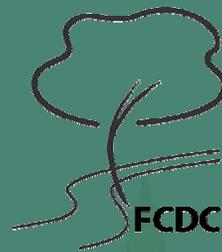


# **GROUPE DE RECHERCHE PANCANADIEN SUR L'IMPACT DES SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE (GRPC)**

L'état de la pratique au Canada de la mesure de  
l'impact des services de développement de carrière:  
Un rapport du GRPC

Chercheurs et auteurs principaux  
**Kris Magnusson**  
Université de Lethbridge, Alberta  
**Vivian Lalande**  
Université de Calgary, Alberta

Publié par la  
**Fondation canadienne pour le développement de carrière**



Décembre 2005

© Fondation canadienne pour le développement de carrière, 2005

La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des oeuvres sans autorisation du titulaire de droits. Nous rappelons que toute reproduction sous toutes ses formes (le "photocopillage", incluant électroniquement de l'Internet) partielle ou totale, du présent ouvrage est strictement interdite sans l'autorisation écrite de la Fondation canadienne pour le développement de carrière.



Fondation canadienne pour le développement de carrière  
202 – 119, avenue Ross  
Ottawa (Ontario) K1Y 0N6 Canada  
Tél. : (613) 729-6164  
Télec. : (613) 729-3515  
[information@ccdf.ca](mailto:information@ccdf.ca)

[www.ccdf.ca](http://www.ccdf.ca)

## **GROUPE DE RECHERCHE PANCANADIEN SUR L'IMPACT DES SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE**

- Robert Baudouin, Université de Moncton, Nouveau-Brunswick
- Lynne Bezanson, Fondation canadienne pour le développement de carrière
- William A. Borgen, Université de la Colombie-Britannique
- Liette Goyer, Université Laval, Québec
- Bryan Hiebert, Université de Calgary, Alberta
- Vivian Lalande, Université de Calgary, Alberta
- Kris Magnusson, Université de Lethbridge, Alberta
- Guylaine Michaud, Université de Sherbrooke, Québec
- Céline Renald, Fondation canadienne pour développement de carrière
- Michel Turcotte, Ressources humaines et développement des compétences Canada

### Contributions étudiantes

- Allison Roest, Université de Lethbridge
- Mark Slomp, Université de Lethbridge
- Mike Yudcovitch, Université de Calgary



## REMERCIEMENTS

Le Groupe de recherche canadien sur la mesure de l'impact des services de développement de carrière remercie Ressources humaines et Développement des compétences Canada pour son soutien à ce projet.



## TABLE DES MATIÈRES

<b>GROUPE DE RECHERCHE PANCANADIEN SUR L'IMPACT DES SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE .....</b>	<b>III</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>V</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>XI</b>
<b>CHAPITRE 1.....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCTION : ÉTABLIR LE BIEN-FONDÉ DU DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE AU CANADA.....</b>	<b>1</b>
Contexte .....	1
Groupe de recherche canadien sur l'impact des services de développement de carrière	2
Références.....	3
<b>CHAPITRE 2.....</b>	<b>5</b>
<b>L'EFFICACITÉ DES INTERVENTIONS DANS LE DOMAINE DU DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE : UNE SYNTHÈSE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>5</b>
Contexte .....	5
Public cible .....	6
Populations et échantillons .....	7
Méthodes de recherche .....	7
Conclusions générales.....	9
Hypothèses théoriques divergentes.....	10
Conclusions.....	11
Références.....	13
<b>CHAPITRE 3.....</b>	<b>15</b>
<b>SONDAGE SUR L'ÉTAT DE LA PRATIQUE : MÉTHODES.....</b>	<b>15</b>
Introduction .....	15
Cueillette des données.....	15
<i>Sondages .....</i>	<i>15</i>
<i>Entrevues téléphoniques.....</i>	<i>17</i>
Analyse des données.....	19
<i>Données du sondage .....</i>	<i>19</i>
<i>Données des entrevues téléphoniques .....</i>	<i>20</i>
Groupes de discussion.....	20
<b>CHAPITRE 4.....</b>	<b>21</b>
<b>RÉSULTATS.....</b>	<b>21</b>

Données démographiques .....	21
<i>Répondants</i> .....	21
<i>Comparaison entre les répondants anglophones et francophones</i> .....	21
<i>Types de services de développement de carrière offerts</i> .....	22
<i>Données démographiques des organismes canadiens offrant des services de développement de carrière</i> .....	26
<i>Données démographiques des clients desservis par les conseillers</i> .....	27
Importance et pratique réelle de la collecte des mesures de résultats .....	30
Mesures d'association.....	31
<i>Type d'organisme et importance accordée à la mesure des résultats</i> .....	32
<i>Type d'organisme et mesure réelle des résultats/impacts</i> .....	35
<i>Taille du fournisseur de services, importance accordée et mesure réelle des impacts</i> .....	37
Analyse qualitative .....	39
<i>Les résultats les plus importants sur lesquels les organismes et conseillers font rapport</i> .....	40
<i>Résultats non déclarés</i> .....	41
<i>Données des groupes de discussion</i> .....	45
Données des responsables de politiques et des employeurs .....	47
<i>Responsables des politiques</i> .....	48
<i>Employeurs</i> .....	49
Résumé.....	50
<b>CHAPITRE 5.....</b>	<b>51</b>
<b>IMPLICATIONS ET DISCUSSION .....</b>	<b>51</b>
Généralisation des résultats.....	51
Nature de l'évaluation de l'impact .....	52
Mesure des résultats améliorée .....	53
Niveau de sophistication accru .....	53
Hausse de l'assistance technique .....	54
Commentaires sur les tendances statistiques.....	55
Recommandations et prochaines étapes.....	56
Résumé.....	59
<b>ANNEXE A - LETTRE D'INVITATION AUX PARTICIPANTS .....</b>	<b>61</b>
<b>ANNEXE B - QUESTIONNAIRE À L'INTENTION DES ORGANISMES ET FOURNISSEURS DE SERVICES .....</b>	<b>65</b>
<b>ANNEXE C - QUESTIONNAIRE À L'INTENTION DES CONSEILLERS .....</b>	<b>75</b>

<b>ANNEXE D - LETTRE D'INVITATION AUX RESPONSABLES DE POLITIQUES .....</b>	<b>85</b>
<b>ANNEXE E - LETTRE D'INVITATION AUX EMPLOYEURS.....</b>	<b>87</b>
<b>ANNEXE F - ENQUÊTE TÉLÉPHONIQUE AUPRÈS DES RESPONSABLES DES POLITIQUES PUBLIQUES .....</b>	<b>89</b>
<b>ANNEXE G - ENQUÊTE TÉLÉPHONIQUE AUPRÈS DES EMPLOYEURS.....</b>	<b>91</b>



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Lien entre la langue des conseillers et l'importance accordée à la mesure des résultats et de l'impact des services de développement de carrière.....	22
Tableau 2. Lien entre la langue des conseillers et l'évaluation qu'ils font des résultats et de l'impact des services de développement de carrière .....	22
Tableau 3. Type et fréquence des services offerts par les organismes.....	23
Tableau 4. Type et fréquence des services offerts par les conseillers anglophones.....	23
Tableau 5. Type et fréquence des services offerts par les conseillers francophones.....	25
Tableau 6. Comparaison du classement des services offerts : organismes, conseillers anglophones et conseillers francophones .....	25
Tableau 7. Groupes d'âge desservis par les organismes.....	26
Tableau 8. Groupes d'âge desservis par les conseillers .....	27
Tableau 9. Sexe ciblé par les services des conseillers.....	28
Tableau 10. Groupes culturels ciblés par les conseillers.....	28
Tableau 11. Situation d'emploi des clients ciblés par les services des conseillers.....	29
Tableau 12. Milieu d'emploi des conseillers : type d'organisme .....	29
Tableau 13. Milieu de travail des conseillers : taille de l'organisme.....	30
Tableau 14. Importance accordée à la mesure des résultats ou de l'impact.....	31
Tableau 15. Rapport sur la mesure des résultats ou de l'impact.....	31
Tableau 16. Lien entre le type d'organisme/conseiller et la valeur accordée à la mesure de l'impact et des résultats des services de développement de carrière: résultats des organismes.....	32
Tableau 17. Lien entre le type d'organisme/conseiller et la valeur accordée à la mesure de l'impact et des résultats des services de développement de carrière: résultats des conseillers anglophones.....	33
Tableau 18. Lien entre le type d'organisme/organisation/fournisseur de services et le degré auquel il évalue les résultats/impacts des services : résultats des organismes.....	35
Tableau 19. Lien entre le type d'organisme/organisation/fournisseur de services et le degré auquel il évalue les résultats/impacts des services : résultats des conseillers anglophones.....	36
Tableau 20. Lien entre la taille de l'organisme/fournisseur de services et la valeur accordée à la mesure de l'impact et des résultats des services de développement de carrière: résultats des organismes.....	38
Tableau 21. Lien entre la taille de l'organisme/fournisseur de services et le degré auquel il évalue les résultats/impacts des services : résultats des organismes .....	39



## CHAPITRE 1

### INTRODUCTION : ÉTABLIR LE BIEN-FONDÉ DU DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE AU CANADA

#### CONTEXTE

Depuis près d'un siècle, le domaine du développement de carrière bénéficie d'une tradition riche en théorie et en recherche. Aujourd'hui, les interventions et les services en matière de développement de carrière s'étendent aux milieux éducationnels, communautaires et professionnels partout dans le monde. Ces services aident principalement les individus à connaître, choisir et gérer les options d'éducation, de formation et de travail compatibles avec leurs intérêts, leurs passions, leurs talents et leurs buts. On reconnaît aussi qu'en favorisant l'atteinte des buts individuels, les services de développement de carrière peuvent avoir un effet sur les objectifs sociaux et économiques plus généraux, comme la hausse de la qualité de vie dans une collectivité, l'augmentation des possibilités, la diminution des obstacles sociaux touchant l'inclusion et l'autonomie économique, et le maintien, en général, d'un ordre social et économique harmonieux.

On reconnaît plusieurs avantages aux services de développement de carrière de qualité. Le plus important est peut-être l'amélioration de la qualité de vie de chacun. On peut l'illustrer de différentes façons. Lorsqu'on tient compte des talents, des intérêts et des passions des individus, ils ont tendance à être plus motivés à apprendre. Ils deviennent des employés plus productifs lorsque leurs buts correspondent à ceux de l'employeur. On constate une diminution de l'exclusion sociale lorsque les individus ont la chance d'explorer et d'accomplir des activités significatives pour eux. Un milieu de travail favorable et équitable, où les travailleurs ont une bonne santé mentale, est un effet cumulatif de ces résultats. Lorsqu'on intègre les services de développement de carrière dans toutes les couches sociales et économiques, on met en place une fondation solide pour des systèmes rentables d'apprentissage et de perfectionnement des compétences.

Il existe plusieurs allégations indirectes quant à l'impact des services de développement de carrière efficaces, surtout en ce qui a trait aux coûts-avantages directs des systèmes d'intervention en matière de développement de carrière. En établissant un lien entre les buts et la passion, on constate une diminution du nombre d'apprenants par tâtonnement et une augmentation du nombre d'étudiants dans un milieu éducationnel qui terminent le programme de formation. De plus, on constate que le nombre de transferts de programme au sein de l'institution est inférieur. Les individus demeurent sur le marché du travail plus longtemps, entraînant ainsi une baisse du nombre de prestations d'aide sociale et d'assurance emploi. Une bonne santé mentale dans le milieu de travail engendre une réduction des niveaux de stress, entraînant ainsi une baisse de coûts des soins de santé. Le taux de marginalisation des individus qui ont un cheminement de carrière est inférieur. Ces personnes sont plus portées à apporter une contribution positive dans leur collectivité. Dans les milieux de travail, les employeurs ont signalé que les employés ont un rendement supérieur, qu'il y a une diminution dans le roulement du personnel, que les employés prennent moins de congés de maladie, et qu'ils participent plus aux activités de perfectionnement professionnel et/ou d'apprentissage.

Presque tous les conseillers dans le domaine du développement de carrière peuvent attester, grâce à leur expérience concrète et à leurs observations, la véracité de ces affirmations. Il n'existe qu'un seul petit problème : plusieurs, sinon aucune, des allégations mentionnées ci-

dessus ne peuvent vraiment être prouvées! En fait, nous ne disposons que de très peu de preuves à l'effet que les interventions en développement de carrière sont efficaces. De plus, les preuves dont nous disposons semblent refléter des interventions très précises auprès de populations spécifiques (voir le chapitre 2).

Pourquoi un tel manque de preuves directes est-il un enjeu? Peut-être parce que le financement pour la prestation des services est de plus en plus lié à la démonstration de résultats. Tout simplement, si on ne peut pas démontrer clairement que les services ont un impact, il est peu probable qu'on leur accordera du financement. De plus, parmi les critères qui définissent une profession, il y a les preuves de l'efficacité de sa pratique. Si nous souhaitons accroître notre crédibilité, nous devons être en mesure de documenter l'impact que nous avons. La hausse du professionnalisme est aussi liée à la reddition de comptes publics; on doit garantir aux bénéficiaires de nos services un certain niveau d'assurance de la qualité. Nous devons aussi obtenir des preuves solides si nous voulons influencer favorablement la direction que les politiques publiques ou organisationnelles devraient prendre. De plus, les conseillers ont besoin de prouver l'impact de leurs interventions pour garantir leur intégrité et leur responsabilité professionnelles.

Le fait de déclarer qu'on a besoin de preuves est une chose. Le fait de recueillir ces preuves en est une autre. Les difficultés liées à la documentation de l'impact des interventions en matière de développement de carrière peuvent être attribuées, en partie, au fait qu'on reconnaît de plus en plus la complexité de la planification de carrière et aux défis que pose la recherche consacrée à l'efficacité : a) la gamme des facteurs ayant un effet sur les choix individuels, b) la forte variance des groupes clients, des questions et des préoccupations rend difficile la comparaison des preuves, et c) l'absence de mesures des résultats communes dans le domaine du développement de carrière (Hughes, 2004). Il est clair qu'il y a un urgent besoin d'un cadre systématique orientant la création, la cueillette et l'évaluation des données d'efficacité liées aux services de développement de carrière. Ce cadre devra intégrer la complexité des pratiques et des résultats en matière de développement de carrière.

Pour répondre à ce besoin, et pour faire suite aux recommandations du projet *Établir le contact : Symposium pancanadien sur le développement de carrière, la formation continue et le développement de la main-d'œuvre* (qui a eu lieu à Toronto en novembre 2003), un forum a été organisé pour discuter de la possibilité de créer un cadre complet visant l'évaluation efficace des services de développement de carrière. Ce cadre servirait de guide aux fournisseurs de services de développement de carrière, aux conseillers et aux responsables de politiques au Canada. Lors du forum, qui a eu lieu à Ottawa en mars 2004, des chercheurs de partout au Canada ont été invités à partager leurs points de vue sur la recherche consacrée à l'efficacité dans le domaine des carrières, et à discuter des mesures à adopter pour fournir toutes les preuves requises relatives aux services de développement de carrière au Canada. Le Groupe de recherche canadien sur l'impact des services de développement de carrière a été créé à la suite de ce forum.

## **GROUPE DE RECHERCHE CANADIEN SUR L'IMPACT DES SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE**

À l'automne 2004, le groupe de recherche a lancé une étude préliminaire, financée par Ressources humaines et Développement des compétences Canada, pour en apprendre davantage sur la façon dont les fournisseurs de services de développement de carrière canadiens évaluent l'impact de leurs services. Il désire explorer l'état actuel des pratiques au

Canada, afin de mieux comprendre les procédures d'évaluation présentement utilisées, ainsi que les résultats souhaités en lien avec ces pratiques de développement de carrière. Plus précisément, le groupe de travail désirait en apprendre davantage sur :

- les résultats des services réellement recueillis et présentés par les professionnels de première ligne en développement de carrière;
- les résultats des services recueillis et présentés par les bureaux, les organismes ou les conseils scolaires;
- les résultats des services qui sont obtenus par les professionnels de première ligne et par les bureaux, les organismes ou les conseils scolaires, mais qui ne sont pas rapportés;
- la manière dont les bailleurs de fonds (qui financent les services) évaluent les services, ce qu'ils veulent en retour des services et le type de renseignements et de données d'évaluation qu'ils préfèrent recevoir sur les services;
- la manière dont les employeurs évaluent les services de développement de carrière en milieu de travail, les résultats qu'ils veulent obtenir de ces mêmes services, l'utilité ou non des renseignements d'évaluation pour eux et le type de renseignements d'évaluation qu'ils préféreraient recevoir.

Le fruit de cette recherche est présenté dans le présent rapport qui compte cinq sections principales. Le chapitre 2 propose un court résumé de la recherche récente sur l'efficacité des interventions dans le domaine du développement de carrière. Dans le chapitre 3, on trouve une description des méthodes utilisées pour recueillir et analyser les données. Le chapitre 4 comprend un résumé des principaux résultats pour chaque groupe cible de la recherche. Au chapitre 5, on trouve les conclusions, les recommandations et un aperçu du programme de recherche proposé à la suite du projet décrit dans le présent document.

La recherche décrite dans le présent rapport représente la première étape concrète d'un programme de recherche et de développement beaucoup plus ambitieux au Canada. Grâce aux données préliminaires, le groupe de travail présentera une demande à grande échelle pour obtenir le financement requis pour poursuivre son travail, afin de créer un système efficace et précis qui permettra de mesurer l'impact des services d'orientation professionnelle. Vous trouverez, à l'annexe A, la lettre d'invitation à participer à la recherche.

## RÉFÉRENCES

- Herr, E. L. (2003). The future of career counseling as an instrument of public policy. *The Career Development Quarterly*, 52(1), p. 8-17.
- Hiebert, B. (1994). A framework for quality control, accountability and evaluation: Being clear about the legitimate outcomes of career counselling. *Canadian Journal of Counselling*, 28(4), p. 334-345.
- Hughes, D. (2004). Creating evidence: Building the case for career development. *The Career Counsellor*, 16, 2,7.
- Roest, A., et K. Magnusson (février 2004). Annotated bibliography of current research on the efficacy of career development interventions and programs. Document présenté lors de la rencontre du groupe de recherche canadien sur l'impact des services de développement de carrière, Ottawa (Ontario).

Watts, A. G. (2000). Career development and public policy. *Journal of Employment Counseling*, 37, p. 62-75.

Watts, A. G. (2003). Career development and public policy. Fondation canadienne pour développement de carrière. Document extrait du site suivant le 2 mars 2004 : <http://www.ccdf.ca/pdf/chapter21/pdf>.

## CHAPITRE 2

### L'EFFICACITÉ DES INTERVENTIONS DANS LE DOMAINE DU DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE : UNE SYNTHÈSE DE LA RECHERCHE

#### CONTEXTE

Deux symposiums récents ont souligné l'importance pour l'élaboration des politiques publiques d'être guidée par des preuves de l'efficacité des pratiques dans le domaine du développement de carrière. Le premier symposium international s'intitulait Orientation professionnelle et politique publique : Combler l'écart. Il s'est déroulé à Toronto en octobre 2003. Vingt-huit pays y participaient. Le deuxième symposium, qui s'est déroulé à Toronto en novembre 2003, s'intitulait Établir le contact : Symposium pancanadien sur le développement de carrière, la formation continue et le développement de la main-d'œuvre. Au cours de ces deux symposiums, on est constamment revenu sur la nécessité d'élaborer des systèmes efficaces pour recueillir des données sur l'impact des services de développement de carrière/d'orientation professionnelle à différents niveaux, comme le bien-être des individus, l'inclusion sociale et la croissance économique. De plus, les participants aux deux symposiums ont discuté du besoin d'avoir des données pour informer et influencer l'élaboration des politiques publiques liées à la prestation des services de développement de carrière.

Les participants aux symposiums conviennent, tout comme les chercheurs, du fait qu'il faut évaluer l'efficacité des pratiques en matière de carrière. Herr (2003) suggère la création d'analyses coûts-avantages pour documenter les résultats des services de développement de carrière, ainsi que la création de bases de données de recherche nationales, afin de recueillir et de distribuer de telles données. Watts (2002, 2004) recommande que la recherche consacrée à l'efficacité établisse des liens entre les pratiques en développement de carrière, l'efficacité économique, l'équité sociale et la viabilité. Au Canada, Hiebert (1994) a demandé une évaluation accrue et précise de l'efficacité du développement de carrière. Actuellement, plusieurs chercheurs canadiens, y compris Bryan Hiebert et Vivian Lalonde, de l'Université de Calgary, et Bill Borgen et Norm Amundson, de l'Université de la Colombie-Britannique, se penchent sur le problème de la responsabilité et de la mesure efficace des services de développement de carrière.

Malgré le fait qu'on reconnaît de plus en plus qu'il faut mieux comprendre comment et pourquoi les services de développement de carrière sont efficaces, le nombre d'études de recherche sur les résultats a diminué au cours des 20 dernières années (Whiston, Brecheisen & Stephens, 2003). Cette diminution peut être attribuée, en partie, au fait qu'on reconnaît de plus en plus la complexité de la planification de carrière. Hughes (2004), par exemple, a commenté les difficultés associées à l'évaluation de l'impact des interventions dans le domaine des carrières. Il a aussi noté trois problèmes importants que pose la recherche sur l'efficacité : la gamme des facteurs ayant un effet sur les choix individuels, la forte variance des groupes clients, des questions et des préoccupations rendant difficile la comparaison des preuves, et l'absence de mesures communes des résultats dans le domaine du développement de carrière.

Il est clair qu'on a besoin d'un cadre d'évaluation pour créer des critères, recueillir des données et évaluer l'efficacité des services de développement de carrière. Une première étape en ce sens a été franchie suite à la compilation de l'Annotated Bibliography of Current Research on the Efficacy of Career Development Interventions and Programs (Roest & Magnusson, 2004).

Cette bibliographie annotée comprend principalement des articles qui examinent l'efficacité des services et des interventions dans le domaine du développement de carrière. Ces articles ont été publiés dans des revues sur les carrières de langue anglaise au cours des dix dernières années. Une initiative parallèle, menée par Michel Turcotte, examine des articles publiés dans les revues francophones. En raison du manque de temps, nous n'avons pas pu effectuer un examen complet de ces articles. Toutefois, les articles inclus sont un échantillon représentatif de la recherche qui se fait dans le domaine. Les thèmes centraux et les observations découlant de l'examen de 53 articles publiés en anglais sont présentés dans le présent rapport, sous les catégories suivantes : public cible, populations et échantillons, méthodes de recherche, constatations générales touchant l'efficacité et hypothèses théoriques divergentes.

## **PUBLIC CIBLE**

La plupart des articles examinés s'adressaient à un public universitaire ou à des chercheurs et, moins directement, aux conseillers. Puisque l'examen portait principalement sur des revues universitaires, ce résultat n'est pas surprenant. Toutefois, étant donné qu'on a besoin de preuves pour appuyer la pratique, ce résultat pose quelques problèmes. Dans la plupart des cas, les descriptions et les résultats ne sont pas présentés d'une manière accessible à plusieurs conseillers. Alors, même si on obtient des résultats positifs précis, ils ne sont donc pas nécessairement intégrés dans la pratique générale. En conséquence, la recherche peut ainsi répéter ses efforts sans jamais bâtir systématiquement sur des données connues. En fait, toutes les fois qu'ils doivent effectuer une évaluation, les organismes doivent créer leurs propres processus. Ils ne bénéficient donc pas de l'expérience, des connaissances et des recommandations que proposent les travaux effectués antérieurement. Il s'avère donc difficile d'intégrer systématiquement les connaissances sur l'impact qu'ont les services de développement de carrière, et même les faire avancer, lorsqu'on utilise une approche si fragmentée.

La nature théorique des articles examinés représente un autre problème pour les conseillers. Même si on y signale les effets positifs de certaines méthodes, on y trouve très peu de descriptions sur la nature du programme, de l'intervention ou des services utilisés. Les conseillers doivent donc eux-mêmes trouver des descriptions détaillées sur les méthodes dont l'efficacité a été démontrée. De plus, la plupart des rapports portent sur des programmes holistiques ou sur l'effet des interventions; on trouve peu d'analyse sur l'impact ou l'efficacité des interventions ou de programmes précis.

Ce ne sont pas uniquement les conseillers qui ne tirent pas entièrement profit de la recherche existante sur l'efficacité des services. Les études de recherche universitaire publiées font rarement référence aux implications que ce genre de recherche pourrait avoir pour l'élaboration de politiques publiques. Ce résultat est quelque peu surprenant car, selon Herr (2003), « le développement de carrière, sous toutes ses formes est, dans une large mesure, le fruit des politiques publiques » (p. 8). En poussant encore plus les commentaires de Herr, on voit aussi que les institutions publiques qui élaborent les politiques (comme les gouvernements) représentent la source de financement la plus importante des services de développement de carrière. Les chercheurs devraient donc connaître les implications de leur travail en ce qui a trait à l'élaboration et à l'orientation des politiques publiques, car c'est de cette source que le financement provient. Toutefois, cela ne semble pas être le cas. Même si Herr formule des mises en garde au sujet d'une relation trop étroite entre les services de développement de carrière et les politiques publiques, on a accès à peu de recherches précises qui puissent mieux informer et appuyer l'élaboration des politiques.

## POPULATIONS ET ÉCHANTILLONS

La majorité des participants à la recherche sur l'efficacité des services de développement de carrière étaient des étudiants. Dans une certaine mesure, les articles indiqués dans la bibliographie annotée illustraient le concept d'« échantillonnage de commodité ». Des 41 études de recherche précises examinées, 34 traitaient des effets des interventions sur les étudiants, principalement blancs, fréquentant des établissements d'enseignement. De ce nombre, 20 portaient sur des étudiants d'université ou de collège, 9 concernaient des étudiants du secondaire et 5 avaient pour sujet des jeunes fréquentant une école intermédiaire. Cette méthode est courante dans la recherche en psychologie. La plupart des études sont menées là où on peut facilement trouver des participants. Si, d'une certaine manière, cette façon de faire est sensée et logique, elle laisse par contre de grands vides dans notre connaissance des effets différents que les services de développement de carrière peuvent avoir sur d'autres populations, comme les femmes, les membres de divers groupes ethniques ou culturels ou encore des effets qu'ils ont si le bénéficiaire a tels antécédents scolaires ou provient de tel milieu socio-économique. Il est clair que les recherches doivent porter sur une population plus variée afin de rendre compte plus fidèlement de l'éventail des effets que peuvent avoir les services de développement de carrière.

## MÉTHODES DE RECHERCHE

Dans la plupart des recherches examinées, on a employé une méthodologie quantitative. Dans certains cas, on a plutôt utilisé une méthodologie mixte (constituée d'une analyse quantitative appuyée par une analyse qualitative). Les modèles de recherche les plus utilisés étaient les variations pré-test/post-test, les groupes témoins et les groupes expérimentaux. Dans certains cas, on n'a utilisé que les modèles post-tests du groupe expérimental/témoin. Si l'étude est plus ou moins poussée, une ou plusieurs variables indépendantes ont été mises en relation avec une ou plusieurs variables de critère. Règle générale, les recherches visaient à établir les effets d'une intervention donnée (par exemple, des systèmes d'orientation assistés par ordinateur) sur un indicateur de résultat en particulier (par exemple, sur la prise d'une décision relative à la carrière).

L'imprécision des indicateurs de résultats représentait le principal problème concernant l'interprétation des données sur l'efficacité. Il arrive souvent que des outils dont les critères de fiabilité et de validité sont douteux servent d'indicateurs de résultats précis. Par exemple, dans les études qui portent sur les jeunes, on emploie souvent la maturité professionnelle comme indicateur de résultat, et ce, en dépit des difficultés liées à la mesure de l'évolution de la maturité professionnelle. Il y a fort à parier qu'on obtiendrait des résultats encore plus évidents de l'efficacité en utilisant des indicateurs de résultats plus exacts.

Un deuxième problème concerne les hypothèses liées aux indicateurs de résultats. Souvent, on tient pour acquis que certains résultats sont liés à une planification de carrière efficace. Par exemple, on prend communément comme mesure de résultat le fait d'explorer davantage les professions, et ce, même si on dispose de peu de preuves pour affirmer que l'augmentation de ce phénomène soit liée à un choix de carrière éclairé. On pourrait tout aussi bien soutenir que de participer à des activités intéressantes, peu importe le contexte professionnel, entraînera la découverte de possibilités satisfaisantes. Il semble que, dans la majorité des recherches publiées au sujet de l'efficacité, on se soit fondé sur ce que Weinrach (1979) appelle une « approche structurelle » au développement de carrière. Toutefois, les hypothèses qui

conditionnent le choix, puis l'évaluation des résultats visés sont rarement explicitées dans ces études.

Les façons d'établir les conditions des expériences et de mesurer l'ensemble des résultats posent un problème en ce qui concerne la recherche sur l'efficacité. On s'est très peu attardé aux différents effets que les interventions peuvent avoir sur les sous-groupes de l'échantillon ou sur d'autres échantillons. De plus, peu d'études comparent les interventions et les effets qu'elles engendrent. L'un des types d'étude les plus couramment rencontrés consiste en l'évaluation d'une intervention ou d'un service précis (par exemple, les effets du programme ou de l'intervention A sur l'indicateur de résultat X). De telles études permettent généralement de conclure à l'effet positif, bien que modeste, de l'intervention concernée. Cependant, peu d'études comparent l'efficacité d'interventions qui ont des objectifs semblables (par exemple, l'intervention ou le programme A est-il plus efficace que le programme ou l'intervention B?). Certaines études visent à évaluer les effets des systèmes d'orientation assistés par ordinateur, comparant fréquemment l'impact de ce type de programmes aux interventions de counseling individuel et/ou du counseling combiné à un programme d'orientation assisté par ordinateur. Il faudrait effectuer plus de comparaisons de ce genre. Par ailleurs, tel que Brown et Ryan Krane (2000) le mentionnent, il faudrait s'intéresser davantage aux effets des interventions combinées.

Les façons de regrouper les données posent des problèmes en ce qui touche la recherche sur l'efficacité des services de développement de carrière, particulièrement lorsqu'il s'agit d'analyser l'efficacité des programmes d'intervention. Alors que plusieurs recherches sur l'évaluation des programmes fournissent de nombreux indicateurs de résultats, celles qui analysent l'impact des différentes interventions qui composent les programmes sont quant à elles plutôt rares. Le fait que l'accent soit mis sur la mesure de l'ensemble des résultats ne nous permet pas de découvrir quels sont les éléments, ou combinaisons d'éléments, qui contribuent à la production du résultat. En outre, à moins qu'on ait accordé une certaine attention aux variables liées au processus, il n'y a aucune façon de savoir si des résultats médiocres sont liés au programme comme tel ou s'ils sont simplement le fruit du manque de rigueur dans l'application du programme. Même si, il y a plus de dix ans, Hiebert (1994) recommandait l'évaluation à la fois des résultats et du processus dans le cadre de l'évaluation des programmes, il semble que peu de recherches de cet ordre se retrouvent dans les publications spécialisées.

Il est arrivé à quelques reprises que l'on tente d'effectuer une méta-analyse de la recherche portant sur l'efficacité des services d'orientation professionnelle (par exemple, Sexton, 1996; Whiston, Brecheisen & Stephens, 2003; Whiston, Sexton & Lasoff, 1998). La plupart de ces tentatives ont été entravées par des méthodologies de recherche douteuses, des renseignements insuffisants ou un manque de rigueur dans la présentation des données des études originales. En outre, il y a très peu de constance dans le choix des indicateurs de résultats, et ce, même lorsqu'on évalue des concepts identiques. Il est donc très difficile de tirer des conclusions sur l'efficacité des services de développement de carrière d'une étude à l'autre. En dépit de ces obstacles, la plupart des auteurs des méta-analyses et des analyses documentaires s'entendent pour dire que les interventions dans le domaine du développement de carrière produisent bel et bien des résultats. Le problème, c'est qu'on ne sait pas vraiment pourquoi, comment et pour qui ils fonctionnent. Dans l'ensemble, la recherche sur l'efficacité des interventions en développement de carrière est décousue, fragmentaire et non systématique.

## CONCLUSIONS GÉNÉRALES

Compte tenu d'un public cible et des échantillons de populations restreints et des limites des méthodologies employées, on peut se demander s'il y a lieu de tirer des conclusions de la recherche sur l'efficacité des services de développement de carrière. Malgré les limites identifiées, on peut quand même dégager quelques grandes lignes des études examinées. La constatation la plus généralisée est que les interventions ou les programmes en développement de carrière ont des effets positifs sur la satisfaction du participant. Par exemple, même dans le cas des études qui ne s'intéressaient aux effets d'aucune intervention en particulier, les auteurs ont signalé que les clients étaient satisfaits de l'intervention ou du processus appliqué, ou encore qu'ils avaient « réagi positivement » aux différents services. On peut donc dire que, en général, les participants expriment de la satisfaction relativement aux services de développement de carrière qu'ils reçoivent.

Une grande partie de la preuve de l'efficacité des interventions en développement de carrière repose sur l'observation des changements dans les habiletés du participant (37 études sur 41) ou dans son comportement (8 études sur 41). Bien que les études examinées s'intéressaient à toute une variété d'interventions, on a pu observer que les interventions ont en général des effets dans deux principaux secteurs. Premièrement, les services offerts incitent le participant à explorer davantage les possibilités de carrière. En effet, après avoir bénéficié de services d'orientation, le client est plus susceptible d'entreprendre des démarches qui lui permettront d'en apprendre sur les possibilités de carrière. Deuxièmement, les participants aux études examinées se sont montrés plus en mesure de faire des choix de carrière une fois qu'ils ont consulté le service. . Malheureusement, on peut difficilement établir si les différentes formes d'interventions ont des effets distincts; on ne sait pas si telle forme d'intervention est plus efficace que telle autre pour produire les effets observés.

On ne s'est que très peu intéressé aux différents aspects des processus de développement et de planification de carrière autres que les comportements touchant l'exploration et la prise de décision. Par exemple, on ne sait pas quel rôle joue l'engagement dans la planification de carrière (par exemple, l'utilisation de la notion de « ce qui a du sens pour moi » dans la planification de carrière, ou l'identification de ce qui est à la source de cette notion de sens et qui guide l'exploration de carrière), ni quels sont les préalables et les compétences en planification dont une personne a besoin pour arriver à prendre une décision, ni quels sont les effets du réseau de soutien social établi lorsque l'individu met en pratique ses décisions de carrière. Dans l'ensemble, on peut dire que la recherche est caractérisée par l'hypothèse centrale selon laquelle la planification de carrière est, dans une large mesure, un processus cognitif, et que dès qu'une décision est prise, elle peut être mise en pratique et le sera.

L'étude des documents de recherche révèle un autre problème relatif à l'évaluation de l'efficacité des interventions en développement de carrière : peu d'attention a été portée aux résultats à plus long terme de ces services. On dispose de peu de données indiquant si les clients qui reçoivent des services ressentent plus de satisfaction dans le cadre de leur futur emploi, si leur rendement au travail est meilleur ou si leur satisfaction générale envers la vie est plus grande que ceux qui n'ont pas accès à ces services. Pour le savoir, il faudrait mener des recherches plus longitudinales. Étant donné que la plupart des fournisseurs de services de développement de carrière connaissent une période de réduction budgétaire, il est donc indispensable de mener des recherches sur les résultats globaux pour que les services offerts subsistent et que la preuve soit établie qu'il serait utile d'en élaborer d'autres.

Finalement, l'impact global des interventions en développement de carrière demeure à peu près inconnu. Par exemple, il est très difficile de déterminer les avantages économiques des services offerts. Hughes (2004) soulignait que « les conclusions des recherches qui portent sur la mesure des avantages économiques des interventions professionnelles en orientation posent des problèmes, principalement parce que les recherches sur l'efficacité de l'orientation au Royaume-Uni se sont toujours effectuées sur une très courte période et se fondent sur des résultats à court terme » (p. 2). On peut faire le même constat en ce qui concerne les études menées en Amérique du Nord, où on en sait encore moins au sujet des répercussions sociales des interventions en développement de carrière. On est porté à supposer que des choix de carrière éclairés aident les individus à fonder des familles plus unies et plus stables, à vivre en plus grande harmonie avec la communauté, et réduisent l'isolement social et l'aliénation, mais on n'a relevé aucune étude qui l'atteste. Le besoin de mener des recherches longitudinales, qui puissent prendre appui sur les diverses recherches déjà menées et qui tiennent compte de plusieurs facteurs est évident.

## **HYPOTHÈSES THÉORIQUES DIVERGENTES**

Dans les études examinées pour cette bibliographie annotée, les résultats sont souvent présentés comme s'il y avait consensus quant aux vrais objectifs de la planification de carrière. Les hypothèses théoriques sont rarement présentées de façon explicite, et ce, bien qu'il y ait probablement toute une variété de points de vue sur ce qui constitue une planification de carrière efficace. Comme il en a été question plus tôt, la plupart des recherches sur l'efficacité semblent avoir été menées selon une perspective structurelle (elles établissent, par exemple, un lien entre les qualités personnelles et les choix de carrière). Généralement, cela entraîne l'utilisation d'indicateurs de résultat tels qu'une meilleure connaissance de soi (au moyen d'outils d'évaluation professionnelle standards ou particuliers), une connaissance plus approfondie du monde du travail (meilleure connaissance des professions ou plus grande exploration des possibilités de carrière) ou l'utilisation d'un objectif de carrière précis (le choix d'une profession). Le lien entre ces variables et des résultats à plus long terme, tels que la satisfaction au travail ou la stabilité d'emploi, est inconnu. De plus, rien ne semble indiquer qu'il s'agit là des facteurs les plus importants à considérer dans la planification de carrière.

Un autre élément pose un problème : le manque de détails au sujet des variables touchant le processus de planification de carrière. Dans la plupart des études, on fait peu de distinction entre les divers processus de planification de carrière. En dépit du fait que les diverses approches envers la planification de carrière sont exposées (notamment par Magnusson, 1992; Miller-Tiedeman et Tiedeman, 1990; Super, 1990), les études précisent rarement le processus de planification de carrière que les interventions sont censées suivre. Il semble qu'on suppose souvent, sans toutefois l'explicitement, que de travailler sur une des composantes de la planification de carrière améliore l'ensemble de la planification. Cela est illustré notamment par la conviction que d'amener le participant à explorer davantage les professions constitue un résultat à rechercher, ou que le but général d'une intervention est d'amener le participant à prendre une décision.

Aux difficultés liées à la mesure des résultats et à l'évaluation du processus s'ajoute la nécessité de cerner la nature du problème à résoudre et le type de client qui, selon le cas, peuvent réduire l'efficacité de l'intervention proposée. On remarque trois principales sources de préoccupation. D'abord, il est très rare qu'on tente d'établir un lien entre l'intervention proposée et le problème présenté par la personne qui en bénéficie. Dans la plupart des analyses portant sur l'efficacité d'interventions psychothérapeutiques, la personne qui présente le problème à

résoudre est clairement identifiée, et l'intervention préconisée pour le problème en question, décrite et testée. Toutefois, dans la recherche sur l'efficacité des services de développement de carrière, on ne définit généralement pas la nature du problème énoncé par le client ou, si on le fait, on lui assigne une étiquette générale telle que « indécis ». Or parmi les clients qui sont « indécis » au sujet de la carrière à choisir, on trouvera tout aussi bien des personnes qui hésitent entre plusieurs choix de carrière que des personnes qui ont l'impression qu'elles n'ont réellement aucune possibilité de carrière. En ce qui concerne la première catégorie de personnes, une intervention axée sur l'information serait pertinente. En ce qui concerne le deuxième type de personnes, il s'agirait plutôt de se pencher sur l'auto-efficacité. Il est difficile de mesurer l'effet réel d'une intervention générale si on l'applique à un problème auquel elle ne convient pas.

La deuxième préoccupation liée à l'impact des effets d'une intervention concerne le rôle des processus intrapersonnels dans la planification de carrière. On s'intéresse très peu aux facteurs affectifs qui jouent dans la planification de carrière. Cela est peut-être dû à la prépondérance de la conviction selon laquelle la prise de décisions professionnelles est un processus cognitif. Le rôle que les états d'anxiété, de dépression, de colère ou même que les états positifs tels que ceux d'anticipation, d'espoir, de confiance jouent dans le processus de planification de carrière et dans l'obtention de résultats a été généralement négligé dans la recherche touchant l'efficacité des interventions. .

Le rôle que jouent les relations interpersonnelles dans la planification de carrière est la troisième préoccupation concernant les différents effets des interventions à laquelle on devrait s'intéresser davantage dans la recherche sur l'efficacité. Il arrive que des problèmes décisionnels surviennent lorsque les aspirations professionnelles d'un client ne correspondent pas aux valeurs familiales, aux mœurs du groupe culturel, au souhait des parents ou aux attentes du conjoint. Si on ne considère que l'aspect structurel (la recherche d'un point de rencontre entre le potentiel d'une personne et les besoins du marché du travail), une décision peut sembler excellente, mais elle peut par ailleurs poser un problème au point de vue interpersonnel. Il sera important de concevoir des programmes de recherche qui définissent les différentes variables liées à la planification de carrière et qui en tiennent compte. Une approche à variables multiples pourrait nous permettre de déterminer les différents effets des interventions.

## CONCLUSIONS

Les conclusions que l'on peut tirer de cette étude font écho à celles établies par les travaux effectués récemment dans le domaine (Heppner & Heppner, 2003; Hughes, 2004; Sexton, 1996; Whiston, Brecheisen et Stephens, 2003; Whiston, Sexton et Lasoff, 1998). Comme l'indique Hughes (2004) « l'ensemble de ces recherches comporte davantage d'éléments isolés et fragmentaires que véritablement généraux et n'est pas suffisamment ou correctement publicisé. » (p. 2). Heppner et Heppner (2003) recommandent de mener davantage de recherches au sujet du counselling de carrière pour être en mesure de mieux comprendre la mécanique du développement de carrière et l'influence du processus sur l'atteinte de résultats positifs.

Il est évident qu'une stratégie de recherche exhaustive qui permet d'évaluer l'efficacité des interventions en développement de carrière est nécessaire. Comme les processus et les facteurs qui influencent le choix d'une carrière sont complexes, une telle affirmation peut sembler audacieuse. Toutefois, il apparaît clair qu'il faut identifier les nombreux aspects,

objectifs, processus et résultats qui touchent le développement de carrière. On doit approfondir notre compréhension des problématiques que les clients soumettent, des différentes interventions à appliquer dans les cas présentés par les clients, des effets combinés des différents services sur les résultats précis recherchés par le client ainsi que des effets généraux et cumulatifs de l'évolution du client sur son bien-être personnel, ses relations sociales et sa situation économique.

Aux problèmes associés à l'élaboration d'un cadre de recherche exhaustif s'ajoutent les questions de la pertinence et de la possibilité de le mettre en oeuvre. Le domaine du développement de carrière est différent de sa cousine, la psychothérapie en ce sens que ses conseillers n'ont pas toujours reçu une formation spécifique sur les théories et la pratique en counselling de carrière. La présentation des conclusions et les façons de recueillir des données doivent tenir compte des réalités concrètes des conseillers, des responsables de politiques, des employeurs et des chercheurs.

Finalement, les méthodologies générales à inclure dans un cadre de recherche exhaustif doivent permettre une interprétation cohérente des données. On doit accorder davantage d'attention aux moyens de rassembler des données selon le contexte et la préoccupation du client. Le large éventail de questions et de facteurs liés à la planification de carrière exige que les données soient colligées de manière rigoureuse dans toutes les études d'impact. De plus, on ne peut déterminer les effets à long terme des interventions en développement de carrière qu'en faisant de la recherche longitudinale et transversale.

Reste à voir si la création d'un tel cadre de recherche est envisageable, ou même souhaitable. Un forum visant à explorer la faisabilité de la création d'un cadre de recherche exhaustif a eu lieu en mars 2004, à Ottawa. Des chercheurs de partout au Canada ont été invités à faire part de leur point de vue au sujet de l'état de la recherche sur l'efficacité des services de développement de carrière et à échanger relativement aux mesures qu'on peut prendre afin d'accroître notre compréhension du « quoi, comment, pourquoi et pour qui? » de la planification de carrière. Afin de faciliter le processus, il serait utile d'avoir accès aux recherches sur l'évaluation des programmes qui ont été menées par des organismes, des communautés ainsi que par les gouvernements provinciaux et fédéral. On devra également établir un parallèle entre le travail des chercheurs canadiens et le travail de même nature effectué ailleurs dans le monde, particulièrement au Royaume-Uni et aux États-Unis. Le International Centre for Career Development and Public Policy (Centre international sur le développement de carrière et les politiques publiques) pourrait bien se révéler une entité utile lors de la coordination d'une telle coopération internationale.

Les participants au forum d'Ottawa s'entendent pour dire que les fournisseurs de services de développement de carrière au Canada sont de plus en plus évalués et forcés de prouver que les services offerts sont rentables et bénéfiques. Ils ont aussi convenu que la première étape à suivre pour établir la preuve de l'efficacité des services est de déterminer l'état actuel de la pratique d'évaluation des résultats au Canada. À cet effet, on a créé un sondage national en ligne. Ce sondage s'adressait à trois groupes particuliers: les représentants des organismes offrant des services de développement de carrière, les conseillers de première ligne et les responsables des politiques et les employeurs.

Les quatre questions suivantes ont servi de guide à l'élaboration du questionnaire pour le sondage:

- À quel point est-il important d'évaluer l'impact des services de développement de carrière?

- Comment détermine-t-on l'impact des services de développement de carrière?
- Quels sont les résultats visés par les services de développement de carrière?
- Comment ces résultats sont-ils mesurés?

Vous trouverez la description des méthodes utilisées pour recueillir et analyser ces données dans le prochain chapitre.

## RÉFÉRENCES

- Brown, S. D., et N. Ryan Krane, (2000). Four (or five) sessions and a cloud of dust: Old assumptions and new observations about career counseling. Dans S.D. Brown & R.W. Lent (Eds.), *Handbook of counseling psychology*, 3e éd., p. 740-766. Toronto (Ontario), John Wiley & Sons.
- Heppner, M. J. et P. P. Heppner, (2003). Identifying process variables in career counseling: A research agenda. *Journal of Vocational Behaviour*, 62(3), p. 429-452.
- Herr, E. L. (2003). The future of career counseling as an instrument of public policy. *Career Development Quarterly*, 52(1), p. 8-17.
- Hiebert, B. (1994). A framework for quality control, accountability and evaluation: Being clear about the legitimate outcomes of career counselling. *Canadian Journal of Counselling*, 28(4), p. 334-345.
- Hughes, D. (2004). Creating evidence: Building the case for career development. *The Career Counsellor*, 16, p. 2,7.
- Magnusson, K. C. (1992). *Career counseling techniques*. Edmonton AB: Life-Role Development Group.
- Miller-Tiedeman, A., et D. Tiedeman, (1990). Career decision-making: An individualistic perspective. Dans D. Brown, L. Brooks and Associates (Eds.), *Career choice and development*, 2e éd., p. 308-337. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sexton, T. L. (1996). The relevance of counseling outcome research: Current trends and practical implications. *Journal of Counseling and Development*, 74, p. 590-600.
- Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. Dans D. Brown, L. Brooks and Associates (Eds.), *Career choice and development*, 2e éd., p. 197-261. San Francisco: Jossey-Bass.
- Watts, A. G. (2000). Career development and public policy. *Journal of Employment Counseling*, 37, p. 62-75.
- Watts, A. G. (2003). Career development and public policy. Fondation canadienne pour développement de carrière. Document extrait du site suivant le 2 mars 2004 : <http://www.ccdf.ca/pdf/chapter21/pdf>.
- Weinrach, S. (1979). *Career counseling: Theoretical and practical perspectives*. New York: McGraw-Hill.
- Whiston, S. C., Brecheisen, B. K., et J. Stephens, (2003). Does treatment modality affect career counseling effectiveness? *Journal of Vocational Behaviour*, 62(3), p. 390-410.
- Whiston, S. C., Sexton, T. L., et D. L. Lasoff, (1998). Career intervention outcome: A replication and extension of Oliver and Spokane (1988). *Journal of Counseling Psychology*, 45(2), p. 150-165.



## CHAPITRE 3

### SONDAGE SUR L'ÉTAT DE LA PRATIQUE : MÉTHODES

#### INTRODUCTION

L'objectif général de cette recherche était d'évaluer l'état de la pratique au Canada en ce qui a trait à l'évaluation de l'efficacité des services en développement de carrière. La recherche portait sur les perceptions de trois groupes, soit les agences offrant des services en développement de carrière, les conseillers dans le domaine du développement de carrière, et les organismes gouvernementaux et l'industrie responsables des politiques en développement de carrière et de l'emploi.

#### CUEILLETTE DES DONNÉES

Dans le cadre de la recherche, nous avons recueilli des données par l'entremise de sondages et d'entrevues téléphoniques. Nous avons jugé que les deux premiers groupes (les agences et les conseillers qui offrent des services de développement de carrière) pouvaient partager un point de vue semblable relativement aux concepts et aux pratiques dans ce domaine, en raison de leur formation et de leur expérience. Par conséquent, le sondage a été choisi pour recueillir une grande quantité de données auprès de cet échantillon. Par contre, peu de recherches avaient été effectuées sur l'efficacité des services de développement de carrière auprès des individus ou des organisations qui n'offrent pas directement ces services. Puisque la recherche auprès des employeurs et des responsables de politiques était de nature exploratoire, nous avons décidé d'effectuer des entrevues téléphoniques pour recueillir des données auprès de ces échantillons. L'intervieweur pouvait ainsi clarifier certains renseignements lorsque c'était nécessaire. De plus, la personne interrogée pouvait fournir des renseignements que les questions du sondage n'abordaient pas. Les méthodes de cueillette de données sont décrites ci-dessous.

#### SONDAGES

À l'automne 2004, deux questionnaires en ligne ont été créés (un pour les organismes et un pour les conseillers). Les participants devaient répondre aux questions suivantes :

- Quelle importance accordez-vous à l'évaluation des services de développement de carrière ?
- Comment déterminez-vous l'impact des services de développement de carrière ?
- Quels résultats obtenez-vous en offrant des services de développement de carrière ?
- Comment ces résultats sont-ils mesurés?

Dans le cadre de cette recherche, on a défini « l'intervention » comme une action intentionnelle entreprise dans l'espoir d'engendrer des changements chez le client. On pourrait aussi dire qu'une intervention est tout ce qui est entrepris pour produire un résultat qui profite au client ou au groupe cible. Un « résultat » renvoie à un résultat précis ou au fruit d'une intervention qui peut regrouper certains des facteurs suivants :

- Un changement au plan des compétences du client marqué par des modifications apportées aux connaissances, aux compétences et/ou aux caractéristiques du client.
- Un changement au plan de la situation du client, par exemple, l'emploi, le niveau d'éducation, etc.
- D'importants changements ou des changements à long terme pour le client et/ou la collectivité, comme la situation financière du client, l'inclusion sociale, les changements au plan familial, la croissance économique de la collectivité, etc.
- Ces définitions ont été intégrées aux directives des questionnaires, afin d'assurer la compréhension uniforme des questions.

Des formes parallèles du questionnaire ont été créées. Les représentants des agences et organisations offrant directement des services aux clients devaient remplir un formulaire, tandis que les conseillers devaient en remplir un autre. La structure et les items de chaque formulaire étaient identiques. Seuls les points de références utilisés changeaient selon le public ciblé. De plus, une version anglaise et une version française étaient offertes. Les participants éventuels accédaient au formulaire approprié dans la langue utilisée pour accéder au site Web du sondage.

Des invitations à participer ont été remises à une liste maîtresse d'organismes et de conseillers qui proposent des services de développement de carrière au Canada. Cette liste avait été préparée par la Fondation canadienne pour le développement de carrière, et fusionnait quatre listes : les participants du symposium Établir le contact : Symposium pancanadien sur le développement de carrière, la formation continue et le développement de la main-d'œuvre (qui a eu lieu à Toronto en novembre 2003; n = 150); les membres du réseau « Circuit carrière » (n = environ 3000); les partenaires du Guide canadien des compétences pour les professionnels en développement de carrière (n = 65); et les membres du conseil des gouverneurs de la Fondation canadienne pour le développement de carrière (n = 11). Les invitations (voir l'annexe A) comprenaient une description de la nature de la recherche, ainsi qu'un lien vers le sondage en ligne. De plus, on encourageait les personnes ayant reçu l'invitation à la faire parvenir à d'autres organismes ou conseillers qui n'apparaissaient peut-être pas sur la liste initiale, créant ainsi un effet de diffusion. Même si la liste de distribution initiale comptait plus de 3 200 noms, en raison de cette méthode de diffusion, on ne peut pas dire le nombre exact de personnes qui ont reçu une invitation à participer.

Les participants éventuels, lorsqu'ils accédaient au site Web du sondage et choisissaient le formulaire approprié, pouvaient lire une brève introduction expliquant les objectifs de la recherche et clarifiant les termes utilisés. Les personnes qui ont accepté de remplir le questionnaire devaient lire un formulaire de consentement qui faisait part des modalités éthiques de la participation à la recherche. S'ils acceptaient, les participants devaient cliquer sur le bouton « J'accepte » à la fin du formulaire de consentement. Ils devaient absolument cliquer sur ce bouton pour accéder aux questionnaires.

Les questionnaires étaient divisés en trois sections. La première partie du questionnaire, Contexte des services et profil de l'organisme, comprenait des questions d'information sur la nature de l'organisme, les services offerts et les populations desservies. Ces questions exigeaient des réponses brèves ou à choix multiples. Dans certains cas, les participants devaient évaluer la fréquence (« jamais », « parfois », « souvent ») à laquelle ils offraient des services en développement de carrière. Dans d'autres cas, les participants devaient choisir des réponses appropriées à partir d'une liste (par ex. identification des services offerts, âge, sexe, culture, situation face à l'emploi, besoins spéciaux; type et taille de l'organisme). Les

participants pouvaient aussi indiquer « autre » si les réponses présentées ne convenaient pas. Les données recueillies dans la première partie servaient à élaborer le contexte de la prestation des services de développement de carrière au Canada.

La deuxième partie du sondage, Résultats de vos services, était composée de questions ouvertes et fermées. Pour répondre, les participants indiquaient l'importance qu'ils accordaient à la cueillette de données sur l'impact de leurs interventions (« pas important », « assez important », « très important »). De plus, ils devaient indiquer si, dans les faits, ils rendaient compte de l'impact de leurs services (« oui » ou « non »). Ces données étaient comparées aux données descriptives de la première partie, afin de déterminer s'il existe des liens entre les premières et l'importance de la pratique de l'évaluation de l'impact.

Nous avons aussi posé des questions ouvertes. Les participants qui ont répondu « oui » à la question « Votre organisme fait-il rapport sur les impacts ou l'efficacité de ses services? », devaient énumérer les trois principaux résultats sur lesquels ils font rapport, ainsi que les preuves recueillies pour chacun. Tous les participants devaient indiquer les résultats qu'ils croient obtenir, mais sur lesquels ils ne font pas rapport, ainsi que les preuves associées à ces résultats. Pour fournir un contexte, cette question était suivie d'une question qui demandait aux participants de décrire les difficultés qu'ils doivent relever lorsqu'ils tentent de recueillir des preuves ou de documenter l'impact de leurs services. Les trois dernières questions, servant à explorer les éléments que les participants désirent obtenir, concluaient la deuxième partie du sondage. Les participants indiquaient les résultats sur lesquels ils désirent faire rapport, et suggérer des moyens permettant de mieux mesurer l'impact des services. Finalement, les participants avaient l'occasion de commenter les autres aspects de l'évaluation de l'impact qu'ils n'ont pas pu mentionner auparavant.

Dans la troisième partie du sondage, La suite, les participants pouvaient discuter en détail de l'évaluation de l'impact. Nous avons invité les répondants à fournir des exemples d'outils d'évaluation efficaces qu'ils ont utilisés. Nous leur demandions aussi d'indiquer s'ils étaient intéressés à participer à des entrevues de suivi.

Toutes les données recueillies grâce aux questionnaires en ligne sont stockées dans une base de données construite pour les besoins de la recherche. Lorsque les participants répondaient à une question, la réponse était automatiquement sauvegardée dans une cellule appropriée de la base de données. L'ensemble des données globales a été transférée sur une feuille de calcul pour des fins d'analyse. Toutes les analyses quantitatives ont été effectuées à l'aide de SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

### **ENTREVUES TÉLÉPHONIQUES**

Des entrevues téléphoniques ont été effectuées auprès du troisième groupe cible de la recherche divisé en deux échantillons distincts : a) les personnes à l'emploi du gouvernement du Canada chargées de l'élaboration des politiques en matière de développement de carrière, et b) les employeurs canadiens. Les échantillons ont été choisis parmi les participants du Symposium pancanadien Établir le contact en 2003. Au total, nous avons communiqué avec 41 fonctionnaires et 23 employeurs pour leur demander de participer à l'étude. Des 41 fonctionnaires, 37 ont été choisis à partir de la liste du symposium, et quatre ont été recommandés par d'autres personnes. Vingt employeurs ont été choisis à partir de la liste du symposium, et trois ont été recommandés par d'autres. Neuf fonctionnaires et sept employeurs ont participé à des entrevues téléphoniques qui ont duré entre 10 et 35 minutes.

Le nombre de personnes qui ont participé aux entrevues téléphoniques était inférieur à celui planifié au départ (nous désirions interroger 25 anglophones et 25 francophones). Nous avons eu de la difficulté à trouver des participants pour les raisons suivantes :

- les rôles et les responsabilités de plusieurs fonctionnaires avaient changé depuis le Symposium; ces derniers n'étaient plus responsables des programmes et des services de développement de carrière;
- plusieurs personnes ont indiqué ne pas avoir le temps de participer aux entrevues;
- certains employeurs ne croyaient pas disposer d'informations suffisantes, car le développement de carrière n'était pas une de leurs responsabilités principales;
- certaines personnes n'ont pas répondu aux courriels;
- l'équipe de recherche n'a effectué que deux entrevues en français; et
- nous avons eu trop de difficulté à trouver un moment adéquat pour effectuer une entrevue avec certaines personnes.

Pour recueillir des données, nous avons tout d'abord envoyé des lettres aux personnes pour les inviter à participer à une entrevue (voir l'annexe C pour lire la lettre envoyée aux décideurs, et l'annexe D pour celle envoyée aux employeurs). Nous avons ensuite envoyé des courriels aux personnes qui n'avaient pas répondu à la lettre d'invitation. Une copie du protocole d'entrevue fut envoyée aux personnes qui ont accepté de participer à la recherche (voir l'annexe E pour voir le protocole des responsables des politiques, et l'annexe F pour celui des employeurs).

Durant les entrevues téléphoniques, nous avons posé les questions suivantes aux décideurs :

- Quelles retombées attendez-vous des programmes et des services de développement de carrière que vous financez?
- Comment évaluez-vous les résultats associés à ces programmes et services?
- Quels renseignements obtenez-vous pour vous aider à prendre des décisions éclairées sur les programmes et services que vous financez ou financerez?
- À quel point les renseignements obtenus vous sont-ils utiles? Dans une situation idéale, quels sont les renseignements que vous aimeriez obtenir pour mieux évaluer les programmes et services?
- Avez-vous des exemples intéressants illustrant ce qui fonctionne bien?
- Le cas échéant, pouvez-vous en fournir une copie à l'équipe de recherche?
- Quels autres commentaires aimeriez-vous faire sur la mesure de l'impact des services?

Nous avons posé les questions suivantes aux employeurs :

- Quelles retombées attendez-vous des programmes et des services de développement de carrière dans lesquels vous investissez?
- Comment évaluez-vous les résultats associés à ces programmes et services?
- Obtenez-vous les renseignements requis pour vous aider à prendre des décisions éclairées sur les programmes et services que vous offrez?
- Dans une situation idéale, quels sont les renseignements que vous aimeriez obtenir pour mieux évaluer les programmes et services?

- Avez-vous des exemples intéressants illustrant ce qui fonctionne bien?
- Le cas échéant, pouvez-vous en fournir une copie à l'équipe de recherche?
- Quels autres commentaires aimeriez-vous faire sur la mesure de l'impact des services?

Ces entrevues téléphoniques ont été effectuées par un membre de l'équipe de recherche et un assistant à la recherche pendant la période allant de janvier 2005 à mars 2005. Ils ont noté les réponses des participants durant les entrevues.

## **ANALYSE DES DONNÉES**

### **DONNÉES DU SONDAGE**

Comparaison des données anglophones et francophones relativement au classement général de l'importance. Des formulaires semblables du questionnaire ont été préparés dans chacune des langues officielles. Avant l'analyse des données spécifiques, nous avons effectué une comparaison des réponses des répondants anglophones et francophones. Des tests X<sup>2</sup> ont été utilisés pour déterminer s'il y avait un lien important entre la langue des répondants et les deux variables des critères généraux, « l'importance de la mesure des résultats » et « l'évaluation réelle de la mesure des résultats ». Quand les différences identifiées n'étaient pas statistiquement significatives, les données étaient regroupées pour effectuer les analyses ultérieures. Quand les différences étaient statistiquement significatives, les données des répondants anglophones et francophones étaient analysées séparément.

Contexte des services (analyse de fréquences). Nous avons simplement utilisé des comptes de fréquence dans la compilation des questions descriptives du questionnaire, ainsi que pour les questions portant sur l'importance accordée et la pratique de l'évaluation des résultats. Nous avons calculé la fréquence et les pourcentages pour toutes ces questions.

Mesures d'association (analyse du Chi-carré). Pour vérifier les liens entre les variables descriptives et les variables des critères touchant l'importance accordée à l'évaluation de l'impact et l'évaluation de l'impact réellement effectuée, nous avons appliqué la méthode du Chi-carré, en fixant le seuil acceptable à 0,05. Nous avons aussi utilisé l'analyse du Chi-carré pour savoir s'il existait des différences importantes entre les réponses des répondants anglophones et des répondants francophones.

Questions ouvertes (analyse du contenu). Nous avons analysé les corpus provenant des questions ouvertes à l'aide de techniques d'analyse du contenu. L'analyse du contenu est une procédure à l'aide de laquelle nous identifions des thèmes généraux émanant de réponses précises. Vingt « cas » de participants ont été tirés au hasard de la base de données. Nous avons tout d'abord examiné les réponses mot à mot pour dégager des thèmes ou des tendances. Lors de l'examen de chaque cas, les réponses ont été classées selon des thèmes et des catégories. Lorsqu'un nouveau thème ou une nouvelle catégorie apparaissait, nous retournions examiner chaque cas pour déterminer si les textes correspondaient à ce nouveau thème ou à cette nouvelle catégorie. On a répété ce processus jusqu'à ce qu'aucun nouveau thème ne soit identifié. Pour assurer la fiabilité des thèmes, 20 nouveaux cas ont été choisis au hasard et analysés. Aucun nouveau thème n'a été découvert, ce qui indique que nous avons atteint un niveau de saturation satisfaisant.

## **DONNÉES DES ENTREVUES TÉLÉPHONIQUES**

Nous avons aussi analysé le contenu des notes prises lors des entrevues téléphoniques. Nous avons d'abord relu les réponses des participants à chaque question et, en ce faisant, nous avons regroupé les réponses semblables en des thèmes ou des catégories. Le nombre de réponses dans chaque thème a été noté. Ensuite, nous avons examiné ce premier ordre de thèmes et de catégories pour identifier des thèmes d'un autre niveau qui représentaient des catégories de réponses. Puisque certaines réponses étaient reliées à des réponses à d'autres questions, nous avons examiné les thèmes de cet autre niveau pour toutes les questions. Nous avons ainsi obtenu deux listes de thèmes généraux qui représentaient les réponses fournies par les fonctionnaires, et les réponses fournies par les employeurs.

Au départ, une seule personne a effectué les analyses de contenu. Ensuite, une autre personne a reçu les réponses initiales et les thèmes, afin de confirmer l'analyse initiale. Cette méthode augmente la validité de l'analyse du contenu.

## **GROUPES DE DISCUSSION**

Nous avons organisé deux groupes de discussion, un dans chaque langue, pour présenter les thèmes initiaux se dégageant des données, et pour obtenir des commentaires sur l'exactitude des thèmes, clarifier les thèmes émanant des données du sondage et étendre la liste de ces thèmes. Ces groupes de discussion ont eu lieu en janvier 2005, lors de la Consultation nationale touchant le développement de carrière à Ottawa. Nous avons présenté les résultats préliminaires aux participants qui ont ensuite été invités à commenter l'exactitude des thèmes, à suggérer des thèmes additionnels qui n'avaient pas été dégagés des données du sondage, et à élaborer sur chacun des thèmes présentés. Ces groupes de discussion ont permis de vérifier la fiabilité des données du sondage.

## CHAPITRE 4

### RÉSULTATS

De novembre 2004 à janvier 2005, le Groupe de recherche pancanadien sur l'impact des services de développement de carrière a effectué un sondage auprès des organismes et des conseillers qui proposent des services de développement de carrière au Canada. Ce sondage servait à déterminer l'état de la pratique au Canada en ce qui a trait à l'importance accordée à la mesure de l'impact des services de développement de carrière et à la manière de rendre compte de ces impacts. Les quatre questions suivantes ont guidé l'élaboration du sondage :

- À quel point est-il important d'évaluer l'impact des services développement de carrière?
- Comment détermine-t-on l'impact des services de développement de carrière?
- Quels résultats obtient-on en offrant des services de développement de carrière?
- Comment ces résultats sont-ils mesurés?

Nous avons envoyé le sondage aux représentants des organismes proposant des services de développement de carrière, ainsi qu'aux conseillers dans le domaine partout au Canada. Nous avons aussi interrogé les responsables de politiques et les employeurs, afin d'obtenir leurs points de vue sur l'importance de l'évaluation de l'impact des services de développement de carrière. Nous présentons tout d'abord les résultats du sondage, puis les résultats des entrevues. Nous n'avons rapporté que les résultats qui sont statistiquement significatifs.

### DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES

#### RÉPONDANTS

Le sondage a été effectué en ligne. Les participants ont eu accès au site de novembre 2004 à janvier 2005. Au total, 173 représentants d'organismes ont répondu au sondage, soit 147 répondants anglophones et 26 répondants francophones. De plus, 214 conseillers ont répondu au sondage, soit 168 anglophones et 46 francophones.

#### COMPARAISON ENTRE LES RÉPONDANTS ANGLOPHONES ET FRANCOPHONES

Les répondants pouvaient répondre au sondage en anglais ou en français. Nous avons effectué des analyses du khi-carré pour déterminer s'il existait des différences significatives entre les deux groupes linguistiques en ce qui touche l'importance accordée aux mesures d'évaluation et la pratique réelle de la collecte des résultats. Aucune différence significative n'a été constatée entre les organismes anglophones et francophones en ce qui a trait à l'importance de la mesure des résultats, ni à la production de rapport sur ces résultats. Nous avons donc regroupé les données des deux groupes pour l'analyse des données des organismes.

Nous avons constaté des différences significatives entre les conseillers anglophones et francophones relativement à l'importance accordée à la mesure des résultats ( $X^2 = 55,14$ ;  $p = 0,000$ ). Les conseillers francophones étaient plus enclins que les anglophones à répondre « pas important » à la question sur l'importance accordée à la mesure des résultats (voir tableau 1). Nous avons aussi trouvé des différences significatives entre les conseillers anglophones et francophones en ce qui a trait à l'évaluation réelle des mesures des résultats

( $X^2 = 9,39$ ;  $p = 0,002$ ). Les conseillers anglophones étaient plus enclins à produire des rapports sur le résultat de leurs services (voir tableau 2). En raison des différences significatives constatées au plan des variables des principaux critères de l'étude, les données des conseillers anglophones et francophones seront analysées séparément.

Tableau 1. Lien entre la langue des conseillers et l'importance accordée à la mesure des résultats et de l'impact des services de développement de carrière

Langue des répondants	Nombre	Pas important	Assez important	Très important	Total
Conseillers anglophones	Réel Prévu	1 10,2	34 40,9	131 114,9	166
Conseillers francophones	Réel Prévu	12 2,8	18 11,1	15 31,1	45
Total		13	52	146	211

( $X^2 = 55,14$ ;  $p = 0,000$ )

Tableau 2. Lien entre la langue des conseillers et l'évaluation qu'ils font des résultats et de l'impact des services de développement de carrière

Langue des répondants	Nombre	Oui	Non	Total
Conseillers anglophones	Réel Prévu	118 109,4	48 56,6	166 166
Conseillers francophones	Réel Prévu	21 29,6	24 15,4	45 45
Total		139	72	211

( $X^2 = 9,39$ ;  $p = 0,002$ )

### TYPES DE SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE OFFERTS

Un certain nombre de questions ont été conçues pour permettre une description du type d'organismes et de conseillers qui répondaient au sondage. Comme nous l'avons noté ci-dessus, nous avons regroupé les données des organismes anglophones et francophones, alors que nous avons analysé séparément les données des conseillers de chacun des groupes linguistiques.

Nous avons demandé aux répondants d'indiquer le type de services qu'ils offraient, et d'évaluer, en termes généraux, la fréquence à laquelle ils les offraient. Nous avons encouragé les répondants à indiquer tous les services appropriés. Dans le tableau 3, on peut voir les types de services et la fréquence des services qu'offraient les organismes. On trouvera les données des conseillers anglophones dans le tableau 4, et celles des conseillers francophones dans le tableau 5. Lorsqu'on regroupe les catégories « parfois » et « souvent », on découvre que les services les plus fréquemment offerts par les organismes canadiens étaient les programmes d'éducation à la carrière (100 %), l'information sur la recherche d'emploi (94 %), l'information sur les carrières et le marché du travail (89 %), l'orientation scolaire et professionnelle en consultation individuelle (86,7 %), les services de counselling d'emploi (83,3 %) et l'orientation

professionnelle en consultation de groupe (78,6 %). Il semble donc que les organismes soient un échantillon représentatif des interventions et des services les plus fréquemment offerts.

Tableau 3. Type et fréquence des services offerts par les organismes

Service offert	Jamais n (%)	Parfois n (%)	Souvent n (%)	Total des répondants
Orientation scolaire et professionnelle individuelle	17 (9,8 %)	35 (20,2 %)	115 (66,5 %)	167
Orientation scolaire et professionnelle de groupe	29 (16,8 %)	86 (49,7 %)	50 (28,9 %)	165
Programmes d'éducation à la carrière	0 (0 %)	65 (37,6 %)	71 (41 %)	136
Services d'évaluation	34 (19,7 %)	52 (30,1 %)	80 (46,2 %)	166
Services d'information scolaire et professionnelle et information sur le marché du travail	13 (7,5 %)	45 (26 %)	109 (63 %)	167
Services de counseling d'emploi	21 (12,1 %)	38 (22 %)	106 (61,3 %)	165
Renseignements et/ou ressources touchant la recherche d'emploi	2 (1,2 %)	38 (22 %)	126 (72,8 %)	166
Développement de l'emploi	36 (20,8 %)	54 (31,2 %)	73 (42,2 %)	163
Autre	8 (4,6 %)	10 (5,8 %)	45 (26 %)	63

Nous avons constaté quelques différences au plan des services offerts par les conseillers anglophones, comparativement aux services offerts par les organismes (voir tableau 4). Alors que les conseillers anglophones (100 %) ont indiqué offrir des programmes d'éducation à la carrière, ils ont aussi déclaré fournir des services d'évaluation (comparativement à seulement 76,2 % des organismes). De plus, ces derniers offraient plus fréquemment un service d'orientation en consultation individuelle (97,6 %), de l'information sur les carrières et le marché du travail (97,6 %), du counseling d'emploi (94,6 %) et d'autres services (91,8 %). Toutefois, sauf en ce qui a trait au rôle des conseillers anglophones face l'évaluation, l'ordre de classement des services offerts était plutôt semblable (voir tableau 6).

Tableau 4. Type et fréquence des services offerts par les conseillers anglophones

Service offert	Jamais n (%)	Parfois n (%)	Souvent n (%)	Total des répondants
Orientation scolaire et professionnelle individuelle	4 (2,4 %)	24 (14,4 %)	139 (83,2 %)	167
Orientation scolaire et professionnelle de groupe	34 (20,4 %)	79 (47,3 %)	54 (32,3 %)	167
Programmes d'éducation à la carrière	0 (0 %)	66 (46,5 %)	76 (53,5 %)	142

<b>Service offert</b>	<b>Jamais n (%)</b>	<b>Parfois n (%)</b>	<b>Souvent n (%)</b>	<b>Total des répondants</b>
Services d'évaluation	16 (9,7 %)	54 (32,7 %)	95 (57,6 %)	165
Services d'information scolaire et professionnelle et information sur le marché du travail	4 (2,4 %)	49 (29,3 %)	114 (68,3 %)	167
Services de counseling d'emploi	9 (5,4 %)	47 (28,3 %)	110 (66,3 %)	166
Renseignements et/ou ressources touchant la recherche d'emploi	2 (1,2 %)	28 (16,9 %)	136 (81,9 %)	166
Développement de l'emploi	28 (16,7 %)	80 (47,6 %)	60 (35,7 %)	168
Autre	5 (8,2 %)	15 (24,6 %)	41 (67,2 %)	61

Nous avons constaté quelques différences au plan des services offerts par les conseillers anglophones et les conseillers francophones. La différence la plus importante se situe peut-être au plan des programmes d'éducation à la carrière. Tous les anglophones ont mentionné qu'ils offraient des programmes d'éducation à la carrière, contrairement à seulement 45,7 % des répondants francophones. Par contre, il faut noter que seulement 21 répondants francophones ont répondu à cette question. Tous les conseillers qui ont répondu à la question ont déclaré offrir « parfois » ou « souvent » des programmes d'éducation à la carrière. Il est possible que les termes « éducation à la carrière » aient une connotation différente et très précise pour les conseillers francophones. Les conseillers œuvrant à l'extérieur du système scolaire n'ont peut-être pas la même définition de ces termes que leurs collègues anglophones. Les conseillers francophones semblaient aussi moins enclins à offrir des services d'évaluation (76,1 %) que leurs collègues anglophones (100 %). Si on exclut ces questions, l'ordre des services est le même que celui des conseillers anglophones, soit les renseignements sur la recherche d'emploi (93,5 %), les renseignements sur le marché du travail (93,5 %), l'orientation individuelle (93,5 %) et le counselling d'emploi (80,5 %). De plus, même si le classement des services d'orientation de groupe variait d'un groupe à l'autre, les fréquences relatives des services étaient semblables pour tous les groupes (78,6 % pour les organismes, 79,6 % pour les conseillers anglophones et 76,1 % pour les conseillers francophones).

Selon l'analyse de la fréquence des services offerts, nous pouvons déclarer qu'un échantillonnage vaste et représentatif de fournisseurs de services de développement de carrière a répondu au sondage. Il semble aussi que le classement relatif de la fréquence des différents types de services offerts est semblable chez les organismes et les conseillers.

Tableau 5. Type et fréquence des services offerts par les conseillers francophones

Service offert	Jamais n (%)	Parfois n (%)	Souvent n (%)	Total des répondants
Orientation scolaire et professionnelle individuelle	3 (6,5 %)	7 (15,2 %)	34 (73,9 %)	44
Orientation scolaire et professionnelle de groupe	11 (23,9 %)	18 (39,1 %)	16 (34,8 %)	45
Programmes d'éducation à la carrière	0 (0 %)	18 (39,1 %)	3 (6,5 %)	21
Services d'évaluation	9 (19,6 %)	22 (47,6 %)	13 (28,3 %)	44
Services d'information scolaire et professionnelle et information sur le marché du travail	2 (4,3 %)	15 (32,6 %)	28 (60,9 %)	45
Services de counseling d'emploi	8 (17,4 %)	16 (34,8 %)	21 (45,7 %)	45
Renseignements et/ou ressources touchant la recherche d'emploi	2 (4,3 %)	21 (45,7 %)	22 (47,8 %)	45
Développement de l'emploi	23 (50 %)	15 (32,6 %)	7 (15,2 %)	45
Autre	2 (4,3 %)	3 (6,5 %)	6 (13 %)	11

Tableau 6. Comparaison du classement des services offerts : organismes, conseillers anglophones et conseillers francophones

Rang	Organismes	Conseillers anglophones	Conseillers francophones
1	Éducation à la carrière	Éducation à la carrière*	Renseignements sur la recherche d'emploi
2	Renseignements sur la recherche d'emploi	Évaluation*	Renseignements sur le marché du travail
3	Renseignements sur le marché du travail	Renseignements sur la recherche d'emploi	Orientation individuelle
4	Orientation individuelle	Renseignements sur le marché du travail	Counseling d'emploi
5	Counseling d'emploi	Orientation individuelle	En groupe
6	En groupe	Counseling d'emploi	Évaluation

## **DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES DES ORGANISMES CANADIENS OFFRANT DES SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE**

Nous avons demandé aux organismes de décrire les clients qu'ils desservent, en ce qui a trait à certaines caractéristiques, comme l'âge, le sexe, la culture et la situation d'emploi. La distribution des services des organismes selon l'âge des clients est présentée dans le tableau 7. Il est important de noter que, puisqu'un organisme peut offrir des services à plusieurs groupes d'âge différents, nous avons encouragé les répondants à choisir toutes les réponses qui s'appliquaient.

Tableau 7. Groupes d'âge desservis par les organismes

<b>Groupe d'âge desservi</b>	<b>Pourcentage des organismes offrant des services de développement de carrière à ce groupe (n = 173)</b>
Élèves de 9e année et moins	19,7
Élèves de 10e, 11e et 12e année	37
Étudiants de niveau postsecondaire	41
Jeunes gens (< 25) qui ne sont plus aux études	49,7
Adultes, de 25 à 45 ans	55
Adultes de plus de 45 ans	32,4

La grande majorité des organismes (93 %) offraient des services aux hommes et aux femmes. Parmi les autres organismes, 3 %, n'offraient des services qu'aux femmes et 4% n'ont pas répondu. La plupart des organismes (76 %) ne s'adressaient pas uniquement à un groupe culturel précis, sauf les organismes proposant des services aux Premières nations (17,3 %) ou des services spécialisés aux immigrants (2 %). Plusieurs organismes s'adressaient à des clients ayant une situation d'emploi précise : 56,6 % des organismes proposaient des services de développement de carrière aux clients sans emploi, 42,8 % à des bénéficiaires de l'aide sociale, 34,7 % aux clients aux études, et 38 % les offraient à tous. Fait à noter, seulement 11,6 % des organismes s'adressaient également à des clients qui ont déjà un emploi.

Les répondants des organismes devaient indiquer le type d'organisme ou de service qu'ils représentaient. La plupart des répondants représentaient des organismes sans but lucratif (50,3 %) ou des organismes gouvernementaux provinciaux (23,3 %). Parmi les autres types d'organismes, on comptait des écoles (de la maternelle à la 12e année, 8,6 %), des établissements postsecondaires (8,6 %), des organismes privés (à but lucratif) ou des fournisseurs privés (6,1 %) et des organismes fédéraux (3,1 %). Même si le nombre d'établissements scolaires était inférieur à celui souhaité, les autres types de fournisseurs semblaient représenter adéquatement les autres fournisseurs de services canadiens et la fréquence relative des services offerts. La fréquence des types d'organismes est représentée aussi selon la taille des organismes : 41,1 % des répondants représentaient des organismes comptant plus de dix praticiens de services de développement de carrière, 19,6 % représentaient des organismes comptant de six à dix praticiens de services, 28,8 % représentaient de petits établissements comptant de deux à cinq praticiens de services, et 10,4 % étaient en pratique privée (i.e., une seule personne offrant des services développement de carrière).

## **DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES DES CLIENTS DESSERVIS PAR LES CONSEILLERS**

Nous présentons les données démographiques des clients desservis pas les conseillers anglophones (n = 168) et francophones (n = 46). En raison du grand nombre de données recueillies, nous présentons les données dans une série de tableaux. Ainsi, on retrouve les groupes d'âge des clients dans le tableau 8; le sexe des clients dans le tableau 9; la culture des clients dans le tableau 10; la situation d'emploi des clients dans le tableau 11; le type d'organisme pour lequel les conseillers travaillent dans le tableau 12; et la taille de l'organisme pour lequel les conseillers travaillent dans le tableau 13. Une brève discussion sur les points saillants suivra la série de tableaux. En raison du petit nombre de répondants francophones, on doit faire preuve de prudence lorsqu'on compare les données avec celles des répondants anglophones.

Tous les groupes d'âge des clients sont représentés dans les services offerts par les anglophones et les francophones. Un pourcentage supérieur de conseillers anglophones fournissent des services aux adultes, alors qu'un pourcentage supérieur de francophones fournissent des services à des enfants. D'autre part, la distribution des services est semblable parmi tous les groupes d'âge (voir tableau 8).

**Tableau 8. Groupes d'âge desservis par les conseillers**

<b>Groupe d'âge desservi</b>	<b>Conseillers anglophones N = 168 n/%</b>	<b>Conseillers francophones N = 46 n/%</b>
Élèves de 9e année et moins	19 (11,3)	16 (34,8)
Élèves de 10e à 12e année	62 (36,9)	20 (43,5)
Étudiants de niveau postsecondaire	81 (48,2)	17 (37,0)
Jeunes gens (19 ans ou moins) qui ne sont plus aux études	82 (48,8)	17 (37,0)
Adultes – tranche d'âge jeune et moyenne (de 25 ans à 45 ans)	118 (70,2)	25 (54,3)
Adultes – tranche d'âge avancée (plus de 45 ans)	102 (60,7)	18 (39,1)

La grande majorité des services offerts par les deux groupes de conseillers s'adressent aux femmes et aux hommes; même s'il semble qu'il y ait une proportion plus grande de conseillers francophones qui offrent des services destinés aux femmes (voir tableau 9).

Tableau 9. Sexe ciblé par les services des conseillers

Sexe ciblé par les services	Conseillers anglophones N = 167 n/%	Conseillers francophones N = 45 n/%
Programmes ou services destinés à des femmes	1 (0,60)	6 (13)
Programmes ou services destinés à des hommes	0 (0)	0 (0)
Programmes ou services offerts tant aux femmes qu'aux hommes	166 (99,4)	39 (86,7)

Dans le même ordre d'idées, les programmes et services de la grande majorité des conseillers ne s'adressent pas à un groupe culturel précis. Cependant, il y a un pourcentage plus élevé de conseillers anglophones qui proposent des programmes spécialement destinés aux Premières nations (voir tableau 10).

Tableau 10. Groupes culturels ciblés par les conseillers

Groupes culturels ciblés	Conseillers anglophones N = 165 n/%	Conseillers francophones N = 44 n/%
Programmes ou services destinés à tous sans distinction	145 (87,9)	40 (90,9)
Programmes ou services destinés aux immigrants récents	3 (1,8)	2 (4,5)
Programmes ou services destinés aux membres des Premières nations	17 (10,3)	2 (4,5)
Programmes ou services destinés à d'autres groupes culturels spécifiques	0 (0)	0

On peut noter de légères différences au niveau de la situation d'emploi que ciblent les services des conseillers (voir tableau 11). Les conseillers anglophones semblent offrir plus de services aux personnes sans emploi et aux bénéficiaires de l'aide sociale, tandis que les francophones semblent offrir plus de services aux personnes aux études. Toutefois, on peut facilement expliquer cette tendance par le milieu dans lequel œuvrent les conseillers représentés dans notre échantillon: un pourcentage supérieur de francophones travaillent dans les milieux scolaires, alors qu'un nombre supérieur d'anglophones œuvrent dans les organismes provinciaux (voir tableau 12).

Tableau 11. Situation d'emploi des clients ciblés par les services des conseillers

Situation d'emploi	Conseillers anglophones N = 168 n/%	Conseillers francophones N = 44 n/%
Programmes ou services destinés aux sans-emploi	95 (56,5)	18 (39,1)
Programmes ou services destinés aux bénéficiaires de prestations d'aide sociale	71 (42,3)	14 (30,4)
Programmes ou services destinés aux individus en milieu éducatif	73 (43,5)	24 (52,2)
Programmes ou services destinés à des employés dans des milieux de travail spécifiques	29 (17,3)	5 (10,9)
Programmes ou services destinés à tout membre de la collectivité, sans égard à sa situation face à l'emploi	71 (42,3)	15 (32,6)
Autre	16 (9,5)	6 (13,0)

Tableau 12. Milieu d'emploi des conseillers : type d'organisme

Type d'organisme	Conseillers anglophones N = 168 n/%	Conseillers francophones N = 45 n/%
Organisme fédéral	9 (5,4)	0 (0)
Organisme provincial (autre qu'une école)	39 (23,2)	3 (6,5)
École primaire ou secondaire	31 (18,5)	15 (32,6)
Établissement postsecondaire (collège, institut technique ou université)	23 (13,7)	4 (8,7)
Service de développement de carrière ou des ressources humaines au sein d'une entreprise ou d'un organisme offrant des services aux employés	3 (1,8)	2 (4,3)
Organisme sans but lucratif	50 (29,8)	15 (32,6)
Fournisseur privé (à but lucratif) de services de développement de carrière	5 (3,0)	1 (2,2)
Pratique privée/consultation (travailleur autonome)	8 (4,8)	5 (10,9)

Les conseillers qui ont répondu au sondage travaillaient, habituellement, dans de petits organismes ou bureaux d'emploi (voir tableau 13). Parmi les conseillers anglophones, 57 % des répondants œuvraient dans des endroits comptant 5 praticiens de services de développement de carrière ou moins, et près de 70 % des répondants francophones œuvraient dans des endroits semblables. Encore une fois, les répondants francophones œuvraient, dans la plupart des cas, dans des écoles primaires ou secondaires, ou dans des organismes sans but lucratif. D'un autre côté, très peu de francophones, soit 6,5 %, travaillaient dans de grands organismes (qui comptent dix praticiens de services de développement de carrière ou plus), alors que plus du quart des anglophones, soit 26,3 %, travaillaient dans de grands organismes. Ces données reflètent peut-être les méthodes utilisées pour inviter les francophones à participer au sondage, plutôt que des différences réelles au plan du milieu de travail. Il semble que la liste de distribution initiale et les méthodes de distribution ultérieures incluaient surtout des écoles où œuvraient les répondants francophones.

**Tableau 13. Milieu de travail des conseillers : taille de l'organisme**

<b>Taille de l'organisme</b>	<b>Conseillers anglophones N = 167 n/%</b>	<b>Conseillers francophones N = 45 n/%</b>
10 fournisseurs de services d'orientation professionnelle ou plus	44 (26,3)	3 (6,5)
De 5 à 10 fournisseurs de services d'orientation professionnelle	28 (16,8)	10 (21,7)
De 2 à 5 fournisseurs de services d'orientation professionnelle	71 (42,5)	15 (32,6)
Un fournisseur	24 (14,4)	17 (37)

## **IMPORTANTÉ ET PRATIQUE RÉELLE DE LA COLLECTE DES MESURES DE RÉSULTATS**

Avant d'explorer la pratique des organismes et des conseillers en matière de mesure des résultats et de production de rapports, nous avons dû, tout d'abord, déterminer l'importance qu'ils accordent à l'évaluation des résultats. À cette fin, nous avons posé la question suivante aux répondants, « Quelle importance est accordée à la mesure des résultats ou de l'efficacité des services de développement de carrière? ». Les répondants pouvaient répondre « pas important », « assez important » ou « très important ». Nous avons les données dans le tableau 14. Après la question sur l'importance, nous avons posé la question « Votre organisme fait-il rapport sur les impacts ou l'efficacité de ses services? » et les répondants pouvaient répondre « oui » ou « non » à cette question. Ces données sont présentées dans le tableau 15.

Tableau 14. Importance accordée à la mesure des résultats ou de l'impact

Importance	Organismes	Conseillers anglophones	Conseillers francophones
Pas important	4 (2,3 %)	1 (0,60 %)	12 (26,7 %)
Assez important	40 (24,4 %)	34 (20,5 %)	18 (40 %)
Très important	120 (73,2 %)	131 (78,9 %)	15 (33,3 %)
Total	164	166	45

Tableau 15. Rapport sur la mesure des résultats ou de l'impact

Rapport sur les résultats	Organismes	Conseillers anglophones	Conseillers francophones
Oui	136 (84 %)	118 (71,1 %)	21 (46,7 %)
Non	26 (16 %)	48 (28,9 %)	24 (53,3 %)
Total	162	166	45

Les représentants des organismes sont presque tous du même avis relativement à l'importance de la mesure des résultats ou de l'impact des services de développement de carrière; 97,6 % des répondants ont indiqué que c'était « assez important » (24,4 %) ou « très important » (73,2 %). Lorsque nous leur avons demandé si leur organisme faisait rapport sur les résultats ou l'impact des services, 84 % des représentants des organismes ont répondu « oui ». Il semble cependant y avoir un léger écart entre l'importance accordée à l'évaluation des résultats et la pratique de l'évaluation des résultats dans les organismes.

On a aussi constaté que les conseillers anglophones sont presque tous du même avis en ce qui a trait à l'importance de l'évaluation des résultats de leurs services; 99,4 % des répondants ont déclaré que c'était « assez important » (20,5 %) ou « très important » (78,9 %). Le consensus était moins marqué chez les conseillers francophones; 26,7 % de ces derniers ont répondu que l'évaluation n'était « pas importante », 40 % ont indiqué qu'elle était « assez importante » et 33,3 % ont répondu qu'elle était « très importante ». On a donc constaté de nouveau un écart entre la pratique de l'évaluation des résultats chez les deux groupes : 71,1 % des conseillers anglophones et 46,7 % des francophones produisent réellement des rapports sur les résultats ou l'impact de leurs services. Cette différence entre les conseillers francophones et anglophones s'explique en partie par la composition des échantillons respectifs. L'échantillon francophone contenait un plus fort pourcentage d'intervenants en milieu scolaire et, comme nous l'observerons dans la prochaine section, les intervenants des différents milieux n'accordent pas une importance similaire à l'évaluation des résultats.

## MESURES D'ASSOCIATION

Lors de la deuxième étape de l'analyse des données, on a exploré les liens possibles entre les variables démographiques et l'importance accordée et la pratique de l'évaluation des résultats

ou des impacts. On a jumelé les données des organismes et des conseillers anglophones pour vérifier ces liens. On n'a effectué aucun test d'association pour les données des conseillers francophones, car l'échantillon était trop petit.

### **TYPE D'ORGANISME ET IMPORTANCE ACCORDÉE À LA MESURE DES RÉSULTATS**

Tout d'abord, on a posé la question « Existe-t-il un lien significatif entre le type d'organisme/conseiller et la valeur accordée à la mesure de l'impact des services de développement de carrière? ». Pour répondre à cette question, on a effectué une analyse du khi carré pour comparer le type d'organisme (question 3.1 du sondage) et l'importance accordée à la mesure des impacts et des résultats des services (question 4.1 du sondage). On retrouve les données des organismes dans le tableau 16 et les données des conseillers anglophones dans le tableau 17.

Tableau 16. Lien entre le type d'organisme/conseiller et la valeur accordée à la mesure de l'impact et des résultats des services de développement de carrière: résultats des organismes

			Quelle importance est accordée à la mesure des résultats ou de l'efficacité des services de développement de carrière?			Total
			Pas important	Assez important	Très important	
Veuillez indiquer la catégorie qui décrit le mieux votre organisme, organisation ou service.	Organisme fédéral	Nombre	1	1	3	5
		Nombre prévu	,1	1,2	3,7	5,0
	Organisme provincial (autre qu'une école)	Nombre	1	7	30	38
		Nombre prévu	,9	9,3	27,7	38,0
	École primaire ou secondaire	Nombre	0	9	5	14
		Nombre prévu	,3	3,4	10,2	14,0
	École postsecondaire	Nombre	0	6	8	14
		Nombre prévu	,3	3,4	10,2	14,0
	Service de développement de carrière au sein d'une grande entreprise	Nombre	0	0	0	0
		Nombre prévu	,0	,0	,0	0,0
	Organisme	Nombre	2	15	65	82

		Quelle importance est accordée à la mesure des résultats ou de l'efficacité des services de développement de carrière?			Total
		Pas important	Assez important	Très important	
sans but lucratif	Nombre	2,0	20,1	59,9	82,0
	prévu				
Organisme privé à but lucratif	Nombre	0	2	5	7
	prévu	,2	1,7	5,1	7,0
Pratique privée	Nombre	0	0	3	3
	prévu	,1	,7	2,2	8,0
Total	Nombre	4	40	119	163
	prévu	4,0	40,0	119,0	163,0

( $X^2 = 25,036$ ;  $df = 12$ ;  $p = ,015$ )

Tableau 17. Lien entre le type d'organisme/conseiller et la valeur accordée à la mesure de l'impact et des résultats des services de développement de carrière: résultats des conseillers anglophones

		Question 4.1 : Quelle importance est accordée à la mesure des résultats ou de l'efficacité des services de développement de carrière?			Total	
		Pas important	Assez important	Très important		
Question 3.1 : Veuillez indiquer la catégorie qui décrit le mieux votre organisme, organisation ou service.	Organisme fédéral	Nombre	1	2	6	9
		prévu	,1	1,8	7,1	9,0
	Organisme provincial (autre qu'une école)	Nombre	0	3	35	38
		prévu	,2	7,8	30,0	38,0
	École primaire ou secondaire	Nombre	0	14	16	30
		prévu	,2	6,1	23,7	30,0

		Question 4.1 : Quelle importance est accordée à la mesure des résultats ou de l'efficacité des services de développement de carrière?			
		Pas important	Assez important	Très important	Total
École postsecondaire	Nombre	0	6	17	23
	Nombre prévu	,1	4,7	18,2	23,0
Service de développement de carrière au sein d'une grande entreprise	Nombre	0	1	2	3
	Nombre prévu	,0	,6	2,4	3,0
Organisme sans but lucratif	Nombre	0	4	46	50
	Nombre prévu	,3	10,2	39,5	50,0
Organisme privé à but lucratif	Nombre	0	2	3	5
	Nombre prévu	,0	1,0	3,9	5,0
Pratique privée	Nombre	0	2	6	8
	Nombre prévu	,0	1,6	6,3	8,0
Total	Nombre	1	34	131	166
	Nombre prévu	1,0	34,0	131,0	166,0

( $\chi^2 = 40,8$ ;  $df = 14$ ;  $p = ,000$ )

Les résultats démontrent qu'il existe un lien significatif entre le type de fournisseur de services et la valeur accordée à la mesure des résultats des services de développement de carrière des organismes ( $\chi^2 = 25,036$ ;  $df = 12$ ;  $p = ,015$ ). Les répondants des écoles primaires et secondaires étaient moins portés à indiquer que la mesure de l'impact était « très importante », et ceux des écoles postsecondaires étaient plus enclins à répondre qu'elle était « assez importante ». En général, les répondants qui œuvraient dans un milieu scolaire accordaient une importance moindre à la mesure des impacts que leurs collègues dans des organismes sans but lucratif ou gouvernementaux. On a aussi constaté un lien significatif entre le type de fournisseur de services et la valeur accordée à la mesure des résultats des services de développement de carrière des conseillers anglophones ( $\chi^2 = 40,8$ ;  $df = 14$ ;  $p = ,000$ ). Les conseillers oeuvrant en milieu scolaire étaient moins portés à répondre que la mesure des

impacts était « très importante », alors que les conseillers dans les organismes sans but lucratif étaient plus portés à répondre qu'elle était « très importante ». Cette mesure d'association pourrait également expliquer le fait que l'échantillon francophone de conseillers était moins portée à indiquer ou à rapporter des mesures d'impacts de leurs services, étant donné qu'un pourcentage plus élevé de conseillers francophones oeuvraient dans le milieu scolaire.

### **TYPE D'ORGANISME ET MESURE RÉELLE DES RÉSULTATS/IMPACTS**

Pour la deuxième mesure d'association, on a posé la question « Existe-t-il un lien significatif entre le type d'organisme/fournisseur de services et le degré auquel cet organisme mesure l'impact des services de développement de carrière? ». Pour répondre à la question B2, on a effectué une analyse du khi carré pour comparer le type d'organisme (question 3.1 du sondage) et le degré auquel cet organisme mesure les résultats/impacts des services (question 4.2 du sondage). Vous trouverez les résultats des organismes dans le tableau 18, et ceux des conseillers anglophones dans le tableau 19.

Selon les résultats, il existe un lien significatif entre le type de fournisseur de services et la pratique de la mesure des impacts des services autant pour les organismes ( $X^2 = 32,388$ ;  $df = 6$ ;  $p = ,000$ ) que pour les conseillers ( $X^2 = 47,812$ ;  $df = 7$ ;  $p = ,000$ ). Les représentants des écoles primaires et secondaires étaient moins portés à produire des rapports sur les impacts de leurs services, alors que les organismes sans but lucratif étaient plus enclins à produire des rapports sur les impacts de leurs services. Ce résultat est semblable aux résultats notés ci-dessus en ce qui a trait à l'importance accordée à la mesure des résultats des services de développement de carrière. Les conseillers dans les organismes fédéraux, les écoles primaires et secondaires et en pratique privée étaient moins enclins à produire des rapports sur l'impact de leurs services.

**Tableau 18. Lien entre le type d'organisme/organisation/fournisseur de services et le degré auquel il évalue les résultats/impacts des services : résultats des organismes**

			Votre organisme fait-il rapport sur les impacts ou l'efficacité de ses services?		Total
			Oui	Non	
Veuillez indiquer la catégorie qui décrit le mieux votre organisme, organisation ou service.	Organisme fédéral	Nombre	4	1	5
		Nombre prévu	4,2	,8	5,0
	Organisme provincial (autre qu'une école)	Nombre	32	6	38
		Nombre prévu	31,9	6,1	38,0
	École primaire ou secondaire	Nombre	4	9	13
		Nombre prévu	10,9	2,1	13,0
École	Nombre	12	2	14	

		Votre organisme fait-il rapport sur les impacts ou l'efficacité de ses services?		Total
		Oui	Non	
postsecondaire	Nombre prévu	11,7	2,3	14,0
Service de développement de carrière au sein d'une grande entreprise	Nombre	0	0	0
	Nombre prévu	2,1	,9	3,0
Organisme sans but lucratif	Nombre	75	6	81
	Nombre prévu	67,9	13,1	81,0
Organisme privé à but lucratif	Nombre	6	1	7
	Nombre prévu	5,9	1,1	7,0
Pratique privée	Nombre	2	1	3
	Nombre prévu	2,5	,5	3,0
Total	Nombre	135	26	161
	Nombre prévu	135,0	26,0	161,0

( $\chi^2 = 32,388$ ;  $df = 6$ ;  $p = ,000$ )

Tableau 19. Lien entre le type d'organisme/organisation/fournisseur de services et le degré auquel il évalue les résultats/impacts des services : résultats des conseillers anglophones

			Question 4.2 : Votre organisme fait-il rapport sur les impacts ou l'efficacité de ses services?		Total
			Oui	Non	
Question 3.1 : Veuillez indiquer la catégorie qui décrit le mieux votre organisme, organisation ou	Organisme fédéral	Nombre	2	7	9
		Nombre prévu	6,4	2,6	9,0
	Organisme provincial (autre qu'une école)	Nombre	37	2	39
		Nombre prévu	27,7	11,3	39,0

			Question 4.2 : Votre organisme fait-il rapport sur les impacts ou l'efficacité de ses services?		Total
			Oui	Non	
service.	École primaire ou secondaire	Nombre	15	16	31
		Nombre prévu	22,0	9,0	31,0
	École postsecondaire	Nombre	13	10	23
		Nombre prévu	16,3	6,7	23,0
	Service de développement de carrière au sein d'une grande entreprise	Nombre	2	1	3
		Nombre prévu	2,1	,9	3,0
	Organisme sans but lucratif	Nombre	43	5	48
		Nombre prévu	34,1	13,9	48,0
	Organisme privé à but lucratif	Nombre	4	1	5
		Nombre prévu	3,6	1,4	5,0
	Pratique privée	Nombre	2	6	8
		Nombre prévu	5,7	2,3	8,0
	Total	Nombre	118	48	166
		Nombre prévu	118,0	48,0	166,0

( $X^2 = 47,812$ ;  $df = 7$ ;  $p = ,000$ )

### **TAILLE DU FOURNISSEUR DE SERVICES, IMPORTANCE ACCORDÉE ET MESURE RÉELLE DES IMPACTS**

En troisième lieu, nous avons posé la question « Existe-t-il un lien significatif entre la taille d'un organisme/fournisseur de services et la valeur accordée à la mesure des impacts des services de développement de carrière? ». Pour répondre à la question, on a effectué une analyse du khi carré pour comparer la taille de l'organisme (question 3.2 du sondage) et l'importance accordée à la mesure des impacts et des résultats des services (question 4.1 du sondage). Selon les résultats, il existe un lien significatif entre la taille du fournisseur de services et l'importance qu'accordent les organismes à la mesure des impacts ( $X^2 = 24,410$ ;  $df = 6$ ;  $p = ,000$ ) (voir tableau 21). Nous n'avons découvert aucun lien significatif entre la taille du fournisseur de services et l'importance qu'accordent les conseillers à la mesure des impacts. En général, plus

l'organisme est grand, plus l'importance accordée à la mesure des impacts des services est élevée.

Tableau 20. Lien entre la taille de l'organisme/fournisseur de services et la valeur accordée à la mesure de l'impact et des résultats des services de développement de carrière: résultats des organismes

			Quelle importance est accordée à la mesure des résultats ou de l'efficacité des services de développement de carrière?			Total
			Pas important	Assez important	Très important	
Dans votre organisme, combien de personnes sont chargées de fournir des services de développement de carrière?	10 personnes ou plus	Nombre	0	13	54	67
		Nombre prévu	1,6	16,4	48,9	67,0
	Entre 5 et 9 personnes	Nombre	0	7	25	32
		Nombre prévu	,8	7,9	23,4	32,0
	De 2 à 4 personnes	Nombre	1	13	33	47
		Nombre prévu	1,2	11,5	34,3	47,0
	Une seule personne	Nombre	3	7	7	17
		Nombre prévu	,4	4,2	12,4	17,0
	Total	Nombre	4	40	119	163
		Nombre prévu	4,0	40,0	119,0	163,0

( $\chi^2 = 24,410$ ;  $df = 6$ ;  $p = ,000$ )

Lorsqu'on compare la taille des fournisseurs de services à la pratique de la mesure des résultats, on découvre un lien significatif dans les données des organismes ( $\chi^2 = 11,809$ ;  $df = 3$ ;  $p = ,008$ ), mais pas dans celles des conseillers. Encore une fois, plus l'organisme est grand, plus il est porté à produire des rapports sur les impacts de ses services (voir tableau 21).

Tableau 21. Lien entre la taille de l'organisme/fournisseur de services et le degré auquel il évalue les résultats/impacts des services : résultats des organismes

			Votre organisme fait-il rapport sur les impacts ou l'efficacité de ses services?		Total
			Oui	Non	
Dans votre organisme, combien de personnes sont chargées de fournir des services de développement de carrière?	10 personnes ou plus	Nombre	62	3	65
		Nombre prévu	54,5	10,5	65,0
	Entre 5 et 9 personnes	Nombre	26	6	32
		Nombre prévu	26,8	5,2	32,0
	De 2 à 4 personnes	Nombre	35	12	47
		Nombre prévu	39,4	7,6	47,0
	Une seule personne	Nombre	12	5	17
		Nombre prévu	14,3	2,7	17,0
Total	Nombre	135	26	161	
	Nombre prévu	135,0	26,0	161,0	

( $\chi^2 = 11,809$ ;  $df = 3$ ;  $p = ,008$ )

Nous avons aussi mesuré l'association entre les autres variables démographiques et les variables des critères de « l'importance accordée à la mesure des résultats » et « la production de rapports sur les résultats ». Toutefois, on n'a découvert aucun autre lien significatif. C'est pourquoi nous avons conclu que, dans tous les cas, les types de services offerts, le groupe d'âge ciblé, les groupes culturels ciblés et la situation face à l'emploi des clients ne sont pas reliés à l'importance accordée à la mesure des résultats ou à la production de rapports sur les résultats des services.

### ANALYSE QUALITATIVE

Nous avons posé un certain nombre de questions ouvertes aux répondants. Nous les avons posées dans un ordre indiquant l'éventail de enjeux associés à la mesure des résultats des services de développement de carrière. Comme on l'a noté précédemment, on a utilisé les méthodes d'analyse de contenu pour déterminer les thèmes qui se dégagent et pour obtenir une meilleure compréhension des réponses. À cette étape de l'analyse, nous n'avons aucunement tenté de déterminer la prévalence de chaque thème (les données n'ont pas été codées par thèmes pour ensuite en faire une analyse de fréquence). Les thèmes centraux touchés par les organismes et les conseillers dans chaque domaine exploré sont présentés ci-après.

## **LES RÉSULTATS LES PLUS IMPORTANTS SUR LESQUELS LES ORGANISMES ET CONSEILLERS FONT RAPPORT**

Nous avons demandé aux participants d'énumérer les trois résultats les plus importants sur lesquels ils font rapport. Nous avons constaté que les thèmes dégagés dans les données des organismes et dans celles des conseillers se ressemblent énormément et qu'il n'y a aucune incohérence dans ces thèmes. Les thèmes principaux identifiés dans cette analyse sont les trois thèmes qui semblaient revenir le plus souvent dans les données. Le premier thème principal, qu'on retrouve surtout dans les données des organismes, touche le nombre de clients desservis. Il semble que les rapports sur les résultats sont fortement axés sur le nombre de personnes à qui les organismes offrent leurs services. Le deuxième thème porte sur les changements, le développement et l'habilitation des clients. Ce thème regroupe des changements au plan des compétences (comme le développement des habiletés) et l'augmentation de la confiance en soi. Il est intéressant de noter que les conseillers semblaient plus portés à décrire, de façon spécifique, ces résultats. Par exemple, les conseillers ont détaillé les changements au plan des compétences des clients, en incluant la recherche d'emploi poussée ou des aptitudes à la prise de décision relativement à un changement de carrière; lorsqu'ils parlaient des attitudes, ils utilisaient les termes « espoir » et « confiance », et ils ont mentionné une augmentation du niveau des connaissances. Le troisième thème, « changements dans la situation du client », regroupait des changements dans la situation quant à l'éducation ou à la situation d'emploi du client, une hausse de l'interdépendance, une indépendance financière accrue et l'atteinte des objectifs. Parmi les autres thèmes dégagés, on compte des indicateurs touchant la satisfaction des clients, la nature des services offerts, l'achèvement du programme ou la participation à celui-ci, et des indicateurs reliés au ratio coûts-avantages des services.

Nous avons demandé aux participants d'indiquer comment les résultats ont été mesurés. Nous n'avons constaté aucune différence réelle entre les données des organismes et celles des conseillers. Toutefois, on doit souligner que près du tiers des conseillers ont choisi de ne pas répondre à cette question. Parmi les thèmes déterminés, on compte ce qui suit :

- Dénombrement de la fréquence. Parmi les exemples de dénombrement de la fréquence, on compte le nombre de clients desservis durant chaque période de référence, le nombre de clients qui ont trouvé un emploi, le nombre de plans d'action créés pour les clients, et le nombre de clients qui ont suivi le programme en entier.
- Rapports d'évaluation et/ou de suivi. Parmi les exemples de mesures utilisées pour préparer ces rapports, on compte les déclarations des clients, les rapports des intervenants, les appels téléphoniques et les entrevues.
- Observation des changements chez les clients. Plusieurs répondants ont déclaré qu'ils pouvaient savoir s'ils avaient atteint leurs objectifs, en observant des changements chez les clients desservis. C'est particulièrement le cas lorsqu'ils font état de certains résultats, comme des changements au plan de la confiance en soi.
- Analyses des coûts-avantages. Les répondants ont indiqué que ce point est à la fois un résultat et un moyen de mesurer des résultats. Lorsque les répondants indiquent que l'analyse coûts-avantages est un résultat, ils renvoient au produit réel (c'est-à-dire la détermination que les avantages liés à la prestation de services en valent le coût). Lorsqu'ils font référence à la mesure, les participants parlent du processus utilisé pour l'analyse des coûts-avantages.

Nous avons aussi invité les répondants à commenter les résultats dont ils font rapport et la façon par laquelle ils les mesurent. Cette question ouverte a permis de recueillir des données intéressantes qui laissaient présager des réponses aux questions plus spécifiques posées plus loin dans le sondage. Tout particulièrement, on a dégagé trois thèmes principaux. Tout d'abord, des répondants ont discuté de la complexité du processus d'évaluation, soulignant que certains résultats ne peuvent pas être mesurés. Ensuite, plusieurs répondants ont déclaré qu'une trop grande place est accordée aux statistiques d'emploi aux dépens d'autres résultats qui sont aussi, sinon plus importants. Cela démontre bien qu'il faut mesurer d'autres résultats possibles. Finalement, les répondants ont mentionné qu'on doit effectuer des recherches précises sur l'impact des interventions en matière de développement de carrière auprès de populations spéciales. Chacun de ces thèmes est réapparu un peu plus tard dans le sondage, en réponse à d'autres questions plus directes. Nous en reparlerons en détail plus loin dans le présent rapport. On doit noter que plusieurs répondants étaient suffisamment préoccupés par ces questions pour en discuter au moment de décrire simplement les impacts de leurs services et leur façon de les mesurer.

### **RÉSULTATS NON DÉCLARÉS**

Dans la section suivante du sondage, nous demandions aux répondants d'indiquer s'il existait des impacts de leurs services dont ils étaient conscients mais qu'ils ne déclaraient pas. Plus précisément, nous leur avons posé la question « Quels résultats pensez-vous que vous atteignez que vous n'êtes pas tenu de signaler ou que vous ne mesurez pas directement? ». Encore une fois, pour chaque résultat inscrit, les répondants devaient décrire comment ils savaient qu'ils atteignaient ce résultat. Alors que la liste des résultats que les répondants devaient signaler était plutôt courte et uniforme, la liste des résultats non signalés était beaucoup plus longue et plus diversifiée. De nouveau, les thèmes qu'on a dégagés des données des organismes sont très similaires à ceux dégagés des données des conseillers. Parmi les thèmes communs, on compte ce qui suit :

- Pouvoir d'agir des clients. Ce thème est ressorti avec beaucoup plus de force que le résultat signalé touchant « les changements chez les clients » noté dans la section précédente. Les répondants étaient beaucoup plus spécifiques, et étaient plus portés à faire des nuances qui n'ont pas été demandées lorsqu'ils discutaient des résultats déclarés. Parmi les exemples, on compte les niveaux de développement des compétences (comme l'autogestion), la hausse de l'estime de soi des clients, les changements au plan de l'attitude des clients (en ce qui a trait, par exemple, à leur avenir ou à la nature de la main-d'œuvre), et l'acquisition de connaissances précises. Parmi les autres formes du pouvoir d'agir, on compte l'indépendance financière, la création de réseaux de soutien et la création de possibilités additionnelles pour les clients.
- Satisfaction des clients.
- Avantages pour la collectivité. Les répondants ont indiqué que la collectivité, pas seulement le client, tire avantage des services offerts. Parmi les exemples, on compte le fait que les clients participent plus aux activités communautaires, l'impact positif sur les familles, et comme l'a noté un répondant, « la participation à la viabilité de la collectivité grâce au perfectionnement des compétences ».
- Nombre accru de demandes. Les participants ont noté que, lorsque leurs programmes ou services ont du succès, les gens sont plus intéressés à les utiliser. Ils attribuent l'effet du

bouche à oreille au fait que les clients satisfaits parlent des services qu'ils ont reçus aux autres.

En plus des thèmes communs mentionnés ci-dessus, les répondants des organismes ont décrit deux résultats additionnels qu'ils ne déclaraient pas. Un de ces résultats est, entre autres, l'amélioration des programmes. Ils ont parlé de « l'intégration des compétences en développement de carrière dans la mise en oeuvre des programmes d'études et aux ateliers », mettant continuellement à jour la liste des ressources disponibles. Le deuxième thème unique aux répondants des organismes était le besoin d'influencer les responsables des politiques. Les participants ont mentionné ce thème en termes de participation aux manœuvres de couloirs, en espérant modifier l'infrastructure provinciale et en suscitant de l'enthousiasme chez les responsables de politiques en matière de services de développement de carrière.

Les résultats non déclarés décrits dans les données des conseillers ont permis de dégager quatre thèmes uniques. Tout d'abord, les conseillers ont parlé, comme résultat non déclaré de la prestation des services, « des clients existants qui reviennent pour des services additionnels ». Ensuite, ils ont mentionné leur développement professionnel individuel et la hausse de leurs compétences professionnelles. En d'autres mots, plus ils offraient des services, plus ils s'amélioraient. En troisième lieu, les conseillers ont discuté, de façon explicite, de l'atteinte des objectifs des clients ou des progrès effectués vers l'atteinte de ces objectifs. Par exemple, un conseiller a mentionné, « qu'un client se rapproche de son but, mais ne l'a pas atteint », surtout en ce qui a trait aux rapports sur la situation face à l'emploi. En quatrième lieu, les conseillers ont fait remarquer qu'ils ne déclarent pas la prestation de services ou de soutien additionnels. Ils ont indiqué que certains résultats ne sont pas directement liés aux services offerts, mais qu'ils sont quand même importants au plan des changements que subissent les clients. Parmi les exemples, on compte « l'aide aux clients lorsqu'ils ont des entrevues », « le soutien au client lors de l'évaluation et du counselling thérapeutique », et « la rétroaction et le soutien aux clients ».

Nous avons aussi demandé aux participants quelles preuves ils avaient qu'ils avaient obtenu ces résultats non déclarés. Même si plusieurs indicateurs déterminés pour les résultats déclarés étaient les mêmes, on a constaté une différence au plan de l'importance accordée à ces indicateurs. Les preuves citées étaient principalement des anecdotes (comme des rapports verbaux effectués par les clients ou les employeurs relativement à leur réussite) ou des observations (comme des changements notés au plan des aptitudes ou des attitudes du client).

Il semble que les thèmes les plus intéressants qui se dégagent de ces questions proviennent des commentaires additionnels fournis par les participants. De nombreux répondants croient fermement que plusieurs résultats observés mais non déclarés ne sont pas quantifiables, ou qu'ils sont, à tout le moins, très difficiles à déterminer et à mesurer. Ils croient qu'en raison de cette difficulté, les responsables du financement de ces services n'accordent aucune valeur à ces résultats. Encore une fois, les commentaires « non sollicités » laissent présager un certain nombre de questions critiques en matière d'évaluation de l'impact que nous expliquerons dans la prochaine section.

On a demandé aux participants de songer aux difficultés qu'ils doivent surmonter lorsqu'ils tentent de recueillir des preuves et/ou mesurer l'impact de leurs services. De nouveau, on a pu dégager plusieurs thèmes communs à partir des données des organismes et celles des conseillers. Dans la discussion qui suit, on a noté les réponses uniques à chaque groupe. Parmi les difficultés, on compte les suivantes :

- La complexité. Encore une fois, les participants ont indiqué que certains résultats ne peuvent pas être mesurés, et qu'ils trouvent très difficile de déterminer les résultats de leurs services en raison de l'éventail des questions et des facteurs liés à la planification de carrière.
- Le peu d'importance accordée à l'évaluation. Alors que les responsables du financement exigent de plus en plus des preuves de l'impact des services de développement de carrière, les fournisseurs de ces services ont cru qu'on accordait très peu d'importance réelle à l'évaluation de l'impact. Plus précisément, ils ont parlé de trois sous-thèmes. Tout d'abord, on attribue des ressources en nombre insuffisant (ressources financières et temps) à la mesure de l'impact. Ensuite, les collègues et les responsables du financement ne semblent pas accorder d'importance à une pratique fondée sur les résultats. En troisième lieu, ils ont constaté un manque de formation au plan des méthodes d'évaluation. En regroupant ces facteurs, les participants en sont venus à la conclusion que l'évaluation de l'impact des services était un vœu pieux et n'était pas prise très au sérieux.
- La difficulté à obtenir les commentaires des clients. Même s'ils souhaitaient recueillir des données sur l'impact, les répondants ont noté qu'ils avaient souvent de la difficulté à effectuer un suivi auprès des clients. Souvent, les organismes et les conseillers n'ont plus aucun contact avec les clients après leur avoir fourni des services. De plus, il arrive fréquemment que les clients ne souhaitent pas formuler de commentaires. C'est pourquoi il est très difficile d'avoir accès à des données de suivi.
- Le manque d'uniformité ou d'harmonisation des résultats parmi les organismes et les responsables du financement. Les participants ont indiqué qu'il existe souvent des différences d'un responsable du financement à l'autre ou d'une année à l'autre, au plan des résultats qui doivent être mesurés, ou plus précisément, en ce qui a trait à la façon dont ces résultats sont définis ou décrits. En raison de ces différences, les répondants ont de la difficulté à discuter de l'impact global des services et même à comparer les résultats des services.
- L'absence de protocoles d'évaluation. Il semble qu'aucune norme d'évaluation de l'impact des services n'a été adoptée, et qu'il n'existe aucun outil ou processus officiel. Les fournisseurs de services n'appliquent donc pas de méthodes uniformes pour recueillir ou analyser des données.
- L'écart entre la prestation de services et l'évaluation. Ce thème, exposé dans les données des organismes, montre la perception qu'ont les fournisseurs de services à l'effet qu'il y a un manque notable d'harmonisation entre les résultats qu'on leur demande de déclarer et les services qu'ils offrent. Plusieurs répondants des organismes se sont dits frustrés par le fait qu'ils ne peuvent pas produire de résultats sur le vaste éventail de services qu'ils offrent, et qu'ils doivent déclarer des résultats de services qui ne sont pas considérés prioritaires par l'organisme.
- Le manque d'expérience en matière d'évaluation de l'impact. Les conseillers ont déclaré que leur manque d'expérience en ce qui a trait à l'évaluation des impacts représente un obstacle important à leur capacité d'évaluer les résultats. Selon les réponses, il ne s'agit pas d'un manque de bonne volonté, mais plutôt d'un manque de connaissances sur la façon d'évaluer les impacts de manière appropriée. De plus, les conseillers ont aussi indiqué qu'ils ont un accès limité (ou pas d'accès) aux modèles de pratiques efficaces. Selon eux, de tels modèles seraient très utiles.

- Le rythme d'évolution rapide. Les conseillers ont aussi mentionné que le rythme avec lequel les changements s'effectuent, dans la société et au plan de leurs services, représente une difficulté additionnelle lorsqu'ils tentent de déterminer l'impact réel de leurs services.

Nous avons posé deux questions finales aux répondants, afin de confirmer les données précédentes et de donner l'occasion aux participants d'exprimer, une dernière fois, leurs points de vue et préoccupations relativement à l'évaluation de l'impact. Après avoir exploré les difficultés liées à l'évaluation des impacts, nous avons demandé aux participants, « sur quoi aimeriez-vous faire rapport, si vous en aviez le choix? ». On a constaté de nouveau que les réponses des organismes et celles des conseillers étaient semblables. Toutefois, nous avons recueilli de nouvelles informations qui n'étaient pas représentées aussi clairement dans les réponses aux questions précédentes. Ces nouvelles informations semblaient être plus générales. Nous en avons dégagé cinq thèmes :

- L'impact social des services. On a pu constater que les représentants des organismes et les conseillers souhaitent documenter l'impact qu'ont les services qu'ils offrent sur les questions sociales d'envergure. Tout particulièrement, ils souhaitent montrer que leurs services ont un impact qui va au-delà de la hausse du taux de placement. Ils désiraient documenter l'impact sur les individus à court et à long terme, sur les familles des personnes qui ont utilisé les services, sur les collectivités dans lesquelles les services sont offerts, et sur les employeurs. En général, les participants croyaient que leurs services avaient un impact plus profond et qu'il fallait, selon eux, porter une attention plus grande à ces niveaux d'impact.
- Le pouvoir d'agir des clients, la croissance et la satisfaction. Ce thème correspond aux données présentées dans les sections précédentes du sondage. Toutefois, les répondants se sont exprimés avec plus de force sur ce point.
- La qualité du service et l'utilisation. Les répondants ont déclaré souhaiter parler du traitement des éléments de services, c'est-à-dire qu'ils souhaitent examiner comment les différentes composantes du service sont liées à l'atteinte des objectifs, plutôt que de faire uniquement rapport sur l'impact global des services. Ils ont aussi mentionné souhaiter inclure des indicateurs de temps (par ex. le temps qui s'est écoulé avant que le client atteigne ses objectifs). Ces deux indicateurs étaient liés à la qualité des services offerts.
- Un impact longitudinal. Les participants ont reconnu qu'il arrive souvent qu'on ne puisse pas voir l'impact des services durant ou après la prestation des services. Fréquemment, les clients ne voient l'impact d'une intervention dans le domaine du développement de carrière qu'au cours des mois ou des années suivant la prestation des services. De plus, les participants ont indiqué que les changements importants sont souvent le fruit d'une série de petits changements au plan de la perspective du client, de ses aptitudes ou de son attitude. Ils trouveraient utile de documenter l'impact à long terme des interventions.
- Un lien entre les résultats locaux et la recherche nationale. Les participants ont indiqué qu'ils trouveraient très utile d'établir un lien entre les résultats de leur évaluation de l'impact et les tendances à l'échelle nationale ou même provinciale.

À la fin, nous avons posé la question suivante, « comment est-ce que la valeur ou l'impact de votre travail pourrait être mieux mesuré? ». Nous désirions, à nouveau, offrir l'occasion aux participants de confirmer les données fournies auparavant, et d'élaborer sur certains thèmes. Nous avons dégagé six thèmes principaux à partir des réponses à cette question :

- Cohérence accrue. Les répondants ont indiqué qu'on doit s'entendre sur la définition de « réussite » des interventions dans le domaine du développement de carrière, et utiliser de façon uniforme les méthodes de mesure.
- Outils améliorés. Les participants ont aussi déclaré qu'il faut créer de meilleurs outils et des outils plus variés pour mesurer l'impact des services de développement de carrière. De plus, ils ont indiqué souhaiter effectuer de vraies évaluations et utiliser des méthodes de recherche qualitatives.
- Évaluation intégrée à la prestation de services. Parmi les thèmes précis qu'on a dégagés, il y a le besoin d'intégrer l'évaluation au processus central de la prestation de services. Certains ont suggéré d'intégrer l'évaluation à la planification de la prestation des services, et financer l'évaluation au même titre que les autres composantes de la prestation des services. Ils ont aussi noté que l'évaluation doit devenir une priorité, plutôt qu'un « après service ».
- Augmentation de la collaboration interprovinciale. Dans ce thème, qu'on retrouvait dans les données des organismes, on constatait qu'il existe de bons exemples de pratique partout au pays, mais que les organismes provinciaux doivent partager l'information.

### ***DONNÉES DES GROUPES DE DISCUSSION***

Une fois que l'analyse préliminaire des données a été effectuée, nous avons tenu des groupes de discussion (dans chaque langue officielle) lors de la Consultation nationale touchant le développement de carrière de 2005, à Ottawa, en Ontario. Lors de ces groupes de discussion, nous désirions recueillir les commentaires sur les thèmes identifiés dans les sondages, et donner l'occasion aux participants de développer sur ce sujet, de clarifier les données ou de les réfuter. Au total, 21 personnes ont participé au groupe de discussion en anglais. Vous trouverez ci-dessous les résultats de cette discussion. Un autre groupe de discussion a été organisé en français. Puisque les résultats appuyaient ceux obtenus auprès du groupe en anglais, nous ne présentons que les exemples et les thèmes tirés du groupe de discussion tenu en anglais.

Tout d'abord, nous avons demandé aux participants d'examiner une liste de résultats associés à la prestation de services de développement de carrière et d'en commenter la pertinence. Le groupe de discussion a accepté la liste des thèmes dégagés dans le sondage mais ils ont étayé certains thèmes comme suit :

- Impact à long terme des services
  - L'évaluation axée sur les statistiques d'emploi « ne reflète pas l'analyse à long terme – les [clients] peuvent trouver un emploi, mais le conservent-ils? Travaillent-ils dans leur domaine? »
  - Sur les aspects plus généraux de la vie du client. Parmi les commentaires reçus, il y avait « Quels sont les impacts que le programme a eus sur eux dans un contexte large – l'estime de soi, les relations familiales? » et « On doit mesurer la santé et le bien-être ».
  - Sur la société/économie. Les participants ont déclaré, « On doit obtenir des mesures servant à calculer/montrer l'impact des services de développement de carrière sur l'économie »; « Je crois que la plupart des organisations mesurent ce que les responsables du financement exigent – à cet égard, on prépare de rapports très précis, sans nuances. Malheureusement, cette façon de faire ne

mesure pas l'impact sur les clients et la collectivité – ni l'impact sur les montants versés, et sur le retour de ces investissements sur le réseau de la sécurité sociale ».

- Rendement accru de l'organisation. Parmi les observations obtenues, il y a « On doit en quelque sorte lier ces résultats à la hausse du rendement des organisations; par exemple, pourquoi une organisation devrait-elle investir dans ces services? » et « bien-être dans le milieu de travail et santé de l'organisation ».
- Taux de récidive.
- Nombre de clients ciblés desservis (comparativement au nombre de clients desservis). « En raison des conditions de financement, je prévois que plusieurs conseillers dans notre province ajouteraient le résultat visant le nombre de clients desservis au nombre de clients ciblés desservis. »

Ensuite, nous avons demandé aux participants au groupe de discussion s'il existait d'autres impacts importants non déclarés. Les commentaires ont de nouveau confirmé les données du sondage; la plupart des commentaires portaient sur les thèmes du sondage. Plus précisément, les participants du groupe de discussion ont indiqué que les résultats suivants n'étaient pas déclarés; lorsque nous le jugions utile, nous avons fourni des exemples et des citations pour illustrer les thèmes.

- Santé et bien-être du client.
- Résultats dans un environnement de libre service. « Nos services donnent de bons résultats. Toutefois, comment pouvons-nous mesurer au-delà de ce qui est évident – l'utilisation de l'équipement et des ressources? »
- Impact économique. « L'impact qu'un organisme peut avoir sur les finances d'un autre organisme. Par exemple, le client A n'a pas d'emploi et peut donc consulter plusieurs ressources de la collectivité »; « On doit documenter de façon plus concrète les impacts sur l'emploi et sur l'économie ».
- Impact sur la collectivité.
- Impact à long terme.
- Compétence du conseiller.
- Validité et efficacité du service.
- Réduction/élimination d'obstacles au développement de la carrière du client. On trouve « les obstacles réels des clients », « on doit éliminer/réduire les obstacles liés à l'emploi, comme les services de garderie, les moyens de transport, le logement », « quels sont les problèmes personnels que les participants ont réglés, comme l'accès aux services (counselling, services de garderie, maîtrise de la colère)? »
- Changements au plan de la motivation du client.

Nous avons ensuite invité les participants à discuter des obstacles qui les empêchaient de se préoccuper de ces résultats non déclarés. Les thèmes principaux qu'on a dégagés de cette discussion ressemblent beaucoup aux résultats du sondage. Ils ont principalement discuté des quatre thèmes suivants :

- Incapacité d'effectuer des études à long terme. « Manque d'études longitudinales »; « on doit aussi noter que nous avons besoin d'études longitudinales pour connaître l'impact à long terme de ces services. Cela nécessitera un financement important ».
- Manque de connaissances/formation/outils/ressources. « Un chercheur doit nous aider à élaborer un instrument de sondage approprié, afin que nous puissions recueillir les données exactes pour mesurer les résultats voulus. »
- Manque d'intérêt des responsables du financement. « Je conviens qu'il arrive souvent que, lorsque les résultats sont mesurés/documentés, le responsable du financement ne souhaite pas voir ces données ou n'a pas besoin de les voir »; « le responsable du financement n'était pas intéressé par cette information car il ne croyait pas qu'elle avait un effet sur le rendement des investissements »; « l'organisation n'accorde aucune valeur à ces mesures car elles ne sont pas liées à la hausse du rendement au sein de l'organisation ».
- Clients de passage.

En quatrième lieu, nous avons demandé aux participants s'il existait d'autres résultats ou impacts des services qu'ils désiraient déclarer s'ils le pouvaient. Les réponses des participants sont, en général, dans le même ordre d'idées que les données du sondage. Elles portaient principalement sur l'impact que les services ont sur la société (par ex. sur le taux de divorce, le taux de criminalité, le taux de décrochage scolaire, etc.), l'habilitation au plan personnel (par ex. une hausse de l'optimisme, une baisse de l'anxiété, etc.), un engagement accru au travail, et le perfectionnement des habiletés sociales du client.

Nous avons demandé aux participants ce dont ils auraient besoin pour pouvoir déclarer ces résultats additionnels. Ils ont mentionné plusieurs facteurs, par exemple, plus de temps, plus de ressources, convaincre les responsables du financement de valoriser les autres résultats, de meilleurs outils de mesure, de la formation professionnelle en processus d'évaluation, et l'implication de chercheurs professionnels.

Enfin, les participants ont entamé une discussion générale sur les thèmes de la recherche. Ils ont suggéré que les thèmes du sondage étaient exacts et représentaient adéquatement l'état de la pratique en lien avec l'évaluation de l'impact des services de développement de carrière au Canada. Grâce aux commentaires des participants, on a pu valider l'exactitude des thèmes et mettre l'accent sur l'importance de plusieurs résultats stratégiques de l'étude.

## **DONNÉES DES RESPONSABLES DE POLITIQUES ET DES EMPLOYEURS**

Les opinions exprimées par les représentants des organismes offrant des services de développement de carrière et les conseillers représentent un fondement significatif pour commencer à comprendre l'état de la pratique en lien avec l'évaluation de l'efficacité des services de développement de carrière au Canada. Toutefois, ils ne sont pas les seules parties intéressées. Les personnes responsables de l'élaboration et de la mise en place des politiques, et celles qui embauchent les personnes qui ont reçu des services de développement de carrière peuvent aussi avoir une opinion sur l'importance et la pratique de l'évaluation de l'efficacité. De

plus, les participants au sondage ont souvent mentionné les membres de ces groupes. Ils parlaient souvent des restrictions que ces derniers imposent aux résultats à mesurer. C'est pourquoi, pour obtenir un point de vue additionnel sur l'état de la pratique d'évaluation de l'impact des services au Canada, nous avons effectué des entrevues téléphoniques avec un petit échantillon de 9 responsables de politiques et de 7 employeurs. Vous trouverez ci-dessous les résultats de ces entrevues. En raison du faible taux de réponse, on doit faire preuve de prudence lorsqu'on interprète et généralise les résultats.

### **RESPONSABLES DES POLITIQUES**

Les responsables des politiques ont déclaré qu'ils étaient intéressés à recevoir un éventail de données sur les résultats associés aux services de développement de carrière. Tout particulièrement, ils aimeraient recevoir : a) des mesures des résultats spécifiques aux clients (notamment la satisfaction des clients, les décisions raisonnables éclairées et la capacité du client à trouver des possibilités de carrière); b) des indicateurs de résultats externes aux clients, comme des statistiques représentant le nombre d'emplois créés suite à la prestation des services et le nombre de transitions que les clients ont réussi à faire; c) des indicateurs laissant entendre que les services ont marqué une différence qu'on n'aurait pas vue sans cela; d) des indicateurs laissant entendre que les services représentent une valeur ajoutée en ce qui a trait au rendement des investissements ou à la croissance de l'économie; et e) des preuves longitudinales indiquant que les résultats des services étaient durables, permettant une comparaison avec les personnes qui n'ont pas reçu de services.

En plus des principaux thèmes mentionnés ci-dessus, qu'on peut décrire comme étant des résultats spécifiques des services, les responsables de politiques souhaitaient recevoir de l'information sur la façon dont les services de développement de carrière sont offerts. Ils ont manifesté de l'intérêt envers les variables du processus, notamment des indicateurs comme le nombre de clients desservis, le nombre de places dans le programme (c'est-à-dire à quel point les services ont été utilisés comparativement à la capacité du programme), et le nombre d'évaluations fournies. En ce qui a trait aux variables du processus, on a découvert un fait intéressant. Les responsables des politiques ont manifesté de l'intérêt envers le niveau de services offerts et la pertinence des méthodes de prestation des services. De plus, ils désiraient en savoir dans quelle mesure les fournisseurs de services respectent les contrats de service, et si les mesures d'évaluation sont adaptées aux contrats particuliers.

Les responsables de politiques ont mentionné utiliser un certain nombre de procédures d'évaluation courantes, notamment :

- la vérification des résultats financiers et des activités,
- l'obtention des commentaires des employeurs ou des enseignants sur les résultats des clients,
- l'utilisation du dossier des clients,
- les observations des résultats des clients,
- des sondages effectués auprès des conseillers, des clients ou des organisations,
- des données qualitatives, et
- la cueillette d'information pour savoir si les autres organisations utilisent le programme (comme indicateur de la qualité du programme).

Même si quelques réponses reflétaient la satisfaction qu'éprouvent les responsables de politiques envers les méthodes actuellement utilisées pour évaluer les services de développement de carrière, la plupart de leurs réponses exprimaient le besoin d'améliorer les procédures d'évaluation. On a déterminé un certain nombre de besoins relatifs à l'évaluation; en fait, ils ont présenté 19 suggestions sur la façon d'améliorer l'évaluation des services de développement de carrière. Les répondants cherchent à mieux comprendre les concepts principaux, y compris l'élaboration de définitions claires du terme « résultat » que les conseillers et les responsables de politiques adopteraient. Ils ont aussi noté que le fait de déterminer les résultats ne suffit pas. Ils demandaient que les causes et effets soient démontrés (en reliant, par exemple, des interventions précises à des résultats spécifiques), afin de comprendre l'importance relative des résultats (par ex. en différenciant les résultats et en reconnaissant que certains résultats sont plus importants que d'autres), et de déterminer les niveaux de services requis pour obtenir les différents résultats.

Les responsables des politiques ont mentionné qu'ils trouvaient important de pouvoir comparer les résultats de différents services et de différents fournisseurs de services. Ils ont reconnu qu'on devrait fixer des normes pour rendre cette comparaison possible. De plus, on doit améliorer la mesure des résultats. Parmi les exemples cités, on compte la création de sondages plus appropriés auxquels différentes parties intéressées pourraient répondre, l'amélioration de la capacité de mesurer le développement des compétences des clients, et l'élaboration de méthodes permettant l'évaluation des résultats à long terme. Ils ont aussi mentionné qu'on doit mesurer la compétence des conseillers en développement de carrière, en ce qui a trait à leur certification et à leur formation, comme moyen d'évaluer les services.

## **EMPLOYEURS**

Les employeurs en avaient, eux aussi, beaucoup à dire sur la mesure de l'impact des services de développement de carrière. Toutefois, comme on s'y attendait peut-être, ils souhaitent connaître les résultats plus tangibles associés à l'efficacité de leur organisation. Puisqu'ils investissaient dans des services de développement de carrière, les employeurs désiraient obtenir ce qui suit :

- a. des employés formés, compétents, engagés, motivés, satisfaits et préparés à accomplir les tâches demandées;
- b. en ce qui a trait à l'organisation, une hausse de la productivité, une réduction du roulement, des postes définis selon les compétences, une hausse de la mobilité des employés à l'interne, et un programme de développement de carrière intégré; et
- c. des commentaires de la part du fournisseur de services et des employés qui ont reçu les services sur ce qui fonctionne et ne fonctionne pas.

Les employeurs ont indiqué qu'ils évaluent actuellement les services de développement de carrière en suivant le cheminement professionnel des employés qui ont reçu les services, en consultant des rapports sur les services, et en utilisant d'autres moyens différents, comme le nombre d'employés qui reçoivent les services, l'évaluation des performances, l'incapacité à embaucher, la détermination d'écart pour certains postes, et la hausse de la mobilité interne.

Trois employeurs ont indiqué qu'ils recevaient l'information dont ils avaient besoin pour prendre des décisions éclairées sur les services de développement de carrière offerts. Un employeur était en désaccord, et deux ont mentionné avoir besoin de plus amples renseignements. Différentes suggestions, soit 26, ont été faites sur la façon dont les évaluations pourraient mieux

offrir l'information dont les employeurs ont besoin. Ils désiraient une meilleure identification des indicateurs de résultats, des preuves que les employés sont satisfaits des services, ainsi que des preuves observées dans le milieu de travail. Parmi les thèmes dégagés, un était plutôt intéressant. Il semble que les employeurs croient que la mesure des résultats spécifiques ne suffit pas. Ils désiraient aussi savoir si les clients sont intéressés par le programme de développement de carrière et connaître les progrès réalisés par chaque employé. Tout comme les responsables de politiques, les employeurs semblaient souhaiter mieux comprendre les variables du processus qui peuvent avoir des répercussions sur les résultats. Les employeurs souhaitaient aussi l'élaboration de méthodes pour démontrer l'efficacité des services de développement de la carrière, comme :

- a. un nombre accru de mesures objectives,
- b. des évaluations écrites par les clients,
- c. des évaluations lorsque l'employé quitte son poste, et
- d. des sondages auprès des clients.

Ils ont aussi indiqué qu'il faut offrir plus d'information sur le marché du travail, afin de déterminer les problèmes de formation et d'améliorer la capacité de prise de décision. Certains employeurs souhaitaient obtenir de plus amples données quantitatives et longitudinales sur les procédures d'évaluation. Ils ont aussi noté qu'il faut évaluer continuellement les performances et les besoins des parties intéressées. Finalement, les employeurs ont suggéré que le développement de carrière doit être intégré et étendu durant toute une vie, facilitant ainsi l'évaluation de l'atteinte des objectifs et l'efficacité des services.

## RÉSUMÉ

Les membres de la collectivité du développement de carrière au Canada ont présenté un large éventail de données sur l'importance et la pratique de la mesure de l'impact des services de développement de carrière. La profondeur et l'ampleur des réponses représentent des indicateurs solides de l'importance que le domaine accorde à ce sujet. Il y a de toute évidence un appel à l'action. Tous les groupes de participants souhaitaient qu'on investisse temps et ressources pour améliorer l'état de l'évaluation de l'impact des services de développement de carrière au Canada.

## CHAPITRE 5

### IMPLICATIONS ET DISCUSSION

Le domaine des services de développement de carrière au Canada a atteint un carrefour important. D'un côté, les services que proposent les organismes et les conseillers individuels prolifèrent. D'un autre côté, le financement octroyé aux services et produits d'orientation professionnelle, surtout au niveau du gouvernement fédéral, a été réduit au cours des dernières années. Au cœur du débat sur le niveau de financement, on trouve la question de la responsabilité jusqu' à quel degré peut-on mesurer et démontrer l'impact des services de développement de carrière. Avant de tenter de répondre à cette question précise, le Groupe de recherche canadien sur l'impact des services de développement de carrière a tenté, dans un premier temps, de mieux comprendre l'état actuel de l'évaluation de l'impact des services de développement de carrière au Canada.

Le groupe de travail a accompli trois activités distinctes mais reliées, afin de clarifier l'état actuel de la pratique. Tout d'abord, il a effectué un sondage national en ligne auprès des représentants des organismes et des conseillers, afin de recueillir leur point de vue sur l'importance et la pratique de la mesure des résultats. Ensuite, il a tenu des groupes de discussion de suivi pour valider et développer les thèmes identifiés lors du sondage. En troisième lieu, il a organisé des entrevues téléphoniques avec les décideurs et les employeurs, afin d'obtenir leurs opinions sur l'importance et la pratique de l'évaluation des impacts.

Lors de ces trois activités de recherche, le groupe a recueilli un large éventail de données sur les points de vue associés à l'évaluation de l'impact des services de développement de carrière. Il a reçu un nombre intéressant de réponses de la part des intervenants dans le domaine du développement de carrière. De plus, les participants ont formulé des commentaires détaillés lorsqu'ils répondaient aux questions. Dans le présent chapitre, on discutera de l'implication des résultats dans le domaine des services de développement de carrière au Canada.

### GÉNÉRALISATION DES RÉSULTATS

Pour les participants à cette initiative de recherche, il est clair que l'évaluation de l'impact des services de développement de carrière est un sujet important et opportun. Même s'il est plutôt sous-évalué, c'est probablement l'un des résultats les plus intéressants du travail accompli par le groupe au cours de la dernière année. Les efforts qu'ont déployés les participants pour répondre au sondage, les réponses détaillées qu'ils ont fournies et la passion qu'ils ont manifestée, tant en répondant au sondage, qu'en participant au groupe de discussion, montrent bien que les professionnels du domaine du développement de carrière sont préoccupés par l'évaluation des impacts. On doit absolument aborder ces préoccupations d'une manière systématique et claire. Les personnes qui œuvrent dans le domaine du développement de la carrière, comme le sont les participants à cette recherche, réclament que des mesures soient prises et qu'une attention soit portée à cette question. En bout de ligne, tous se demandent qui répondra à leurs exigences.

En deuxième lieu, on peut dire que la grande majorité des professionnels dans le domaine du développement de carrière accordent une importance à l'évaluation de l'impact. Même si on a constaté une variation au plan du degré qu'ils accordent à cette importance, le nombre de répondants qui ont indiqué que l'évaluation de l'impact n'était pas importante est presque

négligeable. Il est clair que nous n'avons pas à sensibiliser l'ensemble des intervenants dans le domaine des services de développement de carrière au Canada en ce qui a trait à l'importance de l'évaluation de l'impact. De plus, les intervenants souhaitent fortement qu'on lance des stratégies et des pratiques de mesure de l'impact au Canada. Les professionnels du développement de carrière désirent ardemment une aide à cet effet. Tout nous indique qu'ils souhaitent insuffler une nouvelle vigueur à ce domaine.

Selon les résultats, on peut aussi conclure que les intervenants dans le domaine du développement de carrière au Canada éprouvent de la frustration en ce qui a trait à l'état actuel de la pratique de l'évaluation des impacts. Plusieurs sources ont mentionné cette frustration, chacune indiquant qu'il faut poursuivre le travail et/ou le perfectionnement. On a fourni de plus amples détails sur certaines sources importantes ci-dessous. La discussion qui suit portera essentiellement sur les vastes besoins en matière d'évaluation de l'impact que les intervenants dans le domaine du développement de carrière au Canada ont déterminés. On discutera tout particulièrement de la nature de l'évaluation de l'impact et de la nature du soutien systématique nécessaire pour garantir les changements.

## NATURE DE L'ÉVALUATION DE L'IMPACT

Même si presque tous les répondants accordaient la même importance à l'évaluation de l'impact, ils n'ont pas tous la même définition de ce que représentent des résultats « acceptables ». On a pu constater ce fait d'au moins deux différentes façons. Tout d'abord, la majorité des organismes et des conseillers ont déclaré qu'ils croient que les services de développement de carrière offrent une valeur supérieure à ce qui est généralement reconnu. En réponse aux questions « Quels résultats pensez-vous que vous atteignez que vous n'êtes pas tenu de signaler ou que vous ne mesurez pas directement » et « Sur quoi aimeriez-vous faire rapport, si vous en aviez le choix », les participants ont proposé des données très vastes et très intéressantes. Les réponses à ces deux questions comprenaient de longues listes de résultats. Toutefois, on n'a constaté aucun consensus. Les répondants ont mentionné un large éventail de résultats et de mesures. Ensuite, les participants ont fréquemment exprimé une certaine frustration en ce qui a trait à l'écart entre les résultats qu'ils doivent déclarer et les résultats qu'ils atteignent réellement. La frustration qu'éprouvent les fournisseurs de services de n'être évalués qu'en termes de statistiques relatives à l'emploi (c'est-à-dire le nombre de clients qui ont trouvé un emploi) est probablement le sentiment exprimé le plus fortement, tant dans les sondages que dans le groupe de discussion. Selon plusieurs répondants, il existe des résultats qu'ils jugent importants et qu'ils atteignent, mais qui ne semblent avoir aucune valeur pour les responsables du financement. Les deux exemples donnés illustrent un manque de consensus entre les fournisseurs de services et les responsables du financement, et parmi ceux-ci, en ce qui a trait à la définition d'un impact « acceptable ». En troisième lieu, les participants se sont dits frustrés de devoir fournir des données quantitatives simplistes sur les résultats des services.

Malgré l'absence de consensus relativement à la définition du terme « résultat », on a trouvé intéressant de noter que les responsables de politiques (qui sont aussi souvent responsables du financement) ont mentionné désirent recevoir des données concernant plusieurs des aspects que les organismes et conseillers avaient identifiés comme « non déclarés ». Les points de vue n'étaient donc pas aussi distincts que les fournisseurs de services le croyaient. Sans égard à la différence d'opinions, il semble clair qu'il faut définir de façon précise et évidente les « résultats » des services de développement de carrière. Une telle définition permettra d'élaborer une approche plus normalisée pour mesurer les résultats.

En lien avec la question de la clarté de la définition, on compte le problème de la portée. Dans la plupart des cas, les fournisseurs de services de développement de carrière souhaitent favoriser la compréhension de l'éventail des résultats importants associés aux services de développement de carrière. Parmi ceux-ci, on trouve les résultats liés au développement (par ex. les clients qui ont réalisé des progrès dans plusieurs aspects du développement de carrière), les résultats personnels (par ex. les changements au plan de l'estime de soi, de la confiance en soi) et les résultats liés à la compétence (par ex. l'amélioration des aptitudes à la recherche d'emploi). On a même mis en doute l'idée traditionnelle d'obtention d'un emploi comme mesure de la réussite de l'intervention. Les fournisseurs de services ont mentionné qu'un emploi approprié (par ex. qui tient compte des aptitudes et des intérêts) et la capacité de conserver un emploi sont des mesures tout aussi importantes. Il existe donc un large éventail de résultats éventuels qui peuvent représenter, avec succès, l'excellence des services de développement de carrière. On ne peut pas mesurer la réussite uniquement en termes de limites communes (comme l'obtention d'un emploi).

### **MESURE DES RÉSULTATS AMÉLIORÉE**

Le fait de clarifier la définition des résultats et d'étendre la portée de la mesure des résultats semble représenter la première étape logique à franchir pour améliorer l'état de l'évaluation de l'impact des services d'orientation professionnelle. Une fois qu'on a clarifié la définition, on doit se poser la question suivante, « Comment peut-on mesurer ces résultats? ». La plupart des répondants ont indiqué éprouver un sentiment d'inconfort ou d'insuffisance en ce qui a trait à leur capacité de mesurer les résultats. Si on doit améliorer la mesure des résultats, selon les données, on doit élaborer de meilleurs outils et processus d'évaluation. On croit souvent que l'évaluation est un processus complexe et difficile. Les outils et les stratégies actuellement à la portée du fournisseur de services semblent souvent aller au-delà de l'expertise de ce dernier. Puisque plusieurs répondants croient qu'il est impossible de mesurer l'impact réel des services, le problème est encore plus complexe. Les participants ont réclamé l'élaboration d'outils faciles à utiliser et qui tiendraient compte des résultats difficiles à mesurer, tels que les changements au plan de la confiance ou l'impact des services sur les familles des clients.

On doit aussi intégrer les outils aux processus qui sont des composantes centrales de la prestation de services de base. Les responsables du financement devront ainsi reconnaître les coûts liés à la mesure des résultats. De plus, les fournisseurs de services devront commencer à documenter l'impact de leurs services dans le cadre de la prestation des services. Toutefois, les approches actuelles ne semblent pas permettre de répondre aux besoins. On devra donc élaborer de nouvelles méthodes de cueillette et d'analyse de données qui seront intégrées à la prestation de services. Le fait d'avoir à personnaliser la cueillette et l'analyse des données selon les besoins et circonstances spécifiques des programmes ou des services complique la création de méthodologies adéquates et d'un cadre commun d'évaluation.

### **NIVEAU DE SOPHISTICATION ACCRU**

En plus d'exiger des outils et des processus d'évaluation améliorés et plus simples à utiliser, les participants ont demandé une hausse du niveau de sophistication des systèmes de mesure. Parmi les points cités fréquemment, on compte le fait d'être capable de mesurer les répercussions différentes des services. L'effet que peut avoir une intervention ou un service de développement de carrière sur différentes personnes ou différents groupes représente un exemple de répercussion différente. Les participants croyaient fortement au fait que les services ne conviennent pas à tous. On doit fournir des services différents selon les besoins des clients.

C'est pourquoi on doit trouver un moyen de confirmer si certaines stratégies s'appliquent mieux à un groupe qu'à un autre. Parmi les autres exemples de répercussions différentes, il y a les répercussions sur la personne. Dans certains cas, les interventions proposent de bons résultats à un moment précis, mais échouent à un autre moment. On doit déterminer si les problèmes de développement de carrière ou l'étape où le client est rendu ont un effet sur l'efficacité de l'intervention.

Parmi les thèmes les plus importants dégagés des données, quelle qu'en soit la source, on a constaté que les intervenants réclament des recherches longitudinales et une analyse cumulative de l'impact des services de développement de carrière. Les participants se sont exprimés sur ce dernier point en mentionnant que les résultats des interventions dans le domaine du développement de carrière n'apparaissent pas instantanément. Par exemple, il est difficile de déterminer comment les changements au plan des croyances personnelles du client peuvent avoir un effet sur les décisions que ce client prendra ultérieurement au plan de sa carrière. Lorsqu'on offre un service particulier, il arrive souvent qu'on ne voie les résultats associés à ce service que quelques mois, voire quelques années plus tard. C'est pourquoi on doit documenter les résultats des interventions pendant une période beaucoup plus longue.

Les intervenants dans le domaine du développement de carrière trouveraient aussi utile l'analyse de l'impact des services ou des interventions. On doit regrouper les données recueillies par des centaines de fournisseurs de services, et démontrer l'impact cumulatif qu'ont les services de développement de carrière. Pour atteindre ces objectifs, on devra créer des définitions communes, offrir une meilleure formation et élaborer des systèmes de plus en plus sophistiqués. Si on réussit, de telles approches méta-analytiques pourraient démontrer le vaste impact social et économique qu'ont les services de développement de carrière.

## **HAUSSE DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE**

Selon les données recueillies par le groupe de travail, on constate clairement que l'industrie du développement de carrière au Canada accorde de l'importance à l'évaluation des résultats. Les professionnels dans ce domaine sont prêts à mesurer les résultats. Comme on l'a noté ci-dessus, pour pouvoir réaliser une évaluation des résultats, on devra modifier de façon importante notre compréhension de la nature des résultats liés aux services de développement de carrière, élaborer des outils et des processus plus accessibles pour mesurer ces résultats, et faire preuve d'un niveau de sophistication supérieur dans la façon dont on utilise les données. Les participants ont indiqué que trois sources générales d'assistance technique s'avèrent cruciales pour améliorer l'état de l'évaluation de l'efficacité au Canada, soit la formation, l'appui financier et la communication.

Les participants à la recherche ont reconnu l'importance de la mesure des résultats. Ils avaient déjà reconnu qu'ils n'ont pas les compétences requises pour effectuer de telles évaluations. En général, on doit donc améliorer la compétence des fournisseurs de services et des décideurs au plan de l'évaluation, et ce, d'au moins trois façons. Tout d'abord, les répondants ont demandé qu'une formation axée sur la mesure des résultats soit comprise dans les programmes de formation en counseling et en développement de carrière. Cela ne sera pas suffisant pour perfectionner des aptitudes en lien avec la prestation de services. Toutefois, on devra aussi perfectionner les aptitudes et les techniques en matière d'évaluation de l'efficacité des services. En plus de l'intégration de la mesure de l'efficacité à la formation officielle, on doit porter une attention accrue à la formation en cours d'emploi et au perfectionnement professionnel. Troisièmement, on doit élaborer des modèles efficaces d'évaluation et les rendre facilement

accessibles (par exemple, en créant un site Web comportant des modèles d'évaluation, des pratiques et des résultats).

Parmi les autres formes d'assistance technique que les participants ont clairement réclamées durant cette recherche, on trouve le besoin d'allouer des ressources financières à la cueillette de données sur l'efficacité. Certains répondants éprouvaient de l'amertume lorsqu'ils déclaraient qu'ils subissaient une pression accrue pour documenter les résultats de leurs services, mais que les ressources temporelles et monétaires pour le faire étaient moins importantes. Les participants ont mentionné qu'on doit accroître le temps et les ressources spécifiques consacrées à l'évaluation de l'impact, dans les budgets des services.

Plusieurs fournisseurs de services croient qu'ils sont face à une situation paradoxale. D'un côté, ils trouvent de plus en plus difficile d'obtenir le financement pour les services. On leur demande d'optimiser les ressources, alors qu'il arrive souvent que les ressources d'évaluation ne soient pas explicitement comprises dans le calcul du financement. D'un autre côté, si les fournisseurs de services ne prouvent pas que leurs services ont un impact, ils voient la possibilité d'obtenir un financement additionnel être écartée. Cette situation semble suggérer qu'une deuxième stratégie doit être mise en branle. On doit élaborer des techniques d'évaluation rentables et convaincantes pour démontrer l'efficacité et améliorer les chances d'obtenir un financement. Dans le cadre de cette stratégie, on devra peut-être fournir des données additionnelles non exigées afin de persuader les responsables du financement de la valeur des services d'orientation professionnelle. En utilisant les résultats d'une telle manière, on défend les services auprès des responsables du financement et, en quelque sorte, on les éduque. Cela signifie que, si on ne les sensibilise pas, les responsables du financement sont portés à demander des données simplistes qui ne sont pas toujours très réalistes.

Selon cette étude, la poursuite du dialogue et la promotion auprès des intervenants représentent la troisième forme d'assistance requise. Nous avons trouvé intéressant de noter que, même si plusieurs soupçonnaient fortement le désintérêt des groupes de financement (en ce qu'ils n'étaient intéressés que par les statistiques d'emploi), les membres du groupe des responsables de politiques ont exprimé des préoccupations semblables relativement à l'élargissement de la portée de l'évaluation de l'impact. Cela suggère donc que tous les intervenants doivent participer au dialogue, clarifier les hypothèses, établir un forum de promotion et élaborer des stratégies communes. Le travail accompli lors du symposium pancanadien et par les groupes de travail provinciaux connexes représente un bon exemple des avantages qu'on peut tirer d'une telle interaction. On croit qu'on devrait poursuivre ces activités, et même les étendre.

## COMMENTAIRES SUR LES TENDANCES STATISTIQUES

Comme on l'a noté plus tôt, les résultats de cette recherche montrent que l'industrie accorde une importance significative à l'évaluation de l'impact. Ils confirment que la plupart des fournisseurs de services canadiens effectuent déjà une forme quelconque d'évaluation de l'impact. Toutefois, on désire commenter certaines autres tendances dégagées de l'analyse statistique des données.

Parmi les résultats notables des tests de solidité des liens dans les données, on a découvert que les répondants qui œuvrent dans le secteur de l'éducation accordaient moins d'importance à la mesure de l'impact que leurs collègues qui travaillent dans des organismes sans but lucratif ou gouvernementaux. De plus, ils étaient moins portés à évaluer réellement les résultats. Parmi

les explications possibles, on peut peut-être songer à la manière par laquelle les services sont financés. Depuis quelque temps, les responsables du financement des organismes communautaires offrant des services de développement de carrière exigent une certaine forme de reddition de comptes dans l'entente de financement. Dans le même ordre d'idées, la plupart des fournisseurs gouvernementaux qui proposent directement des services doivent documenter l'impact de leurs services. Cela ne semble pas être le cas de plusieurs fournisseurs de services œuvrant dans un milieu scolaire. C'est pourquoi il semble plausible qu'ils n'utilisent pas les mesures de reddition de compte s'ils n'y sont pas obligés.

Malgré la différence marquée au plan des mécanismes de financement en lien avec la prestation de services, il semble quand même que les services d'orientation professionnelle dans le milieu scolaire seront touchés si les intervenants qui offrent ces services sont incapables de documenter l'impact des services. Dans plusieurs cas, les autorités scolaires doivent prendre des décisions difficiles relativement aux activités prioritaires à financer. Il arrive souvent que les services de soutien soient les premiers à être touchés par les coupures. La situation est encore plus compliquée par le fait que plusieurs fournisseurs de services dans le milieu scolaire occupent aussi d'autres fonctions de counseling et/ou d'administration. Il peut sembler trop onéreux d'ajouter des tâches d'évaluation à une charge de travail déjà très lourde. Toutefois, on doit porter une attention particulière aux fournisseurs de services d'orientation professionnelle qui œuvrent dans le milieu scolaire, afin de favoriser et d'appuyer les activités d'évaluation des résultats.

On a pu dégager des résultats très intéressants des entrevues effectuées auprès des responsables de politiques et des employeurs. On doit noter que les deux groupes ont mentionné qu'il faut améliorer les méthodes d'évaluation de la valeur des services de développement de carrière. Les deux groupes ont proposé un vaste éventail de suggestions pour perfectionner ce domaine. Tout particulièrement, ils ont convenu qu'on doit mieux définir les résultats, et trouver des moyens plus efficaces pour mesurer ces résultats. Les décideurs ont indiqué que mesurer des résultats particuliers ne suffit pas. Ils désirent mieux comprendre le lien entre les interventions et les résultats. Les deux groupes ont mentionné qu'on doit mieux évaluer les besoins des intervenants et mieux utiliser les procédures d'analyse.

Même si les résultats des entrevues rehaussent notre compréhension des points de vue des responsables de politiques et des employeurs relativement à l'évaluation des services de développement de carrière, l'échantillon utilisé était très petit. Il est donc difficile de généraliser. Toutefois, le processus de consultation avec différents intervenants est, dans cette recherche exploratoire, important, et pourrait orienter les recherches ultérieures effectuées dans ce domaine.

## RECOMMANDATIONS ET PROCHAINES ÉTAPES

Selon les résultats de cette recherche, il existe plusieurs approches permettant d'autres recherches et le perfectionnement dans le domaine de l'évaluation des résultats des services d'orientation professionnelle. Dans le cadre de cette discussion, on fournit 7 recommandations principales.

- **Recommandation 1** : Obtenir un financement stable. Parmi les thèmes principaux déterminés dans cette étude, il y a le fait que l'évaluation de l'impact s'avère très importante pour les fournisseurs de services de développement de carrière, les responsables de politiques et les employeurs au Canada. Il semble aussi qu'on devra déployer de nombreux efforts pour aborder les préoccupations exprimées par ces

groupes. De plus, selon les activités de recherche du Groupe de travail canadien en recherche, les universitaires et les représentants des organismes offrant des services de développement de carrière au Canada manifestent un intérêt élevé pour la recherche sur les résultats. Toutefois, pour créer un programme permanent de recherche et de développement, on doit obtenir un financement stable qui appuierait les activités de recherche et de développement pendant de nombreuses années. À cet effet, les membres du groupe de travail participent activement à la conception de propositions de financement. Les fournisseurs de services peuvent participer à ce processus en effectuant des activités de couloirs auprès des organismes municipaux, provinciaux et fédéraux, des fondations et des politiciens en mettant l'accent sur l'importance de l'évaluation de l'impact des services de développement de carrière.

- **Recommandation 2 :** Poursuivre le dialogue entre les intervenants. En général, les fournisseurs de services ont exprimé une certaine frustration relativement à l'écart énorme entre les résultats qu'ils jugent importants de mesurer et les résultats que les responsables du financement jugent importants de mesurer. Toutefois, les données suggèrent que cet écart est beaucoup moindre que les intervenants le croient. Tous croient, à l'unanimité, que l'évaluation de l'impact est importante. On doit donc poursuivre le dialogue entamé grâce à certaines initiatives, comme le Symposium pancanadien sur le développement de carrière, la formation continue et le développement de la main-d'œuvre (2003), et les consultations connexes qui ont eu lieu dans plusieurs provinces avant et après le symposium national. La participation active des intervenants dans le dialogue et le perfectionnement permanent s'avère nécessaire pour clarifier les définitions communes, pour effectuer des activités de couloirs servant à obtenir un financement, et pour poursuivre ce travail important.
- **Recommandation 3 :** Accueillir les commentaires des clients. La recommandation précédente portait sur le fait que les intervenants doivent poursuivre le dialogue. Parmi les groupes qui brillaient par leur absence dans cette étude, il y avait le groupe des clients qui reçoivent les services de développement de carrière. Le fait de ne pas les inclure dans l'étude était délibéré. La recherche cherchait à déterminer l'état de la pratique actuelle et les besoins liés à la mesure des résultats. Toutefois, à mesure que le dialogue progressera, on devra inclure le point de vue des clients. Les prestataires des services doivent avoir l'occasion de s'exprimer sur la nature des services offerts et l'importance relative des différents types de résultats associés aux services.
- **Recommandation 4 :** Concevoir des modèles ou des cadres complets en matière d'évaluation de l'impact. Selon les données de cette recherche, il est clair qu'on doit élaborer des modèles solides et complets pour mesurer l'impact des services d'orientation professionnelle. Actuellement, la capacité du domaine à justifier ses résultats est restreinte par l'absence de cadres conceptuels orientant la pratique de l'évaluation de l'impact. De plus, la capacité d'effectuer des études comparatives ou longitudinales est restreinte. Le fait de surmonter ce défi ne sera pas simple. Le modèle conçu devra être solide tout en répondant aux besoins uniques des fournisseurs de services ou en respectant leur situation. Il doit tenir compte des différentes intentions, des pratiques et des résultats souhaités en matière de services de développement de carrière. De plus, il doit fournir des résultats qui seront utiles aux fournisseurs de services et aux responsables du financement.
- **Recommandation 5 :** Créer des outils clairs, valides et fiables. Pour améliorer l'état de la pratique au Canada, l'élaboration d'un cadre complet d'évaluation de l'impact n'est que le point de départ. On doit aussi créer rapidement des outils que les fournisseurs de services peuvent utiliser pour recueillir efficacement des données sur l'impact de leurs

services. Même si cette recommandation semble plutôt simple, elle ne l'est pas. Tout d'abord, on doit concevoir des outils de mesure qui correspondent à la conceptualisation étendue de « résultats associés aux services de développement de carrière » que les participants réclamaient lors de la discussion sur la création d'un cadre de travail. Puisque plusieurs jugent que ces résultats ne peuvent pas être mesurés ou qu'ils sont « intangibles », ce sera une tâche complexe. Ensuite, les outils doivent être des mesures valides des concepts liés à des résultats significatifs des services de développement de carrière. Par exemple, les statistiques liées à l'emploi peuvent représenter une mesure valide de la recherche d'emploi, composante du développement de carrière. Toutefois, elles ne sont pas des mesures valides de la prise de décision en matière de carrière, autre composante du développement de carrière. Troisièmement, les outils doivent être des mesures fiables. Ils doivent être capables d'offrir des résultats cohérents. Enfin, les outils doivent être suffisamment simples pour qu'on puisse les intégrer à une pratique déjà chargée. Si les outils sont trop complexes ou prennent trop de temps à gérer et à interpréter, ils ne seront probablement pas utilisés.

L'élaboration d'outils et de stratégies efficaces pour mesurer l'impact des services de développement de carrière représentera un processus cumulatif et dynamique. On doit surveiller attentivement l'utilité des outils, afin de mettre en place un processus d'amélioration permanente. Il serait raisonnable de commencer par élaborer quelques outils clairs, simples et efficaces qui ont un impact immédiat. On pourrait ensuite ajouter d'autres éléments aux outils et aux stratégies au fil du temps.

- **Recommandation 6** : Créer un mécanisme pour diffuser et comparer l'information sur l'évaluation de l'impact. Actuellement, il n'existe aucune source unique d'information et de ressources pour aider les intervenants à effectuer une évaluation de l'impact des services de développement de carrière. De façon paradoxale, différentes évaluations de l'impact sont effectuées. Presque tous les services de développement de carrière publics documentent, d'une manière ou d'une autre, l'impact qu'ils ont. Malheureusement, personne ne partage ces données. De plus, les intervenants ne peuvent faire appel à aucune source pour les aider à en apprendre davantage sur l'évaluation de l'impact, pour obtenir des exemples ou des modèles d'évaluation de l'impact ou pour lancer un dialogue et partager les meilleures pratiques avec les collègues. Le domaine du développement de carrière au Canada tirerait grandement profit d'un mécanisme centralisé qui recueille et diffuse l'information sur l'impact, ainsi que de la création d'un forum permettant d'échanger des idées. Même si des étapes initiales ont été franchies dans ce domaine (comme le site Web Impact, à <http://www.careerservicesimpact.ca>), d'autres travaux doivent être effectués pour offrir le niveau de service dont ont besoin les professionnels dans le domaine du développement de carrière.
- **Recommandation 7** : Favoriser les alliances internationales. Le Canada n'est pas le seul pays qui souhaite perfectionner la pratique du développement de carrière axée sur les résultats. Récemment, pour réagir à un symposium international qui portait sur les relations entre la politique publique et les services d'orientation professionnelle, on a formé le Centre international pour le développement de carrière et les politiques publiques. Parmi les premières questions sur lesquelles le Centre international se penche, on trouve le fait qu'il faut élaborer des lignes directrices internationales en ce qui a trait à la cueillette de preuves sur l'impact des services de développement de carrière. On espère coordonner le perfectionnement de la recherche, afin de minimiser la duplication de la recherche chez les pays partenaires, et ainsi accélérer la pratique axée sur les résultats. De plus, selon plusieurs, de telles preuves représentent un

facteur critique qui a un effet sur la politique publique partout dans le monde. En raison de l'intérêt important qu'ont manifesté les professionnels dans le domaine du développement de carrière lors de cette étude, le Canada devra jouer un rôle significatif dans le cadre de ces activités internationales.

## RÉSUMÉ

Le Groupe de recherche canadien sur l'impact des services de développement de carrière cherchait à explorer l'état de la pratique en ce qui a trait à la mesure de l'impact des services de développement de carrière au Canada. Les réponses écrites et verbales des participants à cette recherche représentent des données intéressantes qui ont permis au groupe de mieux comprendre la pratique de l'évaluation de l'impact. Il est clair que cette activité est importante. De plus, les professionnels sont prêts à déployer des efforts pour créer une culture axée sur les résultats dans leur domaine. C'est une période intéressante pour ceux qui souhaitent faire avancer la pratique axée sur les résultats!

Les résultats du sondage sont aussi plutôt déconcertants. La portée du travail à accomplir est vaste. Les défis sont nombreux. Toutefois, grâce aux efforts concentrés des intervenants et à un soutien approprié, nous devrions être en mesure de démontrer l'importance des services de développement de carrière pour les particuliers et la société en général.



## PROJET DE RECHERCHE

### LA MESURE DE L'IMPACT DES SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE : ÉTAT DE LA PRATIQUE

Les services de développement de carrière (orientation scolaire et professionnelle et développement de l'employabilité) doivent constamment fournir la preuve qu'ils sont rentables et utiles. En réalité, peu d'études ont été menées au Canada pour connaître les effets et les résultats réellement mesurés et communiqués de ces services. Le manque de preuves solides démontrant la valeur des services en développement de carrière est une source de préoccupation.

Par cette lettre, nous sollicitons votre appui et votre participation à une première recherche sur l'état actuel de la mesure de l'impact des services de développement de carrière.

Dans cette recherche, nous souhaitons préciser :

- Les résultats réellement recueillis et communiqués par les professionnels de première ligne;
- Les résultats recueillis et communiqués dans les organisations, agences ou institutions scolaires;
- Les résultats obtenus en première ligne et par les organisations, agences et institutions scolaires, mais qui ne sont pas systématiquement recueillis et communiqués;
- Les résultats que les décideurs au niveau des politiques publiques recueillent et utilisent pour étayer leurs décisions relatives à la prestation de services de développement de carrière; nous voulons préciser l'utilité de ces renseignements et savoir de quelles données actuellement non disponibles les décideurs auraient besoin;

Les résultats que les employeurs utilisent pour prendre leurs décisions concernant les ressources humaines et les services de développement de carrière à offrir à leurs employés; nous voulons préciser l'utilité de ces renseignements et savoir de quelles données présentement non disponibles les employeurs auraient besoin.

Nous cherchons des participants qui proviennent des réseaux suivants :

- Les équipes provinciales et territoriales qui ont assisté au symposium pancanadien Établir le contact, de novembre 2003 (décideurs, employeurs, spécialistes en développement de carrière);
- Les organismes intéressés au Guide canadien des compétences pour les professionnels en développement de carrière et, par leur intermédiaire, leurs membres affiliés;
- Le réseau Circuit carrière d'organismes s'adressant aux jeunes
- Les délégués à la CONAT de janvier 2005.

Le but de l'équipe de recherche est de réaliser cette étude relativement modeste et d'utiliser les résultats de ce travail pour élaborer une étude beaucoup plus vaste et en rechercher le financement

La présente recherche vise à obtenir, en tout, la participation d'une cinquantaine d'employeurs et décideurs au niveau des politiques publiques qui répondront à des entrevues téléphoniques, ou participeront à des groupes de discussion. Ces participants seront choisis à partir de la liste

des délégués au Symposium. Le sondage en ligne est ouvert à tous les membres des réseaux identifiés plus haut sans limite de nombre, mais l'équipe n'analysera les données que d'un échantillon parmi l'ensemble des réponses. Le restant des données sera analysé au cours de l'étude plus étendue qui suivra et les tendances qui ressortiront de l'échantillon restreint aideront à appuyer la cause d'une étude beaucoup plus vaste.

Le projet de recherche comporte :

- Un sondage bilingue en ligne à compléter électroniquement par les professionnels (environ 20 minutes)
- Un sondage bilingue en ligne auquel les responsables des services de développement de carrière seront appelés à répondre par ordinateur (environ 20 minutes)
- À partir des données tirées de ce sondage, on formulera une série de points de consultation plus détaillés à étudier lors de séances bilingues à la CONAT (environ 90 minutes)
- Une série de questions à poser au cours d'entretiens téléphoniques avec des décideurs au niveau des politiques publiques ou si possible, avec de petits groupes de discussion formés de ces décideurs (environ 20 minutes)
- Une série de questions à poser au cours d'entretiens téléphoniques avec des employeurs ou, si possible, avec de petits groupes de discussion formés d'employeurs (environ 20 minutes)

Les renseignements permettant d'identifier un individu ou organisme qui participera à l'étude resteront strictement confidentiels.

Nous espérons que vous accepterez de nous aider à mener notre étude et encouragerez vos collègues et les membres de votre réseau à y participer. Cela consiste à :

De la part des professionnels :

- Répondre au sondage en ligne en dehors de vos heures de travail, ou obtenir de la personne compétente l'autorisation de le remplir au travail
- Si vous êtes présent à la CONAT, assister à la consultation

De la part des responsables d'un service de développement de carrière :

- Répondre au sondage en ligne en dehors de vos heures de travail, ou obtenir de la personne compétente l'autorisation de le remplir au travail
- Si vous êtes présent à la CONAT, assister à la consultation

De la part des décideurs au niveau des politiques publiques:

- Accepter d'être interrogé par téléphone ou, si vous n'êtes pas, dans votre organisme, la personne la plus apte à fournir les renseignements que nous recherchons, donner les coordonnées des bonnes personnes à contacter;
- Donner à ces personnes la permission de participer à l'étude.

De la part des employeurs :

- Accepter d'être interrogé par téléphone et donner les coordonnées de deux autres employeurs de votre réseau qui accepteraient d'être interrogés.
- Contacter les employeurs dont vous avez donné le nom, pour les inviter à participer à l'étude.

L'enquête en ligne sera affichée du 1er au 30 novembre à l'adresse [www.careerservicesimpact.ca](http://www.careerservicesimpact.ca).

Nous approcherons les employeurs et les décideurs dans la semaine du 1er au 5 novembre pour leur demander de participer ou de nous donner des noms. Les entrevues et les groupes de discussion auront lieu entre le 8 et le 30 novembre.

La Fondation canadienne pour l'avancement de la carrière (FCAC) coordonnera l'étude au nom du Groupe de recherche, formé des personnes dont le nom et l'université sont donnés en annexe. La FCAC est une fondation de bienfaisance à but non lucratif, qui a organisé le symposium Établir le contact. L'initiative actuelle a été recommandée par les délégués au symposium et incluse au nombre des mesures clés à prendre pour donner suite au symposium

Les résultats de cette recherche donneront un aperçu de l'état de la pratique de l'évaluation des résultats et de l'impact des services de développement de carrière au Canada; ils permettront également de documenter l'élaboration des futurs processus d'évaluation par l'entremise de la recherche plus vaste.

Les participants auront accès aux résultats et au rapport de la présente recherche et seront invités à prendre part à l'étude plus vaste, si son financement est accepté. Nous apprécions grandement votre collaboration à cette étude préliminaire, elle est une contribution importante à la définition de l'impact des services en développement de carrière

En vous remerciant de votre attention, je vous prie d'agréer l'expression de mes salutations distinguées.

Lynne Bezanson et Céline Renald  
Fondation canadienne pour le développement de carrière (FCDC)  
Au nom de l'équipe chargée de la recherche  
[l.bezanson@ccdf.ca](mailto:l.bezanson@ccdf.ca)  
[c.renald@ccdf.ca](mailto:c.renald@ccdf.ca)



## LA MESURE DE L'IMPACT DES SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE : ÉTAT DE LA PRATIQUE

### Bienvenue

Merci d'accepter de participer à cette enquête en ligne !

### Historique

En novembre 2003 a eu lieu à Toronto le symposium Établir le contact, qui portait sur le développement de carrière, la formation continue et le développement de la main-d'œuvre et qui a réuni des représentants des professionnels, des fournisseurs de services, des employeurs, des universitaires et des responsables des politiques, de chacune des provinces et chacun des territoires du Canada. L'un des messages clairs qui en sont ressortis est que les gens et les organismes qui fournissent des services de développement de carrière doivent constamment démontrer que leurs services atteignent des résultats. Malheureusement, nous ne savons guère comment ces résultats sont évalués à l'heure actuelle. Pour faire suite au symposium, le Groupe de recherche canadien sur l'impact des services de développement de carrière lance aujourd'hui une étude qui permettra d'apprendre plus exactement comment les fournisseurs canadiens de services de développement de carrière (orientation scolaire et professionnelle et développement de l'employabilité) évaluent l'efficacité de leurs services. Nous cherchons à mieux comprendre ce qui se fait actuellement au Canada en matière de collecte de données sur les résultats des interventions et des services en développement de carrière.

Le site contient deux enquêtes.

- Si vous représentez un organisme ou un fournisseur de services, veuillez suivre le lien vers La mesure de l'impact des services de développement de carrière: formulaire des organismes et fournisseurs de services.
- Si vous êtes un conseiller d'orientation, un conseiller en emploi, un conseiller en information scolaire et professionnelle ou un autre intervenant en développement de carrière, veuillez suivre le lien La mesure de l'impact des services de développement de carrière : formulaire des conseillers.

Pour répondre à l'enquête, vous devez :

- premièrement, remplir le formulaire de consentement du participant,
- une fois ce formulaire rempli, passer au questionnaire qui devrait vous prendre une vingtaine de minutes à remplir.

## Consentement du participant

***Prière de lire les informations suivantes sur le consentement à participer. En signant ce formulaire, vous reconnaissez avoir lu et compris la nature de votre participation à la présente recherche et vous acceptez sciemment d'y participer.***

- J'accepte de participer à la recherche menée par le Groupe de recherche canadien sur l'impact des services de développement de carrière. Cette recherche est menée sous la direction du Dr Kris Magnusson de la Faculté d'Éducation de l'Université de Lethbridge.
- Je comprends qu'on m'a demandé de participer à cette recherche parce que j'ai acquis une expérience et des connaissances précieuses en fournissant des services de développement de carrière.
- Je comprends que le but de cette recherche est d'apprendre comment les fournisseurs canadiens de services de développement de carrière évaluent l'impact de leurs services, et d'aider les chercheurs à mieux comprendre l'état actuel de la pratique au Canada en ce qui concerne la collecte des résultats des interventions et des services.
- Je comprends que ma participation consistera à répondre à un questionnaire en ligne. Je comprends que les renseignements que je vais fournir seront confidentiels et que mon nom ou celui de l'organisme que je représente ne seront en aucune façon reliés à mes réponses à la présente enquête. Je comprends également que l'analyse des données sera incluse dans un rapport sur les conclusions de cette recherche et pourra éventuellement être publiée dans des revues universitaires ou présentée à des conférences professionnelles. De plus, je comprends que l'information que je fournirai contribuera aux exigences de recherche auxquelles M. Mark Slomp doit répondre pour obtenir sa maîtrise en éducation, counseling/psychologie.
- Je suis conscient du fait que Ressources humaines et développement des compétences Canada a financé en partie cette recherche dont les fonds sont administrés par la Fondation canadienne pour l'avancement de la carrière.
- Je comprends que je ne cours aucun risque connu ou prévisible à participer à la présente enquête.
- Je reste libre de me retirer de ce projet en tout temps et j'ai le choix de refuser de participer ou de répondre à l'une ou l'autre des questions de l'enquête. Je comprends que si je réponds seulement à quelques questions, cette information sera utilisée dans l'étude.
- J'ai confiance en l'assurance que les chercheurs ont donnée que l'information que je fournirai demeurera confidentielle. L'anonymat sera respecté de la manière suivante :
  - Mes réponses seront incluses dans une banque de données;
  - Il n'y a aucun lien entre mes réponses aux questions et les informations démographiques qui pourraient m'identifier ou identifier mon organisme;
  - Seuls les membres du groupe de travail auront accès aux résultats. Seuls les coordonnateurs de l'Université de Lethbridge (Dr. K. Magnusson et M. Mark Slomp) auront accès à la banque de données
- Je comprends que les données, une fois recueillies, seront transférées des classeurs électroniques de sécurité par les coordonnateurs (Dr. K. Magnusson et M. Mark Slomp). Une fois l'analyse complétée, les données peuvent être conservées jusqu'à deux ans, et seront par la suite détruites.
- Pour tout renseignement relatif à mes droits à titre de participant à la recherche, je peux m'adresser à M. R. Mrazek, **Président, Comité des recherches sur des sujets humains**, Faculté d'Éducation, Université de Lethbridge (edu.masters@uleth.ca; 403-329-2425).

Je suis libre d'imprimer pour mes dossiers personnels un exemplaire du présent formulaire.

Je peux adresser mes questions concernant la présente recherche à M. Mark Slomp, à l'adresse mark.slomp@uleth.ca ou à M. Kris Magnusson, à l'adresse kris.magnusson@uleth.ca.

J'ai lu les informations qui précèdent et je comprends la nature de ma participation à cette recherche. J'accepte d'y participer.

---

(signature)

---

(date)

## LA MESURE DE L'IMPACT DES SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE FORMULAIRE DES ORGANISMES ET FOURNISSEURS DE SERVICES

### Termes

Quelle preuve avons-nous que nos interventions en développement de carrière sont efficaces ? Pour répondre à cette question, nous devons d'abord préciser ce que nous entendons par « efficaces ». Dans cette étude, nous sommes particulièrement intéressés à savoir :

- comment votre organisme détermine l'effet qu'ont les services que vous fournissez;
- quels résultats vous obtenez ; et
- comment vous procédez pour mesurer ces résultats ?

### Résultat

Tout au long de la présente enquête, nous employons le mot « résultat » pour désigner l'impact ou le produit spécifique d'une intervention. « Résultat » peut désigner toute combinaison des éléments suivants :

- Modification des compétences du client, manifestée par un changement au niveau de ses connaissances, ses habiletés ou de ses qualités personnelles. Voici quelques exemples possibles de ces changements :
  - Changement au niveau des connaissances : amélioration de l'information concernant les professions; capacité de décrire les conditions du marché du travail à l'échelle locale ou plus élargie; meilleure compréhension de ses capacités et intérêts personnels; etc.
  - Changement au niveau des habiletés : habiletés à explorer, par exemple, la capacité de trouver de l'information sur le marché du travail; capacité de prendre des décisions; habiletés en recherche d'emploi incluant la rédaction efficace d'un curriculum vitae, la pratique des techniques efficaces d'entrevue; capacité d'avoir accès aux marchés des emplois publics ou cachés; capacité d'évaluer les demandes du marché et de créer sa propre niche; etc.
  - Changement au niveau des qualités personnelles : augmentation de la confiance en soi et/ou de sa capacité d'atteindre des résultats; augmentation du désir de planifier sa carrière; éveil d'un sentiment d'espoir face à sa situation; etc.
- Modification des comportements du client :
  - Par exemple, augmentation des pratiques de recherche d'emploi, demande d'admission ou inscription à des programmes de formation, ou
  - Progrès du client accomplis par l'entremise des démarches ou activités associées au programme ou service fourni.
- Changements dans la situation du client :
  - Par exemple, situation face à l'emploi, à la formation, etc.
- Changements d'ordre général pour le client et (ou) la collectivité
  - Par exemple dans la situation financière du client, son inclusion sociale, les répercussions sur la famille, le progrès économique de la collectivité, etc.

### Interventions

Nous employons également le mot « intervention » dans un sens large. Une intervention s'entend de toute action intentionnelle entreprise dans l'espoir d'engendrer des changements chez le client. On pourrait aussi dire qu'une intervention est tout ce qui est entrepris pour produire un résultat qui profite au client ou au groupe cible.

## Partie I : Contexte des services et profil de l'organisme

### 1. Type de services offerts

1.1 Indiquez la fréquence à laquelle votre organisme fournit les types de services suivants :

1.1.1 Orientation scolaire et professionnelle individuelle

jamais       parfois       souvent

1.1.2 Orientation scolaire et professionnelle de groupe

jamais       parfois       souvent

1.1.3 Programmes d'éducation à la carrière

jamais       parfois       souvent

1.1.4 Services d'évaluation

jamais       parfois       souvent

1.1.5 Services d'information scolaire et professionnelle et information sur le marché du travail

jamais       parfois       souvent

1.1.6 Services de counseling d'emploi

jamais       parfois       souvent

1.1.7 Renseignements et (ou) ressources touchant la recherche d'emploi

jamais       parfois       souvent

1.1.8 Développement de l'emploi

jamais       parfois       souvent

1.1.9 Autre (prière de préciser) \_\_\_\_\_

jamais       parfois       souvent

### 2. Population cible

2.1 Lequel des énoncés suivants décrit le groupe d'âge auquel s'adressent vos services ? Sélectionnez autant de réponses que vous le jugerez approprié

Élèves de 9e année et moins (3e secondaire et en dessous)

Élèves de 10e à 12e année (4e et 5e secondaire)

Étudiants de niveau postsecondaire

Jeunes gens (19 ans ou moins) qui ne sont plus aux études

Adultes – tranche d'âge jeune et moyenne (20 ans jusqu'à 45 ans)

Adultes – tranche d'âge avancée (plus de 45 ans)

Autres (prière de préciser) \_\_\_\_\_

2.2 Laquelle des caractéristiques suivantes décrit le mieux le groupe ciblé par vos services ?

2.2.1 Sexe

Programmes ou services destinés à des femmes

Programmes ou services destinés à des hommes

Programmes ou services offerts tant aux femmes qu'aux hommes

2.2.2 Citoyenneté et (ou) culture

- Programmes ou services destinés à tous sans distinction
- Programmes ou services destinés aux immigrants récents
- Programmes ou services destinés aux membres des Premières Nations
- Programmes ou services destinés à d'autres groupes culturels spécifiques (prière de préciser) \_\_\_\_\_

2.2.3 Situation face à l'emploi

- Programmes ou services destinés aux sans-emploi
- Programmes ou services destinés aux bénéficiaires de prestations sociales
- Programmes ou services destinés aux individus en milieu éducatif
- Programmes ou services destinés à des employés dans des milieux de travail spécifiques
- Programmes ou services destinés à tout membre de la collectivité, sans égard à sa situation face à l'emploi
- Autre (prière de préciser) \_\_\_\_\_

2.2.4 Besoins spéciaux

- Programmes ou services destinés aux individus ayant des besoins spéciaux (prière de préciser) \_\_\_\_\_

3. Type et taille de l'agence, organisme ou fournisseur de services

3.1 Veuillez choisir celle des définitions suivantes qui décrit le mieux votre organisme :

- Agence publique fédérale
- Agence non scolaire publique provinciale
- École primaire ou secondaire
- Établissement postsecondaire (collège, institut technique ou université)
- Service de développement de carrière ou des ressources humaines au sein d'une entreprise ou d'un organisme offrant des services aux employés
- Organisme sans but lucratif
- Fournisseur privé (à but lucratif) de services de développement de carrière
- Pratique privée/consultation

3.2 Dans votre organisme, combien de personnes sont chargées de fournir des services de développement de carrière (orientation scolaire et professionnelle et développement de l'employabilité)?

- 10 personnes ou plus
- Entre 5 et 9 personnes
- De 2 à 4 personnes
- Une seule personne.

## Partie II : Résultats de vos services

### 4. Importance et pratique de la mesure des résultats :

4.1 Quelle importance est accordée à la mesure des résultats ou de l'efficacité des services de développement de carrière (orientation scolaire et professionnelle et employabilité) ?

- Pas important                       Assez important                       Très important

4.2 Votre organisme fait-il rapport sur les impacts ou l'efficacité de ses services ?

- Oui                       Non

(Si vous avez répondu « non », passez à la question 6)

(Si vous avez répondu « oui », passez à la question 5)

5. Veuillez énumérer 3 des résultats les plus importants sur lesquels vous faites rapport. Pour chacun, veuillez indiquer comment vous le mesurez (c'est-à-dire, quelle preuve avez-vous ou recueillez-vous qui démontre que chaque résultat est bien obtenu).

Résultat #1 :

---

---

---

Preuves qu'il est obtenu :

---

---

---

Résultat #2 :

---

---

---

Preuves qu'il est obtenu :

---

---

---

Résultat #3 :

---

---

---

Preuves qu'il est obtenu :

---

---

---

Remarques :

---

---

---

6. Quels résultats pensez-vous que vous atteignez que vous n'êtes pas tenu de signaler ou que vous ne mesurez pas directement? Veuillez énumérer trois des résultats non signalés les plus importants. Pour chacun de ces résultats, veuillez indiquer la preuve que vous avez que ce résultat est bien obtenu.

Résultat non signalé #1 :

---

---

---

Preuves qu'il est obtenu :

---

---

---

Résultat non signalé #2 :

---

---

---

Preuves qu'il est obtenu :

---

---

---

Résultat non signalé #3 :

---

---

---

Preuves qu'il est obtenu :

---

---

---

Remarques :

---

---

---

7. Quelles sont les difficultés auxquelles vous devez faire face quand il s'agit de recueillir les preuves de l'efficacité de vos services?

---

---

---

8. Les services et interventions produisent souvent des résultats difficiles à mesurer et les bailleurs de fonds semblent accorder plus de valeur à certains types de résultats qu'à d'autres (et par conséquent exiger des comptes à leur sujet). Sur quoi aimeriez-vous faire rapport, si vous en aviez le choix ?

---

---

---

9. Comment est-ce que la valeur ou l'impact de votre travail pourrait être mieux mesuré?

---

---

---

10. Avez-vous d'autres commentaires relatifs à la question de la mesure des résultats des services de développement de carrière ?

---

---

---

### Partie III : La suite

Merci d'avoir répondu à cette enquête. Les résultats nous aideront à plaider en faveur des services de développement de carrière au Canada.

Il y a encore d'autres façons de nous aider. Nous souhaiterions mener des entrevues complémentaires quand nous aurons fait une première analyse des données. Auriez-vous l'obligeance d'indiquer ci-dessous si vous accepteriez de participer à de telles entrevues ?

Nous aimerions également commencer à réunir un ensemble d'instruments, outils, questionnaires, stratégies et méthodes qui se sont révélés utiles pour établir ou mesurer l'efficacité des services. Si vous souhaitez nous communiquer quelque chose à cet égard, veuillez nous le faire savoir ci-dessous.

Sachez que les renseignements que vous nous donnerez sur cette page-ci seront totalement indépendants de vos réponses à l'enquête. Nous n'aurons aucun moyen de relier l'offre d'un individu de participer aux entrevues futures ou de communiquer des exemples de mesures aux résultats de l'enquête.

- Oui, je suis prêt(e) à participer à une entrevue complémentaire :

Nom :
Adresse courriel :
Téléphone :

- Oui, j'aimerais faire part d'un outil, instrument, questionnaire ou d'une stratégie que nous trouvons utile pour établir et (ou) mesurer l'efficacité de nos services. Voici mes coordonnées :

Nom :
Adresse courriel :
Téléphone :

Si vous le préférez, vous pouvez indiquer que vous êtes prêt(e) à donner une entrevue ou à communiquer un exemple, en écrivant directement aux chercheurs :

M. Mark Slomp      mark.slomp@uleth.ca      OU  
Dr Kris Magnusson      kris.magnusson@uleth.ca

MERCI !!

## **Bienvenue**

Merci d'accepter de participer à cette enquête en ligne !

## **Historique**

En novembre 2003 a eu lieu à Toronto le symposium Établir le contact, qui portait sur le développement de carrière, la formation continue et le développement de la main-d'œuvre et qui a réuni des représentants des professionnels, des fournisseurs de services, des employeurs, des universitaires et des responsables des politiques, de chacune des provinces et chacun des territoires du Canada. L'un des messages clairs qui en sont ressortis est que les gens et les organismes qui fournissent des services de développement de carrière doivent constamment démontrer que leurs services atteignent des résultats. Malheureusement, nous ne savons guère comment ces résultats sont évalués à l'heure actuelle. Pour faire suite au symposium, le Groupe de recherche canadien sur l'impact des services de développement de carrière lance aujourd'hui une étude qui permettra d'apprendre plus exactement comment les fournisseurs canadiens de services de développement de carrière (orientation scolaire et professionnelle et développement de l'employabilité) évaluent l'efficacité de leurs services. Nous cherchons à mieux comprendre ce qui se fait actuellement au Canada en matière de collecte de données sur les résultats des interventions et des services en développement de carrière.

Le site contient deux enquêtes.

- Si vous représentez un organisme ou un fournisseur de services, veuillez suivre le lien vers [La mesure de l'impact des services de développement de carrière: formulaire des organismes et fournisseurs de services](#).
- Si vous êtes un conseiller d'orientation, un conseiller en emploi, un conseiller en information scolaire et professionnelle ou un autre intervenant en développement de carrière, veuillez suivre le lien [La mesure de l'impact des services de développement de carrière : formulaire des conseillers](#).

Pour répondre à l'enquête, vous devez :

- premièrement, remplir le formulaire de consentement du participant,
- une fois ce formulaire rempli, passer au questionnaire qui devrait vous prendre une vingtaine de minutes à remplir.

[La mesure de l'impact des services de développement de carrière: formulaire des organismes et fournisseurs de services](#)

[La mesure de l'impact des services de développement de carrière : formulaire des conseillers](#)

## Consentement du participant

***Prière de lire les informations suivantes sur le consentement à participer. En signant ce formulaire, vous reconnaissez avoir lu et compris la nature de votre participation à la présente recherche et vous acceptez sciemment d'y participer.***

- J'accepte de participer à la recherche menée par le Groupe de recherche canadien sur l'impact des services de développement de carrière. Cette recherche est menée sous la direction du Dr Kris Magnusson de la Faculté d'Éducation de l'Université de Lethbridge.
- Je comprends qu'on m'a demandé de participer à cette recherche parce que j'ai acquis une expérience et des connaissances précieuses en fournissant des services de développement de carrière.
- Je comprends que le but de cette recherche est d'apprendre comment les fournisseurs canadiens de services de développement de carrière évaluent l'impact de leurs services, et d'aider les chercheurs à mieux comprendre l'état actuel de la pratique au Canada en ce qui concerne la collecte des résultats des interventions et des services.
- Je comprends que ma participation consistera à répondre à un questionnaire en ligne. Je comprends que les renseignements que je vais fournir seront confidentiels et que mon nom ou celui de l'organisme que je représente ne seront en aucune façon reliés à mes réponses à la présente enquête. Je comprends également que l'analyse des données sera incluse dans un rapport sur les conclusions de cette recherche et pourra éventuellement être publiée dans des revues universitaires ou présentée à des conférences professionnelles. De plus, je comprends que l'information que je fournirai contribuera aux exigences de recherche auxquelles M. Mark Slomp doit répondre pour obtenir sa maîtrise en éducation, counseling/psychologie.
- Je suis conscient du fait que Ressources humaines et développement des compétences Canada a financé en partie cette recherche dont les fonds sont administrés par la Fondation canadienne pour l'avancement de la carrière.
- Je comprends que je ne cours aucun risque connu ou prévisible à participer à la présente enquête.
- Je reste libre de me retirer de ce projet en tout temps et j'ai le choix de refuser de participer ou de répondre à l'une ou l'autre des questions de l'enquête. Je comprends que si je réponds seulement à quelques questions, cette information sera utilisée dans l'étude.
- J'ai confiance en l'assurance que les chercheurs ont donnée que l'information que je fournirai demeurera confidentielle. L'anonymat sera respecté de la manière suivante :
  - Mes réponses seront incluses dans une banque de données;
  - Il n'y a aucun lien entre mes réponses aux questions et les informations démographiques qui pourraient m'identifier ou identifier mon organisme;
  - Seuls les membres du groupe de travail auront accès aux résultats. Seuls les coordonnateurs de l'Université de Lethbridge (Dr. K. Magnusson and M. Mark Slomp) auront accès à la banque de données
- Je comprends que les données, une fois recueillies, seront transférées des classeurs électroniques de sécurité par les coordonnateurs (Dr. K. Magnusson and M. Mark Slomp). Une fois l'analyse complétée, les données peuvent être conservées jusqu'à deux ans, et seront par la suite détruites.
- Pour tout renseignement relatif à mes droits à titre de participant à la recherche, je peux m'adresser à M. R. Mrazek, **Président, Comité des recherches sur des sujets humains**, Faculté d'Éducation, Université de Lethbridge (edu.masters@uleth.ca; 403-329-2425).

Je suis libre d'imprimer pour mes dossiers personnels un exemplaire du présent formulaire.

Je peux adresser mes questions concernant la présente recherche à M. Mark Slomp, à l'adresse mark.slomp@uleth.ca ou à M. Kris Magnusson, à l'adresse kris.magnusson@uleth.ca.

J'ai lu les informations qui précèdent et je comprends la nature de ma participation à cette recherche. J'accepte d'y participer.

---

(signature)

---

(date)

## LA MESURE DE L'IMPACT DES SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE FORMULAIRE DES ORGANISMES ET FOURNISSEURS DE SERVICES

### Termes

Quelle preuve avons-nous que nos interventions en développement de carrière sont efficaces ? Pour répondre à cette question, nous devons d'abord préciser ce que nous entendons par « efficaces ». Dans cette étude, nous sommes particulièrement intéressés à savoir :

- comment votre organisme détermine l'effet qu'ont les services que vous fournissez;
- quels résultats vous obtenez ; et
- comment vous procédez pour mesurer ces résultats ?

### Résultat

Tout au long de la présente enquête, nous employons le mot « résultat » pour désigner l'impact ou le produit spécifique d'une intervention. « Résultat » peut désigner toute combinaison des éléments suivants :

- Modification des compétences du client, manifestée par un changement au niveau de ses connaissances, ses habiletés ou de ses qualités personnelles. Voici quelques exemples possibles de ces changements :
  - Changement au niveau des connaissances : amélioration de l'information concernant les professions; capacité de décrire les conditions du marché du travail à l'échelle locale ou plus élargie; meilleure compréhension de ses capacités et intérêts personnels; etc.
  - Changement au niveau des habiletés : habiletés à explorer, par exemple, la capacité de trouver de l'information sur le marché du travail; capacité de prendre des décisions; habiletés en recherche d'emploi incluant la rédaction efficace d'un curriculum vitae, la pratique des techniques efficaces d'entrevue; capacité d'avoir accès aux marchés des emplois publics ou cachés; capacité d'évaluer les demandes du marché et de créer sa propre niche; etc.
  - Changement au niveau des qualités personnelles : augmentation de la confiance en soi et/ou de sa capacité d'atteindre des résultats; augmentation du désir de planifier sa carrière; éveil d'un sentiment d'espoir face à sa situation; etc.
- Modification des comportements du client :
  - Par exemple, augmentation des pratiques de recherche d'emploi, demande d'admission ou inscription à des programmes de formation, ou
  - Progrès du client accomplis par l'entremise des démarches ou activités associées au programme ou service fourni.
- Changements dans la situation du client :
  - Par exemple, situation face à l'emploi, à la formation, etc.
- Changements d'ordre général pour le client et (ou) la collectivité
  - Par exemple dans la situation financière du client, son inclusion sociale, les répercussions sur la famille, le progrès économique de la collectivité, etc.

### Interventions

Nous employons également le mot « intervention » dans un sens large. Une intervention s'entend de toute action intentionnelle entreprise dans l'espoir d'engendrer des changements chez le client. On pourrait aussi dire qu'une intervention est tout ce qui est entrepris pour produire un résultat qui profite au client ou au groupe cible.

## Partie I : Contexte des services et profil de l'organisme

### 1. Type de services offerts

1.1 Indiquez la fréquence à laquelle votre organisme fournit les types de services suivants :

1.1.1 Orientation scolaire et professionnelle individuelle

jamais       parfois       souvent

1.1.2 Orientation scolaire et professionnelle de groupe

jamais       parfois       souvent

1.1.3 Programmes d'éducation à la carrière

jamais       parfois       souvent

1.1.4 Services d'évaluation

jamais       parfois       souvent

1.1.5 Services d'information scolaire et professionnelle et information sur le marché du travail

jamais       parfois       souvent

1.1.6 Services de counseling d'emploi

jamais       parfois       souvent

1.1.7 Renseignements et (ou) ressources touchant la recherche d'emploi

jamais       parfois       souvent

1.1.8 Développement de l'emploi

jamais       parfois       souvent

1.1.9 Autre (prière de préciser) \_\_\_\_\_

jamais       parfois       souvent

### 2. Population cible

2.1 Lequel des énoncés suivants décrit le groupe d'âge auquel s'adressent vos services ? Sélectionnez autant de réponses que vous le jugerez approprié

Élèves de 9e année et moins (3e secondaire et en dessous)

Élèves de 10e à 12e année (4e et 5e secondaire)

Étudiants de niveau postsecondaire

Jeunes gens (19 ans ou moins) qui ne sont plus aux études

Adultes – tranche d'âge jeune et moyenne (20 ans jusqu'à 45 ans)

Adultes – tranche d'âge avancée (plus de 45 ans)

Autres (prière de préciser) \_\_\_\_\_

2.2 Laquelle des caractéristiques suivantes décrit le mieux le groupe ciblé par vos services ?

2.2.1 Sexe

Programmes ou services destinés à des femmes

Programmes ou services destinés à des hommes

Programmes ou services offerts tant aux femmes qu'aux hommes

2.2.2 Citoyenneté et (ou) culture

- Programmes ou services destinés à tous sans distinction
- Programmes ou services destinés aux immigrants récents
- Programmes ou services destinés aux membres des Premières Nations
- Programmes ou services destinés à d'autres groupes culturels spécifiques (prière de préciser) \_\_\_\_\_

2.2.3 Situation face à l'emploi

- Programmes ou services destinés aux sans-emploi
- Programmes ou services destinés aux bénéficiaires de prestations sociales
- Programmes ou services destinés aux individus en milieu éducatif
- Programmes ou services destinés à des employés dans des milieux de travail spécifiques
- Programmes ou services destinés à tout membre de la collectivité, sans égard à sa situation face à l'emploi
- Autre (prière de préciser) \_\_\_\_\_

2.2.4 Besoins spéciaux

- Programmes ou services destinés aux individus ayant des besoins spéciaux (prière de préciser) \_\_\_\_\_

3. Type et taille de l'agence, organisme ou fournisseur de services

3.1 Veuillez choisir celle des définitions suivantes qui décrit le mieux votre organisme :

- Agence publique fédérale
- Agence non scolaire publique provinciale
- École primaire ou secondaire
- Établissement postsecondaire (collège, institut technique ou université)
- Service de développement de carrière ou des ressources humaines au sein d'une entreprise ou d'un organisme offrant des services aux employés
- Organisme sans but lucratif
- Fournisseur privé (à but lucratif) de services de développement de carrière
- Pratique privée/consultation

3.2 Dans votre organisme, combien de personnes sont chargées de fournir des services de développement de carrière (orientation scolaire et professionnelle et développement de l'employabilité)?

- 10 personnes ou plus
- Entre 5 et 9 personnes
- De 2 à 4 personnes
- Une seule personne.

## Partie II : Résultats de vos services

### 4. Importance et pratique de la mesure des résultats :

4.1 Quelle importance est accordée à la mesure des résultats ou de l'efficacité des services de développement de carrière (orientation scolaire et professionnelle et employabilité) ?

- Pas important                       Assez important                       Très important

4.2 Votre organisme fait-il rapport sur les impacts ou l'efficacité de ses services ?

- Oui                       Non

(Si vous avez répondu « non », passez à la question 6)

(Si vous avez répondu « oui », passez à la question 5)

5. Veuillez énumérer 3 des résultats les plus importants sur lesquels vous faites rapport. Pour chacun, veuillez indiquer comment vous le mesurez (c'est-à-dire, quelle preuve avez-vous ou recueillez-vous qui démontre que chaque résultat est bien obtenu).

Résultat #1 :

---

---

---

Preuves qu'il est obtenu :

---

---

---

Résultat #2 :

---

---

---

Preuves qu'il est obtenu :

---

---

---

Résultat #3 :

---

---

---

Preuves qu'il est obtenu :

---

---

---

Remarques :

---

---

---

6. Quels résultats pensez-vous que vous atteignez que vous n'êtes pas tenu de signaler ou que vous ne mesurez pas directement? Veuillez énumérer trois des résultats non signalés les plus importants. Pour chacun de ces résultats, veuillez indiquer la preuve que vous avez que ce résultat est bien obtenu.

Résultat non signalé #1 :

---

---

---

Preuves qu'il est obtenu :

---

---

---

Résultat non signalé #2 :

---

---

---

Preuves qu'il est obtenu :

---

---

---

Résultat non signalé #3 :

---

---

---

Preuves qu'il est obtenu :

---

---

---

Remarques :

---

---

---

7. Quelles sont les difficultés auxquelles vous devez faire face quand il s'agit de recueillir les preuves de l'efficacité de vos services?

---

---

---

8. Les services et interventions produisent souvent des résultats difficiles à mesurer et les bailleurs de fonds semblent accorder plus de valeur à certains types de résultats qu'à d'autres (et par conséquent exiger des comptes à leur sujet). Sur quoi aimeriez-vous faire rapport, si vous en aviez le choix ?

---

---

---

9. Comment est-ce que la valeur ou l'impact de votre travail pourrait être mieux mesuré?

---

---

---

10. Avez-vous d'autres commentaires relatifs à la question de la mesure des résultats des services de développement de carrière ?

---

---

---

### Partie III : La suite

Merci d'avoir répondu à cette enquête. Les résultats nous aideront à plaider en faveur des services de développement de carrière au Canada.

Il y a encore d'autres façons de nous aider. Nous souhaiterions mener des entrevues complémentaires quand nous aurons fait une première analyse des données. Auriez-vous l'obligeance d'indiquer ci-dessous si vous accepteriez de participer à de telles entrevues ?

Nous aimerions également commencer à réunir un ensemble d'instruments, outils, questionnaires, stratégies et méthodes qui se sont révélés utiles pour établir ou mesurer l'efficacité des services. Si vous souhaitez nous communiquer quelque chose à cet égard, veuillez nous le faire savoir ci-dessous.

Sachez que les renseignements que vous nous donnerez sur cette page-ci seront totalement indépendants de vos réponses à l'enquête. Nous n'aurons aucun moyen de relier l'offre d'un individu de participer aux entrevues futures ou de communiquer des exemples de mesures aux résultats de l'enquête.

- Oui, je suis prêt(e) à participer à une entrevue complémentaire :

Nom :
Adresse courriel :
Téléphone :

- Oui, j'aimerais faire part d'un outil, instrument, questionnaire ou d'une stratégie que nous trouvons utile pour établir et (ou) mesurer l'efficacité de nos services. Voici mes coordonnées :

Nom :
Adresse courriel :
Téléphone :

Si vous le préférez, vous pouvez indiquer que vous êtes prêt(e) à donner une entrevue ou à communiquer un exemple, en écrivant directement aux chercheurs :

M. Mark Slomp      mark.slomp@uleth.ca      OU  
Dr Kris Magnusson      kris.magnusson@uleth.ca

MERCI !!

## Annexe D - Lettre d'invitation aux responsables de politiques

Comme vous le savez, Établir le contact, le symposium pan canadien sur le développement de carrière, la formation continue et le développement de la main d'oeuvre a eu lieu à Toronto en novembre 2003. Un des enjeux importants traités durant le symposium portait sur le besoin de meilleures preuves et de meilleures données pour améliorer la capacité des responsables de politiques d'orienter les services de développement de carrière. À ce jour, on retrouve au Canada très peu d'études qui identifient les résultats souhaités par ces services et qui décrivent comment ces résultats ont été mesurés et rapportés.

Le Groupe de recherche canadien sur l'impact des services de développement de carrière lance aujourd'hui une étude qui permettra d'apprendre plus exactement comment les responsables des politiques publiques, qui sont les bailleurs de fonds des services de développement de carrière, évaluent l'impact de ces services. Nous nous intéressons à deux aspects de la question : quelles sont les pratiques d'évaluation utilisées et comment ces pratiques sont utilisées par les responsables de politiques qui prennent des décisions touchant le financement de ces services. Nous sommes également intéressés à connaître le genre de données ou de preuves démontrant l'efficacité de ces services que les responsables de politiques aimeraient avoir.

Nous aimerions vous inviter à participer à cette recherche. Votre contribution est essentielle. Elle consiste à répondre à quelques questions d'information au cours d'une entrevue qui devrait durer au maximum trente minutes. Toute information fournie pour cette recherche est confidentielle et votre participation est anonyme. Pour assurer l'anonymat, les résultats seront présentés en groupe et les réponses individuelles des participants ne pourront être identifiées. Si vous acceptez de participer, nous vous ferons parvenir les questions d'entrevue à l'avance afin que vous puissiez vous préparer.

Grâce à votre participation, nous aurons accès à des informations importantes pour l'amélioration de la qualité des services de développement de carrière au Canada. De plus, si vous connaissez quelqu'un qui pourrait également participer, n'hésitez pas à nous donner ses coordonnées.

Veuillez confirmer votre participation d'ici le 30 novembre 2004 et nous indiquer la date et l'heure de l'entrevue qui vous conviendrait le mieux.

Vous pouvez adresser vos questions sur cette étude à Vivian Lalande, PhD, C. Psych, Professeur agrégé, Université de Calgary, à [lalande@ucalgary.ca](mailto:lalande@ucalgary.ca) ou au 403-220-7573.

Merci de l'attention que vous voudrez bien accorder à cette demande



## Annexe E - Lettre d'invitation aux employeurs

Comme vous le savez, Établir le contact, le symposium pan canadien sur le développement de carrière, la formation continue et le développement de la main d'oeuvre a eu lieu à Toronto en novembre 2003. Cette initiative a regroupé des représentants des praticiens en développement de carrière, des fournisseurs de services, des employeurs, des universitaires et des responsables d'élaboration de politiques publiques de toutes les provinces et territoires.

Le développement de carrière joue un rôle vital dans le développement de la main d'oeuvre : il permet aux employés de choisir les emplois et la formation qui vont les rendre plus productifs à long terme et en même temps augmenter les profits des entreprises. Malgré cela, le manque de preuves démontrant la valeur ajoutée des services de développement de carrière est une source fréquente de préoccupations. À ce jour, on retrouve au Canada très peu d'études qui identifient les résultats souhaités par ces services et qui décrivent comment ces résultats ont été mesurés et rapportés.

Le Groupe de recherche canadien sur l'impact des services de développement de carrière lance aujourd'hui une étude qui permettra d'apprendre plus exactement comment les employeurs évaluent l'efficacité de leurs services de développement de carrière. Nous nous intéressons à deux aspects de la question : quels sont les résultats visés par les employeurs pour les services de développement de carrière et comment ils évaluent que ces résultats sont atteints. Nous sommes également intéressés à connaître le genre de données ou de preuves démontrant l'efficacité de ces services que les employeurs aimeraient avoir.

Nous aimerions vous inviter à participer à cette recherche. Votre contribution est essentielle. Elle consiste à répondre à quelques questions d'information au cours d'une entrevue qui devrait durer au maximum trente minutes. Toute information fournie pour cette recherche est confidentielle et votre participation est anonyme. Pour assurer l'anonymat, les résultats seront présentés en groupe et les réponses individuelles des participants ne pourront être identifiées. Si vous acceptez de participer, nous vous ferons parvenir les questions d'entrevue à l'avance afin que vous puissiez vous préparer.

Grâce à votre participation, nous aurons accès à des informations importantes pour l'amélioration de la qualité des services de développement de carrière au Canada. De plus, si vous connaissez quelqu'un qui pourrait également participer, n'hésitez pas à nous donner ses coordonnées.

Veillez confirmer votre participation d'ici le 30 novembre 2004 et nous indiquer la date et l'heure de l'entrevue qui vous conviendrait le mieux.

Vous pouvez adresser vos questions sur cette étude à Vivian Lalande, PhD, C. Psych, Professeur agrégé, Université de Calgary, à [lalande@ucalgary.ca](mailto:lalande@ucalgary.ca) ou au 403-220-7573.

Merci de l'attention que vous voudrez bien accorder à cette demande



## Annexe F - Enquête téléphonique auprès des responsables des politiques publiques

### Introduction à la recherche

Comme vous le savez, en novembre 2003 a eu lieu à Toronto le symposium Établir le contact, qui portait sur le développement de carrière, la formation continue et le développement de la main-d'œuvre et qui a réuni des représentants des professionnels, des fournisseurs de services, des employeurs, des universitaires et des responsables des politiques, de chacune des provinces et chacun des territoires du Canada. L'un des thèmes abordés au symposium était la nécessité de disposer de données et de preuves précises pour permettre aux décideurs de mieux orienter les services de développement de carrière. En vérité, il existe actuellement très peu d'études canadiennes qui précisent les résultats désirés et la manière dont ils sont mesurés et communiqués.

Pour faire suite au symposium, le Groupe de recherche canadien sur l'impact des services de développement de carrière est né et il lance aujourd'hui cette étude qui permettra d'apprendre plus précisément comment les responsables des politiques publiques qui financent les services de développement de carrière évaluent actuellement l'impact de ces services.

Nous cherchons à savoir comment ces évaluations sont utilisées par les responsables des politiques qui décident du financement des services de développement de carrière. Nous voulons également découvrir quelles preuves et quelles données ces mêmes responsables souhaiteraient avoir.

Les services de développement de carrière comprennent entre autres :

- Services de recherche d'emploi,
- Counseling de carrière,
- Services de placement,
- Formation en milieu de travail,
- Information sur le marché du travail,
- Éducation au choix de carrière.

Au cours de notre entrevue, je vais vous demander de répondre à 6 questions. Comme je dois prendre des notes pendant que vous parlez, il peut arriver que je vous demande parfois de répéter.

Questions de l'entrevue :

- a. Que voulez-vous obtenir de la part des programmes et services de développement de carrière, en retour du financement que vous leur accordez ?
- b. Comment évaluez-vous que vous obtenez, ou pas, ce que vous attendez de ces programmes et services ?
- c. Quels renseignements obtenez-vous qui vous aident à prendre des décisions éclairées au sujet des programmes et services que vous financez ou avez l'intention de financer ?
- d. Les renseignements que vous obtenez vous sont-ils utiles ? Si vous aviez le choix, quels renseignements voudriez-vous obtenir pour mieux évaluer la situation ?
- e. Avez-vous des exemples de choses qui fonctionnent bien ?
- f. Dans l'affirmative, pourriez-vous en communiquer copie à l'équipe de recherche ?
- g. Quelles observations souhaiteriez-vous ajouter à propos de la mesure de l'impact des services ?

Merci d'avoir accepté de prendre part à notre enquête.



### Introduction à la recherche

Comme vous le savez, en novembre 2003 a eu lieu à Toronto le symposium Établir le contact, qui portait sur le développement de carrière, la formation continue et le développement de la main-d'œuvre et qui a réuni des représentants des professionnels, des fournisseurs de services, des employeurs, des universitaires et des responsables politiques, de chacune des provinces et chacun des territoires du Canada.

Les services de développement de carrière ont un rôle à jouer dans le perfectionnement de la main-d'œuvre. Ils aident les travailleurs qui gèrent activement leur carrière à faire des choix durables et chargés de signification à propos de leurs emplois et de leur formation. Des choix judicieux augmentent le maintien de l'effectif, la productivité et ont une influence sur les profits des employeurs. Même si le manque de preuves touchant l'impact des services de développement de carrière est un sujet d'inquiétude, très peu d'études ont été menées au Canada pour découvrir quels sont les résultats souhaités et comment ces résultats sont mesurés et diffusés. Pour faire suite au symposium, le Groupe de recherche canadien sur l'impact des services de développement de carrière lance cette étude qui permettra d'apprendre plus précisément comment les employeurs évaluent actuellement les services de développement de carrière fournis en milieu de travail. C'est là le but de la présente recherche.

Les services de développement de carrière touchant les employeurs sont entre autres :

- Services de recrutement.
- Services de placement,
- Formation en milieu de travail,
- Planification et progression de carrière (« career coaching »),
- Programmes de maintien des effectifs,
- Information sur le marché du travail qui étaye une planification d'affaires stratégique,
- Planification de la main-d'œuvre,
- Programmes de gestion des transitions en cours de carrière
- Planification de la retraite,
- Affectation à l'externe.

Questions de l'entrevue :

1. Offrez-vous à vos employés des programmes et services de ce type ?
  - En cas de réponse affirmative, demandez au répondant de les énumérer ?
  - En cas de réponse négative, demandez la raison et terminez l'entrevue.

En cas de réponse affirmative, poursuivez l'entrevue en disant :

Je vais, au cours de notre entrevue, vous demander de répondre à 6 questions. Comme je dois prendre des notes pendant que vous parlez, je devrai peut-être vous demander parfois de répéter.

1. Que voulez-vous obtenir des programmes et services de développement de carrière, en retour du financement que vous leur accordez ?
2. Comment évaluez-vous que vous obtenez, ou n'obtenez pas ce que vous attendez de ces programmes et services ?

3. Obtenez-vous les renseignements dont vous avez besoin pour prendre des décisions éclairées au sujet des programmes et services que vous offrez ?
4. Si vous aviez le choix, quels renseignements voudriez-vous obtenir pour mieux évaluer la situation ?
5. Avez-vous des exemples de choses qui fonctionnent bien ?
6. Dans l'affirmative, pourriez-vous en communiquer copie à l'équipe de recherche ?

Merci d'avoir accepté de prendre part à notre enquête.