

COMPRENDRE L'EXPÉRIENCE DES GESTIONNAIRES ET LEADERS DANS LE SECTEUR DU DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE AU CANADA

Rapport rédigé par :

Dre. Deirdre Pickerell et Dr. Dave Redekopp

Février 2025

Remerciements

Le Centre d'expertise en développement de carrière (CEDC) est créé et propulsé par la Fondation canadienne pour le développement de carrière (FCDC), en partenariat avec MixtMode et grâce au financement du gouvernement du Canada dans le cadre du Centre des Compétences futures.

© Fondation canadienne pour le développement de carrière (FCDC), Février 2025

t : 613.729.6164

a : 202-119 av. Ross, Ottawa, ON

w : ccdf.ca | c : information@ccdf.ca



Cette recherche a été menée par la Fondation canadienne pour le développement de carrière (FCDC) dans le cadre de son projet de Centre d'expertise en développement de carrière (CEDC). Le CEDC est une initiative financée par le gouvernement du Canada par l'entremise du Centre des Compétences futures, en partenariat avec MixtMode. La FCDC a pour objectif que chaque personne au Canada dispose des compétences, des stratégies et du soutien nécessaires pour naviguer avec succès à travers ses parcours éducatifs et professionnels, de même que ses transitions de carrière. À cette fin, la FCDC mène des recherches rigoureuses afin de renforcer la base de données probantes, développe des ressources et des programmes novateurs en développement de carrière, propose des solutions en matière de politiques publiques liées à l'éducation et au marché du travail, et renforce la capacité du secteur à offrir des services pertinents, ciblés, inclusifs et ayant un impact réel. La FCDC réalise des projets qui visent à :

- Préparer les Canadiens et Canadiennes à intégrer le marché du travail, gérer leur formation continue et bien naviguer leurs futures transitions de carrière;
- Éliminer les obstacles qui freinent l'accès et la réussite des groupes sous-représentés dans les parcours de formation et de travail;
- Accroître l'accès aux programmes et services de développement de carrière, en s'assurant qu'ils soient inclusifs et adaptés aux réalités intersectionnelles des client-es;
- Assurer de solides bassins de main-d'œuvre et aider les employeurs à créer des milieux de travail de qualité favorisant l'inclusion, la satisfaction et la productivité du personnel.

Par ce travail, la FCDC contribue à générer des retombées positives sur la santé, la société et l'économie, au bénéfice des individus, des communautés, des employeurs et de l'ensemble du Canada.

Fondation canadienne pour le développement de carrière (FCDC), 2025

t : 613.729.6164

a : 202-119 av. Ross, Ottawa (ON) K1Y 0N6 CANADA

w : ccdf.ca | c : information@ccdf.ca



Table des matières

| | |
|---|----|
| Remerciements..... | 2 |
| Table des matières | 4 |
| Sommaire..... | 5 |
| Structure du rapport..... | 6 |
| Introduction..... | 6 |
| Aperçu de l'enquête..... | 6 |
| Profil des répondant-es | 7 |
| Principales conclusions..... | 8 |
| Expériences en gestion et en leadership | 8 |
| Responsabilités..... | 10 |
| Qu'est-ce qui empêche les gestionnaires de dormir la nuit ? | 10 |
| Personnel actuel et futur | 10 |
| Lourdeur administrative..... | 11 |
| Recherche de financement..... | 11 |
| Prestation de services | 11 |
| Stratégie de leadership | 11 |
| Qu'est-ce qui pourrait aider les gestionnaires à mieux dormir ? | 12 |
| Gestion des talents et de la performance | 13 |
| Supervision clinique | 13 |
| Gestion de la performance..... | 14 |
| Recrutement, rétention et intégration..... | 14 |
| Formation et développement..... | 15 |
| Recommandations | 16 |
| Parties prenantes du secteur..... | 16 |
| Pistes de recherche futures | 17 |
| Conclusion..... | 19 |



Sommaire

Ce rapport examine les expériences des gestionnaires et des responsables du secteur du développement de carrière au Canada, à partir d'une étude réalisée au printemps 2024 par la Fondation canadienne pour le développement de carrière (FCDC) dans le cadre de son projet de Centre d'expertise en développement de carrière (CEDC). Il s'agit du premier projet de recherche pancanadien axé spécifiquement sur les superviseur·es, gestionnaires et leaders de ce secteur.

L'étude visait à comprendre les défis, les responsabilités et les besoins de formation des gestionnaires de tous niveaux. Une approche méthodologique mixte a été adoptée, combinant des données quantitatives et qualitatives. Le sondage, mené du 24 janvier au 15 mars 2024, comportait 37 questions et a recueilli 187 réponses (176 en anglais, 11 en français). Malgré un échantillon de petite taille, dont la majorité des réponses provenait de personnes ayant déjà travaillé en intervention de première ligne, les données offrent un éclairage pertinent sur le profil démographique, les parcours professionnels et les besoins de formation des gestionnaires du secteur.

Les principales conclusions portent sur les défis liés à la gestion, les besoins de formation, les lacunes ou écarts dans le secteur ainsi que les enjeux systémiques qui l'affectent, particulièrement en lien avec le financement et l'absence de normes communes en matière de recrutement, de formation et de certification des professionnel·les qui y travaillent.

Plusieurs recommandations se dégagent de l'étude, visant trois groupes : les professionnel·les du développement de carrière (PDC), les gestionnaires actuellement en poste, ainsi que les directions et bailleurs de fonds. Des pistes de recherche futures sont également proposées.

De manière générale, la recherche met en lumière d'importantes lacunes, mais aussi des occasions à saisir dans le domaine du développement de carrière au Canada. Les gestionnaires font face à des défis considérables qui limitent leur capacité à générer des changements significatifs. Comblé ces lacunes exigera un engagement envers la formation professionnelle, l'adoption de pratiques fondées sur des données probantes et des réformes systémiques. Le secteur doit s'éloigner d'un modèle majoritairement transactionnel pour adopter une approche intégrée et professionnelle du développement de carrière afin de répondre efficacement aux besoins changeants des Canadiens et Canadiennes.



Structure du rapport

Ce rapport débute par une brève introduction, puis présente les résultats de recherche en deux grandes sections : Profil des répondant·es et Principales conclusions. Afin de maintenir une longueur raisonnable, il a été décidé de ne pas inclure de graphiques ni de tableaux dans le rapport, mais plutôt de privilégier un format narratif. Les graphiques et tableaux peuvent toutefois être obtenus sur demande auprès de la FCDC. Afin de faciliter la lecture du document, les pourcentages ont été arrondis au nombre entier le plus proche.

Introduction

En janvier 2023, la FCDC a lancé le Centre d'expertise en développement de carrière (CEDC) (<https://cdpc-cedc.ca/>), en partenariat avec MixtMode et avec le soutien financier du gouvernement du Canada via le Centre des Compétences futures. L'une des priorités d'action du CEDC a été d'offrir une formation de base sur un processus de développement de carrière repensé. Au cours des deux dernières années, près de 900 PDC y ont participé, décrivant cette expérience comme véritablement transformatrice.

Reconnaissant que les équipes de gestion et de direction jouent un rôle central dans le domaine du développement de carrière et des services publics d'emploi au Canada, le CEDC a alors entrepris le premier projet de recherche pancanadien consacré exclusivement aux superviseur·es, gestionnaires et responsables à travers l'ensemble de l'écosystème du développement de carrière.

Aperçu de l'enquête

La recherche a adopté une approche mixte, combinant des questions quantitatives et qualitatives. Le sondage comportait deux parties : l'une axée sur les informations démographiques et l'autre sur les défis et besoins de formation des personnes occupant des postes de gestion/leadership. Au total, le questionnaire comprenait 37 questions, certaines obligatoires et d'autres optionnelles.

Le sondage a été mené du mercredi 24 janvier 2024 au vendredi 15 mars 2024. L'invitation a d'abord été envoyée à la liste de contacts de la FCDC et aux abonné·es de l'infolettre mensuelle du CEDC. Le sondage a aussi été promu au kiosque de la FCDC lors de Cannexus 2024, ainsi que sur différents médias sociaux. Toutes ces communications invitaient les personnes participantes à partager l'invitation auprès de leurs collègues. Cette méthode de collecte de données a pu contribuer à un échantillon légèrement biaisé, composé d'individus fortement connectés au réseau de la FCDC et au secteur du développement de carrière.



Un total de 176 personnes ont répondu au sondage en anglais et 11 en français. En raison du faible nombre de réponses francophones, les données ont été combinées avec celles de la version anglaise pour constituer un seul ensemble de données.

Profil des répondant·es

La plupart des personnes ayant rempli le sondage étaient âgées de 40 à 49 ans (40 %), suivies de celles âgées de 50 à 59 ans (28 %). Certains individus étaient plus jeunes (30 à 39 ans; 17 %) ou plus âgés (60 ans et plus; 16 %). Les répondant·es provenaient de toutes les provinces et territoires, mais principalement de l'Ontario (29 %) et de la Colombie-Britannique (22 %). La grande majorité était des femmes, bien qu'environ 18 % étaient des hommes. Une minorité a indiqué préférer ne pas répondre ou s'est identifiée comme non binaire. Les répondant·es représentaient aussi une diversité d'identités : personnes autochtones (23 %), personnes en situation de handicap (19 %), personnes racisées (19 %) et personnes immigrantes (13 %).

La majorité travaillait dans un organisme à but non lucratif (42 %) situé en milieu urbain (62 %). Environ 20 % travaillaient dans un organisme en milieu rural et seulement 11 % en milieu périurbain (banlieue). Les établissements d'enseignement postsecondaire (25 %), le gouvernement (12 %) et les organisations à but lucratif (11 %) constituaient les autres milieux de travail les plus représentés. Peu importe le type ou la localisation, plus de la moitié des répondant·es (54 %) travaillaient dans des organisations de plus de 50 employé·es. Parmi les autres, 17 % travaillaient dans des organisations de 11 à 20 personnes, 12 % dans des organisations de moins de 10 personnes, et 7 % dans des organisations de 21 à 30 personnes. La plupart des organisations desservaient une clientèle variée. Environ la moitié accueillait tout individu qui se présentait (27 %) ou ciblait spécifiquement les adultes sans emploi (27 %). Environ un cinquième (21 %) desservait des étudiant·es postsecondaires.

La grande majorité des personnes répondantes détenaient un diplôme postsecondaire, soit un baccalauréat (33 %), une maîtrise (28 %) ou encore un certificat universitaire/diplôme d'études collégiales (28 %). Leurs domaines d'études étaient variés : sciences sociales, éducation, développement de carrière, administration et affaires. Sachant qu'il n'existe pas de programmes de baccalauréat ou de maîtrise en développement de carrière pour les anglophones, les répondant·es ont été invité·es à préciser combien d'heures de formation spécialisée en développement de carrière/services d'emploi ils et elles avaient suivies. La vaste majorité (70 %) déclarait avoir complété 61 heures ou plus, 10 % entre 31 et 60 heures, et 13 % entre 11 et 30 heures.

Lorsqu'on leur a demandé le nombre d'heures de formation suivies spécifiques à la gestion/supervision, le total chutait de façon marquée : seulement 50 % déclaraient 61 heures ou plus, 17 % entre 31 et 60 heures, et 19 % entre 10 et 30 heures.



Un peu moins de la moitié des répondant·es travaillaient dans le secteur du développement de carrière depuis 15 ans ou plus, alors que 22 % avaient entre 10 et 14 ans d'expérience, 19 % entre 5 et 9 ans, et seulement 10 % moins de 5 ans. Cela concorde avec le fait que 87 % indiquaient avoir travaillé en première ligne avant de passer à la gestion (13 % n'ayant pas cette expérience). De plus, 85 % estimaient comprendre suffisamment bien le travail de première ligne pour remplacer un·e employé·e absent·e au besoin, comparativement à 9 % qui avaient une compréhension modérée (insuffisante pour assurer un remplacement) et 6 % une compréhension superficielle seulement. Cette expérience sectorielle prolongée se reflétait aussi dans l'identité professionnelle : 63 % s'identifiaient d'abord au développement de carrière, 11 % à l'éducation et 8 % au travail social.

Même avec une vaste expérience dans le secteur, nombre de répondant·es occupaient depuis peu des fonctions de gestion : 41 % depuis moins de 5 ans, 27 % depuis 5 à 9 ans, et seulement 15 % depuis 10 à 14 ans ou plus de 15 ans. La majorité (56 %) occupait un poste de gestion intermédiaire ou de coordination d'équipe, tandis que 38 % occupaient des postes de haute direction ou de direction générale.

Principales conclusions

Le sondage a produit un volume de données considérable, dont seule une partie est présentée ici. Les résultats présentés dans ce rapport sont ceux qui apparaissent les plus clairs et significatifs. Les constats non inclus concernent soit des questions ayant reçu trop peu de réponses pour dégager des conclusions solides, soit des éléments dont la formulation a entraîné une certaine ambiguïté.

Expériences en gestion et en leadership

Les parcours vers la gestion et le leadership dans le secteur du développement de carrière étaient variés. Toutefois, comme la plupart des répondant·es avaient une expérience importante en première ligne, des cheminements communs émergent : travail initial dans des rôles administratifs ou de soutien, suivi d'un passage vers un rôle d'intervention (prestation de services), puis transition vers des fonctions de supervision ou de coordination d'équipe avant d'accéder à un poste de gestionnaire. Les personnes sans expérience de première ligne en développement de carrière provenaient plutôt d'autres secteurs, où elles avaient occupé des fonctions de supervision ou de gestion, pour ensuite effectuer un passage latéral vers le secteur. Dans certains cas, ces domaines d'activité antérieurs étaient plutôt similaires (ressources humaines, réadaptation professionnelle), tandis que d'autres provenaient de domaines différents comme la vente, les TI ou la finance.

Même si elles n'intervenaient plus en première ligne, les personnes gestionnaires déclaraient que ce qu'elles appréciaient le plus dans leur travail était la réussite des client·es : nourrir l'espoir, soutenir le changement, les aider à trouver une passion et



un emploi significatif, améliorer leur bien-être. Un autre aspect valorisé était le soutien, le coaching et le mentorat du personnel : aider leurs collègues à progresser dans leur carrière, développer leurs compétences et renforcer les équipes.

Les gestionnaires soulignaient aussi l'importance de contribuer positivement à leurs communautés. Plusieurs reconnaissaient que le développement de carrière dépasse l'aide apportée à une personne : chaque réussite rejaillit sur sa famille et sa communauté, favorisant ainsi la prospérité économique et sociale. Certain-es mentionnaient également apprécier le développement de programmes et de ressources pour mieux répondre aux besoins des client-es.

Les personnes répondantes étaient ensuite invitées à réfléchir à leur parcours professionnel et à partager ce qu'elles auraient aimé savoir avant de commencer leur travail comme gestionnaire dans le secteur. Plusieurs thèmes ont émergé, souvent liés à des tâches et responsabilités nécessitant des compétences et des connaissances différentes de celles acquises en intervention de première ligne. Le premier thème concernait la gestion du personnel, incluant comment encadrer et soutenir des employé-es, former des équipes efficaces, gérer des personnalités diverses et résoudre des conflits. Un autre thème clé portait sur les tâches administratives et organisationnelles, telles que la gestion budgétaire et fiscale ainsi que la gestion des projets et des contrats.

Globalement, la majorité des répondant-es démontrait une solide expertise en développement de carrière et en services d'emploi, qu'elle met à profit dans ses fonctions de coordination des RH et de gestion des programmes — malgré certaines lacunes. Un plus petit nombre d'individus ayant participé au sondage provenait d'autres secteurs d'activité et détenait une expérience en gestion avant d'intégrer le domaine du développement de carrière. Ces personnes possédaient donc souvent des compétences en gestion d'entreprise, mais n'avaient pas toujours une connaissance approfondie des processus, dimensions et champs de pratique du développement de carrière.

À la question « Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans votre travail? », un-e répondant-e a mentionné :

« En tant que gestionnaire dans un service de développement de carrière, ce que je trouve le plus gratifiant est la possibilité d'avoir un impact significatif dans la vie des individus et des communautés. Être témoin de la transformation des personnes à travers leur cheminement professionnel et les voir atteindre leurs aspirations m'apporte une immense satisfaction. J'éprouve aussi une grande joie à guider et soutenir mon équipe afin qu'elle offre des services de qualité qui permettent aux personnes de libérer leur plein potentiel et de poursuivre des carrières enrichissantes. De plus, je suis profondément inspiré-e par les efforts collectifs de notre organisation pour relever les défis complexes du marché du travail et favoriser des occasions inclusives pour toutes et tous. Diriger une équipe engagée envers un changement social positif et l'autonomisation économique de nos client-es renforce ma passion pour ce travail et alimente mon engagement. » [traduction libre]



Responsabilités

Dans l'ensemble, les répondant-es ont indiqué que leur plus grande responsabilité concernait la gestion et le développement du personnel¹, y compris le recrutement et la rétention, la formation et le mentorat ainsi que la gestion de la performance et la supervision pratique. Le second thème le plus fréquemment mentionné était la gestion de programmes : concevoir et évaluer les programmes et les services, s'assurer de leur alignement avec les objectifs organisationnels et les besoins des client-es, veiller à l'assurance qualité² et effectuer le suivi des indicateurs de performance, superviser les services et coordonner l'ensemble des activités du programme. À cela s'ajoute la responsabilité de veiller à ce que toutes les personnes qui bénéficient de ces services voient leurs besoins satisfaits, se sentent soutenues et reçoivent un accompagnement de qualité.

Un autre domaine de responsabilité était la planification et la direction stratégiques, incluant la définition et la communication de la vision de l'organisation. L'adaptation au changement et l'innovation ont aussi été mentionnées comme des responsabilités clés par certain-es. Enfin, l'établissement et le maintien de relations avec les autres acteurs du milieu, y compris les communications et les relations publiques, ont également émergé comme un aspect important du rôle des gestionnaires.

Qu'est-ce qui empêche les gestionnaires de dormir la nuit ?

Invité-es à nommer les trois principaux défis liés à leurs fonctions de gestion et de leadership dans le secteur du développement de carrière et des services d'emploi, les répondant-es ont fourni de nombreuses réponses. Celles-ci se regroupent autour de cinq grands thèmes.

Personnel actuel et futur

Les équipes de coordination et de direction font face à des défis importants en matière de gestion des ressources humaines. Deux grands volets émergent :

À la question « Quels sont les 3 défis les plus importants que vous voyez/expérimentez? », un-e répondant-e a mentionné :

« Le personnel est généralement insatisfait (hausse du coût de la vie, isolement croissant dans le monde, polarisation politique). Les attentes envers les employeurs de régler tous les problèmes sont irréalistes. Le financement provenant des contrats gouvernementaux est limité et déconnecté des besoins sur le terrain ainsi que de l'augmentation des coûts pour offrir les services. »
[traduction libre]

¹ Les répondant-es auraient également souhaité en savoir davantage sur cet aspect avant d'accéder à un rôle de gestion, ce qui est logique puisque la pratique de première ligne offre rarement ce type de formation ou d'expérience.

² À noter : l'assurance qualité est distincte de la qualité des services. La première concerne le respect des attentes des bailleurs de fonds et des contrats, ainsi que l'atteinte des indicateurs de performance (KPI), tandis que la seconde porte sur la satisfaction des besoins des client-es.



1. **La gestion du personnel** : évaluer la performance, traiter les cas de sous-performance, résoudre les conflits, motiver les membres de l'équipe et assurer l'accès à des occasions de développement professionnel — dans un secteur où les parcours de formation officielle sont limités.
2. **Le recrutement, l'intégration et la rétention** : attirer et intégrer de nouvelles recrues, mais aussi composer avec un fort taux de roulement attribuable aux contraintes de financement et à la rareté des ressources.

Lourdeur administrative

Un autre défi majeur est le fardeau administratif qui pèse sur les gestionnaires, même si la plupart n'ont pas précisé en détail les tâches associées. Parmi les tâches administratives mentionnées, notons la surcharge de courriels, l'administration des ressources humaines ainsi que les politiques ou procédures trop lourdes qui nuisent à la prestation de services. À cette lourdeur administrative s'ajoutent des charges de travail élevées, la gestion du temps et des tâches, ainsi que la difficulté de jongler avec de multiples priorités.

Recherche de financement

La rédaction et la soumission de demandes de financement représentent un défi majeur, en raison de leur complexité et du temps nécessaire pour les compléter. Ce besoin constant de chercher des fonds est exacerbé par des budgets qui ne suivent pas l'augmentation des coûts associés à la prestation de services. S'y ajoutent des contraintes financières globales ainsi que des ressources humaines et financières limitées, affectant la capacité à répondre aux besoins organisationnels et à offrir des services de qualité.

Prestation de services

Plusieurs répondant-es ont évoqué la difficulté de développer et de mettre en œuvre une offre de services efficace et équitable, centrée sur les besoins de leurs clientèles. Cela inclut l'adaptation des services à des clientèles diversifiées, notamment celles vivant avec des obstacles supplémentaires ou ayant des besoins particuliers.

Stratégie de leadership

Enfin, la planification et le leadership stratégiques, notamment pour naviguer les changements organisationnels et donner une orientation claire, ont été cités comme des défis critiques.

Dans l'ensemble, ces thèmes mettent en lumière la complexité et les exigences élevées des rôles de gestion et de direction dans le secteur, qui nécessitent un équilibre constant entre compétences administratives, interpersonnelles et stratégiques.



Qu'est-ce qui pourrait aider les gestionnaires à mieux dormir ?

Les personnes ayant complété le sondage étaient ensuite invitées à identifier un seul élément qu'elles aimeraient changer dans le secteur du développement de carrière et des services d'emploi. Le thème le plus récurrent concernait le financement et le cadre contractuel qui sous-tend les systèmes publics d'emploi au Canada. Beaucoup ont exprimé le besoin d'avoir des **modèles de financement à long terme, stables et flexibles**, qui offriraient plus de sécurité et de marge de manœuvre aux organisations. L'importance d'un soutien financier accru pour les client·es ainsi que la nécessité urgente d'augmenter les salaires du personnel ont aussi été mentionnées dans de nombreuses réponses.

Un autre thème central portait sur **le personnel et la profession de développement de carrière** elle-même. Nombre de répondant·es ont souligné

avoir besoin de plus de possibilités de perfectionnement professionnel et de formation continue, de même que d'un meilleur accès à des formations spécialisées en développement de carrière. Outre ce besoin aigu de formations ciblées, les personnes interrogées ont également souligné la nécessité de faire reconnaître leur travail, leur domaine d'activité, ainsi que l'apport et l'impact du développement de carrière sur les individus, les familles et les communautés. Plusieurs réponses ont aussi mis de l'avant l'importance d'une certification ou accréditation nationale, de l'adoption de titres et standards reflétant le niveau d'éducation et d'expertise des praticien·nes, ainsi que de la reconnaissance du secteur.

La **lourdeur administrative** a de nouveau été soulevée, alors que plusieurs ont souligné le besoin de réduire la paperasse et les exigences de reddition de comptes afin de consacrer plus de temps à l'intervention directe auprès de la clientèle.

D'autres réponses ont insisté sur la nécessité de se doter de **modèles de services plus personnalisés et holistiques**, capables de répondre aux besoins spécifiques de chaque individu, incluant le soutien en santé mentale et d'autres services complémentaires. Dans cette logique, plusieurs souhaiteraient l'abandon du système actuel axé uniquement sur les résultats rapides de placement en emploi et l'adoption d'une approche qui tienne compte des indicateurs de progression menant à une intégration durable sur le marché du travail.

Enfin, deux autres thèmes ont émergé, soit d'améliorer les **partenariats avec les employeurs** afin de créer de meilleures occasions d'emploi et de valoriser les

En réponse à la question sur le principal changement souhaité, un·e répondant·e explique :

« Il faudrait davantage de flexibilité dans les contrats gouvernementaux pour allouer les fonds là où les besoins se font sentir, ce qui permettrait aux organismes d'ajuster leur prestation de services à la réalité du terrain. Les enveloppes actuelles sont trop restrictives. De plus, les budgets doivent être revus à la hausse pour tenir compte de l'inflation. »
[traduction libre]



services de développement de carrière, et de **favoriser la collaboration entre les organismes** pour mieux accompagner les clientèles.

Gestion des talents et de la performance

Le sondage a ensuite interrogé les gestionnaires au sujet de la **supervision clinique** (c'est-à-dire la rétroaction et le coaching portant spécifiquement sur la façon dont le personnel intervient auprès des client-es) ainsi que de la **gestion de la performance** (par exemple, les attentes liées à la performance, les évaluations et les objectifs de carrière du personnel). Les sections suivantes présentent les réponses obtenues dans ces deux catégories, bien que certains éléments nous laissent croire que les répondant-es n'avaient pas tous et toutes la même interprétation de ce que signifie la supervision clinique. Par exemple, certain-es ont mentionné qu'une fois la période d'accueil et d'intégration terminée, il revient à chaque professionnel·le (PDC) d'aller chercher du soutien au besoin. Bien que cela puisse fonctionner en théorie avec une politique de porte ouverte, cela ne correspond pas à l'esprit ni à l'intention de la supervision clinique ou pratique.

Supervision clinique

Près de la moitié des gestionnaires ont indiqué que les intervenant-es de première ligne bénéficiaient d'une supervision clinique, mais plutôt de manière informelle. Un peu plus du tiers (38 %) ont précisé que cette supervision se faisait de façon formelle, tandis que 9 % ont affirmé qu'il n'y avait pas de supervision et 3 % n'étaient pas sûr-es. Parmi celles et ceux ayant déclaré offrir de la supervision clinique à leurs équipes d'intervention, 72 % ont indiqué qu'il s'agissait de l'une de leurs responsabilités à titre de gestionnaire (comparativement à 28 % pour qui ce ne l'était pas). Les modalités de supervision clinique sont variées et incluaient à la fois des rencontres individuelles (par exemple, pour offrir un soutien personnalisé et répondre à des besoins particuliers) et collectives (à travers la supervision de groupe ou des études de cas). Dans certaines organisations, la supervision semblait plus *ad hoc* ou selon les besoins, suivant une approche de « porte ouverte » permettant au personnel de demander du soutien lorsque nécessaire. Dans d'autres, des rencontres régulières étaient prévues pour assurer un suivi et un développement continus. Enfin, certain-es répondant-es adoptaient plutôt une approche de mentorat, combinant des rencontres à l'interne et le recours à des mentors externes pour offrir un encadrement et contribuer au développement professionnel de leurs équipes.

À la question « Veuillez décrire comment la supervision clinique/pratique est effectuée dans votre organisation », un-e répondant-e explique :

Lorsque de nouvelles personnes sont embauchées, elles effectuent d'abord du jumelage en observant un-e collègue. Puis, lorsqu'elles sont prêtes à rencontrer la clientèle, nous essayons de faire en sorte que quelqu'un les accompagne pendant les deux premières semaines. Ensuite, on s'attend à ce que le personnel vienne poser ses questions ou partager ses préoccupations de sa propre initiative. Nous tenons aussi une réunion hebdomadaire avec l'équipe d'intervention afin de discuter des défis rencontrés avec des études de cas. [traduction libre]



Gestion de la performance

Les gestionnaires sondé·es se préoccupaient davantage de la gestion de la performance que de la supervision clinique. Les trois quarts ont indiqué que leur organisation disposait de pratiques formelles de gestion de la performance, tandis que 18 % ont déclaré utiliser une approche informelle. Une faible proportion de répondant·es (6 %) a affirmé que leur organisation n'avait pas de pratiques de gestion de la performance. Parmi celles et ceux dont l'organisation dispose de telles politiques (formelles ou informelles), 84 % ont précisé que cette responsabilité faisait partie de leur rôle, contre 16 % pour qui ce n'était pas le cas.

La majorité des répondant·es s'appuyait sur des évaluations annuelles individuelles, même si un petit nombre faisait plutôt des évaluations semestrielles ou trimestrielles, parfois liées à des indicateurs de performance (KPI). D'autres rapportaient une approche plus informelle, comme des suivis réguliers ou ponctuels. Enfin, certain·es combinaient les deux approches, avec une évaluation annuelle formelle et des rencontres plus fréquentes et informelles. Plusieurs gestionnaires ont souligné que l'établissement d'objectifs pour le personnel constituait une partie intégrante du processus, tant dans les approches formelles qu'informelles.

Recrutement, rétention et intégration

Près de 40 % des gestionnaires déclaraient consacrer moins de 10 % de leur temps et de leur énergie à gérer les pénuries de personnel ou à travailler sur le recrutement. Un autre 30 % y consacraient de 11 à 20 % de leur temps, et 13 % y passaient plus de 30 % de leur temps. D'ailleurs, 55 % des répondant·es signalaient un taux de roulement inférieur à 30 %, tandis que 33 % indiquaient un taux de 30 à 50 %.

Un peu plus de 90 % des répondant·es affirmaient que leur organisation disposait de processus formels d'accueil et d'intégration. La méthode la plus courante était le mentorat et le jumelage : une nouvelle recrue travaillait avec un·e collègue plus expérimenté·e pour être guidée dans ses nouvelles fonctions. Certaines organisations avaient mis en place des processus plus structurés, incluant des manuels écrits, des listes de vérification pour l'intégration, des plans de formation complets ainsi que des démarches formalisées et détaillées. La durée et la complexité de l'intégration variaient grandement : d'une journée ou une semaine à 30 jours, 3 mois, voire une année complète, avec des objectifs et des tâches précises pour la personne nouvellement embauchée ainsi que pour le ou la superviseur·e chargé·e de l'accompagner.



Formation et développement

La dernière partie du sondage portait sur les **besoins en formation et en développement professionnel** des gestionnaires de tous niveaux, leurs formats d'apprentissage préférés, ainsi que le temps et le budget dont ils et elles disposaient.

Les répondant·es ont identifié une longue liste de besoins, incluant :

1. **Compétences en leadership et en gestion**

- Délégation et gestion de la performance
 - Améliorer leurs compétences pour déléguer efficacement, fixer des limites claires et gérer la performance du personnel.
- Résolution de conflits et coaching
 - Forte demande pour les formations en gestion des conflits, mais aussi sur comment avoir des conversations difficiles.
- Développement du leadership
 - Priorité accordée à la formation continue en leadership, incluant des formations et du mentorat pour les directions.

2. **Gestion des ressources humaines et des finances**

- Administration et politiques RH
 - Forte demande pour la formation en gestion des ressources humaines et en stratégies de recrutement et de rétention.
- Budgétisation et littératie financière
 - Améliorer les compétences en gestion financière, incluant la budgétisation et la rédaction de demandes de financement.

3. **Technologies et gestion des données**

- Intégration de l'IA et gestion des données
 - Apprendre à intégrer l'intelligence artificielle dans les pratiques de développement de carrière et à gérer efficacement les données.
- Gestion et analyse des données
 - Développer la capacité à utiliser les données pour orienter la prise de décision.
- Compétences numériques actualisées
 - Suivre l'évolution des outils, notamment Office 365, ChatGPT et autres solutions technologiques.

4. **Formations spécialisées**

- Pratiques tenant compte des traumatismes/EDI
 - Grand intérêt pour des formations axées sur les pratiques sensibles aux traumatismes et sur la compréhension de leurs impacts chez la clientèle. Besoin exprimé aussi pour des formations en équité, diversité et inclusion (EDI), incluant l'intervention auprès de populations marginalisées spécifiques.

5. **Compétences stratégiques et exécutives**

- Rédaction de demandes de financement et gestion de subventions
 - Améliorer l'efficacité dans la préparation des demandes de financement et la gestion des subventions.
- Développement de partenariats et relations avec les parties prenantes



- Renforcer les compétences en création de partenariats et gestion des relations avec les employeurs et autres acteurs.
- Planification stratégique
 - Développer la capacité de planification à long terme et de gestion stratégique des organisations.

Malgré une longue liste de besoins et de souhaits en matière de formation, la plupart des répondant-es disposent de peu de temps à y consacrer. La majorité (42 %) déclare avoir en moyenne de 1 à 3 heures par mois, 27 % indiquent 4 à 6 heures et 17 % disent pouvoir y consacrer 7 à 10 heures par mois. Une autre difficulté potentielle concerne le budget disponible pour leur propre formation et développement professionnel : 44 % des gestionnaires ayant rempli le sondage disposent d'un budget annuel de 1000 \$ ou moins, 16 % ont entre 1000 \$ et 2000 \$ par année et seulement 11 % bénéficient d'un budget supérieur à 2000 \$ par année.

En ce qui a trait au format à privilégier pour leur développement professionnel, la plupart des répondant-es ont dit préférer les ateliers (27 %), suivis des cours hybrides (24 %), des conférences (11 %) et des cours en ligne asynchrones (10 %).

Recommandations

Les recommandations peuvent être regroupées en deux grands thèmes. Le premier concerne les différentes parties prenantes du secteur, incluant les professionnel·les du développement de carrière (PDC), les superviseur·es et gestionnaires, les directions générales ainsi que les bailleurs de fonds. Le second volet porte sur les pistes de recherche futures.

Parties prenantes du secteur

Les intervenant-es de première ligne qui envisagent de progresser vers des rôles de gestion ou de leadership sont encouragé·es, à la lumière de cette recherche, à mettre à profit leurs compétences et leur expertise en développement de carrière. Ils et elles gagneraient à explorer les différentes avenues possibles au sein du secteur, à réaliser des entrevues exploratoires, à réfléchir aux compétences qu'il leur reste à développer et à celles qui seraient moins mobilisées dans un rôle de gestion, afin de prendre des décisions éclairées. Comme le montre cette étude, les répondant-es apprécient leur travail, mais une grande part de cette satisfaction provient des réussites des client-es plutôt que de leurs tâches quotidiennes en gestion.

Les personnes qui occupent déjà un poste de gestion ou de leadership pourraient aussi bénéficier d'une réflexion sur leur rôle actuel : ce qui fonctionne bien, ce qui fonctionne moins bien et ce qui devrait changer. Même si plusieurs besoins de formation ont été identifiés, ces nouvelles activités de développement professionnel ne représentent peut-être pas la meilleure utilisation de leurs ressources limitées en temps et en énergie. D'autres moyens peuvent être envisagés pour combler ces



écarts de compétences, notamment en s'impliquant davantage dans des initiatives de représentation et de plaidoyer afin d'améliorer les conditions de travail du secteur ou d'inciter les bailleurs de fonds à adopter des pratiques et des processus fondés sur les données probantes. Les gestionnaires pourraient aussi réfléchir aux moyens de réduire leur fardeau administratif, que ce soit en ajustant leurs propres méthodes de travail ou en mettant en place des changements organisationnels.

Les directions générales et cadres supérieur·es sont invité·es à s'appuyer sur les résultats de cette recherche pour examiner les besoins en formation de leurs équipes de gestion et explorer diverses occasions de développement de compétences. L'étude souligne aussi l'urgence d'alléger le fardeau administratif des gestionnaires, notamment en explorant des solutions technologiques comme l'intelligence artificielle et l'automatisation des tâches administratives. Réduire cette lourdeur permettrait aux gestionnaires de concentrer davantage la qualité et l'adaptation des services nécessaires à l'atteinte des résultats visés.

De la même manière, il est recommandé aux bailleurs de fonds d'envisager des stratégies pour réduire le nombre de formulaires, les tâches administratives, la rédaction de rapports et les autres activités qui éloignent les gestionnaires du travail essentiel qu'ils et elles doivent accomplir. Les bailleurs de fonds sont aussi invités à s'appuyer sur les recherches fondées sur les données probantes, à reconnaître les avantages d'un développement de carrière de qualité et à écouter les spécialistes du secteur, afin de garantir que la population canadienne ait accès aux services nécessaires et que les indicateurs de reddition de comptes soient plus axés sur les besoins du terrain.

Pistes de recherche futures

Il serait pertinent de mener des recherches supplémentaires afin de mieux comprendre ce groupe de travailleurs et travailleuses au sein de l'écosystème du développement de carrière. À partir des constats de cette étude, il serait possible de raffiner les questions, mais surtout d'élargir l'échantillon de répondant·es afin qu'il reflète davantage la grande diversité des gestionnaires dans le secteur, y compris celles et ceux qui sont moins engagé·es dans la réflexion stratégique, la recherche ou le développement professionnel.

Un autre champ de recherche potentiel concerne les compétences, connaissances et habiletés nécessaires pour réussir comme gestionnaire dans cet écosystème. Cela pourrait s'ajouter au [Cadre pancanadien de compétences des professionnel·les du développement de carrière](#), en élargissant les compétences de leadership déjà incluses dans le cadre et en développant une norme nationale pour les gestionnaires/responsables, complémentaire à celle qui existe pour les PDC (en soutien à la certification nationale).



Bien que ce projet ait révélé un besoin et un intérêt marqués pour la formation, il est également clair que les besoins identifiés sont vastes, alors que le temps et les budgets disponibles pour y répondre demeurent limités. Des recherches supplémentaires pourraient approfondir la complexité du développement des compétences en leadership dans le secteur : à quel point cet intérêt pour la formation se traduit-il par une participation effective ? Quels obstacles empêchent les gestionnaires de suivre les formations qui les intéressent ? Quelles conditions leur assureraient un meilleur accès à la formation continue ?

Les résultats de cette étude ne permettent pas non plus de savoir dans quelle mesure les compétences acquises en formation sont réellement mobilisées au quotidien par les gestionnaires. Quels facteurs les encouragent ou les freinent à le faire ? Les personnes occupant un poste de gestion sont-elles réellement intéressées à apprendre de nouvelles compétences ou cherchent-elles simplement à trouver des solutions concrètes aux problèmes auxquels elles font face ? Il est possible que les gestionnaires possèdent déjà les compétences nécessaires pour résoudre certains de leurs défis, mais que les conditions actuelles ne leur permettent pas de les utiliser pleinement.

D'un point de vue sectoriel, il reste beaucoup à apprendre sur les obstacles à la mise en œuvre de nouvelles compétences et stratégies, de même que sur les moyens de réduire ou d'éliminer ces barrières. À l'inverse, il serait utile d'identifier les conditions qui facilitent le transfert des apprentissages vers la pratique professionnelle, afin d'aider les gestionnaires, leurs supérieur-es ainsi que les personnes formatrices et conceptrices de ressources à accroître l'efficacité des activités de formation.

Une recherche de cette nature mènerait à des questions plus larges sur la gestion dans le domaine du développement de carrière et des services publics d'emploi. Par exemple, quels sont les effets d'un environnement de travail fondé sur des contrats à court terme (qui n'encouragent pas l'investissement à long terme) sur l'apprentissage et la performance des gestionnaires ? Existe-t-il des différences dans la formation et la performance au sein des petites, moyennes et grandes organisations du secteur ? Existe-t-il des différences dans le parcours d'apprentissage et la performance des gestionnaires ayant déjà œuvré en première ligne versus celles et ceux qui proviennent d'un autre secteur d'activité et qui intègrent directement un poste de gestion ?

Comprendre ces enjeux ne constitue pas seulement un exercice académique. Chaque année, des millions de dollars sont investis dans les services d'emploi et de développement de carrière. Or, l'impact de ces investissements sera beaucoup moins grand si les gestionnaires n'ont pas les conditions nécessaires pour répondre aux multiples exigences de leur rôle. À titre d'exemple, les gestionnaires jouent un rôle clé en ce qui a trait aux changements dans la pratique. Les personnes conseillères peuvent apprendre de nouvelles approches lors de formations ou de



conférences, mais elles doivent suivre les directives données par leurs gestionnaires pour pouvoir les implanter à grande échelle.

Par ailleurs, les équipes d'intervention possèdent une perspective unique et concrète sur les préoccupations et les réalités des personnes qu'elles accompagnent. Les bailleurs de fonds, qui contrôlent l'accès aux ressources, ne changeront pas le cadre actuel tant qu'ils n'auront pas une meilleure compréhension des données probantes, des besoins des Canadien·nes, des effets des politiques existantes et des résultats potentiels liés à la prestation de services. Dans ce contexte, les gestionnaires deviennent les intermédiaires essentiels entre praticien·nes et bailleurs de fonds : ils et elles doivent relayer les besoins du terrain vers le haut, tout en veillant à ce que les équipes d'intervention respectent les exigences contractuelles. Leur défi est donc de trouver un équilibre entre des intérêts parfois divergents, afin que le changement s'opère à un rythme viable pour toutes les parties prenantes, tout en veillant à ce que les besoins de la population soient compris et comblés. Les gestionnaires ont donc besoin d'un soutien accru pour remplir ce rôle exigeant.

Conclusion

Cette recherche, longuement attendue, constitue une première étude exploratoire de l'expérience des gestionnaires au sein de l'écosystème du développement de carrière et des services d'emploi à travers le Canada. À l'instar de nombreux projets de recherche, l'analyse des données a mis en lumière des aspects que nous aurions pu traiter différemment afin d'apporter plus de précision et d'éclaircissements. Par exemple, à la question sur les heures de formation spécifiquement consacrées au développement de carrière, le choix de réponse le plus élevé indiquait « 61 heures et plus ». Ce qui pouvait nous sembler ambitieux au moment de la conception du sondage s'est révélé, rétrospectivement, être un seuil relativement bas, surtout compte tenu du nombre d'années d'expérience dans le domaine de la grande majorité des personnes sondées.

Il reste également du travail à faire pour mieux rejoindre les gestionnaires ayant peu ou pas de formation en développement de carrière. Bien que certain·es aient participé au sondage, la plupart des répondant·es détenaient plusieurs années d'expérience en intervention de première ligne et, en raison de la méthodologie d'échantillonnage utilisée, étaient déjà davantage engagé·es dans la réflexion stratégique, la recherche et l'innovation. Cela dit, malgré leur expérience importante en première ligne, les écarts de compétences relevés dans la recherche *Parcours professionnels adaptables*³ apparaissent clairement dans nos résultats. Il serait donc imprudent de supposer que l'expérience seule garantit une connaissance approfondie des processus, des fondements théoriques et du champ de pratique en

³ <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/responsive-career-pathways/>



développement de carrière. Il est important d'examiner de plus près les compétences des gestionnaires ayant une expérience en intervention et de mieux comprendre le vécu des personnes qui sont « parachutées » dans le secteur à partir d'autres domaines. Une telle analyse permettrait de mieux cerner les voies les plus efficaces vers des postes de gestion, tout en mettant en lumière les forces existantes et les zones d'amélioration potentielles.

De façon plus préoccupante encore, le récent rapport *Addressing the "Spin Cycle" a* montré que l'ensemble de l'écosystème, et en particulier le système public d'emploi, est pris dans un cycle malsain et intenable⁴. Le financement des services publics d'emploi est directement lié au nombre et à la rapidité des placements en emploi, créant ainsi un environnement qui encourage les prestataires à ignorer le degré réel de préparation des client-es et à les diriger prématurément vers un emploi. Ce système place donc de nombreux individus en situation d'échec dès le départ. Dans le meilleur scénario, ils retournent vers les services publics d'emploi et le cycle recommence. Toutefois, trop souvent, ils ne reviennent pas chercher de service puisque leurs besoins fondamentaux n'ont pas été pris en compte, plongent dans un chômage de longue durée ou basculent vers des systèmes plus coûteux, comme la santé mentale, la toxicomanie ou la justice. Ce thème est également apparu comme une tension sous-jacente dans de nombreuses réponses.

Les résultats de cette étude suggèrent que les personnes occupant des postes de gestion sont prises dans leur propre cycle : elles passent beaucoup de temps à rédiger des propositions ou à chercher du financement, dans un système qui ne reconnaît pas suffisamment l'importance du développement de carrière pour concevoir des programmes efficaces, ni n'intègre des approches probantes répondant aux besoins actuels et émergents du marché du travail. Leur marge de manœuvre est limitée par un ensemble disparate de standards et de pratiques, variant selon les juridictions et souvent déconnectés des normes de qualité et des politiques fondées sur les données probantes. Dans certains contextes, les organisations embauchent du personnel ayant peu ou pas de formation en développement de carrière, avec un accès restreint aux occasions de formation continue. Trop souvent, la formation « sur le tas » accentue les écarts de compétences, car ce sont des personnes insuffisamment formées qui encadrent les nouvelles recrues. Par ailleurs, les personnes qualifiées et bien enracinées dans le domaine quittent fréquemment la profession, découragées par des salaires peu compétitifs et des politiques mal conçues qui réduisent leur travail à un exercice bureaucratique, au détriment des services essentiels dont elles voient la nécessité pour réellement répondre aux besoins des Canadiens et Canadienne, et enfin briser ce cycle.

⁴ Domene, J.F., Redekopp, D., & Warner, L. (2024), *Addressing the "Spin Cycle" in Employment Services Across Canada: Understanding the Need for Pre-Employability Programming* (Ottawa: Canadian Career Development Foundation).



Ainsi, malgré une vaste expérience de terrain, les gestionnaires expriment des besoins urgents en formation, mais disposent de très peu de temps ou de financement pour y accéder. De plus, aucune formation spécifique n'existe pour ce groupe précis. Bien que des formations soient offertes (p. ex. en gestion de la performance, en résolution de conflits ou en gestion financière), elles le sont en dehors du contexte du développement de carrière et ne sont pas toujours facilement transférables à la réalité du secteur.

Le développement de carrière au Canada, en particulier dans les services publics d'emploi, est un domaine dans lequel des millions de dollars sont investis chaque année et qui touche des milliers de personnes. Pourtant, des écarts de compétences importants subsistent, la qualité des services est insuffisamment valorisée et la reconnaissance des normes, de la certification et de la pratique éthique demeure marginale. De façon encore plus alarmante, les décisions politiques et la conception des modèles de prestation de services sont rarement guidées par des spécialistes du secteur et fondées sur les données probantes. D'autres secteurs ne toléreraient pas que leurs tâches, processus ou modèles de services soient définis et imposés par des personnes sans compréhension réelle du métier. Dans le secteur de l'éducation, par exemple, le personnel enseignant participe activement aux décisions sur la révision des programmes, la taille et la composition des classes, ou encore les indicateurs de performance. Leur expertise est reconnue et valorisée par les instances gouvernementales, comme pour plusieurs autres professions. Or, dans les services publics d'emploi, les spécialistes, les équipes de recherche et les praticien·nes de première ligne sont rarement consultés : les modèles de prestation sont plutôt imposés, créant un décalage entre ce que la pratique devrait être et ce que les ententes de développement du marché du travail autorisent. Des recherches récentes menées par l'Association mondiale des services d'emploi (WAPES) ont d'ailleurs montré que, partout dans le monde, un virage s'impose vers un développement de carrière plus solide et que le système doit s'éloigner des modèles transactionnels de prestation de services.

Il est toutefois crucial de reconnaître que les lacunes en matière de capacités, de connaissances et de compétences qui existent à travers tout l'écosystème canadien du développement de carrière sont très préoccupantes. Rompre avec les approches transactionnelles exige des professionnel·les formé·es, l'adoption de normes claires et des investissements substantiels dans la formation. Le secteur dispose déjà d'un Cadre de compétences pancanadien pour les professionnel·les du développement de carrière (PDC), d'un code de déontologie et d'une certification nationale basée sur les compétences. Ces outils ont été conçus par des PDC et sont pleinement appuyés par les associations professionnelles dans toutes les provinces et territoires. Pourtant, le soutien des bailleurs de fonds et des organisations qui embauchent les PDC fait encore défaut. Avant la dévolution, des normes de pratique existaient et étaient respectées. Aujourd'hui, sauf exception, nous constatons un affaiblissement du principe de responsabilité dans la prestation de services, avec le risque que des



personnes non formées, financées par des fonds publics, offrent des services à des client·es ayant des besoins complexes et intersectionnels sans être équipées pour y répondre.

Il est urgent que toutes les parties prenantes comprennent que les approches actuelles en matière de services publics d'emploi ne fonctionnent pas et que, si rien ne change, le Canada risque de prendre du retard sur de nombreux indicateurs socioéconomiques.

