

Cadre d'évaluation visant à mesurer l'efficacité des interventions en matière de développement de carrière - GDRC

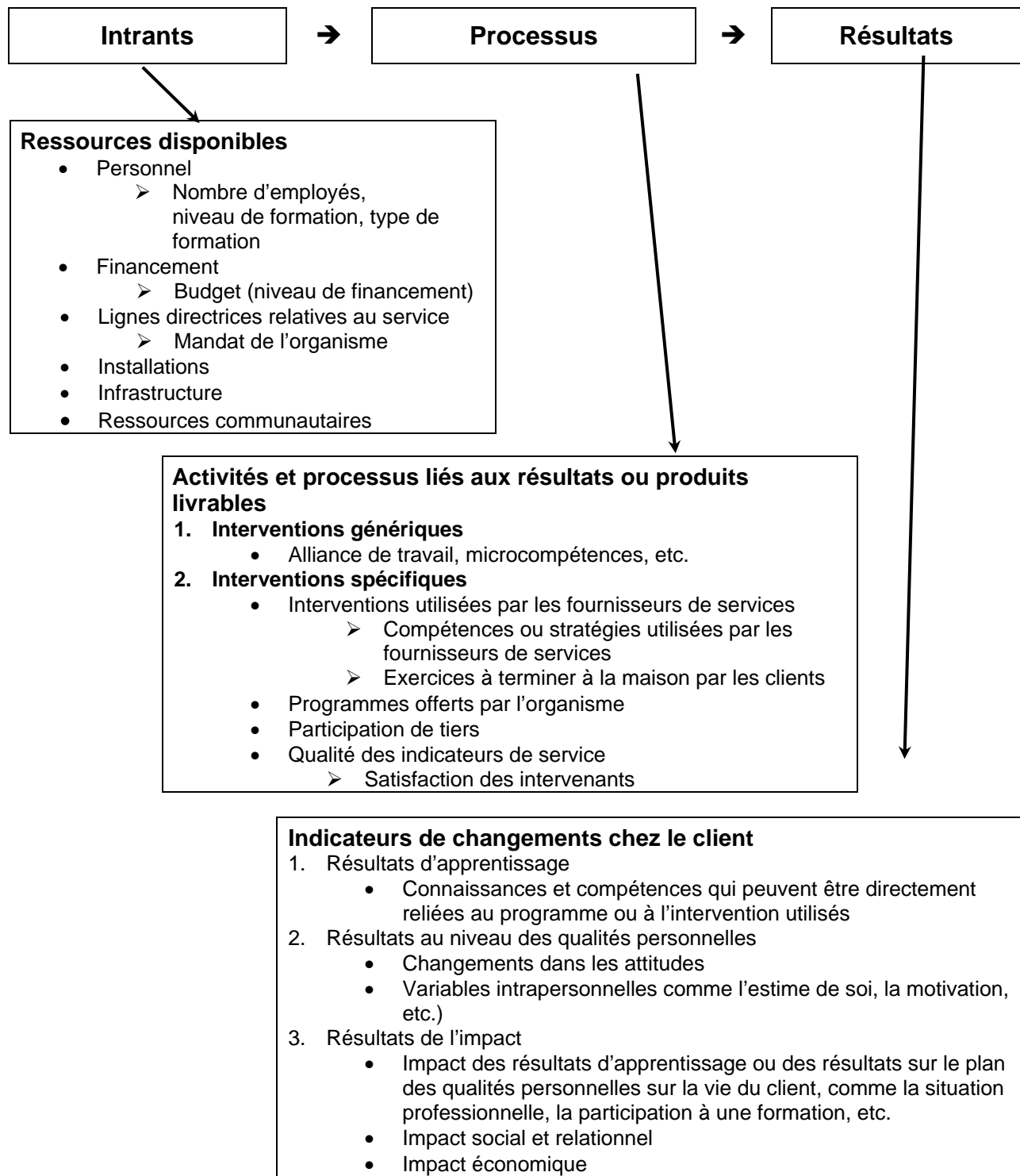


Figure 1. Cadre d'évaluation : Outil d'organisation des données d'évaluation pertinentes

Comme point de départ, les membres du Groupe de recherche ont choisi un cadre très fondamental comportant trois éléments : les intrants, les processus et les résultats. Ce cadre est axé sur la compréhension des changements (résultats) chez les personnes qui reçoivent des services de développement de carrière. Les intrants désignent les ressources qui sont disponibles pour aider les clients à changer (c.-à-d. atteindre des résultats). Les processus sont les mécanismes en jeu dans l'atteinte des résultats. Les résultats sont les changements chez les bénéficiaires des services (clients), à savoir, les résultats des intrants qui déclenchent les processus. Ces trois éléments sont exposés de façon plus détaillée ci-dessous et illustrés à la figure 1.

### **Résultats**

Dans le modèle présenté à la figure 1, les résultats désignent les résultats précis d'une intervention, notamment les changements sur le plan des compétences et des connaissances des clients, les changements au niveau des qualités personnelles des clients, les changements au niveau de la situation des clients, et/ou des changements plus importants pour le client et/ou la collectivité.

#### *Changement sur le plan des compétences et des connaissances*

Pour organiser ce que les clients pourraient apprendre de leur accès aux services de développement de carrière, le Groupe de recherche propose d'utiliser le Plan directeur pour le design en développement vie-travail présenté dans l'ouvrage *Blueprint for life/work designs* (Haché, Redekopp, et Jarvis, 2000). Ce plan contient 11 catégories de connaissances et/ou de compétences réparties en trois groupes. Voir la figure 2. Ce *Plan directeur* est aujourd'hui largement accepté comme moyen de décrire les résultats d'apprentissage des clients et de nombreuses ressources disponibles aux intervenants dans le domaine du développement de carrière sont maintenant indexées au *Plan directeur*, ce qui facilite le choix des ressources qui permettront d'atteindre les résultats d'apprentissage escomptés.

#### **1. Résultats sur le plan de la gestion personnelle**

- Bâtir et maintenir une image de soi positive
- Interagir de façon efficace et positive avec les autres
- Évoluer et croître tout au long de sa vie

#### **2. Résultats d'apprentissage et de la recherche de travail**

- Participer à un apprentissage continu qui appuie ses objectifs vie-travail
- Trouver de l'information vie-travail et l'utiliser de façon efficace
- Comprendre le lien qui existe entre le travail, la société et l'économie

#### **3. Résultat du développement vie-travail**

- Trouver ou créer du travail et le conserver
- Prendre des décisions qui respectent ou améliorent ses scénarios de travail
- Maintenir un équilibre entre les divers rôles vie-travail
- Comprendre la nature changeante des divers rôles vie-travail
- Comprendre et gérer son processus vie-travail

*Figure 2.* Le Plan directeur pour le design en développement vie-travail :  
Cadre d'organisation des résultats d'apprentissage des clients

### *Changements au niveau des qualités personnelles*

Les qualités personnelles, ont été définies en tant que catégorie de résultats différente, en reconnaissant que certaines personnes peuvent les considérer comme des résultats d'apprentissage et d'autres, pas. Nous avons réparti ces qualités personnelles dans trois grandes catégories générales :

- a) attitudes (à savoir, croyance qu'il est possible de changer, locus de contrôle intériorisé);
- b) facteurs intrapersonnels (à savoir, confiance, motivation, estime de soi);
- c) autonomie du client (à savoir, auto-développement, esprit d'initiative, utilisation autonome par le client des outils fournis dans le cadre des services de développement de carrière).

### *Changements au niveau de la situation du client et de la collectivité*

Les résultats de l'impact sont les effets secondaires des résultats d'apprentissage et, peut-être aussi, des résultats obtenus au niveau des qualités personnelles. Ils constituent le résultat final ultime souhaité d'une intervention. Ils incluent, entre autres, la situation professionnelle, les taux de placement, la participation à la formation, la recherche d'emploi, la capacité du client à s'adapter au milieu de travail (ce qui entraîne une stabilité professionnelle accrue), l'impact sociétal (notamment la réduction de la criminalité ou de la toxicomanie), l'impact sur les relations (à savoir de meilleures relations avec les collègues ou son conjoint (ou sa conjointe), et les impacts économiques.

### **Processus**

Nous conceptualisons deux catégories générales d'interventions : les interventions génériques et les interventions spécifiques. Les interventions génériques sont les actions communes à la plupart des interactions entre les fournisseurs de services et les clients ou les tiers. Par exemple, une collaboration active entre les fournisseurs de services et les clients s'est révélée importante pour faciliter le changement chez le client, et la formation d'une alliance professionnelle fera probablement partie de pratiquement toutes les interventions. Pareillement, dans le cadre de plusieurs interventions, on pourrait enseigner au client comment « réinterpréter » un événement désagréable et le transformer en possibilité de croissance, ce qui permettrait d'obtenir des résultats chez les clients. Les interventions spécifiques sont plus axées sur un élément que les interventions génériques. Elles ont habituellement un lien direct avec les objectifs et les résultats obtenus par les clients, ou avec les interactions avec des tiers visant à encourager les changements chez les clients. Les interventions spécifiques peuvent être menées directement dans le cadre des interactions avec les clients ou elles peuvent être regroupées en tant que partie de programmes et d'ateliers.

Les catégories à la figure 3 représentent des sujets qui ont été abordés dans le cas des interventions spécifiques. Nous avons utilisé ces sujets comme outil d'organisation, en reconnaissance du fait que les sujets pourraient être abordés de diverses façons dans les programmes ou dans d'autres services, par exemple, dans le cadre de counseling, de formation, d'animation d'atelier, d'orientation, et être présentés dans le cadre d'une séance de groupe, dans une salle de classe, de counseling individuel, ou

d'autoassistance orientée. En outre, différents organismes peuvent décider de traiter certains sujets en utilisant des mécanismes de prestation différents. Le mandat de l'organisme, l'expertise du personnel, et les styles d'apprentissage des clients entrent habituellement en ligne de compte au moment de décider comment les interventions seront mises en œuvre.

### **1. Prendre des décisions de carrière**

- Prise de conscience des : intérêts professionnels, aptitudes pertinentes, valeurs personnelles, compétences liées à l'emploi, capacité d'adaptation
- Comment trouver et utiliser l'information sur le marché du travail
- Connaissances des ressources communautaires
- Connaissance des autres possibilités d'emploi
- Adaptabilité à l'égard de l'éventail des options envisagées

### **2. Renforcement des compétences professionnelles**

- Acquisition de compétences professionnelles spécifiques (certificat ou programme de formation mené à bien)
- Compétences pour créer des possibilités
- Compétences en autogestion
- Compétences en littératie
- Compétences en calcul
- Aptitudes en informatique

### **3. Recherche de travail**

- Comment trouver et suivre des pistes d'emploi
- Préparer un *curriculum vitae* et la lettre d'accompagnement
- Capacité de se mettre en valeur
- Habiletés en entrevue d'emploi
- Capacité de négocier un contrat de travail approprié

### **4. Maintien de l'emploi**

- Acquisition d'information sur le droit à un emploi
- Connaissance des facteurs contribuant à la perte d'emploi
- Compétences en matière de règlement des différends
- Habitudes de travail générales

### **5. Développement personnel lié à la carrière**

- Développement de l'autoefficacité
  - par exemple confiance en soi, motivation, croyance qu'il est possible de changer
- Capacité de gérer les exigences de la vie
  - par exemple contrôle du stress, gestion du temps, gestion financière, habiletés en communication interpersonnelle, capacité de gérer les effets psychologiques de la perte d'emploi
- Gérer les transitions
  - par exemple souplesse et adaptation
- Devenir mieux conscient des possibilités d'emploi
- Devenir plus autonome

**6. Autre**

- Orientation
- Évaluation psychologique

*Figure 3. Cadre d'organisation des interventions visant des changements chez les clients*

**Intrants**

Les intrants désignent la base de ressources à laquelle un organisme peut avoir accès pour fournir des services de développement de carrière. La quantité et la portée des ressources auxquelles un organisme peut avoir accès influent fortement sur la capacité de l'organisme de fournir des services de qualité. Comme point de départ, nous proposons d'adopter le cadre suivant pour assurer le suivi des intrants :

- personnel (nombre d'employés, compétences du personnel, niveau de formation du personnel, type de formation);
- niveau de financement, infrastructure (installations, personnel de soutien, consultants);
- ressources communautaires (autres professionnels, ressources matérielles comme les bibliothèques, les cafés Internet, etc.).

La documentation sur les intrants constitue une partie importante de la preuve de rentabilité des services et elle permet de s'assurer qu'un organisme possède une base de ressources suffisante pour pouvoir atteindre les résultats escomptés.

**Utilisation du cadre d'évaluation provisoire**

On peut considérer que les trois éléments dans la figure 1 sont reliés de façon linéaire, mais la relation n'est pas linéaire à proprement parler. Les intrants alimentent les processus et les processus entraînent des résultats. Toutefois, les résultats sont aussi influencés par les intrants disponibles et la nature des intrants (en particulier les compétences du personnel) influence les processus pouvant être mis en œuvre. Ainsi, même si la figure 1 présente une relation graphiquement linéaire, en réalité, ces trois éléments sont très interactifs.

Une grande partie de la pratique fondée sur les données probantes consiste à documenter les processus suivis par les fournisseurs de services et les bénéficiaires des services, ainsi que par tout autre intervenant important pouvant influencer sur l'atteinte des résultats. Pour affirmer qu'une intervention a permis de produire un résultat chez un client, il est important de pouvoir affirmer en toute confiance que le fournisseur de services et le client ont respecté le plan d'intervention. On pourrait citer de nombreux exemples dans le domaine du développement de carrière où une intervention semble inefficace jusqu'à ce qu'un examen plus minutieux révèle que le plan d'intervention n'a pas été suivi.

Enfin, au moment d'élaborer les programmes, il est logique de commencer par définir les résultats souhaités et de prévoir ensuite les processus nécessaires pour les produire. Une fois ces processus élaborés, il est alors judicieux d'examiner les intrants qui seront nécessaires pour mettre en œuvre le processus. Il se peut que certains

organismes connaissent des limites en ce qui concerne leurs intrants, notamment en ce qui touche au budget, ou à la compétence de leurs fournisseurs de services, y compris les autres ressources communautaires disponibles. Ces types de facteurs peuvent limiter les interventions ou programmes pouvant être mis en œuvre et, subséquemment, les résultats pouvant être atteints; cela peut également vouloir dire implicitement que des ressources additionnelles seront nécessaires pour mettre en œuvre un programme de façon efficace.

*Note :* Le cadre que nous présentons est un cadre provisoire qui a été conçu aux fins de discussions et il sera raffiné par les intervenants en matière de développement de carrière. Pour le mettre à l'essai, nous souhaitons en particulier que les utilisateurs se demandent : « Comment cette approche cadre-t-elle avec notre milieu de travail? » et « Quelles modifications faudra-t-il apporter au cadre pour qu'il permette de mieux répondre aux besoins particuliers de notre milieu de travail? » Nous nous attendons à ce que les catégories organisatrices du cadre changent étant donné que le cadre est mis à l'essai sur le terrain. De ce fait, il s'agit d'un cadre dynamique, qui constitue un travail en évolution, et que le Groupe de recherche révisera selon les besoins pour tenir compte des commentaires des utilisateurs et de la réalité sur le terrain.

### Bibliographie

- Bezanson, M. L., et O'Reilly, E. *Making waves: Volume 2. Connecting career development with public policy*, Ottawa, Ont., Fondation canadienne pour le développement de la carrière, (2002).
- Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R. et Worthen, B. R. *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines*, (3<sup>e</sup> éd.), Boston, Allyn & Bacon, (2004).
- Haché, L., Redekopp, D. E., et Jarvis, P. S. *Blueprint for life/work designs*, Memramcook, N.-B., Centre national en vie-carrière, (2000).
- Hiebert, B. *A framework for quality control, accountability and evaluation: Being clear about the legitimate outcomes of career counselling*, Revue canadienne de counseling, n° 28, p. 334-345, (1994).
- Hiebert, B., et Bezanson, L. *Making waves: Career development and public policy*. Ottawa, Ont., Fondation canadienne pour le développement de la carrière, (2000).
- Hiebert, B., Lalande, V., et Magnusson, K. *Career development services in Alberta: A dynamic matrix of services offered and evaluation practices*, (rapport final de recherche présenté au ministère des Ressources humaines et de l'Emploi de l'Alberta), Edmonton, Alb., Ressources humaines et Emploi de l'Alberta, (2005).
- Killeen, J., White, M., et Watts, A. G. *The Economic Value of Careers Guidance*. Londres, Angleterre, Policy Studies Institute, (1993).
- Lalande, V., et Magnusson, K. *Measuring the Impact of Career Development Services in Canada: Current and Preferred Practices*, Revue canadienne de counseling, (2007), dernier numéro.
- Lalande, V., Hiebert, B., Magnusson, K., Bezanson, M. L., et Borgen, W. *Measuring the Impact of Career Services: Current and Desired Practices*, (2006), document extrait le 16 mai 2007 de [http://www.natcon.org/natcon/papers/natcon\\_papers\\_2006\\_e5.pdf](http://www.natcon.org/natcon/papers/natcon_papers_2006_e5.pdf).
- Maguire, M. et Killeen, J. *Outcomes from career information and guidance services*, Paris, Organisation de développement et de coopération économiques, (2003).