

# Sommaire 2021 de Blueprint des Données Probantes du CCF : Nos Idées

Avril 2022

# Contenu

<b>Résumé</b> .....	<b>1</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>6</b>
<b>Section 1 : Mise à jour sur les activités en matière de données probantes</b> .....	<b>9</b>
Ce que nous avons accompli .....	10
Ce que nous avons appris .....	14
Déterminer les objectifs de production de données probantes .....	15
<b>Section 2 : Progrès réalisés relativement à nos objectifs</b> .....	<b>16</b>
<i>Objectif 1</i> : Harmonisation de la production de données probantes avec le cycle d'innovation .....	17
Aperçu .....	17
Soutien de la planification de données probantes dans le cadre de projets d'innovation .....	18
Initiative Parcours professionnels adaptables .....	19
<i>Objectif 2</i> : Cadre pour la production multidimensionnelle de données probantes .....	24
Aperçu .....	24
Notre cadre multidimensionnel basé sur des données probantes .....	25
Mise en œuvre du cadre : Mise à l'échelle du développement des compétences .....	26
<i>Objectif 3</i> : Fournir une assistance technique et assurer le développement des capacités .....	30
Aperçu .....	30
Assistance technique relative aux portefeuilles sur l'innovation .....	30
L'Initiative sur les données pour les spécialistes (IDS) .....	32
<b>Section 3 : Bâtir notre avenir</b> .....	<b>34</b>
Ce que nous avons appris .....	35
Le développement des capacités est multidimensionnel .....	35
Notre approche nécessite une expertise des plus variées .....	36
Volonté de production de données probantes davantage axées sur les spécialistes .....	36
Les prochaines étapes .....	37
Accent sur la mobilisation des connaissances .....	37
Mise à l'essai des innovations axées sur l'avenir .....	37
Connexion des données probantes à l'écosystème .....	37
<b>Annexe A : Cadre commun des résultats</b> .....	<b>38</b>
<b>Annexe B : Planification de données probantes</b> .....	<b>40</b>

## Un message du directeur exécutif du CCF

Le Centre des Compétences Futures (CCF) a pour mission de renforcer l'écosystème des compétences canadien, ce qui inclut un engagement de partage des connaissances et de données probantes dans ce domaine. Dans ce but, nous collaborons avec des employeurs, des salariés et des communautés partout au Canada afin d'évaluer les innovations en matière de développement des compétences.

Notre engagement en faveur du développement des compétences dans toutes les provinces et tous les territoires se manifeste au travers de notre pratique de production de données probantes. Cette approche du partage des connaissances implique de travailler en collaboration avec des **projets d'innovation** pour comprendre l'impact de ces nouvelles approches - pour définir non seulement **“ce qui fonctionne”**, mais également “pour qui” et “dans quelles conditions”. Nous nous appuyons sur des méthodes d'évaluation rigoureuses pour identifier les solutions offrant le plus de potentiel, avec l'espoir de pouvoir étendre leur échelle d'application au Canada pour répondre aux besoins des employeurs et des salariés.

En tant que l'un des partenaires fondateurs du consortium du Centre des Compétences Futures, Blueprint collabore avec des organisations dans tout le Canada afin de produire des données probantes pouvant aider à résoudre leurs obstacles liés aux compétences professionnelles. Ce **Sommaire des Données Probantes** partage le travail de Blueprint au sein du consortium du CCF au cours de l'année précédente. Blueprint s'attache à développer et tester des approches probantes pour nous aider à trouver de nouvelles solutions, identifier ce qui fonctionne et étendre notre échelle d'intervention. Nous sommes ravis de voir Blueprint travailler avec nombre de nos projets bénéficiaires pour développer des données probantes, renforcer les modèles de ces projets et étendre l'échelle des approches fructueuses. Nous sommes convaincus que cette approche et ces investissements permettront de renforcer l'économie canadienne en permettant aux salariés d'accéder à l'apprentissage des compétences tout au long de leurs carrières.

En complément de ce rapport, le CCF, Blueprint et les autres membres du consortium continueront à partager des résultats et données propres aux projets eux-mêmes au cours des mois à venir. Nous vous encourageons à participer à ce travail par l'intermédiaire de ces rapports de projets, de nos bulletins d'apprentissage sur différents sujets thématiques, et des multiples événements et discussions que nous organisons pour partager les résultats et données des projets d'innovation.

Merci encore pour votre intérêt pour le progrès du développement des compétences,

**Pedro Barata**

Directeur Exécutif, Centre des Compétences Futures

## À propos du Centre des Compétences futures

Le CCF est un centre de recherche et de collaboration avant-gardiste qui se consacre à préparer les Canadiens à leur réussite professionnelle. À notre avis, les Canadiens devraient être confiants quant aux compétences qu'ils possèdent pour réussir au sein d'une main-d'œuvre en constante évolution.

À titre de communauté pancanadienne, nous collaborons pour définir, tester, mesurer et partager de façon rigoureuse des approches novatrices pour évaluer et développer les compétences dont les Canadiens ont besoin pour prospérer dans les jours et les années à venir.

Le Centre des Compétences futures a été fondé par un consortium dont les membres sont l'Université Ryerson, Blueprint et le Conference Board du Canada, et est financé par le [Programme des compétences futures du gouvernement du Canada](#).

## À propos de Blueprint

Blueprint a été fondée sur le principe que les données probantes sont un outil puissant pour le changement. Nous travaillons avec des décideurs politiques et des conseillers en orientation professionnelle pour créer et utiliser des données probantes dans la résolution de problèmes complexes de politiques et de programmes. Notre vision est celle d'un écosystème de politique sociale où les preuves sont utilisées pour améliorer les vies, construire de meilleurs systèmes et politiques et conduire le changement social.

Notre équipe est composée d'un groupe multidisciplinaire de professionnels possédant des compétences diverses en matière de recherche en politiques, d'analyse des données, de conception, d'évaluation, de mise en œuvre et de mobilisation des connaissances.

En tant que partenaire du consortium du Centre des Compétences futures, Blueprint travaille avec des partenaires et des parties prenantes pour générer et utiliser des données probantes dans la résolution des défis pressants des compétences futures.



Ce rapport est financé par le Centre des Compétences futures du gouvernement du Canada.

Les opinions et les interprétations exprimées dans cette publication sont celles de l'auteur ou des auteurs et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

# Résumé

## Introduction

Le secteur du développement des compétences est aux prises avec la nécessité d'agir rapidement et la pression de ne pas se tromper. Les acteurs du milieu des compétences futures sont à la recherche de façons de mieux servir leurs clients maintenant, tout en tentant d'anticiper les changements d'un marché du travail en mutation rapide. Pour relever ces défis, les décideurs politiques et les spécialistes ont besoin de données probantes à jour, exploitables et pertinentes. Les approches actuelles en matière de données probantes sont souvent trop lentes, trop rigides et trop restreintes pour aider les acteurs du milieu des compétences futures à aborder les perturbations et à se rééquiper au cœur du changement.

Nous croyons qu'une meilleure utilisation des données probantes peut engendrer un impact transformateur. En tant que partenaire fondateur du consortium du

**Centre des Compétences futures (CCF), Blueprint** travaille en collaboration avec des partenaires et des parties prenantes pour générer des données probantes dans la résolution des défis pressants associés aux compétences futures. Nous voulons nous assurer que les systèmes de développement des compétences du Canada seront prêts pour affronter l'avenir.

Nous estimons que pour y parvenir, nous devons trouver de nouvelles façons de travailler avec les parties prenantes afin de **générer, mobiliser et utiliser les données probantes**. Dans son rôle au sein du CCF, Blueprint cherche à élargir la boîte à outils d'approches traditionnelles de production de données probantes. Nous travaillons actuellement à mettre au point et à tester diverses approches qui nous aideront à trouver de nouvelles solutions, à déterminer ce qui fonctionne et à élargir l'impact.

### Notre travail vise trois objectifs :

#### Stimuler l'innovation

Utiliser les données pour soutenir l'expérimentation et l'apprentissage portant sur les approches de développement de nouvelles compétences.

#### Soutenir les décisions de mise à l'échelle

Produire des données probantes fiables qui soutiennent la reproductibilité et la mise à l'échelle des modèles les plus prometteurs afin de contribuer à la mise en œuvre d'un écosystème de développement des compétences plus agile et plus adaptable.

#### Instaurer une culture de prise de décisions fondées sur des données probantes

Collaborer avec les parties prenantes afin de développer la capacité en matière d'apprentissage et d'amélioration continue fondés sur les données.

# Ce Que Nous Avons Exploré

Dans notre [rapport annuel sur les données probantes de 2020](#), nous avons résumé ce que nous avons appris durant notre première année complète d'activités de production de données probantes. Nous avons travaillé avec la première vague de projets d'innovation en développement des compétences financés par le CCF afin de produire des données probantes portant sur leurs interventions. Ces projets étaient variés, s'étendant d'une plateforme d'évaluation des compétences pour éliminer les obstacles à l'emploi pour les nouveaux arrivants, à un programme de formation en TIC pour les professionnels de l'industrie pétrolière et gazière ayant perdu leur emploi, en passant par un simulateur de réalité virtuelle veillant à préparer l'industrie du camionnage aux avancées technologiques futures. Afin de refléter cette variation, nous avons adopté plusieurs approches de production de données probantes adaptées aux besoins et au niveau de préparation de chaque projet. Ces approches comprenaient des évaluations complètes, une aide technique légère et des activités d'apprentissage continu, ainsi que l'harmonisation des approches de collecte des données aux projets qui entreprenaient leurs propres recherches et évaluations.

Nous avons beaucoup appris de notre collaboration avec ces projets. Cela nous a permis de constater l'enthousiasme que les parties prenantes en compétences futures affichent en ce qui concerne la recherche et la mise à l'essai de nouvelles façons de mieux servir leurs collectivités. Cela nous a aussi permis de confirmer que les approches traditionnelles d'évaluation ne sont pas toujours le meilleur outil pour atteindre ces objectifs. Nous devons plutôt créer des méthodes qui ne se limitent pas à établir « ce qui fonctionne », mais qui déterminent comment et pourquoi les interventions fonctionnent, et qui créent des outils sur mesure en fonction des défis liés aux premières étapes des initiatives novatrices. Qui plus est, l'évaluation ne suffit pas. Nous devons offrir une assistance technique et des soutiens en développement des capacités pour

aider les parties prenantes à concevoir et à fournir de meilleurs modèles tout en apprenant continuellement tout au long du processus.

Ces apprentissages nous ont aidés à raffiner nos buts pour en faire des **objectifs de production de données probantes** — les façons de mieux nous servir des données probantes pour accroître la résilience de nos systèmes de développement des compétences.

**Nos trois objectifs en matière de production de données probantes sont les suivants :**

- **Harmoniser la production de données probantes au cycle d'innovation :** Concevoir une boîte à outils d'approches en matière de production de données probantes qui permet de soutenir l'innovation à diverses étapes d'avancement.
- **Établir un cadre pour la production multidimensionnelle de données probantes :** Concevoir un cadre qui fait passer une intervention de la phase initiale de test à l'évaluation approfondie, puis à la mise à l'échelle.
- **Fournir une assistance technique et assurer le développement des capacités :** Instaurer des approches de collaboration avec les spécialistes pour les aider à atteindre leurs objectifs et à apprendre en cours de route.

Chacun de ces objectifs nous a obligés à investir dans notre recherche et développement sur le plan social, en développant de nouveaux outils, cadres et modèles qui orientent notre travail en matière de données probantes et nous aident à stimuler l'innovation, la mise à l'échelle et le développement des capacités. Aussi, en collaboration avec le CCF, nous avons pu au cours de la dernière année détecter des occasions intéressantes pour mettre ces nouvelles approches à l'essai.

# Ce Que Nous Avons Accompli

Cette année, nous avons fait d'importants progrès en ce qui concerne nos trois objectifs en matière de production de données probantes, notamment en lançant de nouvelles initiatives de données probantes en partenariat avec le CCF. Voici nos principales réalisations concernant chaque objectif :

## 1. Harmoniser la production de données probantes au cycle d'innovation

- **Nous avons conçu et mis en œuvre un nouveau cadre et des outils qui aident les projets d'innovation à mettre au point des plans sur les données probantes qui s'harmonisent au cycle d'innovation.** Au cours de la dernière année, nous avons collaboré avec les divers projets d'innovation financés par le CCF afin de mettre au point des plans sur les données probantes qui répondent à leurs plus pertinents besoins en matière d'apprentissage. Ce travail a mené à l'élaboration et à l'approbation de **71 plans sur les données probantes** pour les projets financés par le CCF. Le CCF poursuit sa collaboration avec ces projets afin de recueillir des renseignements issus de leurs activités planifiées de production de données probantes.
- **Nous avons lancé une nouvelle initiative axée sur l'utilisation des données probantes pour stimuler l'innovation orientée sur la mission.** Nous avons lancé l'[initiative Parcours professionnels adaptables](#) en collaboration avec le CCF pour générer des concepts tournés vers l'avenir afin de faire progresser les services d'orientation professionnelle au Canada. Nous avons investi dans des activités d'évaluation systématique des besoins, de recherche et de mobilisation afin de déterminer les innovations axées sur l'avenir qui peuvent engendrer des changements systémiques et nous permettre d'atteindre l'objectif de services d'orientation professionnelle de haute qualité offerts à tous. Nous sommes actuellement en phase de collaboration avec des parties prenantes afin d'établir une stratégie d'essai de nos innovations.

## 2. Établir un cadre pour la production multidimensionnelle de données probantes

- **Nous avons mis au point notre cadre et le mettons à l'essai avec dix interventions de développement des compétences axées sur l'avenir.** Notre cadre pour la production multidimensionnelle de données probantes propose une façon d'évaluer systématiquement et de développer la capacité de mise à l'échelle des innovations en matière de compétences futures, sans considérer uniquement leur impact, mais plutôt le niveau auquel elles peuvent soutenir la croissance durable pour répondre au besoin de l'écosystème. Dans le cadre de l'initiative [Mise à l'échelle du développement des compétences](#), nous avons pu sélectionner dix projets du portefeuille du CCF qui ont le potentiel d'être mis à l'échelle et qui sont pertinents d'un point de vue stratégique pour les besoins actuels et futurs de notre écosystème de développement des compétences. Nous collaborons avec chacun de ces projets afin de produire et d'utiliser les données probantes nécessaires pour perfectionner, évaluer et finalement mettre à l'échelle leur modèle.

## 3. Fournir une assistance technique et assurer le développement des capacités

- **Nous avons lancé l'Initiative sur les données pour les spécialistes (IDS) afin d'aider les spécialistes à mieux utiliser les données et les données probantes.** Dans le cadre [de cette initiative](#), nous collaborons avec neuf agences de services communautaires afin de développer leur capacité à utiliser les données pour mieux comprendre qui elles servent et comment elles peuvent servir leur clientèle le plus efficacement possible. Les neuf agences participantes reçoivent des fonds du CCF ainsi qu'un soutien stratégique

# Ce Que Nous Avons Appris

et des conseils de Blueprint afin d'évaluer leurs besoins et d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de développement des capacités en matière de données. À ce jour, nous avons organisé plus de 25 ateliers et terminé neuf plans de développement des capacités en matière de données.

- ***Nous avons également trouvé le moyen d'intégrer une assistance plus technique et le développement des capacités dans toutes nos interactions.*** À l'ensemble des projets du CCF, nous offrons des conseils et de l'aide sur la façon de concevoir et de livrer les innovations de manière efficace, d'apprendre continuellement sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas et d'harmoniser les activités de production de données probantes à leurs objectifs à long terme. Par exemple, nous collaborons avec divers projets d'innovation financés par le CCF afin de fournir de l'encadrement et des conseils en continu sur la mise en œuvre de leurs plans de données probantes en recueillant des données pertinentes de haute qualité à propos de l'efficacité et de la mise en œuvre de leurs interventions.

Notre approche audacieuse en matière de production et d'utilisation de données probantes afin de stimuler le changement au sein de l'écosystème des compétences signifie que nous découvrons de nouvelles choses tous les jours. Dans le cadre du travail que nous réalisons aux côtés du CCF et de nos partenaires pour créer le changement, nous découvrons des défis, nous nous adaptons et nous détectons de nouveaux besoins et de nouvelles occasions à saisir. Nos **trois plus importants constats** de l'année qui vient de se terminer sont les suivants :

## 1. Il faut aller au-delà des projets pilotes

Nous avons appris que si bien des parties prenantes savent qu'il est très difficile de mettre un projet à l'échelle, il n'existe toutefois aucun guide expliquant comment s'y prendre pour relever ces défis. C'est pourquoi, grâce à **l'initiative Mise à l'échelle du développement des compétences**, nous élaborons et mettons à l'essai un nouveau guide de mise à l'échelle reposant sur notre cadre pour la production multidimensionnelle de données probantes. Ce travail n'est pas facile et demande du temps. Bien que ce travail soit exigeant, nous sommes persuadés qu'il est essentiel afin de créer le changement voulu au sein de l'écosystème de développement des compétences. Nous sommes enthousiastes à l'idée de poursuivre notre apprentissage en perfectionnant les diverses avenues menant à la mise à l'échelle et en collaborant avec les divers projets pour les faire progresser dans leur cheminement.

## 2. La demande pour une production plus soutenue de données probantes axées sur le spécialiste est forte

Nous avons appris que les spécialistes en compétences futures sont enthousiastes à l'idée de participer aux activités de production de données probantes orientées par leurs propres questions en

# Ce Vers Quoi Nous Nous Dirigeons

matière d'apprentissage. Bon nombre de fournisseurs de services sont prêts à travailler avec nous pour élaborer et mettre en œuvre des approches qui les aideront à concevoir, tester, itérer, améliorer et mettre à l'échelle leurs programmes et services. Cela se reflétait dans les réactions enthousiastes des organismes invités à participer à l'**Initiative sur les données pour les spécialistes**. Notre expérience met en lumière la valeur de la production de données probantes fondée sur les besoins en matière d'apprentissage des personnes qui fournissent les services aux Canadiens. En nous appuyant sur ces constats, nous explorons de nouvelles façons de donner aux fournisseurs de services le contrôle de leur apprentissage.

## 3. Il faut poursuivre le développement de notre boîte à outils

Nous avons appris que nous devons continuer à développer et à élargir notre boîte à outils en allant au-delà des approches traditionnelles de production de données probantes. La liste de disciplines et de méthodes desquelles nous devons nous inspirer pour atteindre nos ambitieux objectifs continue de croître. Nous avons développé et continuons d'améliorer nos compétences et notre expertise en science de la mise en œuvre, mobilisation des connaissances, techniques d'innovation, engagement des parties prenantes, conception axée sur l'humain, consultation stratégique et gestion des données. Tous ces outils sont nécessaires pour mieux utiliser les données probantes et accroître la résilience de nos systèmes de développement des compétences.

Au vu des progrès réalisés et des apprentissages que nous avons faits au cours de ce processus, il existe quelques secteurs dans lesquels nous désirons perfectionner notre stratégie de données probantes. Le monde du travail évolue rapidement, ce qui engendre le besoin de trouver de nouvelles méthodes de conception, de prototypage et de mise à l'essai des innovations axées sur le futur. Qui plus est, divers spécialistes, fournisseurs de services et décideurs politiques ont des besoins variés et nous devons approfondir notre compréhension de ces dynamiques afin de développer des pratiques en matière de données probantes qui sont pertinentes dans leurs contextes uniques. Tous ces apprentissages doivent être largement accessibles. Nous devons trouver des façons efficaces de mobiliser les données probantes et les apprentissages clés pour contribuer à améliorer le futur du développement des compétences.

Dans le cadre de notre collaboration avec le CCF, nous sommes heureux de continuer à collaborer avec des spécialistes et décideurs politiques en développement des compétences pour stimuler l'innovation, soutenir les décisions portant sur la mise à l'échelle et instaurer une culture de prise de décisions fondées sur des données probantes. En employant des approches novatrices en production de données probantes afin de déterminer ce qui fonctionne et comment améliorer le processus, nous pouvons favoriser un écosystème de développement des compétences résilient qui pourra aider les Canadiens à relever les défis pressants liés à l'avenir du travail.

# Introduction

En tant que partenaire fondateur du consortium du **Centre des Compétences futures (CCF)**, Blueprint travaille en collaboration avec des partenaires et des parties prenantes pour générer des données probantes qui contribueront à la résolution des défis pressants associés aux compétences futures. Notre travail vise trois objectifs :

- **Stimuler l'innovation** : Utiliser les données pour soutenir l'expérimentation et l'apprentissage portant sur les approches de développement de nouvelles compétences.
- **Soutenir les décisions de mise à l'échelle** : Produire des données probantes fiables qui soutiennent la reproductibilité et la mise à l'échelle des modèles les plus prometteurs afin de contribuer à la mise en œuvre d'un écosystème de développement des compétences plus agile et plus adaptable.
- **Instaurer une culture de prise de décisions fondées sur des données probantes** : Collaborer avec les parties prenantes afin de développer la capacité en matière d'apprentissage et d'amélioration continue fondés sur les données.

Pour atteindre ces objectifs ambitieux, il nous faut trouver des façons nouvelles et créatives d'utiliser les données et les données probantes. Dans celui de l'année dernière rapport [sur les données probantes](#), nous avons résumé ce que nous avons appris durant notre première année complète de collaboration avec nos partenaires afin de trouver des façons novatrices de produire et d'utiliser les données probantes.

**La section 1 du rapport fournit une mise à jour sur les activités de production de données probantes à la suite de notre première année**, présente ce que nous avons appris de ces activités et explique comment ces apprentissages nous aident à orienter notre approche. En fonction des apprentissages acquis lors de notre première année, nous avons établi trois objectifs de production de données probantes qui nous aideront à favoriser l'innovation et l'impact dans l'écosystème de développement des compétences du Canada :

- A. Harmoniser la production de données probantes au cycle d'innovation** : Concevoir une boîte à outils d'approches en matière de production de données probantes qui permet de soutenir l'innovation à diverses étapes d'avancement.
- B. Fournir une assistance technique et assurer le développement des capacités** : Instaurer des approches de collaboration étroite avec les spécialistes pour qu'ils atteignent leurs objectifs et apprennent en cours de route.
- C. Établir un cadre pour la production multidimensionnelle de données probantes** : Concevoir un cadre pour la production de données probantes qui fait passer un projet de la phase initiale de test à l'évaluation approfondie, puis à la mise à l'échelle.

**La section 2 du rapport présente nos réalisations relativement à ces trois objectifs de production de données probantes.** Au cours de la dernière année, nous avons conçu et testé une boîte à outils d'approches en matière de production de données probantes dans le but de nous aider à innover, mettre à l'échelle et développer les capacités. Nous avons lancé **trois nouvelles initiatives en matière de données probantes** en partenariat avec le CCF qui sont conçues pour harmoniser la production de données probantes au cycle d'innovation, fournir une assistance technique et assurer le développement des capacités, et concevoir un cadre pour la production multidimensionnelle de données probantes. Ce faisant, nous avons collaboré avec des parties prenantes de partout au Canada dans le cadre de notre travail visant à établir de nouvelles façons de produire des données probantes qui nous permettront de relever les défis liés aux compétences futures.

**La section 3 du rapport se penche sur les renseignements clés découlant de la dernière année de travail et sur de nouvelles voies pour bâtir notre avenir.** Nous avons tiré d'importantes leçons dans le cadre de notre travail auprès du CCF et nous avons utilisé ces enseignements pour déterminer quelques secteurs clés dans lesquels nous désirons perfectionner notre stratégie en matière de données probantes.

# Nos principes en matière de données probantes

Cinq principes orientent notre travail de production de données probantes dans le but de relever les défis urgents liés aux compétences futures :



## **Données probantes pertinentes pour les politiques**

**Produire des données probantes pertinentes pour les politiques et les pratiques.**

Nous devons établir des approches souples en matière de données probantes qui nous permettent de produire des renseignements dont les décideurs politiques et les spécialistes se serviront pour prendre des décisions non seulement à propos de ce qui fonctionne, mais aussi à propos des façons d'apprendre, de s'améliorer et de s'adapter.



## **Données probantes axées sur les systèmes**

**Utiliser les données probantes pour évaluer les forces et répondre aux occasions présentes dans nos systèmes de développement des compétences.**

Les données probantes ont plus d'impact quand elles fournissent des renseignements sur des solutions évolutives pouvant renforcer nos systèmes de développement des compétences et équiper tous les Canadiens pour affronter un marché du travail en pleine évolution.



## **Solutions tournées vers l'avenir**

**Trouver des méthodes de conception, de prototypage et de mise à l'essai de solutions tournées vers l'avenir qui n'existent pas dans le contexte actuel.**

Nous devons combiner les approches traditionnelles d'évaluation à l'expérimentation et aux idées novatrices afin de trouver des solutions tournées vers l'avenir en matière de développement des compétences qui nous permettront d'instaurer la résilience pour le futur.



## **Données probantes favorisant l'innovation**

**Adopter des méthodes de production de données probantes adaptées à l'usage prévu qui favorisent le développement de nouvelles idées.**

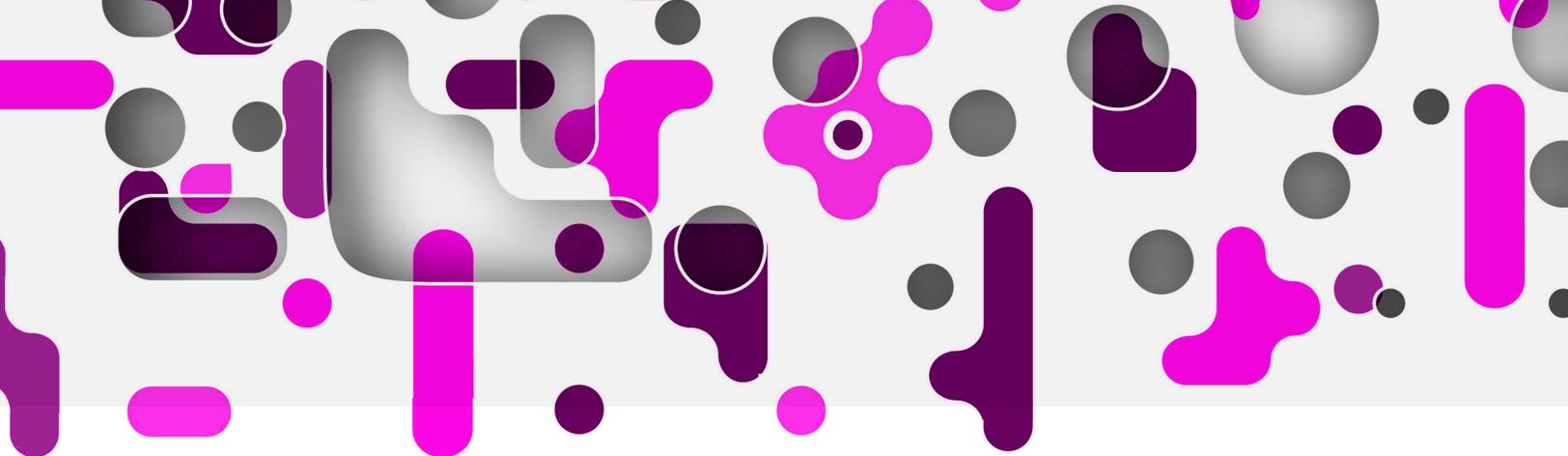
“Les évaluations à « approche universelle » qui se concentrent sur la mesure rigoureuse des produits et des résultats peuvent freiner l'innovation et ne génèrent pas les renseignements à jour nécessaires pour expérimenter et adapter de nouvelles approches.



## **Développement des capacités**

**Développer les compétences, les ressources et les contacts des spécialistes dans le but d'augmenter leurs capacités en matière de données et de données probantes.**

Mobiliser les spécialistes et les habiliter en tant que partenaires est essentiel pour produire des données probantes de haute qualité et exploitables.



## Section 1

# Mise à jour sur les activités en matière de données probantes

# Mise à jour sur les activités en matière de données probantes

La présente section fait le point sur les activités de production de données probantes décrites dans notre dernier [rapport sur les données probantes](#), sur ce que nous avons appris de ces activités et sur la façon dont ces apprentissages ont influencé notre approche pour la dernière année et l'avenir.

## Ce que nous avons accompli

Durant notre première année complète d'activité, le CCF a financé 16 projets de développement s'étendant sur une variété de secteurs, de populations et de types d'intervention. Nous avons collaboré avec plusieurs de ces projets afin de produire des données probantes portant sur leurs interventions. Ces projets étaient variés, s'étendant d'une plateforme d'évaluation des compétences pour éliminer les obstacles à l'emploi pour les nouveaux arrivants, à un programme de formation en TIC pour les professionnels de l'industrie pétrolière et gazière ayant perdu leur emploi, en passant par un simulateur de réalité virtuelle veillant à préparer l'industrie du camionnage aux avancées technologiques futures. Afin de refléter cette variation, nous avons adopté plusieurs approches en matière de données probantes adaptées aux besoins et au niveau de préparation de chaque projet.

### Nous avons utilisé trois modèles de production de données probantes pour ces projets :

- **Les évaluations de projets menées par Blueprint** afin de produire des données probantes sur les résultats obtenus et sur la façon dont ils ont été mis en œuvre.
- **Les approches d'apprentissage continu** pour les projets dans les premières phases de conception et de développement.
- **Le partage des données** avec les projets qui menaient leur propre recherche et leurs propres évaluations, mais qui recueillaient des données correspondant au cadre commun des résultats du CCF et qui communiquaient ces données à Blueprint.

Les projets restants avaient prévu effectuer leurs propres activités de production de données probantes et ont entrepris leur propre programme d'apprentissage.

Pour les projets ayant pris part aux évaluations menées par Blueprint ou au partage de données, nous avons pu relever un ensemble de résultats communs dans tous les projets au moyen du cadre commun des résultats du CCF. La mesure des résultats communs et des caractéristiques communes fait partie de notre engagement à comprendre si, et comment, les projets rejoignent des groupes diversifiés de personnes et le degré auquel les personnes font une expérience différente de ces projets. Voir l'encadré 1 pour plus de renseignements sur le cadre commun des résultats.

## Encadré 1 • Cadre commun des résultats et liens avec les données

Pour les projets du CCF dont les résultats ou l'impact sont évalués, nous mesurons un ensemble de résultats communs et de caractéristiques sociodémographiques pour l'ensemble des projets. Cet ensemble de mesures a été élaboré en consultation avec nos partenaires et a été éclairé par un examen des cadres de résultats et approches de mesures liés à l'emploi tant au Canada qu'à l'étranger. [Vous trouverez le cadre commun des résultats dans son intégralité à l'annexe A.](#)

La mesure des caractéristiques communes et des résultats communs fait partie de notre engagement à comprendre si, et comment, les projets rejoignent des groupes diversifiés de personnes et le degré auquel les personnes font une expérience différente de ces projets. Plus particulièrement, nous cherchons à comprendre comment le portefeuille du CCF sert les groupes sous-représentés dans le marché du travail, y compris les personnes racisées, les personnes autochtones, les nouveaux arrivants et les personnes handicapées.

L'emploi de ce cadre commun des résultats nous permet de mesurer et de comparer le rendement des projets en fonction du type de projet, du secteur ou de la population et d'estimer l'impact collectif de tous les projets financés. Le cadre commun des résultats comprend : les résultats intermédiaires reflétant l'expérience des participants ou les jalons comme l'achèvement du programme; les résultats à long terme comme l'emploi et les résultats éducatifs qui mesurent l'efficacité à long terme de chaque projet; les résultats personnalisés, qui sont des résultats pour lesquels les indicateurs et les mesures diffèrent d'un projet à l'autre.

Pour permettre la mesure efficace des gains à long terme et des résultats en emploi, nous prévoyons aussi établir un lien entre les données de nos évaluations et les dossiers administratifs de Statistique Canada. Nous collaborons avec Statistique Canada afin d'utiliser leur Environnement de couplage de données sociales dans le but de mesurer les résultats à long terme des participants en matière d'emploi et d'éducation pour les projets participants du CCF. Nous prévoyons que les résultats de cet exercice de suivi à long terme seront disponibles au début de 2023.

Trois des projets qui se sont associés à Blueprint pour qu'il effectue des évaluations ont reçu des fonds supplémentaires du CCF dans le cadre de [l'initiative Mise à l'échelle du développement des compétences](#). Par l'entremise de cette initiative, Blueprint collabore de près à des projets qui offrent des modèles prometteurs afin de produire des données probantes appuyant davantage la mise à l'échelle et l'expansion. Les encadrés 2 et 3 présentent un résumé des principales constatations tirées des évaluations de deux de ces projets : Facilitating Access to Skilled Talent (FAST) et Energy to Digital

Growth Education and Upskilling (EDGE UP). Consultez la section 2 pour obtenir de plus amples renseignements sur l'initiative **Mise à l'échelle du développement des compétences** et le travail qu'effectue Blueprint en collaboration avec les partenaires des projets en vue de stimuler la mise à l'échelle et l'impact.

Blueprint a commencé à communiquer les rapports finaux des évaluations, notamment celles des projets FAST et EDGE UP. Veuillez consulter notre [site Web](#) pour en savoir plus.

## Encadré 2 • Constatations de l'évaluation de FAST

### Une plateforme d'évaluation et de développement des compétences en ligne peut-elle aider les nouveaux arrivants à surmonter les obstacles à l'intégration au marché du travail canadien?

**Facilitating Access to Skilled Talent (FAST)** est une plateforme d'évaluation et de développement des compétences en ligne conçue par l'Immigrant Employment Council of BC (IEC-BC) pour faciliter l'intégration des nouveaux arrivants dans le marché du travail canadien. Elle vise à aider les nouveaux arrivants à surmonter les obstacles liés à la reconnaissance des titres de compétence internationaux, à l'absence d'expérience de travail au Canada ainsi qu'à la méconnaissance des normes culturelles du monde du travail canadien. L'objectif à long terme en matière de données probantes du projet est de tester l'effet causal de FAST sur les résultats en matière d'emploi pour les nouveaux arrivants.

IEC-BC a reçu une subvention du CCF en 2019 pour élargir la prestation de FAST à de nouveaux volets sectoriels et aux nouveaux arrivants dans d'autres provinces, dont le Manitoba, l'Ontario et la Nouvelle-Écosse. Notre évaluation initiale de FAST de 2019 à 2021 a révélé que la plateforme répond à un besoin important dans l'écosystème. Les fournisseurs de services qui ont aiguillé des clients vers FAST sont d'avis qu'elle comble les lacunes dans la programmation existante en offrant aux nouveaux arrivants des renseignements sur des secteurs précis auxquels ils peuvent accéder de façon souple et à distance.

Les résultats obtenus par les participants reflètent l'aspect prometteur du programme et font ressortir les possibilités pour l'avenir. Notre évaluation a démontré que la moitié des participants de FAST ont été employés cinq mois après s'être inscrits au programme. Le fait que FAST soit une intervention légère qui a été fournie au plus fort de la pandémie de COVID-19 souligne l'aspect prometteur du modèle ainsi que la nécessité de continuer à renforcer le programme pour éliminer les obstacles à l'emploi variés et particuliers auxquels sont confrontés les nouveaux arrivants.

FAST a été sélectionnée comme l'une des interventions ayant reçu des fonds supplémentaires du CCF dans le cadre de **l'initiative Mise à l'échelle du développement des compétences**. Dans cette phase du projet, Blueprint travaille avec IEC-BC afin de poursuivre l'amélioration et la codification du modèle et d'assurer la constance du programme à produire des résultats clés, afin de le préparer à des tests d'impact plus rigoureux. Nous prévoyons effectuer une évaluation à cycle rapide pour aider à améliorer itérativement la conception et la mise en œuvre du modèle ainsi que le soutien à la mise en œuvre afin d'assurer le succès d'un nouveau volet professionnel ajouté à la plateforme.

### **Encadré 3 • Constatations de l'évaluation d'EDGE UP**

#### **Un programme de formation en technologie de l'information et des communications (TIC) peut-il aider les travailleurs de l'industrie pétrolière et gazière ayant perdu leur emploi à effectuer une transition réussie vers les emplois à forte demande?**

**Energy to Digital Growth Education and Upskilling (EDGE UP)** est un programme collaboratif de développement des compétences de courte durée qui vise à aider les professionnels en milieu de carrière de l'industrie pétrolière et gazière ayant perdu leur emploi à effectuer une transition vers les possibilités numériques et axées sur la technologie. Le programme offre une formation de préparation au milieu de travail, une formation technique ainsi que des services et des soutiens en matière d'emploi. Le principal partenaire, Calgary Economic Development, a reçu une subvention du CCF en 2019 afin de concevoir et de lancer le projet pilote initial du programme. L'objectif à long terme en matière de données probantes du projet est de tester l'effet causal d'EDGE UP sur l'emploi à long terme et les revenus dans les postes en TIC.

Notre évaluation initiale de 2019 à 2021 a révélé que le programme a réussi à rejoindre les professionnels en milieu de carrière ayant perdu leur emploi dans l'industrie pétrolière et gazière et a affiché un taux d'achèvement très élevé (94 pour cent). Les participants interrogés ont indiqué qu'EDGE UP les a aidés à atteindre leurs résultats d'apprentissage, à acquérir plus de confiance et à retrouver l'espoir, ainsi qu'à préciser leurs objectifs de carrière. Quatre-vingt-huit (88) pour cent des répondants au sondage se sont déclarés généralement satisfaits du programme.

Moins de 10 pour cent des participants ont été embauchés à la fin du programme, alors que 50 pour cent ont indiqué avoir trouvé un emploi neuf mois après. Le faible taux d'emploi à la fin du programme et son augmentation au fil du temps pourraient être liés à la COVID-19 et à son impact sur le marché du travail ainsi qu'au soutien à l'emploi continu offert par l'équipe d'EDGE UP.

EDGE UP a reçu des fonds supplémentaires du CCF dans le cadre de l'initiative **Mise à l'échelle du développement des compétences**. Dans cette phase, les activités de production de données probantes visent à poursuivre l'amélioration et la codification du modèle et à assurer la constance du programme à produire des résultats clés, afin de le préparer à des tests d'impact plus rigoureux. Nous effectuons une analyse des coûts pour acquérir une compréhension de base de l'optimisation des ressources et nous produisons des données probantes supplémentaires relatives aux résultats afin d'évaluer l'efficacité du programme au cours de la période de relance suivant la pandémie.

# Ce que nous avons appris

Trois grandes leçons se sont dégagées de notre travail avec la première série de projets financés par le CCF.

- **Nous devons répondre à plus de questions - pas seulement à « ce qui fonctionne ».** Les évaluations traditionnelles cherchent principalement à savoir si un modèle réussit ou non à produire des résultats et un impact à un moment précis dans le temps. Pourtant, pour bon nombre de nos partenaires, des questions sont restées sans réponse concernant la façon d'harmoniser leur modèle avec les données probantes existantes, de définir et de comprendre leur population cible, de comprendre le cheminement des participants et de mettre en œuvre ou mettre à l'échelle efficacement leur intervention.
- **Nous devons appuyer l'innovation à un stade précoce.** Certains des projets auxquels nous avons collaboré étaient à un stade précoce de la planification de la conception et de la mise en œuvre. Nous avons constaté la nécessité d'élargir notre boîte à outils pour aider ces projets à réunir et à utiliser des données probantes susceptibles de les aider à définir, à planifier et à itérer leurs interventions, afin de les préparer à des tests plus rigoureux dans l'avenir.

- **Nous devons offrir plus qu'une simple évaluation.**

Les projets auxquels nous avons collaboré avaient des objectifs ambitieux et étaient ouverts aux nouvelles façons de faire. Nous avons constaté qu'en offrant plus d'assistance technique et de soutien pour renforcer leurs capacités en plus de l'évaluation, nous les aiderions à innover, à concevoir et à fournir des modèles efficaces ainsi qu'à apprendre de façon continue en cours de route.

Dans l'ensemble, ces apprentissages ont souligné l'importance d'évoluer d'une approche traditionnelle de production de données probantes vers une approche plus souple, multidimensionnelle et axée sur l'apprentissage. Stimuler l'innovation dans nos systèmes de développement des compétences nécessite d'adopter des approches agiles et tournées vers l'action en matière de production de données probantes. Nous devons produire des données probantes en temps réel et exploitables qui rejoignent les décideurs et les spécialistes là où ils se trouvent et qui répondent aux questions concrètes sur la façon de trouver des solutions novatrices de développement des compétences et de les mettre à l'échelle.

# Déterminer les objectifs de production de données probantes

La variation que nous avons observée dans les étapes de développement des projets a souligné l'importance d'harmoniser les approches en matière de données probantes avec l'étape à laquelle se situe un projet dans le cycle d'innovation. Tous les projets ne sont pas prêts à subir une évaluation rigoureuse – certains nécessitent plus de soutien pour concevoir et définir le modèle et effectuer les tests de faisabilité préliminaires. À l'avenir, il faudra adopter une manière plus systématique d'harmoniser les données probantes avec le cycle d'innovation, pour nous assurer de poser des questions relatives aux données probantes qui ont du sens compte tenu de l'étape à laquelle se situe un projet dans son cycle de vie.

Les questions soulevées sur la façon d'optimiser la conception et la mise en œuvre des projets auxquels nous collaborions ont mis en évidence la nécessité d'avoir un cadre pour la production multidimensionnelle de données probantes. Si de nombreux titulaires de subvention veulent savoir si leur projet fonctionne, ils ont aussi des questions d'apprentissage; à savoir comment améliorer la conception de leur modèle, s'il fonctionnera dans de nouveaux contextes ou quelles composantes peuvent ou doivent être adaptées. Nous avons constaté qu'il fallait

un cadre qui nous aide à déterminer systématiquement le large éventail de questions d'apprentissage qui sont importantes pour permettre de faire passer un modèle des essais initiaux à une mise à l'échelle et un impact élargis, et à répondre à ces questions.

Le besoin de soutien pratique des titulaires de subvention pour participer à des activités d'innovation et de production de données probantes a fait ressortir la nécessité d'offrir plus d'assistance technique et de soutien pour renforcer les capacités. Nous avons trouvé le moyen de travailler de façon plus intentionnelle avec les spécialistes afin de renforcer leur expertise et leur capacité d'atteindre leurs objectifs et d'apprendre en cours de route.

Ces objectifs constituent la force motrice de notre travail de production de données probantes. Ils ont à la fois guidé notre collaboration continue avec les projets d'innovation financés par le CCF et été le catalyseur du lancement, au cours de la dernière année, de nouvelles initiatives en matière de données probantes qui sont conçues pour stimuler intentionnellement l'innovation, la mise à l'échelle et le renforcement de la capacité. La section 2 décrit nos progrès par rapport à ces objectifs.

## FIGURE 1 • Nos objectifs en matière de production de données probantes



### Harmoniser la production de données probantes au cycle d'innovation

Concevoir une boîte à outils d'approches de production de données probantes qui permet de soutenir l'innovation à diverses étapes d'avancement.



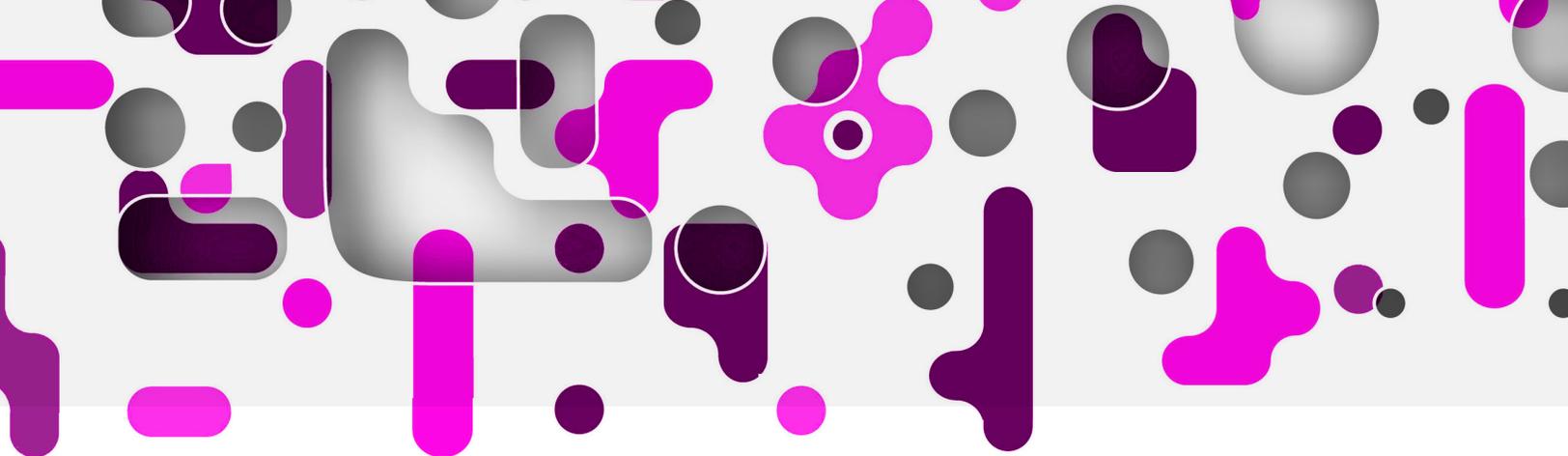
### Établir un cadre pour la production multidimensionnelle de données probantes

Concevoir un cadre qui fait passer un projet de la phase initiale de test à l'évaluation approfondie, puis à la mise à l'échelle.



### Fournir une assistance technique et assurer le développement des capacités

Mettre en œuvre des approches de collaboration étroite avec les spécialistes pour qu'ils atteignent leurs objectifs et apprennent en cours de route.



## Section 2

# Progrès réalisés relativement à nos objectifs

# Progrès réalisés relativement à nos objectifs

Cette section donne un aperçu de nos trois objectifs en matière de production de données probantes et décrit nos principales réalisations par rapport à chaque objectif avec notre travail récent.

## OBJECTIF 1 :

### Harmonisation de la production de données probantes avec le cycle d'innovation

#### Aperçu

Pour produire des données probantes pertinentes et exploitables, nous devons d'abord établir à quelle étape du cycle d'innovation se situe une intervention et appliquer des approches en matière de données probantes qui sont adaptées à cette étape. Les projets progressent dans le cycle d'innovation, passant de l'évaluation des besoins à la conceptualisation et à la conception, puis à la prestation et pour finir à la mise à l'échelle et aux changements plus larges apportés aux systèmes (voir la Figure 2). Le fait de savoir où se situe un projet dans le cycle d'innovation nous permet de poser les bonnes questions et de recueillir les données probantes appropriées pour faire avancer le projet.

Les projets qui sont passés aux étapes de prestation et de mise à l'échelle peuvent être évalués rigoureusement afin de déterminer leur efficacité à obtenir des résultats pour les participants. Cependant, les projets qui en sont aux premières étapes du cycle ont des objectifs d'apprentissage différents. Favoriser l'innovation précoce requiert de comprendre et d'évaluer les enjeux complexes, de trouver des concepts nouveaux et jamais mis à l'essai, et d'explorer la faisabilité de ces concepts ainsi que l'intérêt des parties prenantes à leur égard.

Au cours de la dernière année, nous avons mis à l'essai des approches de production de données probantes harmonisées avec le cycle d'innovation dans deux contextes très différents :

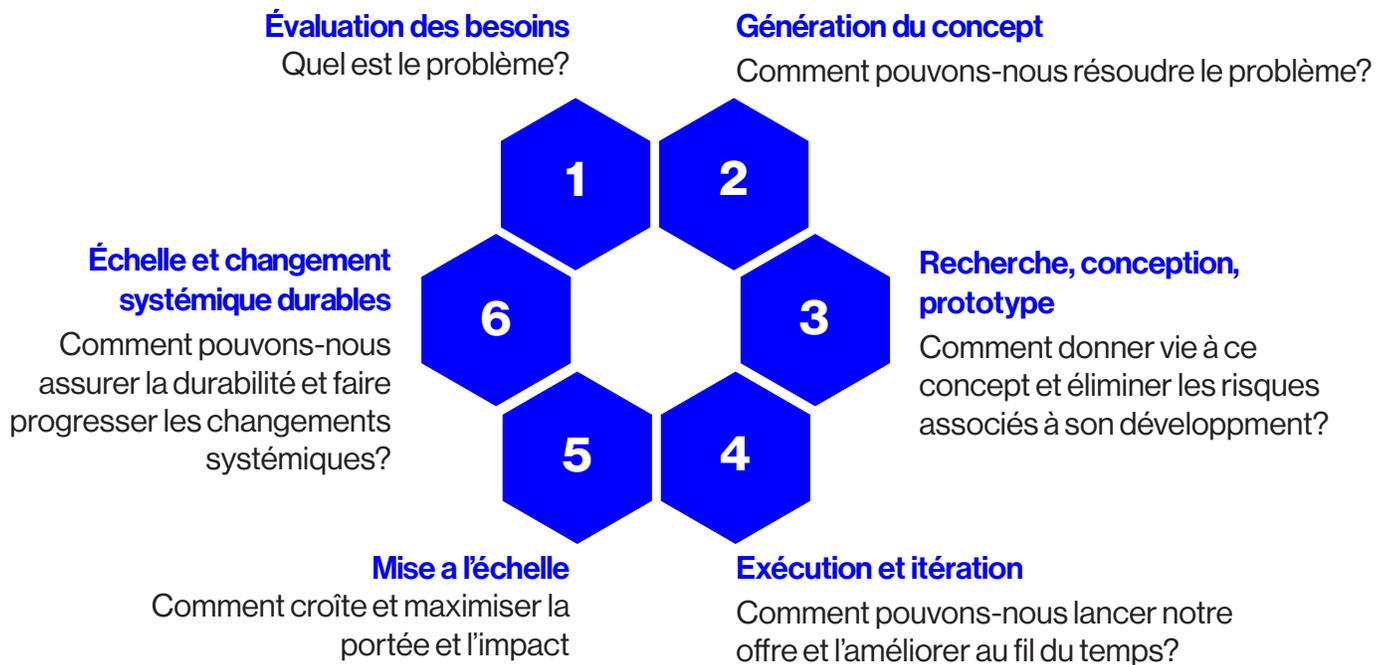
#### Soutien de la planification de données probantes dans le cadre de projets d'innovation

Le CCF a financé un éventail diversifié de projets d'innovation pour mettre à l'essai des solutions de développement des compétences. Nous avons mis au point une approche de travail avec les titulaires de subvention de projet afin d'élaborer des plans sur les données probantes harmonisés avec le cycle d'innovation.

#### Initiative Parcours professionnels adaptables

Nous avons élaboré et commencé à mettre à l'essai une approche en matière d'innovation qui s'attache à trouver des solutions tournées vers l'avenir susceptibles de répondre à la nécessité, pour les nouvelles approches, d'aider les personnes à s'orienter dans leur parcours professionnel.

**Figure 2 • Cycle d'innovation**



## Soutien de la planification de données probantes dans le cadre de projets d'innovation

Le CCF a investi dans une gamme de projets d'innovation par l'intermédiaire de portefeuilles comme [Préparer l'avenir du travail](#) et [Améliorer les compétences dans les nouvelles technologies dans des secteurs économiques clés](#).

Blueprint a appuyé le lancement d'activités de production de données probantes pour ces projets en élaborant et en mettant en œuvre un système qui aiderait à concevoir, dans le cadre des projets, des plans sur les données probantes qui correspondent à la position des projets dans le cycle d'innovation. Nous avons conçu une série de modèles de planification de données probantes et avons travaillé avec les titulaires de subvention pour appliquer ces modèles à leurs projets. En fin de compte, nous avons élaboré et approuvé des plans sur les données probantes pour 71 projets.

Pour lancer le processus, nous avons travaillé avec les titulaires de subvention afin de déterminer à quelle

étape du cycle d'innovation se situait leur intervention; puis, nous avons élaboré des questions d'orientation correspondant à chaque étape que les titulaires de subvention pourraient utiliser comme fondement de leurs plans sur les données probantes (voir la Figure 3). Nous leur avons ensuite fourni des guides et des conseils afin de les aider à déterminer les indicateurs (l'information nécessaire pour répondre à leurs questions relatives aux données probantes) ainsi que les méthodes et approches de collecte de données (la manière dont ils prévoient réunir l'information). Pour aller de l'avant, le CCF travaille avec les titulaires de subvention des projets d'innovation afin de recueillir des données probantes sur leurs projets et de synthétiser et partager les idées.

Pour de plus amples renseignements sur notre approche de planification de données probantes, consulter l'annexe B.

**Figure 3 • Soutien de la planification de données probantes**

## 1. Évaluation des besoins

### Questions indicatives :

Quels sont les facteurs qui contribuent au besoin ou au problème que vous tentez de résoudre?

Comment cela affecte-t-il les parties prenantes ou votre population cible?

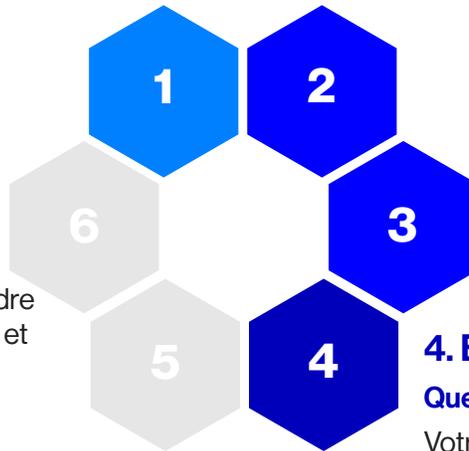
Le besoin ou problème affecte-t-il les parties prenantes de manière différente?

Quels sont les soutiens, outils ou interventions qui existent pour répondre à ce besoin ou résoudre ce problème et quelles lacunes demeurent?

## 2. Génération et élaboration du concept

### Questions indicatives :

De quelle manière votre programme proposé répond-il aux besoins des programmes existants ciblés?



## 4. Exécution

### Questions indicatives :

Votre programme a-t-il changé durant son exécution?

Quelles étaient les principales réussites et quels étaient les principaux défis?

Quels résultats ont été obtenus?

## Initiative Parcours professionnels adaptables

En partenariat avec le CCF, Blueprint a lancé [l'initiative Parcours professionnels adaptables](#) en 2021 afin de trouver des solutions d'orientation professionnelle novatrices et tournées vers l'avenir pour les Canadiens. Nous mettons l'accent sur l'établissement d'une feuille de route pour un avenir où tous les chercheurs d'emplois et les travailleurs au Canada auront accès à une orientation professionnelle de haute qualité qui les aidera à se préparer à l'avenir du travail.

Une partie essentielle de la vision du CCF consiste à favoriser de nouvelles approches améliorées pour fournir une orientation professionnelle aux Canadiens et améliorer leur faculté d'adaptation professionnelle.

**L'initiative Parcours professionnels adaptables** est

conçue pour renforcer la résilience des chercheurs d'emplois, des apprenants, des employés, des employeurs et des autres parties prenantes, qui s'efforcent tous de s'adapter et de s'ajuster au monde du travail en constante évolution.

S'engager vers un avenir où chaque personne au Canada aura accès à une d'orientation professionnelle de haute qualité nécessite d'exercer une réflexion critique et créative sur les nouvelles solutions pour lesquelles nous pouvons commencer le prototypage et la mise à l'essai dès maintenant. Pour générer des idées tout à fait inédites, nous avons investi dans des activités d'évaluation systématique des besoins et de génération de concepts qui nous ont aidés à comprendre les

complexités de nos systèmes d'emploi et de carrière actuels, ainsi qu'à favoriser le dialogue et les idées audacieuses en vue d'opérer un changement. Dans le cadre de nos recherches et consultations, nous avons exploré les questions suivantes :

- Quel est l'état actuel de l'orientation professionnelle au Canada?
- Qu'est-ce qui est déjà en train de changer, et que croyons-nous que nous réserve l'avenir?
- Que savons-nous déjà sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas?
- Quels exemples ou quelles idées pourrait-on tirer d'autres domaines?

Pour répondre à ces questions, nous nous sommes appuyés sur une série d'activités de recherche et de production de données probantes, notamment en faisant appel à des experts à l'externe afin de mener une **recherche thématique** (voir ci-dessous pour plus de détails), en consultant les parties prenantes et en évaluant les tendances en matière d'orientation

professionnelle au Canada et à l'étranger.

Prenant appui sur ces apprentissages, nous avons conçu un processus de collaboration et de génération afin de regrouper les constatations et de les traduire par des idées avant-gardistes qui sont susceptibles de provoquer un vrai changement dans l'écosystème d'orientation professionnelle (voir la Figure 4).

Voici quelques-unes des caractéristiques importantes de notre approche :

- Investir dans la recherche fondamentale afin de comprendre ce qui se passe actuellement, ce que nous savons et ce que nous ignorons
- Poser aux parties prenantes les « grandes questions » sur ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et ce qui est possible
- Solliciter les nouvelles perspectives de différents domaines – politique, technologie et sciences comportementales – afin de générer des solutions audacieuses et avant-gardistes

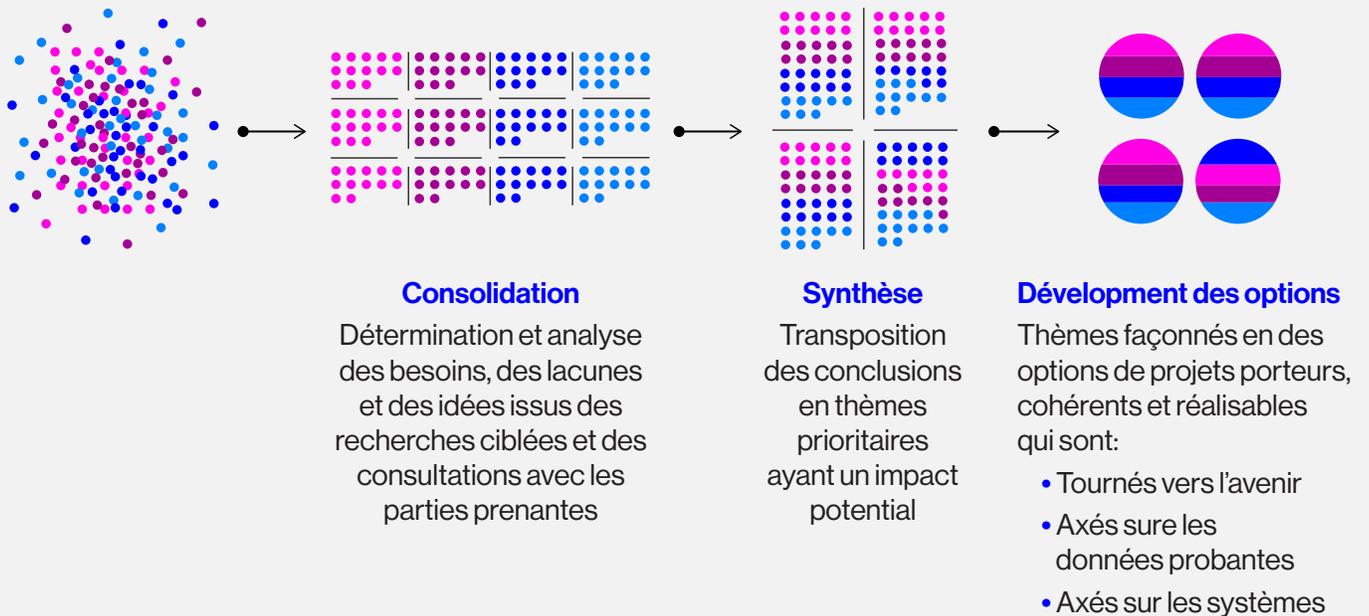
## Parcours professionnels adaptables - documents de recherche

Titre du rapport	Résumé
<b>Une feuille de route pour le changement : concevoir des parcours professionnels adaptables dans un monde après la pandémie (Sandra McKenzie et Tannis Goddard)</b>	En réponse au besoin croissant, depuis la pandémie de COVID-19, de services d'orientation professionnelle et d'emploi de haute qualité, ce rapport se penche sur l'état de préparation du secteur canadien des services d'orientation professionnelle et d'emploi à opérer un changement transformationnel. Les autrices soulignent l'importance de la collaboration dans l'ensemble du gouvernement et de l'élaboration d'une vision et d'un cadre opérationnel communs pour les parcours professionnels adaptables; ainsi que la nécessité d'une infrastructure renforcée pour un accès amélioré aux informations sur le marché du travail, des investissements dans le développement des capacités des spécialistes et de l'intégration permanente de l'orientation professionnelle à l'éducation.
<b>Appliquer l'introspection comportementale à l'orientation professionnelle (Sasha Tregebov, Andreea Seusan et Michelle A. Krieger)</b>	Sur la base d'articles universitaires et de la littérature grise, ce document définit les obstacles comportementaux et motivationnels qui empêchent les Canadiens d'accéder aux services d'orientation professionnelle partout au Canada, ainsi que les solutions possibles. Les autrices font valoir qu'à l'avenir, les spécialistes en orientation professionnelle devraient chercher à simplifier les processus administratifs pour les chercheurs d'emploi, à établir de solides relations de confiance avec leurs clients, à mettre en œuvre des évaluations plus structurées et personnalisées et à permettre aux clients de diriger l'élaboration de leurs objectifs d'emploi.

Titre du rapport	Résumé
<p><b>Éliminer les obstacles au développement de carrière (Jasmine Irwin, Adrienne Lipsey et Samantha Coronel)</b></p>	<p>À un moment où les Canadiens continuent de devoir améliorer leurs compétences, changer de profession et s'adapter à l'évolution des marchés du travail, ce rapport explore les principaux obstacles qui limitent l'accès aux services d'orientation professionnelle et qui réduisent leur incidence, et examine les pratiques prometteuses pour éliminer ces obstacles. Le rapport met en évidence des façons, pour les gouvernements et les entités comme le CCF, d'augmenter la visibilité des services d'orientation professionnelle, de permettre aux personnes d'accéder à des services de soutien complémentaires (au besoin), d'étendre les allocations de formation du gouvernement pour inclure des services d'orientation professionnelle et d'utiliser la technologie afin d'élargir l'accès aux services d'orientation professionnelle et en améliorer l'efficacité.</p>
<p><b>Diversité, équité et inclusion dans des parcours professionnels adaptables (Michelle Zhong et Tanvi Shetty)</b></p>	<p>Prenant appui sur la compréhension que les groupes en quête d'équité ont tendance à obtenir de moins bons résultats sur le marché du travail, à faire l'objet de ségrégation et de discrimination sur le marché du travail et à être touchés de manière disproportionnée par les tendances négatives en matière de main-d'œuvre, ce rapport explore les répercussions de ces iniquités sur les parcours professionnels au Canada. Pour aller de l'avant, il examine comment les employeurs et les autres parties prenantes peuvent chercher à soutenir les travailleurs et à faire progresser l'équité moyennant des efforts pour améliorer l'accès à des possibilités de recyclage et à du soutien global, former des spécialistes en orientation professionnelle soucieux de l'équité et recueillir de meilleures données probantes dans le système d'orientation professionnelle.</p>
<p><b>L'information sur le marché du travail dans les parcours professionnels adaptables (Mustafa Sayedi et Aryeh Ansel)</b></p>	<p>Étant donné le rôle crucial que joue l'information sur le marché du travail (IMT) dans la promotion de parcours professionnels adaptables, ce rapport passe en revue le contexte actuel de l'IMT au Canada et analyse les difficultés liées à son utilisation dans l'écosystème des services d'emploi et du développement de carrière. Les auteurs estiment que pour améliorer l'utilisation de l'IMT à l'appui de parcours professionnels adaptables et pour renforcer les systèmes d'emploi, elle doit être mieux adaptée aux besoins des utilisateurs (personnes et spécialistes), mieux comprise par les spécialistes pour soutenir leurs clients et plus accessible et pertinente en s'attaquant aux préjugés cognitifs et comportementaux.</p>
<p><b>Naviguer sur le marché désordonné de l'éducation et de la formation au Canada pour favoriser l'apprentissage axé sur la carrière (André Côté, Danielle Olsen et Jake Hirsch-Allen)</b></p>	<p>Ce document explore l'état de l'information sur l'éducation et la formation au Canada et l'utilité de cette information pour orienter les choix axés sur la carrière. Il présente un aperçu du marché de l'apprentissage et de l'infrastructure informelle permettant de le comprendre, ainsi qu'une analyse des ressources et des outils qui existent pour faciliter l'orientation dans ce marché. Reconnaissant l'état actuel, les auteurs concluent que notre capacité à s'orienter dans le marché de l'apprentissage dépend d'une infrastructure d'information adéquate en matière d'éducation et de formation, ce qui n'existe pas actuellement au Canada.</p>

Titre du rapport	Résumé
<p><b>La profession de conseiller en développement de carrière au Canada et l'émergence de la prestation de services en ligne ou multimodale (Jenny Bimrose et Tannis Goddard)</b></p>	<p>Ce rapport explore le contexte turbulent et imprévisible dans lequel naviguent les spécialistes en développement de carrière et aborde les questions fondamentales liées au soutien au développement de carrière et à l'intégration de la prestation en ligne. Dans le cadre de l'effort déployé pour remédier à ces obstacles, les autrices discutent de la nécessité de repenser radicalement le développement de carrière au Canada, en l'organisant autour d'une stratégie de perfectionnement de la main-d'œuvre financée, d'une norme de qualité nationale, et d'une compréhension des besoins du secteur.</p>
<p><b>Le rôle des employeurs par rapport aux parcours professionnels adaptables (Kelly Pasolli et Steve Cumming)</b></p>	<p>Prenant conscience du rôle essentiel que jouent les employeurs dans l'établissement de parcours professionnels mieux adaptés, ce document explore comment ils peuvent mieux appuyer et faire progresser le contexte du développement de carrière et de la formation professionnelle. Il décrit comment les employeurs s'efforcent aussi de comprendre la nature changeante du travail et de s'y adapter et poussent la réflexion au-delà des activités de leur propre entreprise en favorisant le développement des compétences. Pour aller de l'avant, les services financés par l'État et les employeurs ont l'occasion de renforcer leur collaboration pour offrir un meilleur soutien sur le marché du travail, tirer parti des innovations des employeurs et explorer différents modèles qui tiennent compte des besoins diversifiés des employeurs.</p>
<p><b>Utilisation de la technologie et des outils (Ben Berres)</b></p>	<p>Au moyen d'une analyse des technologies qui soutiennent les parcours de carrière adaptables (technologies de PPA) au Canada et dans le monde, ce rapport décrit le contexte dans lequel ces technologies évoluent, examine les obstacles qui en freinent l'adoption élargie (particulièrement pour les technologies au stade initial), et fournit des exemples de cas d'utilisation. Il s'avère que le marché des technologies de PPA est jeune et peu développé et qu'il est surtout orienté vers la recherche d'emploi et l'opération de sélection et de placement d'une personne dans une nouvelle profession. Le document s'achève sur les applications possibles pour le CCF et les autres acteurs du système à envisager pour promouvoir des parcours de carrière adaptables utilisant les technologies.</p>

**Figure 4 • Génération de solutions d'orientation professionnelle novatrices**



Certaines constatations clés se sont dégagées de nos recherches et nos consultations auprès des parties prenantes sur les besoins et les possibilités dans les systèmes d'orientation professionnelle au Canada :

- Il est essentiel d'assurer l'accès à des services d'orientation professionnelle financés par l'État de haute qualité pour toutes les personnes, à toutes les étapes de leur cycle de vie professionnel, afin de se préparer aux perturbations et à l'avenir du travail.
- Une collaboration plus étroite entre les secteurs privé et public s'impose, notamment un engagement plus en amont avec les employeurs afin de soutenir de manière proactive les employés dont les emplois sont menacés en raison de l'évolution de la technologie.
- Il faut créer des possibilités de formation et de perfectionnement professionnel améliorés pour les spécialistes en développement de carrière pour s'assurer que nos services actuels d'orientation de carrière et d'emploi sont équipés pour aider les personnes et les employeurs à s'orienter dans l'avenir du travail.

- Nous devons optimiser le rôle de la technologie dans la prestation de services et explorer l'utilisation potentielle d'outils technologiques pour mettre à l'échelle les services d'orientation professionnelle.
- Nous avons besoin de plus de soutien et d'infrastructure pour aider les personnes et les spécialistes à comprendre l'information sur le marché du travail et le marché de plus en plus complexe de l'éducation et de la formation.

Les constatations soulignent la nécessité de trouver de nouvelles solutions qui élargissent l'accès, renforcent la capacité, augmentent la qualité et favorisent une plus grande collaboration dans nos systèmes d'orientation professionnelle et d'emploi.

Nous collaborons étroitement avec le CCF et nos partenaires aux prochaines étapes de l'initiative Parcours professionnels adaptables afin de mettre en pratique nos idées novatrices dans d'autres travaux de conception, de prototypage et de mise à l'essai. Nous avons hâte de communiquer de plus amples renseignements sur les prochaines étapes au printemps 2022.

## OBJECTIF 2 :

# Cadre pour la production multidimensionnelle de données probantes

## Aperçu

De nombreux facteurs déterminent si un modèle ou une intervention est efficace, et si cette efficacité s'applique à d'autres contextes, géographies et populations. Pourtant, les projets pilotes au Canada sont généralement financés en tant qu'interventions ponctuelles et ne sont pas soutenus le long de leur cheminement jusqu'à la mise à l'échelle. Par conséquent, même lorsque nous avons la preuve qu'une intervention en compétences fonctionne, nous doutons souvent que cette efficacité puisse être mise à l'échelle pour répondre au besoin de l'écosystème.

Pour apporter un changement durable au sein de notre écosystème de développement des compétences, nous devons comprendre ce qui permet de mettre à l'échelle les interventions de manière efficace. Et cela requiert plus que des données probantes précises. Nous devons être également attentifs à la conception et à l'exécution des interventions, et veiller à ce que celles-ci puissent être soumises à une évaluation rigoureuse.

Pour ce faire, nous avons conçu et commencé à tester un nouveau cadre multidimensionnel qui précise quels sont les éléments requis pour qu'une intervention passe d'essais initiaux à une évaluation rigoureuse, pour obtenir une mise à l'échelle et un impact élargis.

- **Créer un nouveau cadre multidimensionnel** – Nous avons conçu un nouveau cadre multidimensionnel qui précise les types de données probantes requises pour qu'une intervention passe d'essais initiaux à une évaluation rigoureuse, pour obtenir une mise à l'échelle et un impact élargis.
- **Appliquer ce cadre dans un contexte d'initiative Mise à l'échelle du développement des compétences** – En plus d'avoir simplifié le nouveau cadre, nous avons commencé à en faire l'essai en application de nos efforts à favoriser la croissance de projets prometteurs.

# Notre cadre multidimensionnel basé sur des données probantes

Notre cadre comprend l'évaluation des résultats et de l'impact d'un modèle, y compris d'autres aspects dont la qualité de la mise en œuvre, la demande, la rentabilité, l'apprentissage continu et la mobilisation des connaissances intégrées. Nous l'avons créé en reconnaissant que nous avons besoin de nouveaux outils pour identifier des modèles qui sont fondés sur les données probantes et qui sont évolutifs.

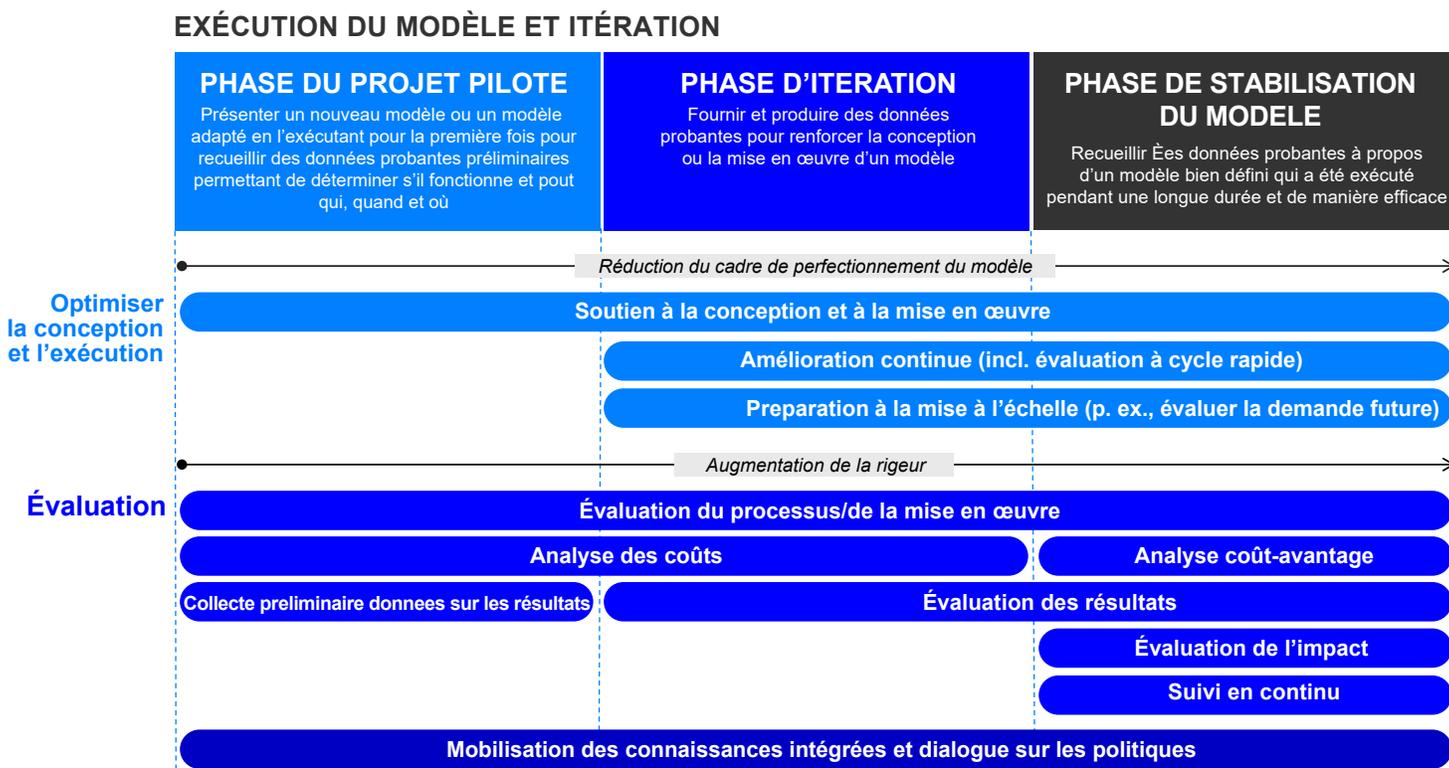
Ce cadre va au-delà des activités d'évaluation traditionnelles et intègre les multiples activités qui permettent aux projets de progresser vers une mise à l'échelle, y compris :

- **Mesure de l'efficacité** – Étalonner les mesures liées aux résultats et aux impacts de façon à les harmoniser à l'étape de développement d'un modèle ainsi qu'aux objectifs d'apprentissage.

- **Optimisation de la conception et de la mise en œuvre** – Veiller à concevoir et à mettre en œuvre les modèles le plus efficacement possible, conformément aux méthodes de la science de la mise en œuvre, de l'évaluation à cycle rapide et de l'apprentissage continu.
- **Mobilisation des connaissances intégrées et dialogue sur les systèmes** – Traduire les données probantes en prochaines étapes exploitables pour permettre aux bailleurs de fonds et aux spécialistes de stimuler la mise à l'échelle.

**Notre cadre perfectionné explore le parcours d'un projet en passant par l'étape d'« exécution » du cycle d'innovation.** Ce portefeuille de projets nous a amenés à reconnaître la nécessité d'adopter une approche systématique et raffinée qui nous aide à comprendre ce qui doit se passer entre la première mise à l'essai de l'exécution d'un modèle et le moment où celui-ci est prêt pour une mise à l'échelle et un impact élargis.

**Figure 5 • Cadre multidimensionnel basé sur des données probantes**



# Mise en œuvre du cadre : mise à l'échelle du développement des compétences

Nous avons eu la possibilité de perfectionner et de tester notre cadre multidimensionnel basé sur des données probantes par l'entremise de [l'initiative Mise à l'échelle du développement des compétences](#).

Dans le cadre de cette initiative, nous avons travaillé avec le Centre des Compétences futures (CCF) afin d'identifier 10 projets de son portefeuille qui répondent aux critères suivants :

- Sont stratégiquement pertinents pour l'écosystème des compétences futures
- Répondent à nos critères en matière de **mise à l'échelle**, y compris des données probantes préliminaires prometteuses sur l'efficacité, une forte demande des clients et la capacité du partenaire à livrer ce qui est demandé

Les projets ont reçu des subventions pour soutenir l'exécution de services supplémentaires et les activités de production de données probantes au printemps 2021. En partenariat avec ces projets, nous avons entamé les essais formels de notre cadre multidimensionnel basé sur des données probantes.

Nous travaillons donc à établir la position de ces 10 projets à l'intérieur du cadre basé sur des données probantes, et mettons en œuvre des activités qui leur permettent d'obtenir un impact et une portée à plus grande échelle. Cela demande d'élaborer des plans personnalisés basés sur des données probantes pour chaque projet et d'offrir une assistance sur mesure qui concorde avec l'expertise et les compétences des titulaires de subvention. Nous faisons également appel à des évaluateurs indépendants externes une fois que les modèles sont prêts à être soumis à l'évaluation de l'impact, afin d'en assurer l'objectivité et la crédibilité.

# Projets de l'initiative mise à l'échelle du développement des compétences

## Programme de manutention 4.0

Le programme de manutention 4.0, à l'origine offert par le **Mohawk College**, offre des cours de formation de base ainsi qu'un stage rémunéré de deux semaines aux personnes qui reçoivent des prestations d'assurance-emploi, aux nouveaux arrivants ainsi qu'aux jeunes afin de les aider à se trouver un emploi dans une usine ou un centre de distribution. Le **Mohawk College** collabore avec le **Nova Scotia Community College**, le **Red River College** et le **Vancouver Community College** dans le but d'étendre la portée du programme à l'échelle du pays. À mesure que le programme s'étend, Blueprint travaille avec l'équipe de projet afin de collecter des données probantes sur les résultats clés pour les participants et les nouveaux sites qui offrent le modèle pour la première fois.

## AspireAtlantic

Le projet AspireAtlantic est un modèle de formation sectorielle qui vise à aider les travailleurs au chômage ou occupant un emploi peu rémunéré à passer à un emploi de qualification moyenne dans les domaines de la construction, de la construction résidentielle, de la rénovation, et dans le secteur manufacturier. Dirigée par **Pier Labs** en collaboration avec des fournisseurs de services, des conseils sectoriels et des associations de l'industrie de la Nouvelle-Écosse, l'approche consiste à cibler les demandes d'emplois dans les secteurs de la région et à travailler avec les employeurs à mettre en place des formations professionnelles et des stages qui permettent de répondre à la demande. Blueprint et **Pier Labs** ont comme objectif de recueillir des données probantes visant à soutenir une première démonstration de faisabilité ainsi que les renseignements nécessaires pour se préparer à une évaluation d'impact plus rigoureuse.

## In Motion & Momentum+ (IM&M+)

Le programme de 13 semaines IM&M+, offert par la **Fondation canadienne pour le développement de la carrière (FCDC)**, vise à briser le cycle vicieux de la dépendance à l'égard de l'aide sociale en aidant les personnes sur le chômage à acquérir les compétences requises pour accéder au marché du travail. Pour ce faire, un travail est réalisé auprès des organismes communautaires afin d'aider les participants à cerner leurs propres forces, à se fixer des objectifs et à recourir à un modèle d'apprentissage axé sur l'action de façon à développer un projet qui répond à un besoin présent au sein de leur communauté. En tirant profit de l'efficacité du modèle à ce jour, Blueprint s'apprête à collaborer avec un consultant externe dans le but de réaliser un essai clinique randomisé visant à examiner l'impact du projet IM&M+ sur les compétences et la situation d'emploi de participants.

## Perfectionnement des jeunes Canadiens pour des carrières en technologie faisant l'objet d'une demande élevée

Par l'entremise du programme de perfectionnement des jeunes Canadiens de **NPower**, les jeunes adultes à faible revenu de divers milieux ont accès à des formations professionnelles et techniques, à des stages directs ainsi qu'à des services après l'embauche pour les aider à décrocher un emploi dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC). En tirant profit de son succès initial à Toronto, Calgary, Halifax et Vancouver, le programme s'étend actuellement auprès des communautés autochtones, francophones et nordiques, tant au sein des petites et moyennes agglomérations que des grands centres urbains comme Ottawa-Gatineau et Montréal. Pour mieux comprendre l'impact du programme, **NPower** et Blueprint travaillent à préparer un essai clinique randomisé visant à examiner l'impact de ce modèle de formation en TIC sur la situation d'emploi des participants.

## ADaPT

Créé pour remédier au fossé qui se creuse entre les compétences obtenues dans le cadre d'un diplôme d'études postsecondaires et les compétences techniques exigées par les employeurs, **Technation Canada** et le **Diversity Institute** ont mis sur pied le programme ADaPT. En recourant à de nouvelles approches visant à définir des compétences numériques et à développer de nouveaux cheminements de carrière, le programme a pour but de simplifier le processus des diplômés n'ayant pas de formation en STEM, des professionnels formés à l'étranger et des travailleurs à fort potentiel ne détenant pas les titres traditionnels leur permettant de décrocher un emploi dans le domaine des technologies. Axé sur un projet pilote prometteur, ADaPT accroît maintenant son engagement auprès des collectivités éloignées et teste des approches de mise en œuvre abordables et accessibles afin de mieux servir les Canadiens de divers milieux. ADaPT fera l'objet d'un essai clinique randomisé visant à examiner l'impact des composantes de son programme sur la situation d'emploi des participants au cours de la prochaine année.

## Évaluation et développement des compétences relatives à l'employabilité au travail avec l'ESAT

Le système d'évaluation des aptitudes en employabilité (l'ESAT) est un outil d'évaluation et d'accompagnement en ligne développé par **Futureworx Society** visant à soutenir l'employabilité et le développement de compétences générales dans le cadre de programmes de formation et de développement de la main-d'œuvre. L'outil permet aux employeurs, aux éducateurs et aux individus de cerner des lacunes en matière de compétences sociales et émotionnelles, et d'y remédier. Les activités courantes de production de données probantes dirigées par Blueprint visent à identifier les facteurs de programme nécessaires à un test de cause à effet de l'outil, et à lancer un processus de validation en évaluant l'efficacité prédictive de l'outil en matière d'emploi.

## L'emploi, on y travaille! Intégration professionnelle par l'entremise des carrefours de services pour les jeunes à l'échelle du Canada (LIFT)

Le modèle de programme LIFT du **Centre de toxicomanie et de santé mentale (CAMH)** propose aux jeunes des possibilités sur mesure et optimisées en matière d'emploi, d'éducation et de formation en intégrant un spécialiste de l'emploi à l'équipe des services en santé mentale. En recourant à cette approche, un travailleur du modèle de placement et de soutien individuels (IPS) collabore avec les participants et les employeurs afin de mettre en place les locaux requis, les formes d'aide générales et les autres services pour aider les jeunes à chercher, trouver et maintenir un emploi. Le **CAMH** s'appuie sur les succès du programme jusqu'à maintenant pour développer 12 nouveaux sites au Canada. Les activités de production de données probantes sont axées sur la désignation d'adaptations possibles et efficaces du modèle à de nouveaux contextes. Elles visent aussi à s'assurer que le programme est constant dans la production de résultats clés, afin de le préparer à des tests d'impact plus rigoureux.

## Tourism Hospitality Emergency Recovery (THER)

Le Tourism Hospitality Emergency Recovery (THER) est une initiative du **Tourism & Hospitality Emergency Response (OTEC)** qui offre un soutien à l'emploi et de l'information aux travailleurs du secteur de l'hôtellerie qui ont perdu leur emploi en raison de la pandémie de COVID-19. Le portail en ligne permet d'accéder à des services et des renseignements à jour sur les programmes d'aide, les subventions, le soutien communautaire, ainsi qu'aux programmes accessibles pour le renouvellement et l'acquisition de compétences et aux programmes d'emploi. Le programme offre également aux entreprises un moyen d'embaucher et de soutenir des employés licenciés, tout en créant un cadre leur permettant de suivre les étapes de reprise des activités et de coordonner les besoins propres à leur secteur. Blueprint offre son soutien aux efforts de mise à l'échelle du projet par l'entremise d'activités d'optimisation de sa conception et de préparation de la mise à l'échelle en évaluant les tendances du marché de travail et en ciblant les besoins des travailleurs licenciés.

## Facilitating Access to Skilled Talent (FAST)

FAST est un programme en ligne avant l'arrivée spécifique à la profession, conçu pour aider les nouveaux arrivants à surmonter les obstacles liés au marché du travail, notamment le manque de reconnaissance des diplômes internationaux et l'absence d'une expérience de travail canadienne. Pour ce faire, le programme fournit aux nouveaux arrivants, alors qu'ils sont encore dans leur pays d'origine, un accès à un portail en ligne qui leur permet de comparer leurs compétences aux normes requises pour travailler au Canada. Il aide également les employeurs en leur donnant accès à un plus grand bassin de candidats potentiels qualifiés. Les activités de production de données probantes du programme FAST visent à améliorer et à codifier le modèle, tout en assurant la constance du programme à produire des résultats clés, de façon à le préparer à des tests d'impact plus rigoureux.

## Energy to Digital Growth Education and Upskilling Project (EDGE UP)

Dirigé par le **Calgary Economic Development** et offert en collaboration avec six partenaires locaux, EDGE UP est un programme de formation d'une durée de 5 à 10 mois qui aide les travailleurs des secteurs du pétrole et du gaz de Calgary ayant perdu leur emploi à acquérir de nouvelles compétences numériques leur permettant d'effectuer la transition vers des emplois du secteur des technologies de l'information et des communications (TIC). Pour ce faire, une formation en classe leur est offerte, suivie d'un stage de quatre mois. Pour soutenir la mise en œuvre du projet, Blueprint collabore avec **Calgary Economic Development** afin de mieux définir les aspects centraux et adaptables du modèle de leur programme, et d'assurer la constance du programme à produire des résultats clés, afin de le préparer à des tests d'impact plus rigoureux.

## OBJECTIF 3:

# Fournir une assistance technique et assurer le développement des capacités

## Aperçu

Pour développer, évaluer rigoureusement et mettre à l'échelle les interventions, les spécialistes ont besoin de soutien dans l'exécution des objectifs de leur projet. Les répercussions continues de la pandémie de COVID-19 et les pressions à faire preuve de plus de souplesse, d'innovation et d'adaptabilité que jamais ont mis en évidence le besoin d'investir dans l'assistance technique et le développement des capacités, et ce, pour soutenir la résilience des fournisseurs de services.

Le besoin en matière d'assistance technique et de développement des capacités a été l'un des premiers apprentissages importants réalisés dans le cadre de nos travaux de production de données probantes. L'assistance technique fait désormais partie intégrante de nos travaux de production de données probantes en ce qui a trait aux projets d'innovation. De plus, nous avons lancé une

nouvelle initiative portant précisément sur l'assistance technique, en partenariat avec le CCF, afin de permettre aux professionnels de développer leurs capacités à utiliser tant les données que les données probantes.

- **Assistance technique incluse dans notre évaluation des projets d'innovation** – L'assistance technique fait désormais partie intégrante de nos travaux relatifs aux portefeuilles sur l'innovation.
- **Lancement de l'Initiative sur les données pour les spécialistes (IDS)** – Nous avons créé une nouvelle initiative portant précisément sur l'assistance technique, en partenariat avec le CCF, afin de permettre aux professionnels de développer leurs capacités et leur niveau de confort à utiliser tant les données que les données probantes.

## Assistance technique relative aux portefeuilles sur l'innovation

Par l'entremise de ses portefeuilles sur l'innovation, le CCF a financé une vaste gamme d'organismes dont les niveaux de capacité et d'expertise différaient en matière d'innovation et de production de données probantes. Pour aider ces organismes à mettre en pratique notre approche de planification en matière de données probantes, Blueprint a créé et leur a offert une formation, en plus de leur fournir un encadrement souple et individuel à l'intérieur des « heures de bureau » habituelles et la possibilité de poser des questions par courriel.

Nous avons également passé en revue les ébauches de plans sur les données probantes développées par les organismes mettant en œuvre des projets sur l'innovation, et leur avons fourni une rétroaction personnalisée. Cela a donné lieu à l'achèvement et à l'approbation de 71 plans

sur les données probantes dans le cadre de projets sur l'innovation financés par le CCF.

L'encadrement continu offert aux organismes mettant en œuvre des projets sur l'innovation variant en fonction de l'étape de développement où ils en étaient, de l'évolution de leur progrès dans la réalisation du projet, de leurs capacités existantes et de leur intérêt à développer leur expertise et leurs approches en matière de production de données probantes. Consultez l'encadré 4 pour voir un exemple d'assistance technique fournie à l'un des titulaires de subvention pour l'aider à développer un solide plan de production de données probantes et à générer des données probantes préliminaires prometteuses sur la progression de son projet.

#### **Encadré 4 • Étude de cas sur l'assistance technique : TRIEC**

La mission du Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC) consiste à concevoir et à faire valoir des solutions visant à mieux intégrer les professionnels immigrants au sein du marché du travail du Grand Toronto. Grâce au financement du CCF, TRIEC a été en mesure de lancer le programme Career Advancement for Immigrant Professionals (CAIP) en 2020. Puisque la plupart des programmes d'emploi existants à l'intention des professionnels immigrants visent à les aider à se trouver un premier emploi au Canada, le programme CAIP se concentre plutôt sur les défis auxquels font face les immigrants en matière d'avancement professionnel. Offert à des cohortes d'immigrants et de gestionnaires au sein d'organismes partenaires employeurs, le programme personnalisé vise à apporter des changements à différents niveaux :

- Cerner les occasions pour les employeurs d'améliorer leurs outils et leurs pratiques de gestion des talents actuels de façon à créer des milieux de travail plus inclusifs.
- Améliorer les compétences des gestionnaires en matière de leadership inclusif.
- Rehausser les connaissances et les compétences des employés nouveaux arrivants pour leur permettre de naviguer au sein de la culture organisationnelle en ce qui a trait à l'avancement professionnel et d'accéder à de nouvelles occasions de réseautage.
- Encourager l'avancement professionnel des nouveaux arrivants et remédier à la pénurie de talents à laquelle font face les employeurs en les aidant à cibler les immigrants qualifiés à l'interne et à miser davantage sur ces talents.

Doté au départ d'une petite équipe principalement dédiée à la mise en œuvre du programme, TRIEC a demandé à Blueprint de lui fournir du soutien additionnel aux fins de production de données probantes en 2021. Comme leurs efforts initiaux ont été consacrés à la conception du programme et à l'embauche de personnel, peu d'attention avait été accordée au développement d'un plan sur les données probantes. De ce fait, Blueprint et TRIEC ont engagé une conversation continue dans le but de cerner la capacité interne, les forces et l'infrastructure de TRIEC qui offriraient un soutien à la production de données probantes. Dans ce contexte additionnel, Blueprint a développé un plan d'encadrement continu.

Plus particulièrement, l'objectif de ce plan consistait à élaborer les questions de recherche du programme, à déterminer les méthodologies appropriées, à créer un cadre de production de données probantes, à développer des outils de collecte de données et à partager des pratiques exemplaires en matière d'analyse de données. Dans le cadre de ses efforts à soutenir TRIEC tout au long du processus et à développer ses capacités, l'équipe de Blueprint a facilité la tenue de réunions avec l'organisme dans le but de lui expliquer les concepts clés ainsi que les éléments à prendre en considération, tout en l'encourageant à recourir aux modèles et aux directives lui permettant de développer les ressources et les outils souhaités. TRIEC a ensuite partagé ces documents avec Blueprint afin d'obtenir sa rétroaction et du soutien de sa part avant d'achever les documents. Grâce à cette approche, l'organisme a pu conserver les droits de propriété sur son travail et tirer parti de son expérience spécifique à sa population et à ses programmes, tout en veillant à produire des données probantes tant rigoureuses que valides.

En septembre 2021, TRIEC a terminé la formation et les activités d'évaluation pour son premier partenaire employeur en recourant aux outils créés en collaboration avec Blueprint. Les résultats préliminaires suggèrent que les professionnels immigrants ont obtenu davantage de clarté concernant leur parcours professionnel et qu'ils prennent des dispositions pour progresser dans leur carrière, et que les employeurs offrent un autre type de soutien aux nouveaux arrivants et adoptent de nouvelles mesures par l'entremise du programme. TRIEC tient également compte de la rétroaction issue des sondages pour apporter des améliorations à la façon dont le programme sera offert à l'avenir. TRIEC a exprimé que son équipe avait grandement apprécié cet effort collectif à créer et à mettre en œuvre un plan sur les données probantes, et que cela avait eu un réel impact dans le cadre de leur travail.

# L'initiative sur les données pour les spécialistes (IDS)

Capacité en matière de données – La combinaison des ressources humaines, techniques, organisationnelles, culturelles et d'affaires permet à une entreprise donnée d'utiliser ses données pour prendre des décisions plus adéquates et de manière plus confiante. Il s'agit d'une compétence importante que doivent développer les agences de services communautaires dans l'avenir. Nombreuses sont les agences qui souhaitent vivement faire une meilleure utilisation de leurs données, pour ainsi concevoir et offrir des services plus efficaces.

Plusieurs d'entre elles ne disposent toutefois pas de la capacité et des outils leur permettant d'y parvenir, ce qui complique la prise de décisions fondées sur des données. Pour donner à ces agences la capacité d'effectuer des changements, de s'adapter et d'innover, nous devons nous assurer qu'elles ont les compétences leur permettant de comprendre qui elles servent, quels sont les besoins et les lacunes à combler, et comment faire en sorte que leurs services soient le plus efficaces et adaptables possible.

L'[Initiative sur les données pour les spécialistes](#) (IDS) représente une approche novatrice permettant de relever ce défi. En effet, cette initiative procure aux agences de services communautaires un accès à une assistance technique directe, ainsi qu'à des ressources et à un soutien pour les aider à utiliser les données et les données probantes leur permettant de savoir ce qui fonctionne.

Au printemps 2021, neuf organismes ont reçu des subventions de la part du CCF dans le cadre de l'IDS. Blueprint offre un soutien stratégique à chacun de ces projets afin d'aider les organismes à développer leurs capacités en matière de données et de données probantes. Ce soutien est offert en trois phases :

- **Exploration** – Comprendre les objectifs, les besoins et les lacunes de l'organisme en ce qui a trait à l'utilisation de données et de données probantes.
- **Planification** – Développer des plans quant aux ressources et aux compétences dont auront besoin les organismes pour atteindre leurs objectifs, y compris le développement des capacités organisationnelles, la formation et l'adaptation technologique.
- **Mise en œuvre** – Offrir un soutien au leadership organisationnel dans l'exécution de ce plan.

L'objectif de chaque engagement est d'amener l'organisme à utiliser ses données de façon efficace et stratégique pour être à même de savoir qui elle sert et quel est son impact, et de l'aider à renforcer ses services pour ultimement mieux servir sa clientèle. Jusqu'à maintenant, nous avons achevé le plan de développement des capacités de les neuf organismes et les soutenons dans leur mise en œuvre.

## Encadré 5 • Étude de cas quant à l'Initiative sur les données pour les spécialistes

### WOODGREEN COMMUNITY SERVICES

WoodGreen Community Services est une des plus grandes organisations de services sociaux à Toronto qui s'affaire à relever les défis urgents et complexes de la ville. Ceux-ci incluent l'accès à des logements abordables, le chômage, la santé mentale, l'établissement des nouveaux arrivants, les personnes âgées vulnérables, et les jeunes confrontés à des obstacles. Leur mission est de bâtir un Toronto où chacun a l'opportunité de prospérer.

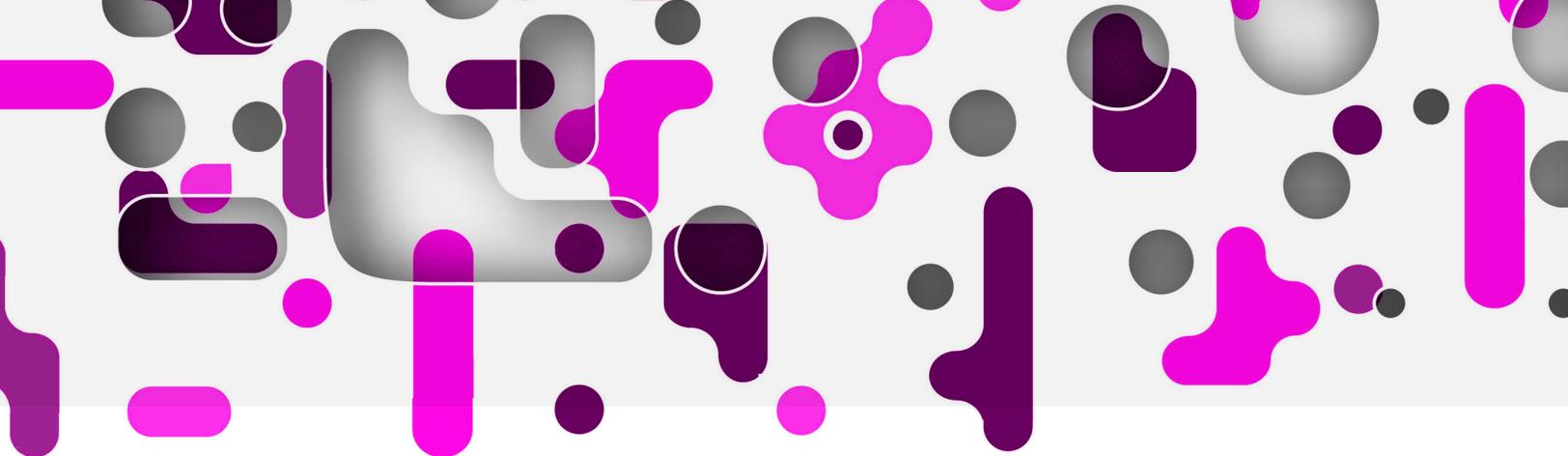
WoodGreen a reçu une subvention pour participer à l'IDS, et a commencé à collaborer avec Blueprint à l'été 2021 afin de développer sa capacité en matière de données. Dans le cadre de nos séances d'exploration, le leadership organisationnel nous a confié vouloir améliorer sa capacité en matière de données pour faire ce qui suit :

- Améliorer ses programmes, et tester et évaluer les innovations quant à ses programmes
- Fournir des rapports plus efficaces et efficients aux bailleurs de fonds
- Communiquer les succès aux parties prenantes
- Créer un tableau de bord de données facile d'accès dans lequel se trouvent des aperçus conviviaux des données sur les programmes, les services et les résultats obtenus par les clients

En nous appuyant sur notre compréhension de ces objectifs et du contexte dans lequel évolue l'organisme, Blueprint a collaboré avec WoodGreen afin de créer un plan initial de développement des capacités axé sur six domaines :

- **Capacité** : Former une équipe interne détenant les compétences requises
- **Transformation numérique** : Instaurer un système de gestion des renseignements pour le client
- **Gestion et intégration des données** : Configurer un registre de données infonuagique
- **Intelligence d'affaires** : Développer des tableaux de bord pour la création de rapports pertinents
- **Mesure et évaluation** : Créer un agenda d'apprentissage exploitable doté de questions clés, d'indicateurs pertinents et d'une théorie de changement organisationnel rehaussée.
- **Culture axée sur les données et l'apprentissage** :  
Intégrer les données et l'apprentissage au sein des activités organisationnelles

Nous travaillons actuellement avec WoodGreen sur les prochaines étapes visant à soutenir la mise en œuvre de ce plan.



## Section 3

# Bâtir notre avenir

# Bâtir notre avenir

**Le lancement de nouvelles initiatives sur les données probantes axées sur l'innovation, la mise à l'échelle et le développement des capacités a été tout aussi stimulant qu'exigeant. Nous pouvons maintenant utiliser les apprentissages réalisés pour bâtir notre avenir. En tirant parti de nos réalisations, nous continuons de rechercher de nouvelles façons plus efficaces de générer et d'utiliser les données probantes de façon à renforcer l'écosystème des compétences futures.**

## Ce que nous avons appris

### **Le Développement des capacités est multidimensionnel**

Au cours de la dernière année, nous avons identifié les différents domaines de développement des capacités nécessaires pour préparer nos partenaires au succès et leur permettre d'atteindre nos objectifs ambitieux en ce qui a trait à l'innovation, à la mise à l'échelle et aux changements à apporter aux systèmes. Nous avons continué de bâtir notre boîte à outils d'assistance technique pour venir en aide aux organismes dans les différentes étapes du cycle d'innovation et pour atteindre des objectifs spécifiques en matière de production de données probantes.

Trop souvent, les fournisseurs de services reçoivent des subventions pour réaliser des projets pilotes, et répondent à des indicateurs de rendement clés préétablis, sans toutefois obtenir l'aide et les conseils personnalisés dont ils auraient besoin pour concevoir un

projet d'innovation efficace, pour le livrer adéquatement, et pour générer les données et les données probantes leur permettant d'apprendre et de s'améliorer. Notre travail a donc mis de l'avant la possibilité de collaborer avec des organismes de manière plus approfondie et fructueuse pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs et de générer des données probantes pertinentes en cours de processus.

Les initiatives comme l'[IDS](#) nous amènent à mieux comprendre comment travaillent les fournisseurs de services et les défis auxquels ils font face lorsqu'ils appliquent le concept d'innovation, les données probantes et leurs apprentissages à leur travail. En tenant compte de ces éléments, nous explorons de nouvelles façons potentielles d'aider les fournisseurs de services à prendre des décisions éclairées tout au long de leur parcours d'apprentissage, en recourant par exemple au mentorat par les pairs.

Pour s'adapter à un marché du travail à mutation rapide, les organismes axés sur les compétences futures devront accorder davantage d'attention aux données, tout en faisant preuve de souplesse et d'adaptabilité. À l'avenir, nous continuerons de donner la priorité à la collaboration avec des partenaires pour leur fournir ce dont ils ont besoin pour demeurer des organismes résilients orientés vers le futur.

### **Notre approche nécessite une expertise des plus variées**

Nos objectifs quant à la production de données probantes nous amènent à faire appel à de multiples disciplines et approches qui vont au-delà des activités d'évaluation traditionnelles. Notre but est de développer des innovations de haute qualité, de travailler avec des partenaires qui créent des modèles de manière cohérente et efficace, de générer des données probantes rigoureuses et exploitables et de partager nos apprentissages avec nos partenaires et les parties prenantes. Au cours de la dernière année, nous avons ciblé plusieurs domaines dans lesquels nous devons continuer de développer et d'étendre notre boîte à outils si nous voulons atteindre nos objectifs ambitieux, des domaines comme la science de la mise en œuvre, la mobilisation des connaissances, le savoir-faire en matière d'innovation, l'engagement des parties prenantes, la conception centrée sur la personne, la consultation stratégique et la gestion de données.

Nous devons développer nos capacités dans ces domaines non seulement pour atteindre nos objectifs, mais pour nous assurer de nous positionner à titre de partenaire informé, adaptable et efficace auprès des organismes avec lesquels nous collaborons. Nous sommes impatients de continuer à apprendre, à accroître nos compétences et à peaufiner notre boîte à outils dans le cadre de notre collaboration avec des organismes, et d'ainsi favoriser le changement au sein de l'écosystème du développement des compétences.

### **Volonté de production de données probantes davantage axées sur les spécialistes**

L'un des importants apprentissages que nous avons réalisés au cours de la dernière année est le niveau d'intérêt et la volonté dont font preuve les fournisseurs de services canadiens à faire une meilleure utilisation tant des données que des données probantes. Cela a été mis de l'avant dans la réponse enthousiaste de plusieurs organismes prenant part à l'**IDS**. En effet, ils ont à cœur de trouver des moyens de mieux utiliser leurs données pour ainsi apprendre et se perfectionner.

Notre travail dans le cadre de l'initiative [Mise à l'échelle du développement des compétences](#) a également mis en lumière cette tendance. Nous avons reçu des commentaires positifs de la part d'organismes avec lesquels nous collaborons concernant l'accent qu'accorde notre cadre multidimensionnel à renforcer la conception et la prestation de leurs interventions, et à participer à des activités d'évaluation qui s'alignent à l'étape de développement de leur projet ainsi qu'à leurs objectifs d'apprentissage.

Ce constat met en évidence la volonté au sein de l'écosystème de trouver des façons moins rigides et descendantes de produire des données probantes, et davantage axées sur les besoins d'apprentissage de ceux qui travaillent à offrir des services aux Canadiens. Les organismes ont à cœur d'aller au-delà du modèle de projets pilotes traditionnellement offerts dans le but de répondre aux indicateurs de rendement clés standards établis par les bailleurs de fonds. Nous sommes impatients de travailler avec ces organismes et de réfléchir plus en profondeur à leurs objectifs et à qui ils s'adressent, et à la façon de collaborer avec eux pour concevoir, tester, itérer, améliorer, adapter et mettre à l'échelle des initiatives permettant de relever les défis en matière de compétences futures.

# Les prochaines étapes

Nous avons réalisé d'importants progrès en ce qui a trait à la conception et à l'essai d'une approche de production de données probantes, et celle-ci nous aidera à remplir le mandat en matière d'innovation et de changements à apporter aux systèmes du CCF. Pour l'avenir, nous avons identifié trois domaines dans lesquels nous souhaitons continuer de peaufiner notre stratégie de production de données probantes.

## Accent sur la mobilisation des connaissances

Il est essentiel que nous trouvions des moyens efficaces de partager nos résultats et nos apprentissages avec ceux qui sont en mesure de mettre en pratique les données probantes que nous produisons. Notre transition vers une approche axée sur la production de données probantes plus souple et plus axée sur l'apprentissage signifie également que nous avons besoin de nouvelles manières dynamiques de partager les renseignements et les données probantes en question avec les spécialistes et les décideurs politiques. Et nous sommes impatients de travailler avec nos partenaires de projets et les autres collaborateurs à mobiliser les données probantes et les apprentissages que nous générons pour ainsi stimuler l'innovation et la mise à l'échelle au sein de l'écosystème du développement des compétences.

## Mise à l'essai des innovations axées sur l'avenir

En 2021, dans le cadre de [l'initiative Parcours professionnels adaptables](#), nous avons cherché à cibler des idées novatrices relativement aux services d'orientation professionnelle. En 2022, nous concentrons nos énergies à mettre en pratique ces idées, en mettant l'accent sur la conception, le prototypage, les premières mises à l'essai et l'expérimentation. Dans le cadre de ce travail, nous devons continuer à développer notre boîte à outils de manière à établir un équilibre entre nos objectifs ambitieux, avec une profonde reconnaissance du processus, des partenariats et de l'accompagnement

nécessaires pour développer et faire progresser ces projets tout au long du cycle d'innovation, et les occasions qui s'offrent à nous en cours de route en matière d'apprentissage et de réflexion.

## Connexion des données probantes à l'écosystème

La progression de nos objectifs ambitieux en ce qui a trait aux données probantes nécessite une profonde compréhension des besoins et du contexte des organismes axés sur les compétences futures, et du paysage des politiques dans lequel ils évoluent. En mettant l'accent sur la production de données probantes pertinentes pour les spécialistes et les décideurs politiques, nous sommes amenés à devoir comprendre les questions qu'ils posent et à cerner les renseignements leur permettant d'assurer la pérennité de nos systèmes de développement des compétences. À l'avenir, nous souhaitons vivement trouver des moyens pour poursuivre et approfondir notre engagement auprès de nos partenaires et parties prenantes afin de mieux comprendre les besoins, les lacunes et les occasions qui existent actuellement et qui pourraient un jour se présenter au sein de nos écosystèmes de compétences, et d'utiliser les données probantes que nous générons pour répondre aux questions urgentes de nos partenaires quant aux politiques et aux programmes.

## ANNEXE A:

# Cadre commun des résultats

	Résultat	Indicateurs
Volet sociodémographique	Sexe et genre	Sexe à la naissance
		Genre auto-identifié
	Âge	Âge
	Domicile	Province
		Région et municipalité
	Situation de famille	Situation de famille
	Enfants et personnes à charge	Enfants
		Personnes à charge
		Taille du ménage
	Revenu du ménage	Revenu du ménage
	Éducation	Diplôme le plus élevé obtenu
		Endroit où le diplôme le plus élevé a été obtenu
	Identité autochtone	Identité autochtone auto-identifiée
	Statut de francophone et langues parlées	Langue maternelle
		Langues officielles
		Langue parlée à la maison
Autres langues parlées (à la maison)		
Situation de citoyen	Lieu de naissance	
	Année d'arrivée	
	Statut de citoyen	
Identité raciale	Auto-identification à titre de membre d'un groupe racisé	
Invalidité	Invalidité auto-identifiée	
Situation de l'emploi et antécédents de travail	Emploi	Situation d'emploi
		Nature de l'emploi (permanent, temporaire, temps plein/ temps partiel)
	Gains	Heures de travail/semaine
		Rémunération
		Gains annuels
	Industrie et occupation de l'emploi	Code d'emploi du SCIAN
		Code CNP
	Antécédents de travail	Temps écoulé depuis le dernier emploi
Code CNP		
Code d'emploi du SCIAN		
Source de revenus	Sources de revenus	

	Résultat	Indicateurs
Résultats intermédiaires	Achèvement du programme	Parachèvement des activités prévues
	Satisfaction du participant	Niveau de satisfaction à l'égard du programme
		Utilité perçue du programme
		Mesure dans laquelle une recommandation est vraisemblable
Résultats intermédiaires personnalisés	Compétences acquises	Gains mesurés à l'égard de compétences spécifiques
	Obtention de diplômes propres à un programme	Obtention de titres propres à un programme
Résultats à long terme	Emploi et maintien en service	Situation d'emploi
		Nature de l'emploi (permanent, temporaire, temps plein/ temps partiel)
		Maintien en service
	Gains	Heures de travail/semaine
		Rémunération
		Gains annuels
	Avantages sociaux	Existence d'avantages sociaux, dont des congés payés, une couverture en matière de santé et dentaire, un régime de retraite
	Industrie et occupation de l'emploi	Code d'emploi du SCIAN
		Code CNP
	Satisfaction à l'égard de l'emploi	Satisfaction à l'égard de l'emploi
		Perception d'occasions d'avancement professionnel
		Sécurité d'emploi perçue
	Inscription à un programme d'éducation complémentaire	Inscription à un programme d'éducation complémentaire
		Type de formation
		Domaine d'étude
Obtention d'un titre	Obtention d'un diplôme d'études de niveau secondaire ou postsecondaire	
	Titre ou diplôme dans le domaine d'étude	

## ANNEXE B:

# Planification de données probantes

Blueprint a développé un processus stratégique systématique visant à soutenir la planification des données probantes pour les projets d'innovation financés par le CCF. Nous utilisons le cycle d'innovation comme base de notre approche; les projets sont classifiés à l'intérieur de ce cycle de façon à déterminer le stade qui doit être mené à terme dans le cadre de la subvention. Chaque stade du cycle d'innovation est ensuite associé à des questions de recherche clés pour aider les organismes à déterminer quel type de données probantes ils devraient collecter à chaque stade de leur programme. Par exemple, un organisme qui en est au stade d'évaluation des besoins ne doit répondre qu'aux questions relatives à ce qui suit :

- Les méthodes utilisées aux fins d'évaluation des besoins
- Ce qu'il a appris concernant le besoin ou le problème dans les différentes populations
- Les conditions ou les facteurs qui contribuent au problème
- Quelles sont les solutions existantes pour remédier au problème
- Quelles sont les lacunes actuelles quant à la résolution du problème
- Quelle forme prendra le travail en question à l'avenir

Par ailleurs, un organisme qui se trouve au stade d'exécution et d'itération ne doit répondre qu'aux questions relatives à ce qui suit :

- Le défi ou le besoin auquel son programme répond
- Les méthodes utilisées aux fins de production de données probantes
- Les changements apportés durant l'exécution du programme
- Les éléments centraux et adaptables du modèle de programme
- Les succès et les défis associés au programme
- Les types d'organismes qui peuvent exécuter le programme s'il est mis à l'échelle
- Les résultats obtenus jusqu'à maintenant
- Les prochaines étapes

Pour aider les titulaires de subvention à développer leurs capacités et les aider à accéder aux renseignements nécessaires pour répondre à ces questions, Blueprint a créé un formulaire de production de données probantes à remplir en début de projet. En remplissant le formulaire, le titulaire de subvention est amené à réfléchir aux questions qui s'appliquent au stade du cycle d'innovation dans lequel il se trouve et à indiquer explicitement quels indicateurs et quelle méthode de collecte de données seront utilisés pour répondre à chacune des questions de recherche. Pour favoriser le succès des projets, le formulaire encourage également les titulaires de subvention à réfléchir aux risques potentiels liés à leur projet, ainsi qu'aux stratégies qu'ils prévoient mettre en place afin d'atténuer les défis qui pourraient se poser.

Pour aider les titulaires de subvention à remplir le formulaire et favoriser leur succès, un lien hypertexte renvoyant à un [guide de l'utilisateur](#) est joint au formulaire. Au début du guide de l'utilisateur, le titulaire de subvention peut se familiariser avec les éléments inclus dans chaque stade du cycle d'innovation et avec la raison

pour laquelle cette approche de production de données probantes est utilisée. Le guide explique ensuite ce qu'est un indicateur et comment les indicateurs peuvent faciliter la collecte de données probantes pour une question de recherche spécifique (Tableau 1).

**Tableau 1 • Exemples d'indicateurs pour des questions de recherche**

Questions pour la production de données probantes	Indicateurs potentiels correspondants
<p><b>Quels facteurs contribuent au besoin ou au problème identifié?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facteurs sociaux, économiques, politiques ou historiques ayant contribué au besoin ou au problème</li> <li>• Perceptions de la population cible ou des parties prenantes responsables de l'intervention au sujet du besoin ou du problème</li> </ul>
<p><b>Quels sont les principaux succès et défis relatifs à la conception et à la prestation de votre programme?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceptions des employés quant aux succès et aux défis relatifs à la prestation du programme</li> <li>• Perceptions des participants/parties prenantes concernant l'efficacité et les limites du programme</li> </ul>
<p><b>Quels types d'organismes et de ressources ou de fonctionnalités sont selon vous essentiels au succès de votre programme?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceptions des employés concernant les éléments nécessaires à la prestation du programme</li> <li>• Analyse des contributions clés et du budget</li> </ul>

Pour donner suite aux renseignements concernant les indicateurs, le guide de l'utilisateur explique différentes méthodes de collecte de données qui peuvent être utilisées pour collecter des renseignements se rapportant à chaque indicateur. Pour soutenir le développement

des capacités, le guide de l'utilisateur fournit des renseignements sur les utilisations et les limites potentielles propres à chaque méthode de collecte de données (Tableau 2).

**Tableau 2 • Renseignements sur les méthodes possibles**

Méthodes /Approches	Description	Utilisations et limites
<p><b>Collecte de données secondaires (p. ex., publications ou analyses par compétence)</b></p>	<p>Renseignements issus de sources existantes comme des rapports de spécialistes, des articles académiques, des comptes rendus de politiques et des ensembles de données. On peut également y retrouver des recherches sur des politiques et des programmes de votre contexte local ou d'autres territoires de compétence.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre les besoins et défis existants, leur incidence sur les parties prenantes et les populations cibles, de même que les lacunes en réponse à ces besoins et défis.</li> <li>• Rassembler les données probantes se rapportant au programme ou les composantes du programme que vous travaillez à concevoir ou à mettre en œuvre, ainsi que les résultats clés obtenus dans le cadre du programme, dans d'autres contextes.</li> </ul> <p><b>Limites:</b> <i>Les résultats de recherche se limitent à ce que d'autres ont déjà découvert.</i></p>
<p><b>Données administratives</b></p>	<p>Il s'agit de données collectées par vous ou par un partenaire externe dans le cadre normal de la prestation de votre programme (p.ex., dates de début, inscription des participants).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivre les progrès des participants par l'entremise d'un programme (p.ex., le taux d'achèvement), des résultats (p. ex., obtention de références), et des données démographiques des participants.</li> <li>• L'utilisation de données administratives peut être une bonne façon de tirer parti des données déjà collectées par vous ou le partenaire externe.</li> </ul> <p><b>Limites:</b> <i>Il peut y avoir des erreurs dans l'entrée des données administratives ou des données peuvent être manquantes.</i></p>

Le document conclut en expliquant les risques courants auxquels font face les organismes, ainsi que les stratégies d'atténuation auxquelles ils recourent fréquemment lors

de la mise en œuvre d'un programme, de façon à amener le titulaire d'une subvention à réfléchir à ce qui s'applique tant à lui qu'à son projet (Tableau 3).

**Tableau 3 • Risques et stratégies d'atténuation**

Risques possibles	Stratégie d'atténuation potentielle
<p><b>Manque d'expérience à l'interne et capacité de mettre en œuvre le plan de production de données probantes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer les capacités de l'équipe grâce à la formation</li> <li>• Tirer parti de l'expertise externe (p. ex., Blueprint, les partenaires, les parties prenantes, les consultants)</li> <li>• Établir les rôles, les responsabilités et la hiérarchie au sein de l'équipe et définir ce qui est attendu de chaque membre de l'équipe en matière de production de données probantes</li> </ul>
<p><b>Faible taux de réponse quant aux activités de production de données probantes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruter plus de répondants que le nombre dont vous pensez avoir besoin de façon à en avoir suffisamment même si certains abandonnent en cours de route</li> <li>• Incorporer la production de données probantes dans l'exécution du programme lorsque possible (p. ex., mener des sondages en cours de programme, le premier et le dernier jour)</li> <li>• Envisager de fournir des incitatifs à remplir les sondages, à prendre part aux groupes de discussion, etc.</li> <li>• Faire du marketing en ligne en recourant aux médias sociaux et en optimisant le site web de l'organisme</li> <li>• Recruter des participants par l'entremise d'activités de sensibilisation auprès d'organismes de quartier locaux</li> <li>• Encourager les participants au programme existant à recourir au bouche-à-oreille au sein de leurs réseaux</li> </ul>

Une fois que le titulaire de subvention a terminé de remplir son formulaire de production de données probantes, l'équipe de Blueprint examine la soumission pour s'assurer

que le plan est adaptable et efficace, et que l'organisme est en mesure de l'exécuter, et lui fournit le soutien et la rétroaction nécessaires pour assurer son succès.

