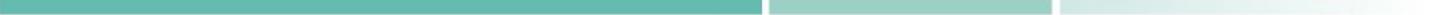




Évaluation du programme Compétences futures 2018 à 2023

Rapport final

Mai 2023



Évaluation du programme Compétences futures

Les formats en gros caractères, braille, MP3 (audio), texte électronique, et DAISY sont disponibles sur demande en [commandant en ligne](#) ou en composant le 1 800 O-Canada (1-800-622-6232).

Si vous utilisez un télécriteur (ATS), composez le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté le Roi du Chef du Canada, 2023

Pour des renseignements sur les droits de reproduction :

droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca.

PDF

Cat. No. Em20-181/2023F-PDF

ISBN 978-0-660-48623-9



Table des matières

Table des matières	3
Liste des tableaux.....	4
Liste des figures.....	4
Liste des abbréviations.....	4
Sommaire	1
Besoin continu et demande pour le Programme	1
Résultats du Programme	1
Structure de gouvernance.....	2
Mesure du rendement	2
Recommandations	3
Réponse de la Direction et plan d'action	4
Réponse générale de la Direction	4
Réponse de la Direction #1	5
Réponse de la Direction #2	6
Réponse de la Direction #3	7
1. Introduction	9
2. Contexte	9
2.1 Objectifs du Programme	9
2.2 Ressources du Programme.....	9
2.3 Les 3 piliers de Compétences futures	10
3. Contexte de l'évaluation.....	12
3.1 Couverture de l'évaluation	12
3.2 Objectifs, portée et méthodologie de l'évaluation	12
3.3 Limitations de l'évaluation	14
4. Besoin continu pour le Programme	14
5. Résultats du Programme	22
6. Gouvernance	34
7. Mesure du rendement	38
8. Conclusions	39
9. Recommandations	40
10. Références.....	42

Liste des tableaux

Tableau 1: Éléments du plan d'action pour la recommandation #1	5
Tableau 2: Éléments du plan d'action pour la recommandation #2	6
Tableau 3: Éléments du plan d'action pour la recommandation #3	8
Tableau 4. Financement du Programme (en millions de dollars, arrondi)	10
Tableau 5. Équivalents temps plein (ETP) du Programme,	10
Tableau 6. CCF - Nombre de projets et valeur des investissements par province/territoire	25
Tableau 7. CCF - Financement par Ronde de financement (au 31 décembre 2022)	26
Tableau 8. CCF - Financement et projets par secteur, en juin 2022	26
Tableau 9. CCF - Projets par ambition d'innovation (base, adjacente, rupture) et horizon	28
Tableau 10. CCF - Projets par groupes sous-représentés et en quête d'équité ciblés	33

Liste des figures

Figure 1. CCF - Financement total (M\$) et nombre de projets financés (cumulatif)	23
Figure 2. CCF et l'écosystème de développement des compétences (CCF, 2020)	34

Liste des abbréviations

- CCF Centre des Compétences futures
- CIMT Conseil de l'information sur le marché du travail
- DGCE Direction Générale Compétences et Emploi (EDSC)
- DGOP Direction Générale des Opérations de programmes (EDSC)
- EDSC Emploi et Développement social Canada
- GTÉ Groupe de travail d'évaluation (Évaluation, DGCE et DGOP)
- OCDE Organisation de coopération et de développement économiques

Sommaire

Le programme Compétences futures (le Programme) vise à favoriser la collaboration, l'innovation et la transformation au Canada grâce à la recherche et à des investissements réalisés avec les provinces et les territoires, ainsi qu'avec des organismes à but non lucratif, afin de donner accès à une formation de qualité, axée sur les professions recherchées et adaptée à la nature changeante du travail, en particulier pour les groupes sous-représentés.

Il s'agit de la première évaluation du Programme depuis sa création en 2018-2019. Cette évaluation est de nature formative et se penche sur le besoin continu du Programme, la mesure dans laquelle des progrès ont été accomplis dans la réalisation de ses objectifs, et sa structure de gouvernance. Les constatations de l'évaluation sont tirées de plusieurs sources de données et couvrent la période allant de 2018-2019 à 2022-2023. Au cours de cette période, le niveau des dépenses annuelles est passé de 25 millions de dollars en 2018-2019, à 50 millions de dollars en 2019-2020 et à 75 millions de dollars par an à partir de 2020-2021, pour un investissement total de 300 millions de dollars.

Besoin continu et demande pour le Programme

- L'écosystème du développement des compétences du Canada reste confronté à des défis permanents dans le domaine de la formation liée à l'emploi et de l'information sur le marché du travail.
- Ce marché évolue et des changements doivent être apportés afin que les Canadiens, tout comme l'économie canadienne, puissent prospérer dans un environnement en mutation rapide. Des renseignements et des données probantes sur les solutions de recyclage professionnel ou de perfectionnement des compétences sont continuellement nécessaires afin que les travailleurs puissent s'adapter aux changements du marché du travail.
- Les groupes sous-représentés et défavorisés sur le marché du travail continuent de se heurter à des obstacles supplémentaires, et l'accent mis par le Programme sur ces groupes cadre toujours avec les priorités du gouvernement.
- Des efforts constants sont déployés pour continuer à éviter les chevauchements et compléter les programmes et initiatives existants dans l'écosystème du développement des compétences et de la formation.

Résultats du Programme

- La pandémie de COVID-19 a posé des problèmes au cours des premières années du Programme et a entraîné des retards dans la réalisation des objectifs.
- Le Programme a réussi à mobiliser un réseau pancanadien d'intervenants et d'experts dans l'ensemble de l'écosystème du développement des compétences.

- Le Programme ouvre la voie à l'innovation dans l'écosystème du développement des compétences. Toutefois, la mesure dans laquelle il expérimente des approches novatrices n'est pas claire, et il est peut-être trop tôt pour l'évaluer.
- Les premiers résultats indiquent que des connaissances ont été développées pour l'écosystème du développement des compétences. Toutefois, les données disponibles ne sont pas suffisantes pour permettre une évaluation fiable de l'utilité des connaissances produites.
- Le Programme a entrepris une série d'activités de mobilisation des connaissances pour aider à orienter et influencer les politiques et les programmes liés aux compétences. Toutefois, les effets qu'ont eus ces efforts sur les politiques et les programmes ne sont pas clairs.
- La plupart des projets financés sont axés sur les groupes sous-représentés, défavorisés et en quête d'équité. Il est toutefois trop tôt pour évaluer les impacts du Programme sur ces groupes.

Structure de gouvernance

Le programme Compétences futures est fondé sur trois piliers et sur des rôles et responsabilités distincts venant soutenir les objectifs. Le premier pilier, central, est le Centre des Compétences futures. Le Centre des Compétences futures (le Centre) a été créé en février 2019 au moyen d'une entente de contribution unique entre EDSC et l'Université métropolitaine de Toronto (qui s'appelait l'Université Ryerson à l'époque), entente par laquelle un consortium a été créé entre l'Université métropolitaine de Toronto, le Conference Board du Canada et Blueprint-ADE.

Le Conseil des Compétences futures, un organe consultatif composé d'experts du domaine du développement des compétences, constitue le deuxième pilier, tandis que le Bureau des compétences futures (au sein d'Emploi et Développement social Canada) constitue le troisième pilier.

- Le modèle de prestation par des tiers est considéré comme étant efficace pour l'atteinte des objectifs du Programme. Cependant, les rôles et responsabilités du Ministère et du Centre des Compétences futures ne sont pas toujours clairs.
- Le Conseil des Compétences futures a rempli son mandat.
- Le modèle du consortium utilisé pour gérer le Centre des Compétences futures est une approche non traditionnelle pour l'atteinte des objectifs d'un programme fédéral. Toutefois, ce type de partenariat pose des problèmes liés à la hiérarchie des responsabilités et au manque de clarté dans les responsabilités attribuées.

Mesure du rendement

- Les données disponibles auprès du Centre des Compétences futures répondent aux exigences en matière de rapports définies dans l'entente de contribution. Toutefois, il n'y a pas suffisamment de renseignements pour permettre à EDSC de faire le suivi et de rendre compte du rendement au fil du temps, ainsi que de mesurer les impacts du Programme, en particulier sur les groupes sous-représentés.

Recommandations

1. Continuer à améliorer et à renforcer la collecte de données et l'établissement de rapports sur le rendement du Programme afin d'améliorer la prise de décision.
2. Renforcer les activités de mobilisation et de synthèse des connaissances pour les données probantes produites par le Centre des Compétences futures.
3. Prendre des mesures pour clarifier le rôle d'EDSC et accroître sa visibilité dans le but de soutenir les efforts visant à mobiliser les connaissances et à influencer sur les politiques et les programmes relatifs aux compétences.

Réponse de la Direction et plan d'action

Réponse générale de la Direction

La direction accepte les recommandations formulées dans l'évaluation du programme Compétences futures, et elle utilisera les conclusions de l'évaluation pour orienter l'amélioration continue de la conception et de l'exécution du Programme, qui vise à soutenir les politiques et les programmes du Canada en matière de compétences afin qu'ils s'adaptent et répondent aux besoins changeants des demandeurs d'emploi, des travailleurs et des employeurs dans un monde du travail en pleine évolution. Il dispose d'un modèle de prestation unique grâce à la création du Centre des Compétences futures (Centre), un centre indépendant d'innovation et de recherche appliquée qui cerne les nouvelles tendances en matière de compétences, met à l'essai et en œuvre de nouvelles approches en matière d'évaluation et de développement des compétences, et diffuse largement les résultats afin d'éclairer les programmes futurs.

Les objectifs du programme Compétences futures s'inscrivent dans les priorités ministérielles visant à renforcer les systèmes de formation au Canada afin de développer le capital humain, de répondre à l'évolution des méthodes de travail et de favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion. Le Programme soutient également d'autres priorités clés du gouvernement, telles que les emplois durables, la lutte contre les pénuries de main-d'œuvre et l'économie numérique.

Selon les constatations de l'évaluation, il y a un besoin continu pour ce qui est d'un programme orienté vers l'avenir, fondé sur des données probantes et axé sur l'innovation, l'expérimentation et l'inclusion dans l'écosystème du développement des compétences et de la formation. Grâce à son modèle de prestation, le Programme a réussi à mobiliser un réseau pancanadien d'intervenants et d'experts multisectoriels dans l'ensemble de l'écosystème du développement des compétences, ce qui lui a permis de compléter les initiatives et les programmes existants et d'éviter les chevauchements. Il y a de nombreux projets en cours dans le cadre du Programme, mais son réel impact n'est pas encore pleinement ressenti, puisque la plupart des projets s'achèveront en 2023-2024.

Des efforts considérables se déployaient déjà au moment de l'évaluation. Ils cadraient avec les conclusions du rapport, notamment l'amélioration des pratiques de gestion du rendement, le renforcement de la synthèse des connaissances et l'accroissement de la visibilité du Programme.

Recommandation #1

Continuer d'améliorer et de renforcer la collecte de données et l'établissement de rapports sur le rendement du Programme afin d'appuyer une meilleure prise de décisions.

À mesure que le Programme continue de mûrir et qu'un nombre croissant de projets financés font rapport sur leurs résultats, il sera important d'améliorer la stratégie de mesure du rendement. La stratégie gagnerait à se concentrer davantage sur la collecte de données cohérentes et significatives sur les résultats, ainsi que sur l'utilisation efficace des données sur le rendement pour aider à la gestion et à la responsabilité du Programme.

Le Programme devrait explorer les possibilités de collaboration avec le Centre afin d’harmoniser et de rationaliser les efforts de collecte de données autour d’indicateurs de rendement clés. La base de données sur l’apprentissage et l’évaluation (en matière de recherche, d’évaluation et de mobilisation des connaissances) du Centre des Compétences futures pourrait également être explorée plus en profondeur par le Programme afin de déterminer s’il est possible d’analyser les renseignements relatifs aux projets plus rapidement, de façon plus ciblée et avancée en vue de répondre aux besoins en matière de mesure du rendement.

En outre, le Programme pourrait se pencher davantage sur la manière d’utiliser les renseignements recueillis sur le rendement pour appuyer la prise de décision, car on ne sait pas encore précisément comment et dans quelle mesure les renseignements recueillis par le Centre sont utilisés.

Réponse de la Direction #1

La direction accepte cette recommandation. Le Ministère avait déjà travaillé à l’amélioration et au renforcement des pratiques de mesure du rendement. Au cours de la dernière année, EDSC a entrepris une analyse approfondie des pratiques en vigueur en matière de collecte de données et d’établissement de rapports en lien avec les exigences énoncées dans le profil d’information sur le rendement et l’entente de contribution. L’examen a permis de cerner des améliorations possibles, et des mesures seront prises afin de renforcer la stratégie de mesure du rendement du Programme. Le Programme étudiera également la possibilité d’exploiter la « base de données d’apprentissage et d’évaluation » du Centre pour combler les lacunes décelées en matière de rapports et améliorer la mesure du rendement global du Programme.

EDSC continuera à surveiller les résultats du Centre en ce qui concerne les exigences en matière de communication de données trimestrielles, comme le prévoit l’entente de contribution. En outre, EDSC continuera à examiner les exigences et les attentes en matière de rapports par le biais de l’entente de contribution et du profil d’information sur le rendement afin de recueillir des données pertinentes qui contribueront à l’amélioration continue du Programme.

Tableau 1: Éléments du plan d’action pour la recommandation #1

Plan d’action de la Direction		Date d’achèvement estimée	Statut	Leadership décisionnel
1.1	Examiner les stratégies de collecte des données et de mesure du rendement pour identifier les lacunes et les opportunités d’amélioration.	Juin 2023	En cours	DGCE
1.2	Mettre à jour les exigences en matière de rapports, décrites dans l’accord de contribution, afin de combler les lacunes identifiées au point 1.1 en matière de collecte des données et de rapports.	Septembre 2023	En cours	DGOP dirige avec support de DGCE

Recommandation #2

Renforcer les activités de mobilisation et de synthèse des connaissances pour les données probantes produites par le Centre des Compétences futures.

L'un des principaux objectifs du programme Compétences futures est de soutenir la politique transformatrice du marché du travail et l'innovation en matière de programmes pour faire en sorte que le marché du travail et les systèmes de formation du Canada demeurent adaptés dans l'avenir. À cette fin, le Programme vise à déterminer les nouvelles compétences demandées aujourd'hui et celles qui le seront dans l'avenir, à soutenir l'expérimentation en créant des prototypes, en mettant à l'essai et en mesurant rigoureusement les approches novatrices, à diffuser publiquement les données probantes montrant ce qui fonctionne, et à favoriser des conditions propices pour reproduire de bonnes pratiques et les mettre à l'échelle.

Le Programme a fait d'importants progrès pour ce qui est de cibler des compétences et de soutenir l'expérimentation. Il a également établi des relations efficaces avec des partenaires provinciaux, territoriaux et fédéraux grâce au travail du Centre et du Bureau. La majorité des projets financés par le Programme arrivant à terme au cours de l'exercice 2023-2024, le Programme est encouragé à mettre davantage l'accent sur la production d'une analyse et d'un rapport plus complets sur les leçons tirées de ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas pour créer des conditions propices à la satisfaction des besoins en constante évolution des demandeurs d'emploi, des travailleurs et des employeurs.

Le Programme devrait également aspirer à une synthèse et à une mobilisation des connaissances plus cohérentes afin d'optimiser les leçons tirées des données probantes produites par le Centre afin de soutenir la reproduction et la transposition à grande échelle de pratiques prometteuses.

Réponse de la Direction #2

La direction approuve la recommandation. Le Ministère a commencé à renforcer les activités de mobilisation et de synthèse des connaissances pour les données probantes produites par le Centre des Compétences futures. Par exemple, EDSC ciblera des possibilités de soutenir les efforts de diffusion du Centre par l'entremise du Forum des ministres du marché du travail. Les extraits du Centre des Compétences futures, dont la stratégie et les produits de synthèse et de mobilisation des connaissances, feront partie des activités de suivi permanent. Le Ministère évaluera si les extraits connexes fournissent des renseignements de qualité sur la conception des politiques et des programmes, générés par des activités de synthèse des connaissances comme, entre autres, des rapports, des webinaires et des présentations.

Tableau 2: Éléments du plan d'action pour la recommandation #2

Plan d'action de la Direction	Date d'achèvement estimée	Statut	Leadership décisionnel

2.1	Examiner et modifier l'accord de contribution pour mieux saisir les activités de synthèse des connaissances.	Septembre 2023	En cours	DGOP avec support de DGCE
2.2	Examiner les résultats des activités de synthèse des connaissances du Centre des Compétences futures et évaluer la qualité des idées sur la conception des politiques et des programmes.	Mars 2024	En cours	DGCE dirige avec support de DGOP

Recommandation #3

Prendre des mesures afin de clarifier le rôle d'EDSC et d'accroître sa visibilité dans le but de soutenir les efforts visant à mobiliser les connaissances et à influencer sur les politiques et les programmes relatifs au marché du travail.

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'initiative Compétences futures, les activités de mobilisation et de communication internes et externes ont été principalement menées par le Conseil des Compétences futures et le Centre des Compétences futures. Il en résulte un manque de sensibilisation et de clarté quant au rôle d'EDSC dans la réalisation des objectifs du Programme en ce qui concerne le soutien à la politique transformatrice du marché du travail et à l'innovation en matière de programmes. À mesure que le Programme continue de mûrir et que la production de connaissances continue de croître, le rôle et la visibilité pourraient avoir une incidence sur les efforts déployés en vue d'influer sur les politiques et les programmes gouvernementaux.

En outre, la collaboration avec le Centre des Compétences futures pour veiller à ce que les rôles et les responsabilités soient clairement définis peut contribuer à améliorer le soutien et la complémentarité du travail de chacun et à réduire au minimum les inefficacités liées à d'éventuels chevauchements.

Réponse de la Direction #3

Lors de la mise en œuvre initiale de l'initiative, le Ministère a donné la priorité à la visibilité du Conseil des Compétences futures et du Centre des Compétences futures en vue de renforcer l'importance de la collaboration intersectorielle, ce qui permettra de cerner les tendances émergentes en matière de main-d'œuvre et de compétences et d'élaborer des solutions aux défis du monde réel. Avec le lancement du programme Compétences futures, EDSC a établi des relations bilatérales avec des partenaires fédéraux, par exemple avec la Sécurité publique sur la Stratégie nationale de cybersécurité, et avec le ministère des Pêches et des Océans sur l'économie bleue. EDSC a également mis en place une table interministérielle sur l'emploi, les compétences et la formation afin de favoriser le dialogue sur les priorités de l'ensemble du gouvernement. À cela s'ajoute une consultation bilatérale permanente avec les gouvernements provinciaux et territoriaux et une consultation

multilatérale dans le cadre du Forum des ministres du marché du travail, afin de faciliter la collaboration dans des domaines d'intérêt mutuel.

La direction approuve la recommandation. Le Ministère s'appuiera sur les solides relations de travail établies avec les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux pour multiplier les efforts visant à tenir compte des données probantes produites par le Centre des Compétences futures dans la conception des politiques et des programmes futurs. EDSC élaborera un plan d'exploitation des connaissances générées afin de renforcer la collaboration avec les différents ordres de gouvernement et d'autres responsables politiques. Le Ministère raffermira la clarté des rôles et des responsabilités entre EDSC et le Centre. Cela permettra d'atténuer les risques de chevauchements et de maximiser la contribution d'EDSC au soutien de la politique transformatrice du marché du travail et de l'innovation en matière de programmes, afin de faire en sorte que le marché du travail et les systèmes de formation du Canada demeurent adaptés dans l'avenir.

Tableau 3: Éléments du plan d'action pour la recommandation #3

Plan d'action de la Direction		Date d'achèvement estimée	Statut	Leadership décisionnel
3.1	EDSC élaborera et mettra en œuvre un plan pour renforcer sa visibilité et mieux communiquer son rôle dans le soutien de l'adoption des données probantes générées dans le cadre du programme Compétences futures dans les politiques et les programmes.	Mars 2024	En cours	DGCE

1. Introduction

Le présent rapport contient les résultats de la première évaluation du programme Compétences futures d'Emploi et Développement social Canada (ci-après dénommé le Programme).

L'évaluation visait à examiner la continuité du besoin pour le Programme, la mesure dans laquelle des progrès ont été accomplis dans la réalisation de ses objectifs, ainsi que sa structure de gouvernance. Elle a été effectuée conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor.

2. Contexte

2.1 Objectifs du Programme

Le Programme vise à favoriser la collaboration, l'innovation et la transformation au Canada grâce à la recherche et à des investissements avec les provinces et les territoires, ainsi qu'avec des organismes à but non lucratif, afin de donner accès à une formation de qualité, recherchée et adaptée à la nature changeante du travail, en particulier pour les groupes sous-représentés. Sur la base des données générées par le Programme, les personnes et les organisations concernées par les politiques et les programmes liés aux compétences s'adapteront et suivront l'évolution du marché du travail afin de répondre aux besoins changeants des demandeurs d'emploi, des travailleurs et des employeurs. Le Programme vise notamment les résultats suivants :

- cerner les nouvelles compétences recherchées aujourd'hui et celles qui le seront dans l'avenir;
- soutenir l'expérimentation en créant des prototypes, en mettant à l'essai des approches innovantes et en les évaluant rigoureusement;
- diffuser publiquement des données probantes sur ce qui fonctionne;
- favoriser les conditions propices à la reproduction ou à la mise à l'échelle.

2.2 Ressources du Programme

Comme annoncé dans les budgets de 2017 et de 2018, le budget total du Programme s'élève à 375 millions de dollars pour la période allant de 2018-2019 à 2023-2024 (tableau 1).

Le financement du Programme a augmenté progressivement au cours des deux premiers exercices pour atteindre 75 millions de dollars par an à partir de 2020-2021. Les tableaux suivants fournissent des renseignements financiers réels et prévus pour les six premiers exercices du Programme, de 2018-2019 à 2023-2024. La période visée par l'évaluation quinquennale s'étend de l'exercice 2018-2019 à l'exercice 2022-2023.

Tableau 4. Financement du Programme (en millions de dollars, arrondi)

Exercice financier (1er avril au 31 mars)	2018 à 2019 réel	2019 à 2020 réel	2020 à 2021 réel	2021 à 2022 réel	2022 à 2023 prévu	2023 à 2024 prévu	Total
Fonctionnement et entretien	2,3	2,3	2,1	2,3	2,3	2,3	13,6
Subventions et contributions	22,7	47,7	72,9	72,7	72,7	72,7	361,4
Total	25	50	75	75	75	75	375

Source: Direction générale de la Dirigeante principale des finances.

Tableau 5. Équivalents temps plein (ETP) du Programme.

Exercice financier	2018-2019 Actual	2019-2020 Actual	2020-2021 Actual	2021-2022 Actual	2022-2023 Planned	2023-2024 Planned
Équivalents temps plein	1	29	32	24	14	14

Source: Infobase du Gouvernement du Canada.

2.3 Les 3 piliers de Compétences futures

Le programme Compétences futures est fondé sur trois piliers et sur des rôles et responsabilités distincts en appui à ses objectifs. Le premier pilier est Emploi et Développement social Canada (EDSC), où les responsabilités sont partagées entre la Direction générale des compétences et de l'emploi (DGCE) et la Direction générale des opérations de programmes (DGOP). Le Conseil des Compétences futures constitue le deuxième pilier, tandis que le Centre des Compétences futures constitue le troisième pilier et la pierre d'assise du Programme.

2.3.1 Emploi et Développement social Canada (EDSC)

2.3.1.1 Direction générale des compétences et de l'emploi

Le programme Compétences futures fait partie du portefeuille d'EDSC. La principale responsabilité de la Direction générale des compétences et de l'emploi (DGCE) d'EDSC concernant le Programme consiste à diffuser les connaissances et les leçons apprises à l'échelle du gouvernement fédéral et aux partenaires provinciaux et territoriaux. Elle est également chargée d'assurer l'exécution des tâches de secrétariat du Conseil des Compétences futures, de tirer des leçons de l'expérience et de collaborer avec les partenaires et les intervenants afin de favoriser l'intégration dans les politiques des données probantes produites par le programme Compétences futures. Le groupe chargé de mener à bien ce travail est également appelé « Bureau des compétences futures ».

2.3.1.2 Direction générale des opérations de programmes

Il incombe à la Direction générale des opérations de programmes (DGOP) de gérer l'entente de contribution entre EDSC et le Centre des Compétences futures. Le rôle de la DGOP consiste à établir et à surveiller l'entente de contribution avec le Centre afin de veiller au respect des termes de l'entente et à l'utilisation appropriée des fonds. La DGOP est également chargée de recueillir tous les rapports requis (trimestriels, annuels et d'audit) du Centre conformément à l'entente de contribution et de les transmettre à la DGCE.

2.3.2 Conseil des Compétences futures

En 2019, le Conseil des Compétences futures a réuni 15 dirigeants d'organisations publiques, privées, syndicales, autochtones et à but non lucratif afin de définir les priorités communes à tous les secteurs et de fournir des conseils sur les nouvelles tendances en matière de compétences et de main-d'œuvre. Trois sièges au Conseil ont été attribués à des représentants des Premières Nations, des Inuits et des Métis. Le Conseil a fait appel à des organisations de tout le pays ainsi qu'à des experts internationaux afin de comprendre la façon dont l'innovation, la technologie et d'autres événements touchent les personnes et les collectivités.

Le mandat des membres du Conseil s'est terminé le 30 juin 2021, après l'achèvement du mandat du Conseil.

2.3.3. Centre des Compétences futures

Le Centre des Compétences futures (le Centre) a été créé en février 2019 au moyen d'une entente de contribution entre EDSC et l'Université métropolitaine de Toronto (qui s'appelait l'Université Ryerson à l'époque), dans le cadre de laquelle un consortium a été créé entre l'Université métropolitaine de Toronto, le Conference Board du Canada et Blueprint ADE. Le Centre a reçu 360 millions de dollars sur six exercices financiers, dont il doit redistribuer au moins 70 % sous forme de financement de projets dans l'ensemble du Canada.

Il s'agit d'un projet d'innovation et de recherche appliquée visant à favoriser un écosystème du développement des compétences réactif et à contribuer à une main-d'œuvre agile et capable de s'adapter au Canada. En tant qu'organisation pancanadienne, le Centre travaille avec des partenaires dans tout le pays afin de comprendre les effets des tendances mondiales sur l'économie et de définir les compétences dont les adultes en âge de travailler ont besoin pour prospérer dans un environnement en constante évolution. Sur la base de ces observations, et avec ses partenaires, le Centre met à l'essai et mesure des approches innovantes en matière de développement des compétences et de formation afin de déterminer ce qui fonctionne.

Plus précisément, les objectifs ont été établis comme suit dans l'entente de contribution :

- Partenaires : Développer et élargir un réseau pancanadien et intersectoriel de divers partenaires et intervenants de l'écosystème du développement des compétences et de la formation, afin de tirer parti de l'expertise et des investissements, de renforcer les capacités et de définir des priorités communes.
- Recherche pour déterminer les compétences recherchées : Constituer une nouvelle base de données sur les compétences recherchées et requises sur le lieu de travail d'aujourd'hui et de demain. Le Centre mènera des recherches de pointe afin de prévoir les demandes de compétences et d'y répondre rapidement, en augmentant les possibilités pour les divers demandeurs d'emploi et en renforçant la formation et la prise de décision en connaissance de cause.
- Évaluation d'approches innovantes : Faire des prototypes, mettre à l'essai et mesurer rigoureusement des approches innovantes en matière de développement des compétences en développant un portefeuille diversifié de projets qui trouveront, mettront en œuvre, reproduiront et évalueront rigoureusement des pratiques locales, des modèles de formation, des approches et des outils pour produire des données probantes sur ce qui fonctionne.

- Diffusion et mobilisation des connaissances : Diffuser publiquement et largement des renseignements, des analyses et des données sur les compétences demandées et les solutions prometteuses afin de renforcer les capacités, d'orienter et de soutenir les investissements futurs dans le développement des compétences, de construire et renforcer la communauté d'expertise nationale, ainsi que de favoriser le changement des systèmes.

3. Contexte de l'évaluation

3.1 Couverture de l'évaluation

Cette évaluation couvre la période de cinq ans allant d'avril 2018 à mars 2023. Elle a été effectuée conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et à la Politique sur les résultats.

Il s'agit de la première évaluation du Programme depuis sa création. Compte tenu des retards qui ont eu lieu au début de la mise en œuvre du Programme et, surtout, de la pandémie de COVID-19, l'évaluation est de nature plus formative que sommative, et se fonde principalement sur la mise en œuvre du Programme et sur le rôle des partenaires. Les impacts du Programme n'ont pas pu être évalués, car ils n'ont pas encore été atteints et n'ont pas fait l'objet de rapports. Il faut du temps pour mettre à l'essai de nouvelles approches, observer et mesurer leurs effets, et diffuser les résultats. Le nombre de projets achevés récemment étant limité, il n'a pas été possible d'examiner les premières données probantes concernant les impacts du Programme.

3.2 Objectifs, portée et méthodologie de l'évaluation

L'évaluation a cherché à déterminer la mesure dans laquelle le Programme a pu progresser vers ses objectifs en répondant aux quatre questions suivantes :

1. Quelle est la pertinence du Programme au sein de l'écosystème des compétences et de la formation du Canada; comment le Programme s'harmonise-t-il avec d'autres modèles; et quelle valeur ajoute-t-il à des initiatives similaires dans les provinces et les territoires?
2. Dans quelle mesure le Centre et les projets qu'il a financés ont-ils contribué à la réalisation de ses principaux objectifs d'amélioration des connaissances, de mise à l'essai d'approches novatrices et de diffusion à grande échelle des données probantes?
3. Dans quelle mesure la conception du Programme est-elle efficace pour créer des approches de perfectionnement des compétences plus inclusives et mieux adaptées aux groupes sous-représentés et défavorisés?
4. Y a-t-il des leçons tirées de la gouvernance et de son incidence sur le Programme? a. Quel est le degré d'efficacité de l'approche du consortium en matière de prestation des programmes par le Centre? b. Dans quelle mesure les activités menées par le Conseil des Compétences futures ont-elles influé sur le Programme au cours de sa phase initiale de mise en œuvre?

Le plan d'évaluation a été conçu en collaboration avec le groupe de travail sur l'évaluation afin de compléter les données recueillies dans le cadre de l'examen interne du programme Compétences

futures (ci-après dénommé « examen après 2 ans ») réalisé en 2020 et 2021. De plus, l'évaluation repose sur trois sources de données :

- La revue de la littérature a porté sur des articles de revues universitaires canadiennes et sur la littérature grise publiée depuis 2015, y compris les rapports des gouvernements provinciaux et territoriaux et les données disponibles de Statistique Canada. En outre, des renseignements sur des programmes similaires dans d'autres pays ont également été étudiés. Les principaux termes de recherche sont les suivants : compétences, développement des compétences, formation à l'emploi, compétences futures, marché du travail, perfectionnement de la main-d'œuvre, recyclage et perfectionnement des compétences. Au total, 59 sources ont été incluses dans cette étude.
- Les entrevues avec des informateurs clés ont consisté en un total de 29 entrevues menées avec des intervenants du Programme, répartis en deux groupes :
 - les intervenants internes (n=14) comprenaient des représentants du Centre (9), du Bureau (4) et du Conseil des Compétences futures (1);
 - les intervenants externes (n=15) comprenaient des représentants des gouvernements provinciaux et territoriaux et des organisations autochtones (7), ainsi que des représentants d'organisations régionales d'intervenants et d'autres ministères et organismes du gouvernement fédéral (8).

Entrevues – Échelle d'importance

L'échelle ci-dessous a servi à indiquer clairement l'importance des constatations dégagées des entrevues. Ces pourcentages correspondent au poids relatif des réponses des informateurs clés qui avaient des opinions similaires.

- « **Tous ou presque tous** » – les résultats reflètent les points de vue et opinions d'au moins 90 % des informateurs dans le groupe.
- « **La plupart** » – Les résultats reflètent les points de vue et opinions d'au moins 75 %, mais de moins de 90 % des informateurs clés du groupe.
- « **La majorité** » – les résultats reflètent les points de vue et opinions d'au moins 51 %, mais de moins de 75 % des informateurs dans le groupe.
- « **Certains** » – les résultats reflètent les points de vue et opinions d'au moins 25 %, mais de moins de 50 % des principaux informateurs dans le groupe.
- « **Quelques-uns** » – Les résultats reflètent l'opinion d'au moins deux répondants, mais de moins de 25 % des informateurs clés du groupe.

- L'examen des documents et des données administratives a consisté en un examen des renseignements produits depuis le lancement du Programme en 2019, comme ceux qui suivent :
 - Exemples d'activités de mobilisation des connaissances du Bureau des compétences futures;
 - Comptes rendus des discussions des réunions et rapport final du Conseil des Compétences futures;

- Documents du Centre des Compétences futures (Plan stratégique, plan d'activités, entente de contribution, rapports d'évaluation de projet, rapports d'activité trimestriels, etc.);
- Documents des partenaires du programme Compétences futures (résumé de l'évaluation en cours d'exécution, rapports d'évaluation de Blueprint, rapport annuel de Blueprint;
- Données et documents administratifs comme le profil d'information sur le rendement du Programme, les présentations au Conseil du Trésor, les plans ministériels et les rapports sur les résultats ministériels.

3.3 Limitations de l'évaluation

Un certain nombre de facteurs limitatifs ont influé sur l'ampleur et la qualité des données disponibles pour cette évaluation.

Tout d'abord, l'évaluation a dû être recentrée sur la mise en œuvre et les extrants du Programme, plutôt que sur ses effets (immédiats ou intermédiaires). Compte tenu des premiers retards dans la mise en œuvre du Programme et, surtout, de la pandémie de COVID-19, il faut plus de temps afin de compter sur un nombre suffisant de projets achevés pour évaluer les impacts. Au 1^{er} janvier 2023, 14 % des projets lancés étaient achevés (33 projets sur 230). La plupart des projets sont encore en cours, et l'on dispose de peu de données probantes sur leurs résultats. Cela s'applique en particulier aux projets destinés à mettre en œuvre la reproduction et la transposition à grande échelle d'approches novatrices réussies en matière de développement des compétences.

La première approche de l'évaluation a été modifiée afin d'accroître son efficacité et d'éviter les chevauchements. L'enquête auprès des intervenants a donc été annulée dans l'espoir d'utiliser les résultats de l'enquête menée par le Programme dans le cadre de l'examen après 2 ans. Toutefois, le très faible taux de réponse à l'enquête (1,37 %, soit 126 réponses) a empêché son utilisation dans le cadre de la présente évaluation, compte tenu du manque de fiabilité des données recueillies. Par conséquent, cette évaluation ne repose que sur trois sources d'information.

L'examen des documents et des données administratives a été limité par le fait que les renseignements fournis par le Centre des Compétences futures à EDSC, au fil des ans, manquent de cohérence. En outre, il n'existe pas de mesure normalisée des projets financés par le Centre des Compétences futures, ce qui en complique la comparaison et l'analyse. Les tableaux présentés dans le rapport d'évaluation comprennent les renseignements les plus récents fournis par le Centre des Compétences futures. Le Centre des Compétences futures a modifié le format dans lequel il rend compte de l'information pour les rapports d'activité trimestriels au cours de l'année 5, de sorte que l'analyse des tendances et le suivi des heures supplémentaires ne sont pas possibles, ce qui limite les possibilités d'analyse.

4. Besoin continu pour le Programme

Depuis qu'il existe, l'écosystème du développement des compétences du Canada offre deux voies pour la formation axée sur des compétences et les mesures d'aide à l'emploi : des systèmes d'éducation avant l'entrée sur le marché du travail et l'aide à l'emploi pour ceux qui font partie de la population

active et qui sont au chômage. Malgré l'importance de ces deux voies, la littérature et les experts dans ce domaine soulignent la nécessité d'une troisième voie : une approche systémique du développement des compétences qui permettrait de s'adapter aux changements (graduels ou soudains) du marché du travail au moyen de l'apprentissage continu.

Le programme Compétences futures a été conçu pour aider les systèmes de développement des compétences du Canada à se tourner vers l'avenir, à se fonder sur des données probantes et à être équitables. Le Programme s'inscrit dans le plan du gouvernement du Canada visant à constituer une main-d'œuvre résiliente et confiante qui tient compte de l'évolution rapide de la nature du travail. À la suite des recommandations du Conseil consultatif en matière de croissance économique et du Forum des ministres du marché du travail, le gouvernement fédéral a lancé en 2018 le programme Compétences futures afin de cibler efficacement les investissements dans les solutions de développement des compétences et de formation destinées aux Canadiens. Il s'appuie sur les principes de la conception centrée sur l'utilisateur pour favoriser l'adoption de pratiques éprouvées et de données probantes sur les approches de développement des compétences, de façon à veiller à ce que les politiques et les programmes du Canada soient prêts à répondre à l'évolution des besoins des Canadiens.

Constat 1. Le marché du travail évolue et des changements doivent être apportés afin que les Canadiens et l'économie canadienne puissent prospérer dans un environnement en mutation rapide. Des renseignements et des données probantes sur les solutions de recyclage ou de perfectionnement des compétences sont continuellement nécessaires afin que les travailleurs puissent s'adapter aux changements du marché du travail.

Il ressort de la revue de la littérature que l'économie au Canada et à l'étranger évolue rapidement, ce qui a des répercussions profondes sur la nature du travail et des emplois de demain. Plusieurs facteurs majeurs influent sur le marché du travail, notamment l'évolution technologique, la mondialisation, les changements démographiques, les changements climatiques, ainsi que la pandémie de COVID-19 et ses répercussions. Ces facteurs ont également eu une incidence sur les compétences et les qualifications nécessaires pour entrer sur le marché du travail et y évoluer.

- **Changements technologiques** : Les progrès de l'intelligence artificielle, de la robotique et d'autres technologies repoussent les frontières de l'automatisation et menacent de mettre au chômage des travailleurs dans toute une gamme d'emplois et de tâches. Les progrès technologiques rapides accélèrent l'obsolescence des compétences. Ces progrès et ces nouveaux modèles d'entreprise nuisent à la capacité des demandeurs d'emploi, des travailleurs et des employeurs à s'adapter et à suivre le rythme du changement.
- **Mondialisation** : L'OCDE (2019) s'attend à ce que les progrès technologiques combinés à la mondialisation risquent de « mettre au chômage un nombre plus élevé de travailleurs [...] dont les compétences seront devenues obsolètes ». Cependant, « une contraction substantielle de l'emploi [...] est peu probable », car ces facteurs se traduisent non seulement par la suppression de certains emplois, mais également par la création et la transformation d'autres emplois. Cette évolution renforce la nécessité d'aider les travailleurs (qui subissent les répercussions négatives du commerce mondial) à s'adapter aux réalités économiques changeantes. Il en résultera un

renforcement de la capacité du marché du travail à se « préparer concrètement aux divers avenir possibles ».

- Changements climatiques : Les changements climatiques ont des effets négatifs importants sur le Canada et le monde. Ces effets sont plus fortement ressentis par les groupes marginalisés, contribuant à accroître les inégalités sociales préexistantes. Les emplois et les compétences nécessaires à la transition vers une économie respectueuse du climat requièrent un recyclage et un perfectionnement des compétences, en particulier pour les personnes qui occupent des emplois liés à l'extraction de ressources naturelles.
- Changements démographiques : Les difficultés du marché du travail canadien devraient s'aggraver avec le vieillissement de la population. La population active canadienne en âge de travailler n'a jamais été aussi âgée. Selon Statistique Canada, plus de 20 % des personnes en âge de travailler ont de 55 à 64 ans. Le vieillissement croissant de la population canadienne se traduit par un resserrement des marchés du travail et des niveaux relativement élevés de postes vacants. Selon l'OCDE (2019), l'âge est un facteur prédictif important du développement continu des compétences, en particulier lorsqu'il recoupe les facteurs précédents : « [I]es travailleurs âgés pourraient être confrontés à une forte obsolescence de leurs compétences, notamment dans le contexte de l'évolution technologique, à moins de se voir proposer des formations continues pour améliorer les connaissances acquises durant leur formation initiale ».
- Pandémie de COVID-19 : La pandémie de COVID-19 a accéléré et aggravé certaines des difficultés associées aux facteurs susmentionnés. Elle s'est traduite par un passage important au travail à distance, par des politiques nouvelles et améliorées en matière de santé et de sécurité et par une utilisation généralisée des outils de collaboration numériques. Elle a également mis en évidence l'interdépendance entre les pays par le truchement des chaînes de valeur mondiales. La pandémie de COVID-19 a mis en lumière de nombreuses difficultés auxquelles sont confrontés les groupes sous-représentés. Les marchés de l'emploi évoluent, ce qui a entraîné une augmentation de la demande de nombreuses nouvelles compétences.

Des éléments recueillis lors d'entrevues avec des informateurs clés indiquent que les intervenants externes ont unanimement reconnu la nécessité de financer des projets innovants et de mener des recherches sur l'avenir du travail. Voici les besoins les plus urgents mentionnés par les personnes interrogées :

- la mobilisation des connaissances, comme la transposition à grande échelle de projets;
- de soutien à l'apprentissage continu des personnes actives en raison de changements ou de transitions survenant constamment sur le marché du travail;
- la conception de programmes de formation qui aident les travailleurs à maîtriser rapidement de nouvelles aptitudes et à acquérir des compétences;
- la recherche sur les tendances lourdes et les changements structurels dans l'économie mondiale.

La plupart de ces besoins pressants sont antérieurs à la mise en œuvre du programme Compétences futures, mais sont toujours présents dans l'écosystème canadien du développement des compétences. Par ailleurs, le Conseil de l'information sur le marché du travail (2022) a récemment énuméré huit (8) défis en matière d'information sur le marché du travail (IMT) qui persistent :

- le manque de données locales et granulaires sur l'IMT;
- les techniques de collecte d'IMT les plus fréquemment utilisées sont ancrées dans des méthodes traditionnelles, au détriment de l'innovation;
- l'absence de méthodologie communément acceptée pour prévoir des compétences futures;
- des données d'IMT souvent inaccessibles, peu fiables ou non pertinentes pour les besoins des intervenants;
- la plupart des outils actuels d'IMT ne répondent pas aux besoins des utilisateurs finaux;
- l'impact global des outils d'IMT ne fait pas l'objet d'un suivi;
- nous manquons de données qui représentent la diversité des groupes de population;
- le secteur privé innove, mais ses données sont difficiles à valider.

Constat 2. L'écosystème du développement des compétences du Canada reste confronté à des défis permanents dans le domaine de la formation liée à l'emploi et de l'information sur le marché du travail.

Les défis résultant de l'évolution rapide des besoins en compétences sont aggravés par les obstacles que rencontrent les Canadiens pour accéder aux renseignements sur le marché du travail, à la formation professionnelle et à l'emploi. Voici certains des obstacles les plus courants relevés lors de l'examen après 2 ans et de la revue de la littérature :

- **Le nombre limité de formations parrainées par l'employeur rend difficile l'adaptation des travailleurs à l'évolution des conditions** - Le Canada accuse du retard par rapport à d'autres pays en ce qui concerne la fréquence et le nombre d'heures de formation parrainée par l'employeur. Les petites et moyennes entreprises sont nettement moins susceptibles que les grands employeurs d'investir dans la formation de leurs salariés. L'augmentation de l'« économie des emplois temporaires » signifie qu'un nombre accru de Canadiennes et de Canadiens trouveront du travail contractuel et n'auront pas accès à une formation traditionnelle dirigée par l'employeur. En outre, il existe des inégalités inhérentes à la formation parrainée par l'employeur, car les employés les plus instruits ou qualifiés sont plus susceptibles de recevoir une formation que ceux ayant un niveau d'études moins élevé. En outre, seuls 46 % des Canadiens en âge de travailler participent à une formation liée à l'emploi. De plus, 31 % d'entre eux déclarent vouloir participer à la formation, mais se heurtent à des obstacles. Les principaux obstacles sont le manque de temps dû à des obligations professionnelles ou familiales, le coût élevé de la formation ou le manque de soutien de la part de l'employeur.
- **Des lacunes dans les compétences essentielles requises par les employeurs** - Selon le Rapport du Conseil des Compétences futures (2020), « [I]es employeurs nous disent également qu'ils ont besoin de travailleurs qui possèdent des compétences fondamentales, telles que la communication, le travail d'équipe, la pensée critique, la créativité et la résolution de problèmes, dans des professions s'étendant à tous les secteurs de l'économie. Ils considèrent que ces compétences font partie intégrante de la productivité et du bon fonctionnement des milieux de travail. En outre, on reconnaît de plus en plus que les compétences sociales et émotionnelles seront importantes dans les milieux de travail remodelés par les nouvelles technologies et les

nouveaux outils. Bien que certains les qualifient de « compétences non techniques », nous les considérons comme des compétences durables qui sont essentielles pour aider les gens à changer d'orientation, à faire la transition d'une possibilité d'emploi à une autre et à réussir professionnellement, et ce, même si elles comptent parmi les compétences les plus difficiles à acquérir. L'IMT doit viser à adopter des définitions mesurables, uniformes et fondées sur des données probantes pour ces diverses compétences transférables.

- **La décentralisation de l'information sur le marché du travail crée des obstacles pour bien jumeler demandeurs d'emploi et employeurs** - Le Canada dispose d'une grande quantité de renseignements sur le marché du travail. Toutefois, les données sont fragmentées, souvent difficiles d'accès et présentent de nombreuses lacunes. Les lacunes en matière d'information concernent l'évolution du lieu de travail, l'équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre sur les marchés locaux et l'expérience à long terme des diplômés de collèges et universités sur le marché du travail. Les gouvernements provinciaux et territoriaux recueillent des données pour leurs régions, mais leur nature délicate et un manque de normalisation dans l'échantillonnage et la terminologie les ont rendues difficiles à utiliser à l'échelle nationale.

La plupart de ces obstacles sont antérieurs à la mise en œuvre du programme Compétences futures, mais sont toujours présents dans l'écosystème canadien du perfectionnement des compétences. Comme indiqué dans la section précédente, le rapport du Conseil de l'information sur le marché du travail a également repéré des obstacles similaires.

Constat 3. Les groupes sous-représentés et défavorisés sur le marché du travail continuent de se heurter à des obstacles supplémentaires.

Les changements sur le marché du travail et les obstacles à la formation et à l'information sur les compétences touchent de manière disproportionnée les personnes sous-représentées et défavorisées sur le marché du travail. La recherche laisse entendre que l'écosystème du perfectionnement des compétences actuel du Canada n'est pas bien équipé pour relever ces défis. Dans un rapport sur *L'avenir du travail* (2017) publié par *Canada au-delà de 150*, il est indiqué que « [l]e gouvernement du Canada a énoncé l'importance de se pencher sur les pressions de la mondialisation, la transition vers le numérique et le protectionnisme en mettant l'accent sur l'inclusion socioéconomique ».

Dans un rapport de 2021, la Société de recherche sociale appliquée (SRSA) note que « [l]es groupes sous-représentés sur le marché du travail canadien comprennent les femmes, les jeunes, les peuples autochtones, les nouveaux arrivants, les groupes racialisés, les personnes qui s'identifient comme 2S/LGBTQ+ et les personnes handicapées. Ces groupes ont également tendance à être parmi les moins bien desservis par les programmes de formation et d'emploi ». Bien que toute personne puisse être confrontée à tout un éventail d'obstacles au développement des compétences et à l'emploi, la recherche met en évidence de nombreux obstacles systémiques auxquels sont confrontés les groupes en quête d'équité, quel que soit leur niveau de compétence. Les taux d'emploi et de participation au marché du travail sont plus faibles pour ces groupes.

Par exemple, l'examen après 2 ans a révélé qu'en dépit des progrès accomplis, les Autochtones ne bénéficient pas de tous les avantages de l'économie canadienne. L'écart persiste entre les populations autochtones et les populations non autochtones en ce qui concerne de nombreux résultats tels que l'emploi, l'éducation et le logement. En outre, certains emplois affichent une nette prédominance d'un sexe par rapport à l'autre. Par exemple, les femmes occupent de manière disproportionnée les emplois du secteur des services et les emplois administratifs, comme les caissiers et les employés de bureau, qui s'automatisent à un rythme rapide. Les hommes continuent d'occuper une part disproportionnée des métiers spécialisés, qui sont à la fois bien rémunérés et dont la demande devrait perdurer dans un avenir prévisible.

En outre, il manque actuellement de données désagrégées pour comprendre les expériences et les besoins des divers groupes en quête d'équité au Canada. Il existe un certain nombre de programmes et d'initiatives (comme la subvention de l'initiative Canada accessible et le Programme de formation pour les compétences et l'emploi destiné aux Autochtones) qui s'adressent aux groupes sous-représentés au Canada. Toutefois, comme le note la SRSA dans un rapport publié en anglais seulement « à quelques exceptions près, la plupart des ensembles de données nationales ne disposent pas d'identifiants appropriés pour saisir les identités diverses. Les lacunes en matière de données sont particulièrement prononcées pour certains groupes en quête d'équité, comme les personnes bisexuelles, transgenres et appartenant à une minorité de genre, ainsi que pour les intersectionnalités avec d'autres identités (comme les personnes bispirituelles). La taille des échantillons disponibles ne permet généralement pas d'effectuer des analyses stratifiées, ce qui accentue les inégalités » [traduction]. En outre, selon la SRSA, on constate un « manque de données sur les expériences que vivent des groupes en quête d'équité, ce qui constitue un obstacle majeur à la conception de programmes et d'interventions visant à remédier aux inégalités » [traduction].

Selon le Brookfield Institute for Innovation and Entrepreneurship (2017), la représentation inégale sur le marché du travail des différentes catégories sociodémographiques « souligne la nécessité de solutions réfléchies et adaptées, conçues en étroite collaboration avec les populations qu'elles visent à soutenir, afin de permettre aux jeunes de tous horizons de bénéficier de chances égales dans l'économie technologique dynamique et en pleine croissance du Canada » [traduction]. Par exemple, les récentes données de recensement montrent que près du quart des jeunes âgés de 20 à 24 ans étaient membres d'une minorité visible. Le taux de chômage pour ces jeunes était de 17,2 % contre 14,1 % pour leurs homologues blancs. Le taux de chômage des jeunes autochtones de cette catégorie était de 22,6 %.

Constat 4. Le programme Compétences futures complète les programmes et initiatives existants. Des efforts sont continuellement déployés afin d'éviter les chevauchements.

L'écosystème des compétences au Canada comprend de nombreux programmes et initiatives visant à soutenir l'éducation, la formation et le développement des compétences des travailleurs canadiens. Toutefois, le système actuel présente des lacunes qu'il convient de combler pour que les travailleurs et les employeurs canadiens disposent des renseignements et de la formation nécessaires pour réussir sur un marché du travail en constante évolution.

En 2020, le Conseil des Compétences futures a publié son rapport sur les lacunes en matière de connaissances dans l'écosystème du développement des compétences au Canada. Le rapport reconnaît la nécessité d'une collaboration entre les entreprises, les syndicats, les prestataires de services d'éducation et de formation, les organisations autochtones et à but non lucratif, ainsi que les gouvernements. Le rapport présente cinq (5) priorités qui soulignent l'importance de la collaboration et de l'innovation dans tous les secteurs afin de constituer une main-d'œuvre qualifiée et souple, prête à façonner l'avenir :

- Aider les Canadiens à faire des choix éclairés en donnant accès à une information sur le marché du travail pertinente, fiable et à jour ainsi qu'à des outils qui permettent à tous les Canadiens de prendre des décisions éclairées dans le domaine de l'apprentissage et de la formation;
- Égalité des chances en matière d'apprentissage permanent, en faisant la promotion, en facilitant et en soutenant l'apprentissage des Canadiens tout au long de leur vie, en particulier en éliminant les obstacles structurels et systémiques à la participation;
- Développement des compétences pour favoriser l'autodétermination des peuples autochtones, en facilitant l'apprentissage et le développement des compétences des Premières Nations, des Inuits et des Métis, et ce, en s'appuyant sur un engagement en faveur de la réconciliation et de l'autodétermination;
- Approches nouvelles et innovatrices en matière de développement et de validation des compétences en faisant la promotion, en facilitant et en validant le développement des compétences et la formation sous toutes leurs formes;
- Développement des compétences pour un avenir durable en formant une main-d'œuvre compétente en mesure d'adopter de nouvelles technologies et de nouveaux modèles opérationnels tout en assurant le bien-être des communautés et de la société.

Malgré l'existence de multiples projets et programmes de recherche et de développement, l'élaboration de l'information sur le marché du travail (IMT) au Canada est toujours confrontée à des défis permanents et persistants. Grâce à ses efforts de collaboration à l'échelle du système et à l'accent mis sur l'innovation et la production d'éléments probants, le Programme vise à relever ces défis permanents :

1. Se concentrer sur l'innovation fondée sur des données probantes pour l'avenir – Les initiatives existantes sont largement réactionnaires et se concentrent sur la résolution des problèmes actuels du marché du travail. Par exemple, les provinces et les territoires ont tendance à consacrer plus d'argent aux partenariats afin de trouver des solutions aux problèmes actuels du marché du travail, et moins d'argent à la recherche et à l'innovation afin de trouver de « nouvelles » façons de résoudre les problèmes. Le programme Compétences futures vise à expérimenter, à encourager l'innovation et à diffuser des connaissances en matière de développement des compétences et est axé sur la création d'un marché du travail plus réactif et plus adaptable.
2. Permettre une approche nationale, systémique et globale – Les initiatives et programmes existants, même lorsqu'ils sont financés par le gouvernement fédéral, tendent à cibler le développement des connaissances et les mesures d'aide à la formation à l'échelon régional, provincial ou territorial. Cette approche décentralisée présente des avantages, mais une perspective systémique plus

nationale semble faire défaut pour comprendre les défis de l'avenir et la manière de les relever dans l'ensemble du pays. En tant qu'initiative pancanadienne, le Centre des Compétences futures vise à « relier les idées et les innovations générées à travers le Canada afin que la main-d'œuvre et les employeurs puissent réussir sur le marché du travail et que les économies locales, régionales et nationales puissent prospérer »¹. Il vise à « réunir des experts qui associent les perspectives de l'offre et de la demande, reflétant les divers intérêts et soutenant des approches qui sont à la fois axées sur les personnes et fondées sur des informations obtenues par les employeurs »² [traduction].

3. Cibler les groupes sous-représentés – Malgré le nombre de programmes fédéraux existants (par exemple, la Stratégie emploi et compétences jeunesse, le Fonds d'intégration pour les personnes handicapées, le Programme de formation pour les compétences et l'emploi destiné aux Autochtones, etc.) qui ciblent les groupes sous-représentés au Canada, il est nécessaire d'obtenir davantage de données désagrégées afin de mieux comprendre les diverses expériences et les besoins de ces groupes sous-représentés. Le Programme met l'accent sur l'inclusion des groupes sous-représentés et défavorisés :
 - au moins 50 % du montant de la contribution du Centre est alloué aux besoins des groupes sous-représentés et défavorisés;
 - jusqu'à 20 % du montant de la contribution du Centre est alloué aux besoins des jeunes.

Plus récemment (février 2022), le Conseil de l'information sur le marché du travail a proposé six (6) recommandations pour relever les huit (8) défis relatifs à l'IMT au Canada mentionnés précédemment. Il convient de noter que les quatre (4) premières recommandations concernent des défis auxquels le programme Compétences futures veut s'attaquer :

- Collaborer pour combler les lacunes dans la production d'IMT;
- Donner la priorité à l'innovation dans le domaine d'IMT;
- Élaborer, appuyer, adopter et défendre les pratiques exemplaires et les principes;
- Réunir l'écosystème d'IMT;
- Promouvoir le libre accès aux données et aux outils;
- Élaborer des cadres d'évaluation des impacts de l'IMT.

La plupart des travaux réalisés dans le cadre du Programme complètent les programmes et initiatives existants dans l'écosystème des compétences. Avec un programme aussi complexe et une portée aussi vaste que le programme Compétences futures, les chevauchements sont inévitables : certains informateurs clés sont d'avis que certains sont inévitables.

Toutefois, tous les informateurs clés ayant participé à l'examen après 2 ans ont reconnu que les travaux effectués par le programme Compétences futures viennent compléter les programmes et initiatives existants. La raison la plus souvent invoquée par les personnes interrogées pour justifier ce point de vue est l'accent mis par le Programme sur l'expérimentation, l'innovation et la recherche axées sur l'avenir.

¹ Centre des compétences futures. Section « À propos du CCF », <https://fsc-ccf.ca/fr/a-propos/>

² Centre des compétences futures. Section « Research Strategy », <http://www.fsc-ccf.ca/fsc-research/research-strategy/> (en anglais seulement)

En outre, des données probantes montrent que le Centre des Compétences futures s'efforce activement d'éviter les chevauchements en réunissant des intervenants dans l'ensemble du pays. Cette démarche a permis de développer une communauté d'expertise, d'éliminer le travail en vase clos, et de mettre en commun des renseignements et apprentissages au-delà de ce qui a été fait jusqu'à présent. Elle permet aux différents acteurs de s'appuyer les uns sur les autres plutôt que de faire le même travail chacun de leur côté.

5. Résultats du Programme

Constat 5. La pandémie de COVID-19 a posé des défis au cours des premières années du Programme et a entraîné des retards dans la réalisation des objectifs.

La pandémie de COVID-19 a entraîné des perturbations économiques, des incertitudes et des difficultés sans précédent pour de nombreux Canadiens. Certains secteurs, régions et populations ont été plus durement touchés que d'autres. Soulignons que les deux tiers des trois millions de pertes d'emploi enregistrées en mars et en avril 2020 ont eu lieu dans le secteur de la vente et des services, où les jeunes, les femmes, les Autochtones, les immigrants et les personnes racisées sont surreprésentés.

Pour le Centre des Compétences futures, cette situation a créé à la fois des difficultés opérationnelles pour une organisation essayant de se développer en tant qu'entité pancanadienne durant une période où les déplacements étaient restreints, et des difficultés systémiques qui ont eu des effets disproportionnés sur certains secteurs de la main-d'œuvre.

Voici certaines des difficultés rencontrées :

- des retards dans la mise en œuvre des projets – la plupart des projets financés par le Centre ont connu des retards en raison de problèmes liés à la pandémie (13 sur 16 au cours de la première année). Ainsi, la production de données sur les résultats a également été retardée;
- le Centre a rapidement réorienté ses activités en privilégiant les projets visant à aider les employeurs et les travailleurs à relever les défis immédiats de la pandémie. Il a notamment financé 64 projets d'innovation dans le cadre d'un appel de propositions pour explorer les moyens par lesquels l'innovation en matière de compétences serait en mesure de promouvoir la résilience et de nouvelles voies face à des chocs sociaux et économiques comme la pandémie de COVID-19. Les propositions devaient examiner de nouvelles perspectives et de nouveaux modèles à un des trois niveaux de l'écosystème des compétences ou entre eux : innovation dans le soutien aux personnes, innovation dans le soutien aux organisations et changement des systèmes;
- s'adapter à l'utilisation de la technologie virtuelle afin de poursuivre les efforts visant à établir une approche pancanadienne de l'innovation dans l'écosystème des compétences au cours d'une période de restriction des déplacements.

En outre, la pandémie a également eu des répercussions sur le rythme des appels de propositions du Centre des Compétences futures et sur la mise en œuvre des projets choisis. La figure 1 montre l'évolution du nombre de projets financés, avec 95 projets sur 230 approuvés après le 1^{er} mars 2021.

Figure 1. CCF - Financement total (M\$) et nombre de projets financés (cumulatif)



Source: Centre des Compétences futures, extrait de 17 rapports d'activité trimestriels différents.

Constat 6. Le Programme a réussi à mobiliser un réseau pancanadien d'intervenants et d'experts diversifiés dans l'écosystème du développement des compétences.

Un réseau pancanadien de divers intervenants a été mis en place afin de permettre une approche nationale, systémique et globale de l'expérimentation de l'innovation, de l'élaboration de connaissances, et de la reproduction et mise à l'échelle d'approches de l'innovation dans l'écosystème des compétences. Depuis la création du Programme, le Conseil des Compétences futures et le Centre des Compétences futures ont rassemblé des acteurs de l'ensemble de l'écosystème des compétences afin que les systèmes de développement des compétences du Canada soient orientés vers l'avenir, fondés sur des données probantes et équitables.

Rôle du Conseil

Le Conseil comprenait 15 membres disposant d'une expertise technique et sectorielle variée en matière de politique relative au marché du travail. Il était paritaire et représentatif de la diversité sociale et géographique, y compris des Premières Nations, des Métis, des Inuits et des langues officielles, afin de garantir que les besoins de tous les Canadiens en matière de compétences soient pris en compte.

Au cours du printemps 2019, le Conseil a franchi la première étape de son mandat en entreprenant une première série d'activités de consultation visant à recueillir les points de vue sur les nouvelles compétences et tendances de la main-d'œuvre d'environ 400 personnes issues de plus de 150 organisations à l'échelle du pays, représentant les secteurs public, privé, syndical et à but non lucratif.

Suite à cela, le Conseil a préparé un rapport sommaire général des thèmes récurrents sur les opportunités et les défis soulevés par un large éventail de partenaires et d'intervenants. Cela a aidé le Conseil à s'assurer qu'il traitait des questions d'importance transversale pour les Canadiens tout en tenant compte de la diversité, des différences régionales et de l'inclusion.

Rôle du Centre

L'entente de contribution conclue entre EDSC et le Centre prévoit que ce dernier développe un réseau pancanadien de partenaires et d'intervenants. Le Centre a une portée nationale. Il se concentre sur l'ensemble de l'écosystème des compétences et au cours de ses 4 premières années d'existence, il a fait des progrès significatifs dans la mise en place de partenariats avec divers intervenants à travers l'écosystème.

Les efforts déployés pour mettre en place un réseau pancanadien constitué de divers acteurs et experts de l'écosystème ont permis de créer une base efficace pour favoriser l'innovation dans l'écosystème. En effet, la plupart des informateurs clés ont indiqué que le Centre encourage l'innovation et la collaboration dans l'écosystème des compétences au-delà de ce qui est habituellement possible, à tout le moins dans une certaine mesure. La plupart des informateurs clés s'entendent pour dire qu'en reliant les différents acteurs de l'écosystème, le Centre a facilité la communication, la circulation des ressources et la diffusion de l'apprentissage entre pairs. Selon les informateurs clés, ce type d'échange de connaissances contribue à stimuler l'innovation.

La plupart des personnes interrogées, tant à l'interne qu'à l'externe, ont convenu que le niveau de participation des intervenants était suffisant pour soutenir les objectifs du programme Compétences futures. Le Centre a été félicité pour la mise en place d'un partenariat pancanadien, la mise en œuvre de projets pilotes et la diffusion de renseignements au public.

Certaines personnes interrogées ont indiqué que le Centre avait très bien réussi à établir des relations avec les gouvernements provinciaux et territoriaux. La consultation aurait permis d'éviter que des projets se répètent ou que des efforts soient faits en double. En outre, elles estiment que le gouvernement fédéral n'aurait peut-être pas été en mesure d'obtenir le même résultat s'il avait agi seul en raison de questions concernant les champs de compétence. Selon elles, le Centre rassemble des intervenants qui ne se rencontrent pas d'habitude. À titre d'exemple, le Centre a réuni des groupes d'intervenants d'un même secteur (l'agriculture) qui ne se rencontraient généralement pas sous un même toit pour traiter de questions sectorielles.

Le Centre a entrepris une variété d'activités pour engager l'ensemble de l'écosystème, notamment :

- Les Tournées de consultation régionale (d'octobre 2019 à mars 2020) qui ont réuni plus de 1 032 participants pour discuter des priorités régionales en matière de compétences, des compétences importantes pour la réussite professionnelle, de la manière de mieux soutenir les populations vulnérables et d'une vision pour améliorer l'écosystème des compétences;

- La Tournée de consultation régionale virtuelle (de décembre 2020 à mars 2021) où 344 participants ont discuté de la manière dont la pandémie a modifié les priorités du Programme, des défis actuels du marché du travail et des exemples ou des suggestions d’initiatives pour relever ces défis;
- La communauté d’expertise du Centre, gérée par Magnet, qui veille à la création d’une communauté pancanadienne favorisant l’apprentissage et l’atteinte de l’objectif commun du renforcement du marché du travail canadien de demain. Au 31 décembre 2022, on comptait un total de 1 577 comptes de collaborateurs. Depuis avril 2021, environ le tiers de ces comptes ont accédé au forum de la communauté (entre 34 % et 38 %).

Afin d’appliquer une approche pancanadienne à ses travaux tout en reflétant la diversité des contextes et des besoins des différentes régions du Canada, le Centre a financé des projets dans chaque province et territoire, ainsi que 90 projets considérés comme pancanadiens.

Les 230 projets représentant plus de 236 millions de dollars dépensés à la fin de 2022 montrent que l’Ontario, la Colombie-Britannique, l’Alberta et la Nouvelle-Écosse ont reçu les plus grandes parts du financement.

Tableau 6. CCF - Nombre de projets et valeur des investissements par province/territoire

Province/ Territoire	Nombre de projets	M\$ investis
Pancanadien	90	62
Ontario	72	89,7
Colombie-Britannique	46	72,1
Alberta	37	57,3
Nouvelle-Écosse	36	62,5
Nouveau-Brunswick	22	27,5
Terre-Neuve-et-Labrador	22	31,7
Manitoba	21	23,7
Québec	16	46,4
Saskatchewan	14	24,7
Île-du-Prince-Édouard	13	17,8
Yukon	12	6,3
Nunavut	6	5
Territoires du Nord-Ouest	5	3,4

Note : Plusieurs projets ont été mis en œuvre dans plusieurs provinces et territoires, ainsi le nombre total de projets et la valeur totale des investissements montrés dans le tableau dépassent les nombres et valeurs réelles.

Source: Centre des compétences futures, “KPI Framework & Performance Update” (document en anglais seulement), 31 janvier 2023.

Le Centre a mis en place divers thèmes ou volets (19 rondes de financement différentes) à travers lesquels les organisations peuvent demander un financement pour tester des approches innovantes en matière de développement des compétences. Au 31 décembre 2022, plus de 236 millions de dollars avaient été distribués à un total de 230 projets, comme le montre le tableau 7.

Tableau 7. CCF - Financement par Ronde de financement (au 31 décembre 2022)

Titre de Ronde de financement	Financement total		Projets	
	\$	%	#	%
Protéger l'avenir du travail contre les chocs	32 930 644	13,9 %	63	27,4 %
Mise à l'échelle	31 405 679	13,3 %	11	4,8 %
Appel ciblé 2021	31 220 079	13,2 %	13	5,7 %
Innovation et données probantes	27 698 366	11,7 %	21	9,1 %
Basé sur le secteur	25 057 312	10,6 %	12	5,2 %
Initiatives phares	21 617 241	9,1 %	2	0,9 %
Projet de recherche	14 411 204	6,1 %	37	16,1 %
Inaugural	11 580 437	4,9 %	6	2,6 %
Initiatives stratégiques	7 359 314	3,1 %	4	1,7 %
Soutien aux travailleurs en milieu de carrière	7 295 394	3,1 %	9	3,9 %
Stratégie pour le Nord	6 665 987	2,8 %	8	3,5 %
Parcours de carrière réactifs (PCR)	5 111 683	2,2 %	2	0,9 %
Initiatives stratégiques - Recherche	4 934 744	2,1 %	3	1,3 %
Données de praticien	3 161 108	1,3 %	10	4,3 %
Basé sur le secteur - Recherche	2 490 165	1,1 %	2	0,9 %
Qualité du travail - Recherche	1 924 929	0,8 %	20	8,7 %
Laboratoire d'innovation	1 188 982	0,5 %	4	1,7 %
Opportunext	440 795	0,2 %	2	0,9 %
Projet de recherche - modèle de financement trimestriel	205 000	0,1 %	1	0,4 %
Grand TOTAL	236 699 063	100 %	230	100 %

Source: Centre des Compétences futures, Rapport d'activité trimestriel, 31 décembre 2022.

Le Centre a également déployé des efforts pour sélectionner des projets et répartir le financement entre divers secteurs de l'écosystème du développement des compétences. Le tableau 8, qui comprend les données les plus récentes disponibles par secteur, montre que le Centre des Compétences futures a distribué des fonds dans tous les secteurs, la proportion la plus élevée allant aux universités (16,8 %) et aux organismes à but non lucratif (14,9 %).

Tableau 8. CCF - Financement et projets par secteur, en juin 2022

Secteur	Financement total (\$)	%	Projets	%
Université	34 670 420	16,8 %	41	23,2 %
But non lucratif	30 749 291	14,9 %	16	9,0 %
Public	21 075 287	10,2 %	2	1,1 %
Collège	19 641 924	9,5 %	15	8,5 %
Privé	7 878 180	3,8 %	4	2,3 %
Autre	7 324 190	3,5 %	7	4,0 %
<i>Non précisé</i>	<i>85 012 217</i>	<i>41,2 %</i>	<i>92</i>	<i>52,0 %</i>

Source: Centre des Compétences futures, Rapport d'activité trimestriel, 30 juin 2022.

Note: Le Centre des Compétences futures a changé son format de reddition de l'information pour les rapports d'activité trimestriels au cours de l'année 5 (2022 à 2023), donc l'information présentée ici est la dernière disponible par secteur, basée sur 177 projets à ce moment-là.

Constat 7. Le Programme ouvre la voie à l'innovation dans l'écosystème des compétences. Toutefois, la mesure dans laquelle il expérimente des approches novatrices n'est pas claire, et il est trop tôt pour l'évaluer.

Dans l'ensemble, l'évaluation de l'efficacité du Programme en matière de mise à l'essai et d'expérimentation d'approches novatrices s'est avérée difficile. Les données indiquent que le Programme, en grande partie grâce aux activités du Centre, a encouragé un nouveau niveau d'innovation dans l'écosystème des compétences par ses efforts de collaboration et son financement de projets de tiers qui se concentrent sur l'expérimentation des trois (3) différents types d'innovation suivants :

4. L'innovation **de base** se concentre sur des itérations progressives apportées à des modèles éprouvés afin d'améliorer les expériences et les résultats des personnes accédant aux programmes existants de formation et de développement des compétences. Ces projets devraient exploiter les connaissances, les infrastructures et les ressources existantes afin d'améliorer des solutions éprouvées et de les rendre disponibles à un nombre croissant de personnes.
5. L'innovation **adjacente** se concentre sur l'adaptation de modèles éprouvés de développement des compétences, appliqués selon de nouvelles méthodes et pour de nouveaux besoins, et parfois pour de nouveaux marchés. Ces projets devraient renforcer la capacité de l'écosystème à adapter des modèles éprouvés en fonction de nouvelles modalités, mais aussi en fonction des possibilités et des menaces émergentes.
6. L'innovation **de rupture** se concentre sur de toutes nouvelles idées visant à réaliser des percées et à inventer des modèles de développement des compétences pour des marchés qui sont naissants ou qui n'existent pas encore, et qui sont susceptibles de rendre les approches existantes obsolètes. On s'attend à ce que ces projets favorisent des idées véritablement nouvelles et naissantes, susceptibles de remplacer les pratiques, les modes de pensée ou les systèmes de valeurs actuels.

Toutefois, selon les informateurs clés interrogés, la mesure dans laquelle ces efforts aboutissent à des approches « réellement » innovantes n'est pas claire. Il est donc trop tôt pour fournir une évaluation complète des données probantes produites et de la nature des innovations. Les informateurs clés ont également suggéré que, ces derniers temps, l'accent est davantage mis sur les projets mettant à l'essai des approches novatrices.

Certaines personnes interrogées ont estimé que le soutien à l'expérimentation de projets innovants était limité et qu'il n'était pas encore exploité à son plein potentiel en raison de l'aversion pour le risque. Certains informateurs clés estiment que le Centre se comporte trop comme un programme de financement gouvernemental traditionnel conçu pour réaliser des investissements sûrs afin de mettre en valeur les réussites, au lieu de sélectionner des projets plus risqués qui pourraient être plus susceptibles d'échouer. Selon la plupart des personnes interrogées, le Centre a le potentiel de promouvoir l'innovation et la collaboration dans l'écosystème des compétences au-delà de ce qui est généralement possible, mais il ne l'a pas encore pleinement atteint.

Comme le montre le tableau 6, la majorité (55 %) des projets financés poursuivent des innovations de base qui se concentrent sur des itérations progressives réalisées avec les ressources existantes. Très

peu de projets (6 %) visent des innovations de rupture, ce qui semble correspondre davantage à l'opinion des informateurs clés sur ce qui constitue une « véritable » innovation.

Tableau 9. CCF - Projets par ambition d'innovation (base, adjacente, rupture) et horizon

HORIZON	AMBITION D'INNOVATION						Total	Total (%)
	Base	Base (%)	Adjacente	Adjacente (%)	Rupture	Rupture (%)		
Livraison et Itération	45	19 %	32	13 %	2	1 %	79	33 %
Recherche, conception, prototype	38	16 %	27	11 %	6	3 %	71	30 %
Mise à l'échelle	26	11 %	13	5 %	1	0 %	40	17 %
Génération de concepts	11	5 %	6	3 %	3	1 %	20	8 %
Changement de système	6	3 %	10	4 %	2	1 %	18	8 %
Évaluation des besoins	6	3 %	5	2 %	0	0 %	11	5 %
Total	132	55 %	93	39 %	14	6 %	239	100 %

Source: Centre des compétences futures, "KPI Framework & Performance Update" (document en anglais seulement), 31 janvier 2023.

Les informateurs clés qui estiment que le Centre n'a pas encore atteint son potentiel en matière de stimulation de l'innovation ont donné deux (2) raisons principales pour expliquer cette situation :

7. Le Programme s'appuie trop sur le financement de projets sûrs, susceptibles de réussir, alors qu'il devrait soutenir davantage de projets risqués et susceptibles d'échouer. Il a été observé que l'échec est un élément clé de l'expérimentation et qu'il est très important lorsque l'accent est mis sur l'innovation : il est tout aussi important de savoir ce qui n'a pas fonctionné que ce qui a fonctionné;
8. L'expérimentation d'approches innovantes n'a été réalisée que dans une mesure limitée, car la plupart des appels à propositions n'ont pas été conçus comme des tests en soi (par exemple, aucune hypothèse n'a été testée). À cet égard, il a été observé qu'une étude de l'OCDE de 2020 sur les Compétences futures recommandait que le Centre des Compétences futures établisse des normes de qualité pour les évaluations afin d'améliorer la culture de l'évaluation d'impact au Canada, éventuellement en utilisant l'échelle des méthodes scientifiques du Maryland.

Constat 8. Les premiers résultats indiquent que des connaissances ont été développées pour l'écosystème des compétences. Toutefois, les données ne sont pas suffisantes pour permettre une évaluation fiable de l'utilité des connaissances produites.

L'examen des documents administratifs montre que le travail entrepris depuis 2018 par EDSC et le Centre des Compétences futures a contribué à combler les lacunes des renseignements disponibles

dans l'écosystème du développement des compétences. Cela a été fait en rendant les données sur le développement des compétences et l'IMT plus accessibles, en augmentant l'information concernant une diversité de groupes de population et en particulier les groupes sous-représentés sur le marché du travail et en favorisant l'échange d'IMT entre les intervenants du marché du travail.

En date du 31 mars 2023, le Centre avait produit 120 publications axées sur l'innovation en matière de compétences, le développement de la main-d'œuvre et les questions relatives au marché du travail. Ces rapports sont accessibles à partir d'une base de données consultable et examinent les effets de l'automatisation, les moyens de subsistance durables, les parcours professionnels et les compétences recherchées; de plus, ils adoptent une perspective axée sur les compétences pour ce qui est de l'information sur le marché du travail. En outre, le site Web du programme Compétences futures propose une base de données consultable de projets d'innovation (par mot-clé, thème ou région) comprenant 128 projets répertoriés et une carte interactive (également consultable par population cible, secteur, type de compétences ou type de projet) qui ne présente pour l'instant que 110 projets.

Toutefois, les documents examinés et les données administratives n'indiquent pas dans quelle mesure ces outils sont utilisés par les partenaires du développement des compétences ou par les Canadiens.

Les personnes interrogées à l'externe ont reconnu que les produits étaient utiles, au moins dans une certaine mesure, pour donner un aperçu des nouvelles compétences pertinentes pour l'économie et le marché du travail de demain au Canada. En revanche, il a été plus difficile pour les personnes interrogées à l'externe d'indiquer en quoi les produits ou les activités ont été utiles pour fournir des données probantes sur l'utilité des solutions de formation pertinentes pour l'économie et le marché du travail de demain au Canada.

D'après quelques personnes interrogées, il faut se concentrer davantage sur ce qui ne fonctionne pas et sur ce qui est un échec en matière de diffusion de données probantes. Ces personnes estiment que tirer des leçons de ce qui ne fonctionne pas fait partie de la recherche et du développement. La littérature examinée fait également référence à l'importance d'apprendre des échecs pour soutenir l'innovation.

Tirant parti des premiers résultats prometteurs de ses divers projets et activités, le Centre a établi un plan pour s'assurer que les renseignements recueillis dans le cadre des projets qu'il a financés permettent d'obtenir des observations précieuses pour l'écosystème. Le Centre des Compétences futures est en train d'élaborer un recueil complet de données issues de projets individuels pour y parvenir.

Étant donné le nombre limité de projets achevés à ce jour, il n'est pas possible d'évaluer réellement les connaissances produites ou leur utilité pour le moment.

Constat 9. Le Programme a entrepris une série d'activités de mobilisation des connaissances afin d'orienter et d'influencer les politiques et les programmes liés aux compétences. Toutefois, les impacts de ces efforts sur les politiques et les programmes ne sont pas encore clairs.

Le Centre des Compétences futures et EDSC jouent tous deux un rôle dans la mobilisation des connaissances sur les compétences du futur et dans l'influence sur les politiques et programmes. Il est

trop tôt pour évaluer l'impact de la diffusion des connaissances et de l'incidence sur les politiques et les programmes, étant donné le nombre limité de projets achevés. Toutefois, les premiers résultats montrent que des progrès ont été accomplis dans ce domaine. La plupart des personnes interrogées ont jugé positivement la capacité du Programme à diffuser des données probantes.

Certaines personnes interrogées, essentiellement à l'externe, ont estimé que les résultats avaient été limités jusqu'à présent et ont soulevé les points suivants :

- Bien que le Programme dispose de nombreux rapports et bulletins accessibles, il n'y en a pas encore assez pour dire « ce qui fonctionne » et pourquoi et, le cas échéant, la raison pour laquelle « est-ce reproductible? ».
- Alors que les données probantes se multiplient, une grande partie des informations qui en ressortent doivent encore être analysées. Il faudra plus de temps pour obtenir des données claires de ce qui fonctionne et des leçons tirées de l'expérience, car il n'y a pas assez de données probantes en ce qui concerne l'ensemble des projets de mise à l'échelle.

L'examen des documents administratifs disponibles donne un aperçu des activités de mobilisation des connaissances d'EDSC :

- Nouvelles éclair – Un contenu sélectionné comprenant des données probantes, des idées et des renseignements sur les recherches, les projets et les événements de diffusion des connaissances du Centre des Compétences futures qui sont pertinents pour les travaux de divers publics gouvernementaux. Les Nouvelles éclair sont envoyées à 140 destinataires par mois au sein d'EDSC et d'autres ministères fédéraux (y compris Agriculture et Agroalimentaire Canada, Agence des services frontaliers du Canada, Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada, Pêches et Océans Canada, ainsi qu'Environnement et Changement climatique Canada).
- Conférences de la Direction générale des compétences et de l'emploi d'EDSC – Une série d'apprentissages qui favorise la discussion, la collaboration et le transfert de connaissances au sein de la direction générale. Ces discussions sont promues au niveau du personnel opérationnel et de la haute direction. Depuis septembre 2021, environ cinq conférences très suivies ont été organisées. Les sujets présentés couvraient les idées et les données probantes générées par les projets mis en œuvre par le programme Compétences futures, la façon dont les projets prometteurs ont pu être répliqués en les mettant à l'échelle, les relations avec les provinces et les territoires, ainsi que les conclusions thématiques sur les plateformes numériques et l'engagement des communautés du Nord au Canada.
- Forum des ministres du marché du travail – le Centre s'est engagé avec une équipe de travail désignée pour explorer les possibilités de collaboration sur des projets nouveaux ou existants. EDSC, grâce au Bureau des Compétences futures, a facilité cette occasion d'engagement entre l'équipe de travail et le Centre.
- Comité interministériel des sous-ministres adjoints sur les emplois, les compétences et la formation – Ce comité a été créé à l'origine pour aider à définir le rôle et le mandat du Centre des Compétences futures. Quinze (15) ministères fédéraux y participent actuellement. Les objectifs permanents du comité consistent à engager une discussion sur :

- la manière dont le Centre peut aider les ministères fédéraux et les intervenants à résoudre les problèmes anticipés en matière de perfectionnement de la main-d'œuvre;
- le Fonds des initiatives stratégiques du Centre.
- Table interministérielle des directeurs généraux sur les emplois, les compétences et la formation – La table soutient la collaboration horizontale et l'échange de renseignements sur les questions liées au perfectionnement de la main-d'œuvre. Elle est présidée par la Direction générale des compétences et de l'emploi et compte des représentants de quinze (15) ministères fédéraux.
- Mobilisation d'autres ministères – Il y a régulièrement des échanges de renseignements, des consultations et des réunions visant à informer les tables des échelons supérieurs.

Bien que les documents examinés montrent qu'EDSC entreprend diverses activités de mobilisation des connaissances, la plupart des informateurs-clés, tant internes qu'externes, estiment que les travaux réalisés à ce jour dans ce domaine sont limités. L'examen suggère également que, lors de la mise en œuvre de l'initiative Compétences futures, les activités de consultation externe et de communication ont été principalement menées par le Centre des Compétences futures. Seuls quelques informateurs-clés internes étaient au courant des mesures de mobilisation des connaissances d'EDSC. Les enjeux suivants ont été notés:

- EDSC a peu de contacts directs avec les provinces et les territoires, alors que le Centre des Compétences futures entretient des relations avec ces gouvernements;
- Il manque de données pour mobiliser les connaissances générées en vue d'influer sur les politiques et les programmes gouvernementaux;
- EDSC doit accroître sa visibilité pour faciliter l'échange de renseignements. La mise à l'échelle et la mobilisation des connaissances nécessiteront probablement du soutien au moyen de partenariats gouvernementaux.

D'autre part, le Centre des Compétences futures a créé des structures, des plateformes et des relations afin de diffuser l'information et a également réalisé des investissements importants à cet égard.

Un projet de 28,2 millions de dollars a été financé pour développer et maintenir l'infrastructure et la plateforme numériques du Centre des Compétences futures, entreprendre des activités de diffusion et de mobilisation des connaissances, soutenir le développement et la maintenance du site web du Centre et proposer une plateforme de communauté de pratique. La plateforme vise à développer une communauté pancanadienne afin de favoriser l'apprentissage et la réalisation de l'objectif commun de renforcer le marché du travail canadien de demain.

La plupart des personnes interrogées ont évalué la diffusion des données probantes de manière positive. Les raisons invoquées sont principalement liées aux activités et aux produits, notamment la visibilité du Centre des Compétences futures et la promotion de ses bulletins d'information, rapports, webinaires, balados et conférences.

Bien que les données montrent un début prometteur des efforts de mobilisation des connaissances du Centre, quelques personnes interrogées dans le cadre de l'examen après 2 ans estimaient qu'il devrait y avoir un plus grand échange des résultats et des pratiques exemplaires, afin de permettre aux

promoteurs de projets d'innovation d'en apprendre davantage sur d'autres projets d'innovation, y compris en ce qui a trait à leurs difficultés et leurs réussites.

L'examen après 2 ans a également révélé que, dans la plupart des domaines évalués, la portée des activités de mobilisation des connaissances du Centre avait augmenté, et l'examen des données disponibles depuis lors l'a confirmé avec une augmentation constante des visites sur le site web, du nombre d'abonnées sur les médias sociaux (Twitter, LinkedIn et Instagram), ainsi que des téléchargements de différents rapports.

Constat 10. Conformément à l'objectif du Programme, la plupart des projets financés sont axés sur les groupes sous-représentés, défavorisés et en quête d'équité. Cependant, il est encore trop tôt pour évaluer les impacts sur ces groupes.

Le Programme met un accent particulier sur l'inclusion des groupes sous-représentés et défavorisés afin que tous les Canadiens puissent profiter des opportunités émergentes. Toutefois, les données relatives aux résultats de ces approches et aux conséquences pour ces groupes sont encore très limitées.

Selon l'accord de contribution avec le Centre des Compétences futures, au moins 70 % du financement doit répondre aux besoins des groupes défavorisés et sous-représentés, avec au moins 50 % du montant de la contribution du Centre pour répondre aux besoins des groupes sous-représentés et défavorisés et jusqu'à 20 % du montant de la contribution du Centre pour répondre aux besoins des jeunes.

Le Centre des Compétences futures a dépassé cette exigence en accordant 63 % (148 378 217,59 \$ sur 236 699 063 \$) de son financement à des projets ciblant ces groupes. Cela représente 73 % (168/230) des projets financés.

Tableau 10. CCF - Projets par groupes sous-représentés, défavorisés et en quête d'équité ciblés.

Groupes sous-représentés, défavorisés et en quête d'équité	Projets	% de tous les projets (230)
Femmes	67	29.1%
Autochtones	61	26.5%
Jeunes	58	25.2%
Racisés	51	22.2%
Nouveaux arrivants	44	19.1%
Ruraux/Éloignés/Nordiques	40	17.4%
Personnes avec handicap/Sourds	31	13.5%
Immigrants	22	9.6%
Personne 2ELGBTQI+	17	7.4%
Autres	17	7.4%
Personnes avec des lacunes en matière de compétences essentielles	16	7.0%
Langue/Minorité	15	6.5%
Personnes sans éducation postsecondaire	9	3.9%
Aucun	34	14.8%
Pas de réponse/Vide	31	13.5%

Note: De nombreux projets se concentrent sur plus d'un groupe donc les totaux dépassent 230 projets et 100%.

Source: Centre des Compétences futures, Rapport d'activité trimestriel, 31 décembre 2022.

Des informateurs clés ont indiqué certaines approches qui ont aidé à mettre l'accent sur certains éléments. Il s'agit notamment de la mise en œuvre de ce qui suit :

- un processus d'évaluation des demandes de projets, axé sur la manière dont ils répondent aux besoins des groupes en quête d'équité;
- un volet de financement dédié au soutien du développement des compétences pour les groupes en quête d'équité;
- un défi 50 / 30, soit l'engagement que la direction des projets compte 50 % de femmes et 30 % de personnes racisées;
- le conseil consultatif du Centre est représentatif des groupes en quête d'équité dans sa composition et se soumet aux mêmes normes de diversité et d'inclusion que celles appliquées à l'évaluation des demandes de financement de projets;
- le programme FAST (Facilitating Access to Skilled Talent) destiné aux nouveaux arrivants par Conseil de l'emploi des immigrants de Colombie-Britannique;
- un réseau ou une communauté d'expertise qui rassemblent, par exemple, des personnes et des organisations s'occupant de membres de groupes en quête d'équité.

Quelques personnes interrogées ont souligné que l'on pourrait en faire davantage pour rejoindre les groupes dans le Nord, notamment en se concentrant sur des questions particulièrement importantes

pour le Nord en général ou pour les Inuits. Le Centre des Compétences futures a commencé à agir sur cet aspect avec sa stratégie nordique en cours d'élaboration.

D'autres groupes spécifiques identifiés comme étant difficiles à atteindre sont :

- Les personnes en situation de handicap
- Les anciens combattants
- Les personnes vivant dans des régions rurales et éloignées
- Les personnes qui ont besoin d'un soutien du revenu
- Les personnes peu qualifiées et les personnes sans diplôme d'études postsecondaires
- Les membres de la communauté 2ELGBTQI+.

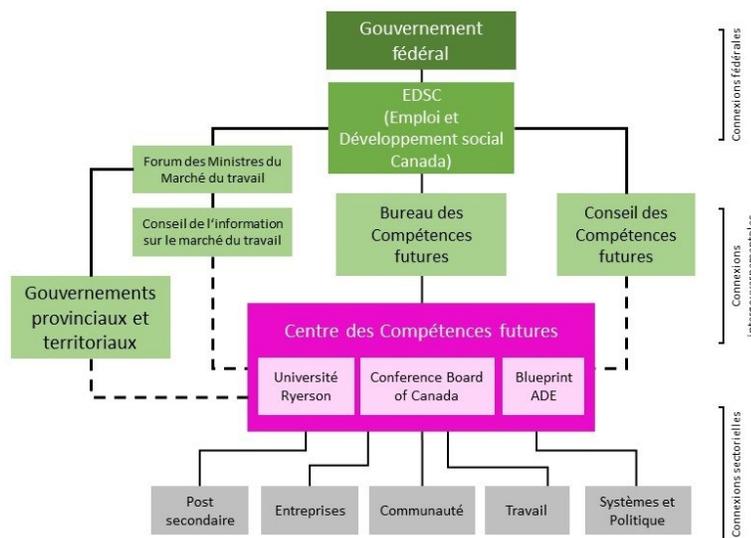
Les données sur les résultats pour ces groupes sont encore très limitées. Il convient également de noter que peu d'éléments sont disponibles pour montrer les plans de collecte de données sur les résultats qu'obtiennent ces groupes. Bien que le Centre doive rendre compte annuellement des résultats obtenus par les participants, ces renseignements ne figuraient pas dans les rapports fournis à EDSC. Les données disponibles indiquent uniquement le nombre de participants et ne permettent pas l'évaluation des résultats pour les participants, de sorte que les résultats par groupe ne peuvent pas être analysés.

6. Gouvernance

Le programme Compétences futures, avec ses 3 piliers, a mis en œuvre le modèle de gouvernance prévu.

Figure 2. CCF et l'écosystème de développement des compétences (CCF, 2020)

Écosystème du Centre des Compétences futures



Source: Centre des Compétences futures, Rapport d'activité trimestriel, 31 mars 2020.

Constat 11. Le Conseil des Compétences futures a rempli son mandat.

Au printemps 2019, le Conseil des Compétences futures a franchi la première étape de son mandat en entreprenant une première série d'activités de consultation visant à recueillir les perspectives sur les nouvelles tendances en matière de compétences et de main-d'œuvre auprès d'environ 400 personnes issues de plus de 150 organisations de partout au pays, représentant les secteurs public, privé, syndical et à but non lucratif. Le Conseil a préparé un rapport sommaire général sur les thèmes récurrents concernant les possibilités et les défis relevés par un large éventail de partenaires et d'intervenants.

Au cours de l'année 2020, le Conseil a rédigé son rapport final intitulé *Le Canada – Une nation axée sur l'apprentissage : Une main-d'œuvre qualifiée et souple, prête à définir l'avenir*. Le rapport comprenait des recommandations qui ont influencé les annonces relatives à la formation du budget 2021 ainsi que les efforts déployés par les ministères fédéraux pour faire progresser le développement de la main-d'œuvre afin de soutenir les priorités de l'ensemble du gouvernement.

Suite à la publication du rapport, les membres du Conseil ont mené une série d'activités visant à promouvoir des mesures liées aux priorités énumérées dans le rapport. Des balados ont été créés, et le Conseil a organisé 5 dialogues numériques réunissant plus de 180 participants afin de promouvoir une conversation nationale sur les compétences pour l'avenir du travail. Cette promotion et cette consultation ont culminé avec le Forum virtuel sur les compétences futures du 8 juin 2021. Environ 200 intervenants de tous les secteurs à l'échelle nationale y ont participé. Afin de permettre la tenue des consultations précédant le forum, le dernier mandat des membres du Conseil a été prolongé de six mois, soit jusqu'au 30 juin 2021. Cette date a marqué la fin du mandat du Conseil.

Constat 12. Le modèle de prestation par un tiers est considéré comme efficace pour atteindre les objectifs du Programme. Cependant, les rôles et responsabilités du Ministère et du Centre des Compétences futures ne sont pas toujours clairs.

Le modèle de prestation par un tiers est associé à de multiples avantages et a toujours été perçu par les personnes interrogées comme le modèle le plus efficace pour atteindre les objectifs du Programme. La création du Centre des Compétences futures, indépendant du gouvernement, est l'une des plus grandes forces du modèle de gouvernance. Le Centre est jugé crucial pour assurer le succès de l'initiative pour ce qui est de son acceptation au niveau pancanadien. En particulier, cela a été perçu comme aidant à surmonter la réticence des provinces et des territoires à participer au Programme. Les personnes interrogées ont mentionné d'autres avantages que comporte ce modèle :

- il permet au Centre des Compétences futures d'être en contact avec ce qui se passe dans différents secteurs, mais a également un lien avec le gouvernement afin qu'il puisse toujours influencer la politique gouvernementale;
- une plus grande connectivité puisque le gouvernement ne pouvait pas faire le même travail de mobilisation des connaissances que le Centre des Compétences futures a fait. Il entretient des relations au-delà du gouvernement à gouvernement et du gouvernement à l'industrie et mobilise une expertise que le gouvernement peut ne pas avoir;
- il offre plus de flexibilité pour tester des idées innovantes et envisager de nouvelles approches.

Bien que les données indiquent que le modèle de prestation par un tiers est une approche prometteuse, 2 défis majeurs ont été soulevés par les personnes interrogées et confirmés par l'examen des documents consultés dans le cadre de l'évaluation :

1. Clarté des rôles et des responsabilités – La distinction entre les rôles du Conseil et d'EDSC (par l'intermédiaire du Bureau des compétences futures) était claire au cours des premières années du Programme. Maintenant que le mandat du Conseil a pris fin, le rôle restant d'EDSC est perçu comme étant plus flou. La plupart des informateurs-clés interrogés (à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement fédéral) ont indiqué que le rôle d'EDSC n'était pas clair par rapport à celui du Centre. Les informateurs clés interrogés dans le cadre de l'examen après 2 ans et de l'évaluation ont démontré un manque de familiarité avec le rôle d'EDSC dans le Programme. Il a été jugé nécessaire d'accroître sa visibilité et de communiquer plus clairement son rôle tout en respectant les termes de l'accord de contribution.
2. Faible synergie et échange de renseignements entre EDSC et le Centre des Compétences futures – L'examen après 2 ans a révélé le degré restreint d'interaction et de synergie entre les trois piliers du programme Compétences futures. En effet, le mode de collaboration et d'échange de renseignements entre EDSC et le Centre manque de clarté, en dehors des rapports d'activité et des rapports annuels exigés par l'entente de contribution.

Constat 13. Le modèle de consortium utilisé pour gérer le Centre des Compétences futures est une approche non traditionnelle pour atteindre les objectifs d'un programme fédéral. Cependant, il existe des défis liés aux lignes de responsabilité et au manque de clarté dans les responsabilités avec ce type de partenariat.

Bien que l'Université métropolitaine de Toronto (TMU) soit le seul signataire de l'accord de contribution, le projet a été fondé par un consortium de partenaires comprenant TMU, Blueprint-ADE, un organisme de recherche sans but lucratif et le Conference Board du Canada, un organisme de recherche appliquée sans but lucratif.

- **L'Université métropolitaine de Toronto** est chargée de fournir au Centre des Compétences futures des services administratifs (finances, TI, ressources humaines) et est signataire de l'accord de contribution avec Emploi et Développement social Canada. L'équipe de projet de TMU comprend le Diversity Institute et Magnet.
 - Le Diversity Institute a élaboré de nouvelles approches pour comprendre les compétences futures et répondre aux besoins des employeurs en mettant l'accent sur l'élimination des obstacles pour les femmes, les personnes racisées, les immigrants, les Autochtones, les personnes handicapées et autres.
 - Magnet (co-créé par TMU et la Chambre de commerce de l'Ontario) est une plateforme d'innovation sociale qui s'attaque au chômage et au sous-emploi des Canadiens. Magnet apporte au Centre des Compétences futures un vaste réseau technologique de partenariats multisectoriels avec une infrastructure numérique spécialement conçue pour développer et

maintenir un réseau pancanadien qui soutiendra les initiatives du Centre des Compétences futures.

- **Blueprint-ADE** s'appuie sur sa vaste expérience en conception de programmes, évaluation, analyse des politiques et analyse avancée des données pour diriger la stratégie de production de données probantes et l'évaluation des projets d'innovation du Centre des Compétences futures. Blueprint-ADE collabore avec les décideurs politiques et les praticiens pour générer des données probantes rigoureuses afin de comprendre de quelle façon ils peuvent apprendre, s'améliorer et maximiser leur impact.
- Le **Conference Board du Canada** dirige les activités de diffusion et de mobilisation des connaissances du Centre et contribue au programme de recherche du Centre.

Le Centre des Compétences futures dispose également d'un conseil consultatif qui fournit des conseils stratégiques et prospectifs à la direction du Centre afin de l'aider à remplir son mandat.

Le modèle du consortium s'est régulièrement vu attribuer le mérite du succès initial de l'initiative en tirant parti des réseaux et des forces de chaque partenaire (Centre des Compétences futures, Conference Board du Canada et Blueprint-ADE). Selon les personnes interrogées, le modèle de gouvernance fonctionne en grande partie comme prévu. On estime que le Programme a pu démarrer immédiatement et intensifier rapidement ses activités en s'appuyant sur l'expertise, les ressources, l'infrastructure et les réseaux préexistants dans l'écosystème de chacun des partenaires du consortium.

Toutefois, la gouvernance du Centre des Compétences futures est complexe et quelques problèmes liés à la responsabilisation et au manque de clarté des rôles et responsabilités sont ressortis. Voici les difficultés perçues par les personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation et de l'examen après 2 ans (chacune mentionnée par quelques personnes interrogées) :

- le modèle de consortium est compliqué par diverses ententes de contribution (par exemple, l'Université métropolitaine de Toronto [TMU] a une entente avec le Centre des Compétences futures, et les partenaires du consortium ont une entente avec TMU; il pourrait en résulter des tensions liées à la hiérarchie des responsabilités. Cela a été atténué par la mise en place de la table de direction avec une représentation égale de chaque partenaire du consortium;
- le fait que le Centre des Compétences futures et tous les membres du consortium soient situés en Ontario exerce une pression supplémentaire sur l'orientation pancanadienne du Programme.

7. Mesure du rendement

Constatation 14. Les données disponibles auprès du Centre des Compétences futures répondent aux exigences en matière de rapports de l'entente de contribution. Toutefois, les renseignements ne suffisent pas à permettre à EDSC de faire le suivi et de rendre compte du rendement au fil du temps, ainsi que de mesurer les impacts, en particulier sur les groupes sous-représentés.

Le Profil d'information sur le rendement du Programme établit des liens clairs entre les activités, les extraits et les résultats escomptés. Cependant, les incohérences et les lacunes dans les indicateurs de rendement clés recueillis auprès du Centre limitent la capacité de suivre efficacement les progrès vers la réalisation des résultats escomptés.

Le type de données (par exemple, les indicateurs sur lesquels porte le rapport) et les mesures utilisées pour rendre compte de chaque indicateur sont parfois incohérents. Ainsi, les renseignements sur les projets qui répondent aux besoins des groupes sous-représentés et défavorisés comprenaient une proportion estimée des fonds dépensés dans le rapport d'activité trimestriel du quatrième trimestre de l'année 2019 à 2020. Toutefois, pour l'année 2021 à 2022, ce même indicateur est présenté en chiffres absolus plutôt qu'en proportions estimées. Ces pratiques non efficaces entraînent des risques d'erreurs dans l'analyse des données.

Il existe toute une gamme de renseignements et de données sur le type d'activités et d'extraits qui sont financés et produits par le Centre. Toutefois, les données disponibles sur les résultats des projets financés et leur incidence sur les participants sont encore insuffisantes.

L'évaluation n'a pas trouvé de données probantes concrètes concernant les résultats qu'ont tirés les participants des projets. Les données sur le rendement du Programme se limitent aux résultats obtenus à l'échelon des projets : les seules données disponibles portent sur les intervenants dans le développement des compétences (institutions des intervenants) et sur les connaissances produites plutôt que sur les participants comme tels. Il sera donc difficile d'évaluer pleinement les résultats du Programme sur les participants et sur les sous-groupes de participants, en particulier ceux des groupes sous-représentés.

On ne sait pas non plus de quelle façon et dans quelle mesure le Programme utilise les données sur le rendement recueillies auprès du Centre. Bien que le Centre ait fourni les rapports d'activité trimestriels et annuels requis, il n'y avait pas de données probantes pour montrer si le Programme utilisait l'information pour orienter la gestion du Programme et dans l'affirmative, la façon dont il l'utilisait.

Le Centre des Compétences futures a élaboré une base de données des projets financés et a commencé par effectuer un codage thématique de l'orientation stratégique de l'apprentissage et des groupes thématiques. Toutefois, on ne peut pas clairement savoir dans quelle mesure ni de quelle manière le Programme utilise ou prévoit utiliser cette base de données.

8. Conclusions

Le marché du travail évolue et l'écosystème du développement des compétences au Canada demeure confronté à des défis constants en ce qui concerne la formation liée à l'emploi et l'information sur le marché du travail. Des changements sont nécessaires afin que les Canadiens et l'économie canadienne puissent prospérer dans un environnement qui évolue rapidement.

Malgré certaines améliorations apportées par le programme Compétences futures depuis sa création, les principaux défis et problèmes qui ont été soulevés en 2017 sont toujours présents aujourd'hui. Le besoin pour plus d'informations et de données probantes sur les solutions de reconversion ou de perfectionnement afin de permettre aux travailleurs de s'adapter aux changements du marché du travail et d'être prêts à répondre aux compétences de demain demeure d'actualité.

Le programme Compétences futures a été mis en œuvre en vue de s'attaquer à ces défis et à ces problèmes et il complète d'autres initiatives existantes (comme le Conseil de l'information sur le marché du travail). Au cours de ses premières années, le Programme a contribué à l'amélioration et au développement de l'information sur le marché du travail et s'est concentré à la fois sur des approches innovantes en matière de développement des compétences et sur les groupes sous-représentés.

La pandémie de COVID-19 a posé de nombreux problèmes au cours des premières années du Programme, ce qui a entraîné des retards dans la réalisation des projets et dans l'obtention de résultats. L'évaluation de l'efficacité et de l'efficience du Programme en a donc été limitée.

Cependant, les données ont montré que le Programme a réussi à mobiliser un réseau pancanadien d'intervenants et d'experts diversifiés dans l'écosystème du développement des compétences, que ce soit au moyen des travaux du Conseil (consultations et publication de son rapport), du Bureau (par l'engagement avec le Forum des ministres du marché du travail et autres partenaires gouvernementaux), ou du Centre (tournées de sondage, événements régionaux et nationaux).

Les premiers résultats indiquent que des connaissances ont été développées pour l'écosystème des compétences et que le Programme ouvre la voie à l'innovation dans l'écosystème des compétences. Cependant, les données ne sont pas suffisantes pour permettre une évaluation fiable de l'utilité des connaissances produites. Par conséquent, il est trop tôt pour évaluer la mesure dans laquelle le Programme expérimente des approches innovantes.

Le Programme a également entrepris une série d'activités de mobilisation des connaissances afin d'orienter et d'influencer les politiques et les programmes liés aux compétences. Toutefois, les impacts de ces efforts sur les politiques et les programmes ne sont pas encore clairs.

Les groupes sous-représentés et défavorisés sur le marché du travail continuent de se heurter à des obstacles supplémentaires. Les membres de ces groupes sont souvent confrontés à de multiples obstacles, ce qui rend leur situation encore plus difficile à surmonter. Il est nécessaire de disposer d'une meilleure information sur la description de ces obstacles, ainsi que sur la manière dont ils interagissent entre eux. Les données montrent que le Programme s'est concentré sur l'amélioration de la situation des groupes sous-représentés, défavorisés et en quête d'équité en ciblant ces populations. Par exemple, le Programme a financé des projets de recherche visant à clarifier et à expliquer les défis et les problèmes rencontrés par les groupes sous-représentés dans l'écosystème du développement

des compétences, tandis que d'autres projets visent à proposer des solutions afin que les Canadiens issus de ces groupes performant mieux sur le marché du travail. Il est toutefois trop tôt pour évaluer les effets sur ces groupes, car la plupart des projets prendront fin en 2023.

Les données disponibles auprès du Centre des Compétences futures répondent à la plupart des exigences de l'accord de contribution en matière de rapports. Toutefois, les renseignements ne sont pas suffisants pour permettre à EDSC de faire le suivi et de rendre compte du rendement au fil du temps, ainsi que de mesurer les impacts, en particulier sur les groupes sous-représentés.

Sur le plan de la gouvernance, les données portent à croire que le modèle de mise en œuvre du Programme est efficace pour atteindre les objectifs du Programme. Ce modèle repose sur un accord de contribution unique avec un consortium de partenaires composé de l'Université métropolitaine de Toronto, de Blueprint-ADE et du Conference Board du Canada. Il confère au Centre des Compétences futures suffisamment d'indépendance pour mener ses activités et consulter les gouvernements provinciaux et territoriaux, ainsi que les industries. Cependant, les rôles et responsabilités au sein du consortium d'une part, et entre le Ministère et le Centre des Compétences futures d'autre part, ne sont pas toujours clairs.

9. Recommandations

Recommandation #1: Continuer à améliorer et à renforcer la collecte de données et l'établissement de rapports sur le rendement du Programme afin d'améliorer la prise de décision.

À mesure que le Programme continue de mûrir et qu'un nombre croissant de projets financés font rapport sur leurs résultats, il sera important d'améliorer la stratégie de mesure du rendement. La stratégie gagnerait à se concentrer davantage sur la collecte de données cohérentes et significatives sur les résultats, ainsi que sur l'utilisation efficace des données sur le rendement pour aider à la gestion et à la responsabilité du Programme.

Le Programme devrait explorer les possibilités de collaboration avec le Centre afin d'harmoniser et de rationaliser les efforts de collecte de données autour d'indicateurs de rendement clés. La base de données sur l'apprentissage et l'évaluation (en matière de recherche, d'évaluation et de mobilisation des connaissances) du Centre des Compétences futures pourrait également être explorée plus en profondeur par le Programme afin de déterminer s'il est possible d'analyser les renseignements relatifs aux projets plus rapidement, de façon plus ciblée et avancée en vue de répondre aux besoins en matière de mesure du rendement.

En outre, le Programme pourrait se pencher davantage sur la manière d'utiliser les renseignements recueillis sur le rendement pour appuyer la prise de décision, car on ne sait pas encore précisément comment et dans quelle mesure les renseignements recueillis par le Centre sont utilisés.

Recommandation #2: Renforcer les activités de mobilisation et de synthèse des connaissances pour les données probantes produites par le Centre des Compétences futures.

L'un des principaux objectifs du programme Compétences futures est de soutenir la politique transformatrice du marché du travail et l'innovation en matière de programmes pour faire en sorte que le marché du travail et les systèmes de formation du Canada demeurent adaptés dans l'avenir. À cette fin, le Programme vise à déterminer les nouvelles compétences demandées aujourd'hui et celles qui le seront dans l'avenir, à soutenir l'expérimentation en créant des prototypes, en mettant à l'essai et en mesurant rigoureusement les approches novatrices, à diffuser publiquement les données probantes montrant ce qui fonctionne, et à favoriser des conditions propices pour reproduire de bonnes pratiques et les mettre à l'échelle.

Le Programme a fait d'importants progrès pour ce qui est de cibler des compétences et de soutenir l'expérimentation. Il a également établi des relations efficaces avec des partenaires provinciaux, territoriaux et fédéraux grâce au travail du Centre et du Bureau. La majorité des projets financés par le Programme arrivant à terme au cours de l'exercice 2023-2024, le Programme est encouragé à mettre davantage l'accent sur la production d'une analyse et d'un rapport plus complets sur les leçons tirées de ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas pour créer des conditions propices à la satisfaction des besoins en constante évolution des demandeurs d'emploi, des travailleurs et des employeurs. Le Programme devrait également aspirer à une synthèse et à une mobilisation des connaissances plus cohérentes afin d'optimiser les leçons tirées des données probantes produites par le Centre afin de soutenir la reproduction et la transposition à grande échelle de pratiques prometteuses.

Recommandation #3: Prendre des mesures pour clarifier le rôle d'EDSC et accroître sa visibilité dans le but de soutenir les efforts visant à mobiliser les connaissances et à influencer sur les politiques et les programmes relatifs aux compétences.

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'initiative Compétences futures, les activités de mobilisation et de communication internes et externes ont été principalement menées par le Conseil des Compétences futures et le Centre des Compétences futures. Il en résulte un manque de sensibilisation et de clarté quant au rôle d'EDSC dans la réalisation des objectifs du Programme en ce qui concerne le soutien à la politique transformatrice du marché du travail et à l'innovation en matière de programmes. À mesure que le Programme continue de mûrir et que la production de connaissances continue de croître, le rôle et la visibilité pourraient avoir une incidence sur les efforts déployés en vue d'influer sur les politiques et les programmes gouvernementaux.

En outre, la collaboration avec le Centre des Compétences futures pour veiller à ce que les rôles et les responsabilités soient clairement définis peut contribuer à améliorer le soutien et la complémentarité du travail de chacun et à réduire au minimum les inefficacités liées à d'éventuels chevauchements.

10. Références

- ◆ Banque du Canada (2017). Les échanges internationaux du Canada : une évolution marquée par le temps.
- ◆ Brookfield Institute for Innovation and Entrepreneurship (2017). Future-proof: Preparing for the future of work in Canada (en anglais seulement).
- ◆ Canada (2017). Canada au-delà de 150 – L’avenir du travail : rapport final.
- ◆ Conference Board du Canada (2020). L’adaptation à l’automatisation : Jusqu’où le marché du travail canadien peut-il s’adapter? Exposé des enjeux.
- ◆ Conseil consultatif en matière de croissance économique (2017a). Bâtir une main-d’œuvre canadienne hautement qualifiée et résiliente au moyen du laboratoire des compétences futures. Ministère des Finances du Canada.
- ◆ Conseil consultatif en matière de croissance économique (2017b). Une nation axée sur l’apprentissage : Une main-d’œuvre qualifiée et souple, prête à définir l’avenir. Ministère des Finances du Canada.
- ◆ Conseil de l’information sur le marché du travail (2022). Défis et possibilités dans le contexte de l’IMT au Canada. Conseil de l’information sur le marché du travail. (ressource électronique).
- ◆ Conseil des Compétences futures (2020). Le Canada – Une nation axée sur l’apprentissage : Une main-d’œuvre qualifiée et souple, prête à définir l’avenir.
- ◆ Emploi et Développement social Canada (2022). Examen du programme Compétences futures.
- ◆ Institut de recherche en politiques publiques (2021). Pour rentabiliser ses investissements dans le développement des compétences, le Canada doit mettre en place un système d’information reliant formations, compétences et emplois. *IRPP Insight* n° 34. Institut de recherche en politiques publiques, Montréal.
- ◆ Organisation de coopération et de développement économiques (2019). L’avenir du travail – Perspectives de l’emploi de l’OCDE 2019.
- ◆ Organisation de coopération et de développement économiques (2020). Workforce Innovation to Foster Positive Learning Environments in Canada (en anglais seulement).
- ◆ Société de recherche sociale appliquée (2021). Obstacles à l’emploi et à la formation pour les groupes en quête d’équité : rapport final.
- ◆ Statistique Canada (2022). « Alors que les postes vacants sont nombreux et que le taux de chômage est à un niveau historiquement bas, le Canada fait face à une vague record de retraites au sein d’une main-d’œuvre qui vieillit : le nombre de personnes de 65 ans et plus a crû six fois plus vite que celui des enfants de 0 à 14 ans ». *Le Quotidien*, 27 avril 2022.