Éducation de l'époque, Pierre Reid, exigeant un arrêt temporaire et une réflexion approfondie. Ce moratoire visait à résoudre les problématiques pédagogiques et logistiques soulevées par

cette approche. Il s'ensuivit une série de consultations publiques réunissant enseignants, directeurs d'école, parents et conseillers d'orientation du Québec (consultations auxquelles j'ai participé activement en tant que fière représentante des services d'orientation offerts au Séminaire de Sherbrooke). Malgré ces obstacles, ma motivation demeurait intacte, et notre *école orientante* continuait à démontrer son efficacité. Nous avons littéralement le vent dans les voiles ! Je me souviens particulièrement d'un événement annuel, la Journée Carrière offerte aux élèves de 4^e secondaire. Dans le cadre de cette activité, des professionnels de divers secteurs étaient conviés pour présenter leur carrière : plusieurs ateliers étaient offerts au choix des élèves, selon leurs intérêts. J'ai aussi organisé la Semaine de l'orientation au collégial, où je profitais de la visite des représentants des universités québécoises (*la Tournée*) pour offrir différentes conférences sur des sujets préoccupants tels que l'admission dans les programmes contingentés.

Transition vers le numérique / Évolution de la cote Z et de la cote R

Impossible d'aborder l'admission universitaire sans évoquer le virage numérique amorcé au début des années 2000 : abandon progressif des annuaires des universités et adoption croissante des procédures d'admission en ligne. D'ailleurs, la relocalisation du centre de documentation collégial en 2011 a permis le passage quasi complet au numérique. Autre transformation majeure : la transition de la cote Z (instaurée en 1977) à la cote R en 1996, avec une réforme importante en 2004. Ces cotes ont toujours soulevé des enjeux stratégiques liés au choix de l'établissement collégial, souvent influencé par la quête de la meilleure cote plutôt que par l'intérêt ou la réputation. La complexité de la cote R a exigé de nombreux efforts de vulgarisation : analyses statistiques, conférences, outils explicatifs. Encore aujourd'hui, elle est critiquée pour ses répercussions sur la santé mentale des étudiants, alimentant stress, compétition, faible estime de soi et anxiété de la performance. D'où l'importance du travail d'information, de soutien psychologique et de promotion de choix alternatifs.

Grâce aux avancées technologiques, j'ai pu faire intégrer un espace consacré au Service d'orientation dans le portail du collégial, visant à conserver plusieurs informations scolaires et professionnelles accessibles aux personnes étudiantes. En complément, je mis sur pied un journal électronique mensuel destiné aux étudiants et étudiantes, me permettant de leur faire découvrir les

nouveaux programmes d'études offerts dans les établissements d'enseignement, partager une revue de sujets d'actualité portant sur le marché du travail, promouvoir des événements à venir et fournir diverses autres informations.

Implantation des Services adaptés au collégial et d'un Service d'aide

Depuis mon arrivée en 1990, le Service d'orientation gérait les tests d'admission au secondaire, et je siégeais au comité de sélection (mesure abolie en 2020). Dès les années 2000, on a observé une ouverture croissante du Séminaire à des élèves ayant une moyenne plus faible ou des difficultés scolaires. Contrairement aux perceptions, nous n'admettions pas que l'élite, mais veillions surtout à offrir un encadrement favorisant leur progression. Cette évolution coïncidait avec la reconnaissance accrue des troubles d'apprentissage, soutenue par la *Loi sur l'instruction publique* et les politiques d'adaptation scolaire. Le nombre d'élèves avec un plan d'intervention augmentait, élargissant peu à peu le bassin des personnes pouvant envisager des études collégiales. Dès 2007, plusieurs cégeps structuraient leurs services adaptés pour assurer la continuité de soutien, réduisant la stigmatisation et valorisant le potentiel de ces jeunes. Fortement interpellée, j'ai proposé à la direction de quitter l'ordre secondaire (décision crève-cœur) pour implanter les Services adaptés au collégial, en conservant le Service d'orientation et en y ajoutant un Service d'aide de première ligne. De nos jours, le collégial opère avec trois professionnels différents pour ces trois services distincts.

Notre champ de pratique se redéfinit (projet de loi n° 21)

Adopté en 2009, le projet de loi n° 21 a redéfini progressivement notre champ de pratique. Dès 2012, certains actes réservés ont été appliqués, notamment en matière d'évaluation en orientation pour les élèves ayant un trouble mental ou neuropsychologique (OCCOQ, 2018). Mes perfectionnements se sont alors orientés vers les troubles d'apprentissage et la santé mentale : formations multiples avec les Centres collégiaux de soutien à l'intégration (CCSI), ateliers de sensibilisation aux enseignants sur les mesures adaptées, élaboration des plans d'interventions, etc. Déjà adepte du yoga, j'ai complété une formation d'enseignante (2012-2013) pour enrichir mes interventions par des outils de régulation émotionnelle

(respiration, pleine conscience, gestion de crise). J'ai ainsi animé des ateliers de gestion de stress sur l'heure du dîner adressés à tous (particulièrement ceux et celles ayant un diagnostic d'anxiété, de TDAH ou d'anxiété de performance). En 2016, j'ai aussi fait la découverte extraordinaire de l'ACT (Acceptance and Commitment Therapy), qui vise à aider les personnes à accepter leurs pensées et émotions difficiles plutôt que de lutter contre elles, et à s'engager dans des actions correspondantes à leurs valeurs (Schoendorff, Grand et Bolduc, 2011). J'ai intégré cette approche psychothérapeutique, appelée aussi Thérapie d'acceptation et d'engagement, à ma pratique en orientation, sans cesser de me perfectionner. J'ai suivi diverses formations avec Michel Bleau, c.o., et Colette Charpentier, c.o., et organisé plusieurs comités de codéveloppement. Puis en 2019, j'ai moi-même donné une conférence en santé mentale à l'ensemble du collégial, dans le cadre de *Bell Cause pour la cause*¹. J'estime que ce fut une contribution majeure de ma part à la sensibilisation collective.

L'exercice d'un rôle-conseil

Ma polyvalence (caractéristique de la carrière de c.o.) m'a amenée à contribuer à divers comités ad hoc : sélection de personnel, animation d'ateliers sur la consolidation d'équipe au collégial, formation en relation d'aide de première ligne, ainsi qu'aux travaux d'élaboration des Projets éducatifs du secondaire, en 2010, et du collégial, en 2012. L'une de mes contributions marquantes, outre l'école orientante, fut mon engagement dans les Plans institutionnels de réussite (PIR) de 2013 à 2019. J'assurais le suivi des mesures déployées pour améliorer la réussite étudiante au collégial, en collaboration avec la direction et un comité de travail, et rédigeais les rapports annuels. J'ai également fondé l'Association du personnel des services complémentaires à l'enseignement, à la demande du directeur, pour favoriser la communication, le bien-être au travail et l'adaptation des politiques internes. J'ai été membre active du conseil d'administration jusqu'en 2018.

Selon le profil des compétences générales des conseillers d'orientation (OCCOQ, 2007), figure celui d'exercer un rôle de conseil auprès d'autres acteurs, à titre de consultant dans son milieu, d'intervenant dans un cadre multidisciplinaire, de leader pour le développement et la mise en place de projets, et d'intermédiaire entre différents acteurs en fonction des besoins des individus, des

groupes ou des organismes. Aujourd'hui, je peux dire : « Mission accomplie ! »

Préserver et bonifier les services d'orientation dans les écoles

Je suis fière d'avoir pu mettre en place une démarche planifiée, adaptée et évolutive en orientation au secondaire et au collégial, mais je reconnais très bien que c'est en grande partie grâce à un contexte de travail favorable, bien différent de celui de mes collègues du réseau public, où les structures sont souvent plus lourdes et la coordination plus complexe. J'ai eu la chance d'exercer avec liberté, appuyée par une direction convaincue de la valeur de l'orientation. Mon plus grand mérite reste l'amour de mon travail (et peut-être bien mon audace, mes convictions, ma détermination et ma créativité), mais sans ce soutien, aucun projet d'école orientante n'aurait pu voir le jour. Malgré des intentions gouvernementales justifiées dès les années 1980, la concrétisation sur le terrain a été malheureusement inégale au Québec. En pratique privée, je rencontre encore trop de jeunes adultes n'ayant pu avoir accès à des conseils de c.o. dans leur école (liste d'attente trop longue), et n'ayant reçu qu'une seule visite en classe portant sur l'inscription aux portes ouvertes de leur cégep régional. Cette absence d'accompagnement m'attriste terriblement et me donne l'impression d'un retour en arrière de plusieurs décennies. Dans un monde instable, où l'anxiété et la perte de repères progressent, l'orientation est plus nécessaire que jamais. Or, les c.o. des écoles font face à des charges lourdes, des suivis trop courts, et une iniquité persistante dans l'accès aux services (notamment pour les jeunes les plus vulnérables, souvent les moins enclins à demander de l'aide). Les services d'orientation en pratique privée offre un accompagnement plus personnalisé et adapté, mais ne peuvent ni remplacer les services offerts dans les écoles (publiques ou privées), ni garantir une équité d'accès. Selon moi, les services d'orientation privés, ainsi que ceux que l'on retrouve dans les organismes public ou parapublic et en entreprises, devraient servir de relais à l'école, et se concentrer davantage à répondre aux besoins croissants des adultes en transition professionnelle, en réorientation ou confrontés à des enjeux d'adaptation ou de mieux-être en emploi. L'école devrait rester un pivot central pour offrir les services d'orientation, avec une vision structurée, inclusive et continue, et ce, du secondaire à l'université. Seul les c.o. détiennent la

1 Bell Cause pour la cause est une initiative de Bell Canada qui vise à sensibiliser la population canadienne aux enjeux de santé mentale et à lutter contre la stigmatisation associée aux maladies mentales. Pour plus d'informations, consultez le site officiel : <https://cause.bell.ca>.

formation pour chapeauter ces interventions collectives dans les institutions scolaires. Les suivis individuels sont précieux, essentiels et doivent être conservés, mais ils sont nettement insuffisants à eux seuls. C'est pourquoi des approches de groupe ou de masse sont nécessaires pour ne laisser personne de côté. L'orientation n'est pas qu'une affaire individuelle ! Il faut le répéter sans cesse...

Notre pertinence sociale

Je crois toujours à la force de notre métier, que je continue d'exercer avec passion. Sous peu, le moment viendra où je passerai le flambeau, mais je fais pleinement confiance à la relève. Continuons de croire en notre pertinence sociale. Nous détenons une bonne formation et des compétences exclusives qui font de notre carrière une richesse pour le bien-être de notre société. N'hésitons pas à occuper toute la place qui nous revient de droit. Malgré les obstacles, les hésitations et parfois les échecs, une voie s'était pourtant dessinée dès les années 1980 avec le programme ministériel d'ECC, suivi du projet d'école orientante et de la PSO. Des défis exigeants, mais porteurs de sens, puisqu'il s'agit d'accompagner le plus grand nombre de jeunes dans la construction de leur avenir. Visons également une reconnaissance accrue et une place essentielle pour les services privés d'orientation afin de soutenir les adultes tout au long de leur parcours de vie. Il est essentiel de continuer à avancer dans cette direction, ensemble. ■

Références

BUJOLD, C. et M. GINGRAS. 2001. *Choix professionnel et développement de carrière : théories et recherches*, 2^e éd., Montréal, Gaëtan Morin, 421 p.

LIMOGES, J. 1989, 2003. « *L'orientation et les groupes, dans une optique carriérologique* », Éditions Fides, Montréal (1989), Éditions GGC, Sherbrooke (2003).

MAURAS, Y. et M. CYR. 1997, 1999, 2004, 2012. *Cursus : l'expérience de s'orienter à partir de soi*, 4^e éd., Québec, Septembre Éditeur, 318 p.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC. 2002. *À chacun son rêve. Favoriser la réussite : l'approche orientante*. Québec, Gouvernement du Québec.

ORDRE DES CONSEILLERS ET CONSEILLÈRES D'ORIENTATION DU QUÉBEC. 2004. *Le profil des compétences générales des conseillers d'orientation*, Québec, OCCOQ, 6 p. <https://www.orientation.qc.ca/fr/expertises-et-services-offerts#7>.

ORDRE DES CONSEILLERS ET CONSEILLÈRES D'ORIENTATION DU QUÉBEC. 2017. *La planification des services d'orientation (PSO) : formation et coaching*, Québec, OCCOQ.

ORDRE DES CONSEILLERS ET CONSEILLÈRES D'ORIENTATION DU QUÉBEC. 2018. *Guide d'application du projet de loi n° 21. Les activités réservées aux conseillers d'orientation : mieux les comprendre et les respecter*, Montréal, OCCOQ. <https://www.orientation.qc.ca/medias/iw/Guide-application-PL21-OCCOQ.pdf>.

SCHOENDORFF, B., J. GRAND et M.-F. BOLDUC. 2011. *La thérapie d'acceptation et d'engagement. Guide clinique*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, 508 p.

Salon national de l'**ÉDUCATION**

Organisé par



Des écoles. Des pros.

Des idées. De l'action.

Tout ça au même endroit.

23-24 20
octobre 25

**Palais des congrès
de Montréal**
⬇ **Place-d'Armes**

Entrée gratuite

9 h - 16 h



salonnationaleducation.com

Merci à notre partenaire



Ordre des conseillers
et conseillères d'orientation
du Québec