



Centre des Compétences futures

Réflexions finales - Notes

Avril 2022

Introduction

Le Centre des Compétences futures (CCF) vise à renforcer l'écosystème de développement des compétences au Canada afin de doter les Canadiens des compétences, des connaissances et des outils dont ils ont besoin pour prospérer à l'avenir.

Le CCF a été créé en 2019 pour répondre à la discussion mondiale émergente sur l'importance du développement des compétences, ainsi qu'aux conclusions précises du Conseil consultatif sur la croissance économique du Canada, qui a identifié les tendances à long terme du marché du travail qui auront un impact profond sur la nature du travail et de l'emploi.

- Près d'un salarié canadien sur cinq risque d'être remplacé par une machine et n'a que peu ou pas d'options pour passer à des emplois moins risqués, à moins d'être recyclés.
- Les autochtones, les femmes, les jeunes (âgés de 15 à 24 ans) et les minorités visibles sont représentés de manière disproportionnée dans les cinq professions les plus exposées au risque d'automatisation.

À la suite d'un appel d'offres concurrentiel lancé par le gouvernement fédéral, le CCF a été lancé en 2019 en tant qu'organisation tournée vers l'avenir qui investit dans des programmes visant à améliorer les données et la recherche, à encourager l'innovation et à établir des preuves sur les approches efficaces en matière de développement des compétences et de formation. Le CCF œuvre avec des partenaires partout au Canada pour créer un écosystème de développement des compétences plus réactif, efficace et coordonné, qui offre des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie. Le CCF adopte une approche inclusive pour s'assurer que le travail soutient les groupes sous-représentés. Le CCF est implanté à l'Université Métropolitaine de Toronto avec une équipe de base qui s'est agrandie pour inclure plus de 40 personnes qui sont complétées par l'expertise de plusieurs partenaires du consortium :

En août 2019, l'Université Ryerson a lancé un appel d'offres au nom du CCF pour trouver un évaluateur indépendant chargé de "mettre en œuvre une stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage qui permettra au Centre de suivre les progrès, de procéder à des ajustements à mi-parcours et de démontrer les résultats". **Project Evident** a répondu à cet appel d'offres et a finalement été sélectionné à l'issue d'une procédure concurrentielle pour servir d'évaluateur indépendant aidant à façonner la stratégie d'apprentissage et d'amélioration du CCF. Project Evident exploite le pouvoir des données probantes pour un meilleur impact, en offrant des services directs, des formations sur le terrain, des outils et des ressources pour aider les organisations non gouvernementales, les bailleurs de fonds, les décideurs politiques et les agences publiques à renforcer la manière dont les données probantes sont générées et utilisées. Project Evident est convaincu qu'en donnant aux praticiens les moyens de mener leur propre recherche de preuves et en renforçant l'écosystème environnant, nous pouvons augmenter le nombre de solutions efficaces dans le secteur social et les mettre à l'échelle plus rapidement, produisant ainsi des résultats meilleurs, utiles et équitables pour les personnes et les communautés.

Project Evident a initialement proposé de fournir son soutien au CCF par le biais d'un processus en deux phases :

- **Première phase : Une planification stratégique des preuves** qui aboutira à un plan d'évaluation du développement, à un programme d'apprentissage, à des mesures d'amélioration continue des programmes et à une stratégie de subventionnement correspondante ainsi qu'à des recommandations en matière de capacité.
- **Deuxième phase : Une évaluation de développement** qui fournira au CCF des preuves permanentes pour renforcer à la fois son infrastructure opérationnelle de base et ses soutiens et activités de subventionnement afin que les bénéficiaires et les partenaires puissent continuellement avoir le plus grand impact possible sur la future main-d'œuvre du Canada.

Détails de la mission

De février 2020 à septembre 2021, Project Evident a fait équipe avec CCF pour fournir un soutien à l'extension des capacités et à la planification stratégique des données probantes tout au long de l'année 2020, et a finalement servi d'évaluateur de développement jusqu'en septembre 2021.

Première phase : Planification stratégique des preuves (février 2020 - janvier 2021)

Compte tenu de la taille et de l'impact au niveau du système que le CCF cherche à atteindre au Canada, associé au fait que le Centre avait moins d'un an d'existence et qu'il était en train d'opérationnaliser un grand nombre de ses fonctions et activités lorsque l'engagement a commencé, Project Evident a travaillé en partenariat étroit avec le CCF tout au long de l'engagement afin d'adapter continuellement son approche pour répondre aux besoins émergents. La **première phase** de l'engagement de Project Evident devait initialement durer six mois, mais a finalement pris une année entière en raison de l'apparition de la pandémie mondiale, de la prolongation des délais et de l'ajout de prestations non prévues au départ (détaillées plus loin dans cette note). La première phase comprenait trois volets de travail distincts, détaillés ci-dessous.

1. **Volet de travail I : Mise en œuvre et planification stratégique des preuves (février-sept. 2020)**

Lorsque Project Evident a commencé à s'engager auprès de CCF, le premier élément de travail important a été l'élaboration d'une **théorie du changement** au niveau de l'entreprise. Alors que les conversations sur la théorie du changement ont commencé dès le début de l'engagement, le calendrier a été prolongé parce que le CCF était également au milieu d'un processus de planification stratégique, et que la stratégie achevée servirait de contribution importante à la théorie du changement. Project Evident a repris les discussions sur la théorie du changement une fois que le plan stratégique a été finalisé et lancé en avril 2020.

Le plan stratégique a ciblé le travail du CCF en identifiant quatre priorités stratégiques et en identifiant les acteurs de l'écosystème du développement des compétences. Le travail ultérieur de Project Evident avec le CCF s'est appuyé sur le plan stratégique pour clarifier l'impact que le CCF espère voir dans les trois prochaines années (à la fin du mandat de financement actuel). Afin de rendre la stratégie opérationnelle, le CCF avait également besoin d'un plan de mise en œuvre, qu'il a choisi d'inclure dans le travail avec Project Evident. En tant que tel, le premier produit livrable important de l'engagement a considérablement élargi son champ d'application pour devenir un **plan de mise en œuvre et de preuve stratégique** combiné, que Project Evident a achevé en septembre 2020.

Le plan de mise en œuvre et d'évaluation stratégique a finalement été inclus :

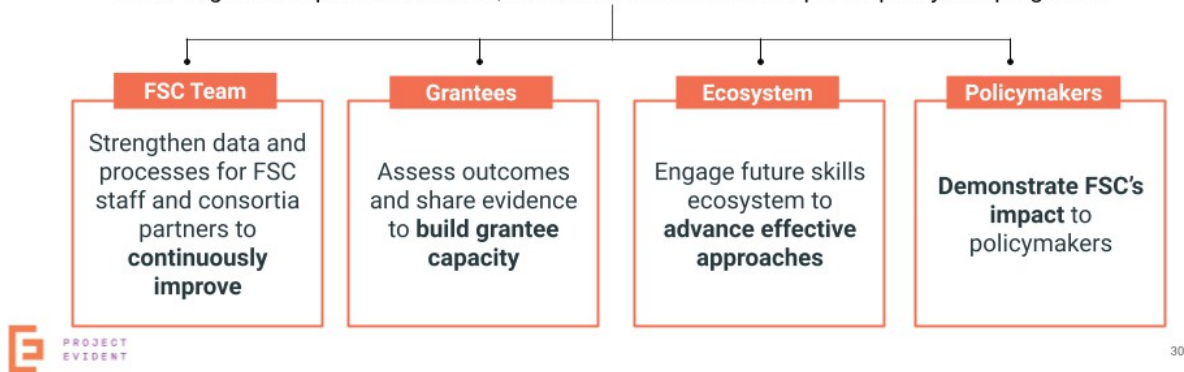
- Une **théorie du changement¹ et des modèles** logiques pour chacune des quatre priorités stratégiques, élaborés par les partenaires du consortium.
- Des **indicateurs clés de rendement (ICR) annuels et des résultats à trois ans** qui illustrent la voie vers l'impact à long terme que le CCF envisage pour l'écosystème du développement des compétences au Canada.
- **Vision et objectifs stratégiques en matière de renforcement des preuves** (voir l'image ci-dessous) pour l'équipe du CCF, les bénéficiaires, l'écosystème et les décideurs politiques, ainsi qu'un résumé des recommandations en matière de renforcement des preuves pour le CCF.
- **Activités clés pour chaque secteur d'activité du CCF** (Recherche et développement, Projets d'innovation, laboratoire d'innovation des compétences futures, et Engagement des parties prenantes et mobilisation des connaissances)
- **Systemes de données et utilisation des données** : forces et défis actuels, et recommandations pour renforcer la gestion et l'analyse des données internes
- **Recommandations relatives à la capacité de mise en œuvre**, y compris un organigramme, les responsabilités et les recommandations relatives au personnel de chaque équipe centrale, l'échéancier et le budget de l'organisation.

¹ La théorie du changement a fait l'objet de plusieurs itérations au cours de la deuxième phase de l'engagement et la dernière version est présentée à la page 8.



THREE YEAR OBJECTIVES

By 2023, Future Skills Centre has established a strong value proposition for an ongoing investment in a "made-in-Canada 'what works' hub" using evidence to strengthen internal operations, understand grantee capacity and impact, and engage and inform the future skills ecosystem in order to guide adoption of effective, future-focused skills development policy and programs.



2. Volet de travail 2 : Planification opérationnelle (septembre-octobre 2020)

Alors que les équipes de Project Evident et de CCF entreprenaient le processus de création du plan de mise en œuvre et de preuve stratégique, des besoins opérationnels supplémentaires sont apparus, que Project Evident était bien placé pour soutenir, en fournissant une extension de capacité alors que l'équipe de CCF était encore en train de se former. À ce stade, le CCF accordait rapidement des subventions et devait mettre en place un processus rationalisé pour évaluer la manière dont les propositions reçues contribueraient à atteindre les objectifs de l'organisation, par exemple la diversité de l'industrie, la diversité de la population desservie et/ou la distribution régionale. L'équipe de Project Evident a fourni à l'équipe de gestion de CCF un soutien technique pour rationaliser le processus de demande et d'examen, notamment en créant des connexions de données entre le système de demande de subvention de CCF et sa propre collecte de données. Ils ont également collaboré avec l'équipe de gestion du CCF pour créer des rapports et présenter les principales conclusions et tendances basées sur les réponses des candidats et des évaluateurs, fournissant au CCF et à son comité de pilotage les données quantitatives nécessaires pour éclairer leur prise de décision. Ces points de données comprenaient l'alignement des candidats sur les objectifs du CCF, les réponses et les résumés des évaluateurs, ainsi que le montant de la subvention. Le soutien technique de Project Evident a contribué au développement initial par CCF d'un processus d'octroi de subventions rigoureux et fondé sur des données.

L'équipe de Project Evident a également soutenu la conception du laboratoire d'innovation du CCF pendant cette période en animant des ateliers pour faire émerger les éléments de

base basés sur les leçons tirées de la première année de fonctionnement du CCF, en effectuant une analyse de terrain des modèles apparentés pour préciser davantage les éléments de base, et en intégrant le laboratoire d'innovation dans le plan plus large de mise en œuvre et d'évidence stratégique du CCF (volet de travail 1). Ce travail a permis d'inclure les éléments suivants dans le laboratoire d'innovation : Assistance technique (y compris un menu d'options de soutien à l'innovation/aux données probantes pour les projets, une programmation fondée sur les besoins des partenaires, et des ressources et outils pour les bénéficiaires); communautés de pratique (soutenues par une plateforme en ligne, pour des cohortes de bénéficiaires, et axées sur la collaboration sur des défis communs) ; et Challenge Hubs (rassemblements de parties prenantes pour relever les défis de l'écosystème, dirigés par des membres du Consortium et d'autres).

3. Volet de travail 3 : Planification de l'évaluation (Nov. 2020-Jan 2021)

Une fois que le plan de mise en œuvre et de preuves stratégiques a été mis en place et que certains des besoins opérationnels prioritaires ont été satisfaits, les équipes de Project Evident et du CCF sont passées à une planification plus détaillée de l'évaluation en novembre 2020. Project Evident a travaillé avec l'équipe du CCF pour créer un Agenda d'apprentissage afin de soutenir la planification de l'évaluation du CCF, qui identifiait les questions d'apprentissage axées sur les décisions auxquelles le CCF serait confronté au cours des 6 à 12 prochains mois, ainsi que les activités potentielles de collecte de données et d'évaluation pour répondre à ces questions d'apprentissage prioritaires. Project Evident a lancé une série de cycles d'apprentissage et d'ateliers trimestriels pour analyser et interpréter les données, discuter de la signification et des idées avec l'équipe CCF, identifier des hypothèses et de nouvelles améliorations et planifier la prochaine occasion de tester les améliorations.

Pendant cette période, Project Evident a également travaillé avec le CCF pour documenter sa relation avec ses multiples initiatives d'évaluation, y compris l'évaluation du développement :

<p>Portfolio Evaluation</p> <p>Key Partners: The Diversity Institute (and potentially others TBI)</p> <p>Overall purpose: Surface learning and innovations to share across the portfolio and with the field</p> <ul style="list-style-type: none">• Project-specific evidence planning, capacity building and assessment• Common outcomes• Impact evaluation for subset of projects• Learning strategy for projects that don't fit impact evaluation criteria	<p>Employment and Social Development Canada (ESDC) Evaluation</p> <p>Key Partner: Ference & Company</p> <p>Overall purpose: Evaluation to ensure accountability to Canadian taxpayers</p> <ul style="list-style-type: none">• Focus on Future Skills Office, Future Skills Council, + Future Skills Centre• Evaluation required during authorization of FSC	<p>Developmental Evaluation</p> <p>Key Partner: Project Evident</p> <p>Overall purpose: Learning and adaptation internal to FSC</p> <ul style="list-style-type: none">• Operational learning and feedback• Imbedded evaluators to support strategy implementation
---	---	---

La planification de l'évaluation étant terminée, les équipes du CCF et de Project Evident ont achevé la **phase 1** et sont maintenant en mesure de commencer l'évaluation du développement.

Phase I visuelle : Planification stratégique des preuves (février 2020 - janvier 2021)

FSC Year 1 Focus: Stand up organization and staffing; initial investments

FSC Year 2 Focus: Took stock Y1; new strategic plan; more strategic investments through major grantmaking

	Q1 2020	Q2 2020	Q3 2020	Q4 2020	Q1 2021
General Planning	PE engagement begins	Initial ToC conversations Strategic Planning w/ KPMG	Implementation & Strategic Evidence Plan ★ Strategic Plan finalized, new FSC staff hired		
Operational Planning			Implementation & SEP shared w/ Adv Board Grant Mgmt System		
Evaluation Planning				★ FSC Managing Shock-proofing Funding call Evaluation Planning Exercises & Learning Agenda	

Phase 2 : Évaluation du développement (février-sept. 2021)

Au début de l'année 2021, l'équipe du projet Evident a porté son attention sur l'évaluation du développement, qui comprenait trois rôles principaux :

- **Fournir des commentaires à l'équipe de gestion du CCF.** L'équipe de Project Evident a prévu des comptes rendus trimestriels qui donneraient l'occasion de réagir et de faire le point collectivement avec l'équipe du CCF.
- **Soutenir l'évolution des pratiques, des politiques et de la culture afin de devenir une organisation apprenante.** Le CCF a agi rapidement au cours de ses deux premières années d'existence pour créer une nouvelle organisation. En passant de l'octroi de subventions à l'apprentissage par couches successives et au développement d'idées pour le terrain, il était important de faire évoluer la culture et les pratiques de l'organisation pour soutenir ce changement.
- **Soutenir l'amélioration continue dans un contexte changeant.** Project Evident a saisi et tenu à jour un registre d'apprentissage des questions clés à traiter en priorité en vue d'une enquête plus approfondie avec le CCF.

2021 - Priorité sur l'évaluation du développement

La direction du CCF a déterminé que 2021 serait une année charnière au cours de laquelle l'énergie de l'organisation pourrait passer de la constitution d'un portefeuille à la génération d'idées sur des initiatives et des pratiques prometteuses qui augmenteront la pertinence du CCF au sein de l'écosystème. Ce pivot pour devenir un centre de connaissances pour le

domaine du développement des compétences au Canada est devenu un point central du soutien de Project Evident à l'évaluation du développement ; les sujets particuliers abordés ont servi à aider l'équipe du CCF à exécuter ce pivot. En outre, dans son plan d'affaires de juin 2021, le CCF a mis l'accent sur dix "percées en matière de compétences futures" pour guider son travail à l'avenir.

FUTURE SKILLS BREAKTHROUGHS		Strategic Priority: 1 2 3 4	
Ten future-focused, evidence-driven, systems-oriented initiatives to help build Canada's future economic success			
10 BREAKTHROUGH SKILLS SOLUTIONS	NEXT STEPS 2021	X-CUTS	
3. 1. Anticipate skills innovations in Canada's most affected economic sectors through 1 st cohort of sector-wide transformation initiatives led by employers	1. Launch of 1 st cohort in June 2021 : SMEs, Ag-tech, bio-tech, health, public admin	R E S E A R C H	E V A L U A T I O N K M b
3. 2. Support skills innovation in northern Canada through a new northern-led roundtable to generate innovative collaborations	2. Northern-led roundtable launching in spring 2021 , funding envelope summer 2021		
2. 3. Lead a Career Pathing Innovation Initiative that will enable the testing and prototyping of transformative approaches to career advice and guidance	3. Career Pathing Innovation Initiative launched; recommendations prototypes fall 2021		
1. 4. Launch a new skill-based database to support employers & career transitions	4. OpportuNext launched April 2021		
1. 5. Prototype LMI-driven approaches to career advice through a new Skills Data Hub	5. Skills Data Hub partnership under way with LMIC		
1. 6. Prototype data-driven adoption for front-line workforce development through new Practitioner Data Partnerships with community agencies	1. Practitioner Data Partnerships in contracting phase		
4. 7. Go to scale with 20% of models within FSC portfolio that are showing innovation promise	2. Launch of scaling projects in May 2021		
4. 8. Seed and support disruptive early-stage innovation projects via new Innovation Lab	1. Early-stage Innovation Lab launching summer 2021		
4. 9. Grow capacity for innovation adoption via pan-Canadian Community of Practice platform+hubs	2. Community of Practice launched in June 2020 , development of hubs over summer 2021		
10. Evolve into a Canadian Knowledge Hub on Skills Innovation leveraging FSC innovation pilots	3. Major push/investment in evaluation, thematic bulletins start rolling out in summer 2021		

From Business Plan, June 16

24

Sur les dix percées en matière de compétences futures, l'équipe de gestion du CCF et Project Evident a déterminé trois domaines dans lesquels ils avaient besoin d'aide pour intégrer les données et les tests de cycle rapide : l'assistance technique, la communauté de pratique et la stratégie sectorielle. C'est pourquoi les activités d'évaluation du développement du projet Evident en 2021 portaient sur deux questions d'apprentissage particulières :

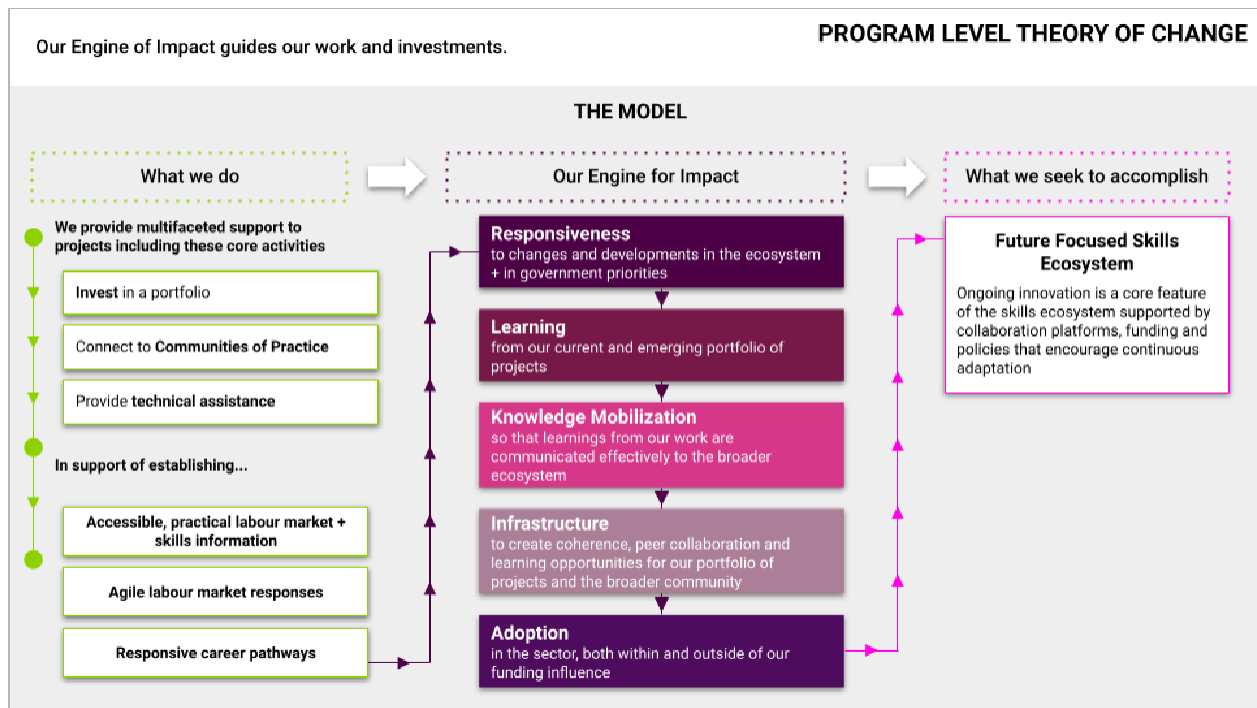
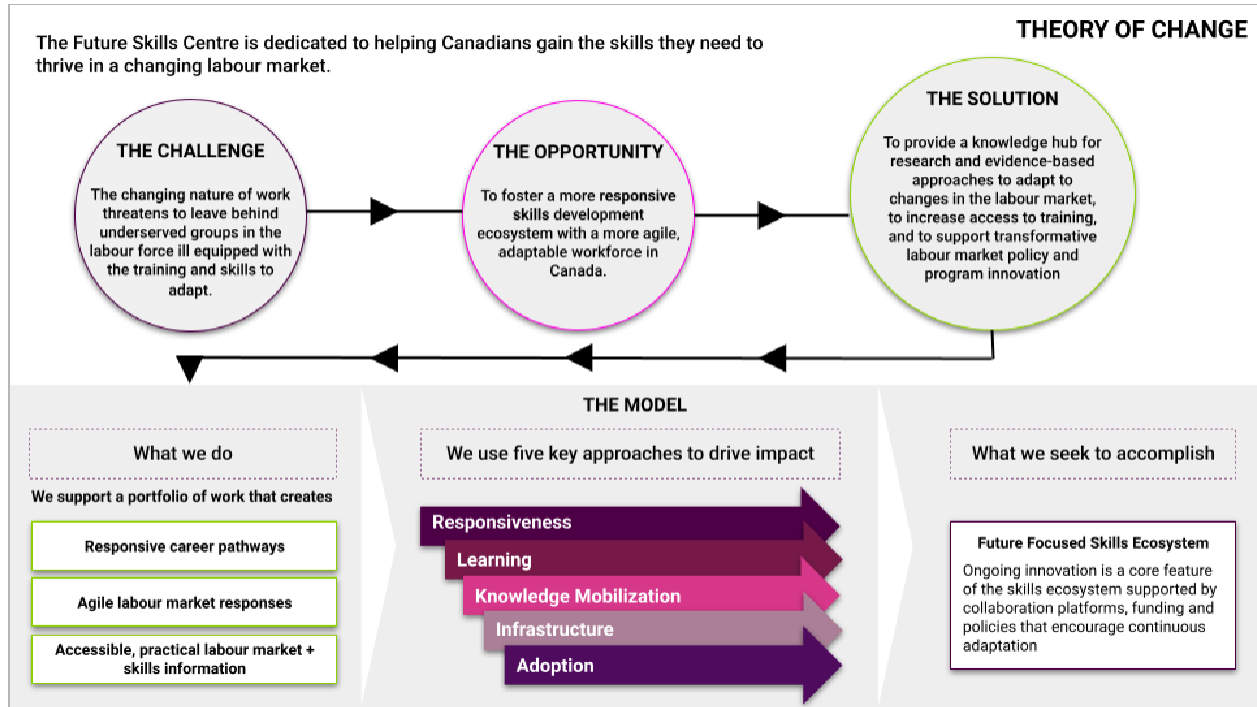
1. **Comment le CCF passe-t-il de l'établissement d'un portefeuille diversifié et réactif et du lancement de projets d'innovation à la production de perspectives pertinentes pour le domaine du développement des compétences au Canada ?**
 Cette étude s'est concentrée sur des exercices réflexifs visant à faire le point sur les stratégies les plus efficaces et sur celles qui devaient être modifiées pour réussir ce pivot.
2. **Comment le CCF assure-t-il le succès des initiatives révolutionnaires ?** L'objectif particulier de cette étude était d'incorporer les données et les tests de cycle rapide dans les trois percées suivantes : l'assistance technique, la communauté de pratique et la stratégie sectorielle.

Pour la première de ces deux questions, l'équipe de Project Evident a utilisé une méthode mixte comprenant des entretiens, des discussions de groupe animées et des réflexions écrites du personnel du CCF afin de déterminer les thèmes qui sont résumés à la fin de ce document.

Cependant, Project Evident n'a finalement pas pu s'engager pleinement dans la question de l'apprentissage des initiatives innovatrices parce que le CCF a accéléré la mise en œuvre des initiatives et que le processus de réflexion mis en place par Project Evident à l'origine n'était pas en mesure de respecter le rythme des nouveaux délais.

Au début de la deuxième phase, Project Evident s'est également associé à la direction du CCF pour mettre à jour la théorie du changement afin de refléter le dernier changement et les priorités qui guideront le travail du CCF en tant que centre de connaissances.

Théorie du changement v3.1

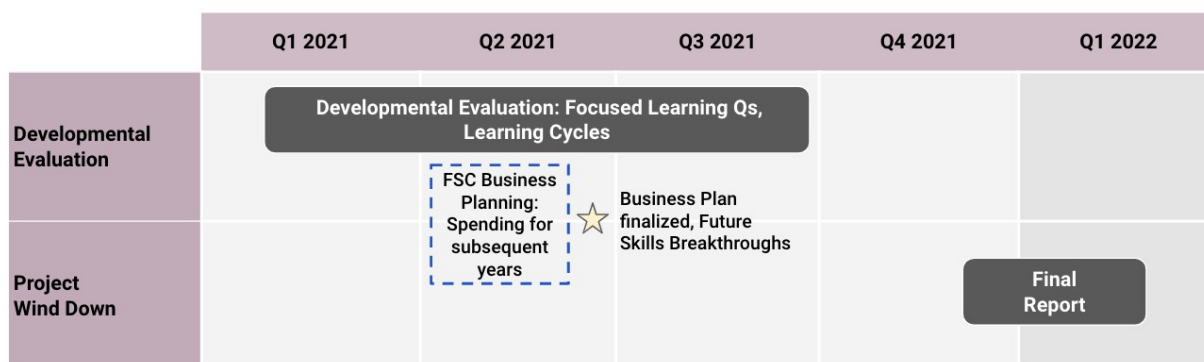


Au milieu de l'année 2021, CCF avait ajouté des capacités importantes à son équipe interne, y compris plusieurs rôles clés fin 2020 (notamment un directeur de la stratégie, un directeur des programmes et un directeur de la communication stratégique) et début 2021 (notamment un chef de l'exploitation et un directeur de la recherche). Une fois que les nouveaux responsables fonctionnels ont été pleinement intégrés dans leurs rôles, l'équipe du CCF a fait le point sur ses nouveaux besoins et a finalement décidé que le partenariat avec Project Evident - qui avait fourni une extension des capacités et une planification stratégique des preuves au cours de la **première phase** - n'était plus aussi utile au cours de la **deuxième phase**, maintenant qu'une équipe de direction solide était en place. Le CCF a donc pris la décision de mettre fin à son engagement avec Project Evident en tant qu'évaluateur de développement en octobre 2021.

Bien que l'évaluation de développement de la **phase 2** ne se soit pas déroulée comme prévu, l'extension des capacités et la planification des preuves stratégiques de la **phase 1** ont été un soutien pour CCF pendant une période d'évolution et de croissance rapides, et ont permis à Project Evident d'être aux premières loges pour comprendre ce qu'il faut pour mettre sur pied une organisation nationale complexe de la taille de CCF. La section suivante de ce document présente les réactions sur les thèmes clés du partenariat qui fourniront un contexte important au moment où le CCF se transforme en centre de connaissances, termine les deux dernières années de son mandat et se prépare à un renouvellement potentiel.

Phase 2 visuelle : Évaluation du développement (février-sept. 2021)

FSC Year 3 Focus: Grants in the field; map 21-23 spending; shifting from grantmaking focus to development of knowledge hub.



Réflexions sur les thèmes clés

Thème 1 : Complexité de la mise en place d'une organisation de la taille du CCF

La vision du CCF est de soutenir le Canada pour qu'il devienne une nation apprenante résiliente, soutenue par un écosystème de compétences agile et réactif qui dote chacun des compétences dont il a besoin pour s'épanouir dans une économie en évolution rapide et partager la prospérité du

Canada. Dès le départ, le CCF a été fondé comme une organisation tournée vers l'avenir, profondément engagée dans l'apprentissage et l'innovation alors même qu'elle mettait en place ses premières opérations. Le CCF avait pour mandat de réaliser cette vision ambitieuse dans un laps de temps très court, ce qui en fait une riche étude de cas sur ce qu'il faut faire pour mettre en place de manière efficiente et efficace une organisation de la taille et de la complexité du CCF.

L'un des aspects les plus importants de l'approche adoptée par CCF pour mettre en place son organisation est la conception du consortium, qui s'appuie sur les réseaux et les forces de trois institutions existantes pour permettre à l'initiative de démarrer et d'accélérer son impact sur l'écosystème du développement des compétences. Ryerson, en tant qu'organisation hôte principale du CCF, a fourni un support opérationnel immédiat pour des fonctions comme les finances, les ressources humaines, les installations et le soutien aux TIC. Il a également veillé à ce que les fonctions de gouvernance et d'établissement de rapports soient en place dès le début. Cela a permis au CCF de passer rapidement à une stratégie et à des partenariats. Le partenariat du consortium s'est avéré être un contraste par rapport à d'autres approches plus traditionnelles ; la sélection de CCF a été un signal que le gouvernement du Canada a été contraint par leur modèle plus "perturbateur" de relever le défi important des compétences futures. La section suivante de ce document comporte des réflexions supplémentaires portant sur l'approche du consortium.

Le CCF et ses partenaires du consortium se sont engagés à apprendre de leurs pairs au fur et à mesure qu'ils se mettaient en place, en particulier d'autres initiatives financées par le gouvernement pancanadien d'une complexité et d'une ampleur similaires, afin de s'assurer qu'ils pouvaient reproduire de manière proactive leurs succès et en tirer parti, tout en évitant leurs écueils et leurs erreurs. Parmi les enseignements tirés de ces autres initiatives, citons 1) l'importance d'impliquer véritablement toutes les provinces et tous les territoires dans l'initiative, afin de répondre à ceux qui sont sceptiques à l'égard du contrôle fédéral (étant donné que les compétences, l'éducation et la formation sont gérées au niveau local); 2) l'urgence de faire des investissements initiaux rapidement, pour établir la présence et l'influence du CCF sur l'écosystème, et accélérer le processus d'apprentissage; 3) la nécessité d'équilibrer soigneusement la centralisation et la régionalisation pour assurer à la fois la clarté de l'objectif et une portée large et inclusive; et 4) l'importance d'avoir un programme de recherche et d'évaluation bien organisé et cohésif.

Malgré l'approche innovante du consortium CCF et l'apprentissage intentionnel des initiatives des pairs dès le début, ils ont néanmoins été confrontés à la tension permanente de devoir fournir des résultats rapidement tout en essayant d'apprendre et d'innover. Un thème qui revient souvent dans les premières années consiste à essayer de "courir rapidement tout en prenant le temps de regarder autour de soi pour s'améliorer et aller plus vite" (Fiona Deller, directrice de l'exploitation). Le CCF a réagi à cette dynamique de deux manières importantes : en tirant parti du soutien de partenaires extérieurs en matière de capacités (y compris Project Evident), et en recherchant et en répondant au commentaire régulier de ces

partenaires.

Le CCF se distingue d'autres initiatives similaires par l'importance de l'aide apportée par les consultants au cours des premières années. On peut dire que l'obtention de cette capacité additionnelle a permis au CCF d'accélérer ses premiers progrès, en développant un plan stratégique, un plan de mise en œuvre et de preuves stratégiques, un système de gestion des subventions robuste et basé sur des données, ainsi qu'un modèle financier, alors qu'il était encore en train d'embaucher son équipe et de développer ses opérations internes. En outre, l'équipe dirigeante du CCF s'est profondément engagée à apprendre de ces partenaires extérieurs - en sollicitant et en répondant activement à leur rétroaction. Grâce à cette pratique réflexive, chaque nouvelle phase de travail était immédiatement plus stratégique que la précédente, ce qui permettait à l'équipe de passer rapidement de la réflexion et de l'apprentissage à l'émission d'hypothèses et à la planification, puis à l'adoption de nouvelles mesures.

Où en est le CCF aujourd'hui : Marqueurs clés liés au thème 1

- **Étendue des connaissances** Le CCF a lancé plus de 140 projets axés sur l'innovation en matière de développement des compétences, y compris des projets touchant 20 des 28 secteurs économiques, touchant des populations dans chaque province et territoire, et menés par des organisations dans 10 des 13 provinces et territoires.
- **Adoption** :Le CCF est déjà en train de réduire une partie de son portefeuille. Au printemps 2021, le CCF a engagé des investissements pour développer ou élargir une première cohorte de 10 projets, et a élaboré un programme de développement pour soutenir les travaux futurs, y compris un appel de fonds ciblé pour les projets les plus matures. Il existe également des preuves émergentes de l'adoption d'éléments de projets CCF dans l'écosystème de développement des compétences (par exemple, le secteur du tourisme).
- **RENTABILITÉ** Le CCF a géré efficacement les fonds publics (trois audits sans faille et aucun problème de conformité), a développé des coûts d'exploitation efficient (9 %) et a obtenu des ressources importantes de la part des partenaires du projet et du consortium (79 millions de dollars de

Thème 2 : L'approche unique du modèle de consortium

Comme indiqué ci-dessus, le modèle de consortium du CCF a été un élément important de sa proposition de valeur au gouvernement du Canada. En s'appuyant sur les réseaux, la crédibilité et les capacités de trois institutions existantes, ils ont immédiatement trouvé leur place dans l'écosystème du développement des compétences et ont pu lancer des investissements, des projets et un programme de recherche qu'il aurait fallu plus de temps à une jeune entreprise indépendante pour mener à bien. Grâce au réseau national existant du Conference Board, CCF a pu lancer une série de tournées régionales dans toutes les provinces et tous les territoires du Canada², qui ont démarré immédiatement la première année, et a utilisé ces tournées pour façonner ses premiers investissements et un programme de recherche d'un volume et d'une portée qu'il n'aurait jamais pu atteindre sans ses partenaires du consortium. L'expertise de Blueprint en matière d'innovation fondée sur des données probantes a joué un rôle central dans la définition des priorités stratégiques du Centre (achevée au cours de la première année), en particulier dans le domaine de l'orientation professionnelle. Grâce aux vastes réseaux de recherche et au leadership intellectuel de l'Institut de la diversité de Ryerson, le CCF a pu lancer rapidement une série de recherches sur l'avenir du travail et des compétences (Skills Next). Quatorze rapports ont été publiés au cours de la première année d'existence du Centre, en collaboration avec divers partenaires.

Magnet de Ryerson, qui dispose d'un réseau étendu et approfondi de partenaires dans les établissements d'enseignement postsecondaire et parmi les groupes d'employeurs et d'industries, a joué un rôle déterminant dans la mise en relation des principales parties prenantes avec les premières activités du CCF. La diversité des types d'institutions au sein du consortium a également été la clé de leur succès, leur permettant d'apprendre les unes des autres et de devenir plus agiles et plus adaptables que chacune d'entre elles n'aurait pu l'être en travaillant isolément.

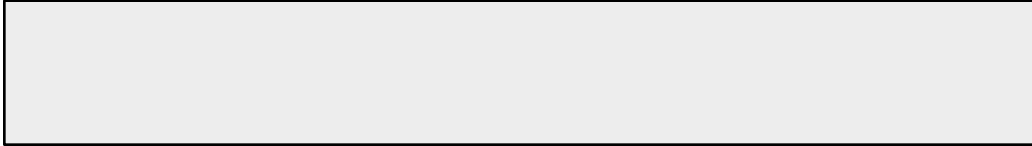
²Les deux tournées régionales pancanadiennes du CCF se sont arrêtées dans 25 communautés de chaque province et territoire, avec plus de 1 500 participants.

Il a également été difficile pour les dirigeants du CCF de coordonner les partenaires et de parvenir à un alignement stratégique dans les discussions de groupes plus importants. Après avoir testé un certain nombre d'approches différentes pour gérer le consortium, le CCF a déterminé qu'un modèle de gouvernance "en étoile" avait les meilleures chances d'être efficace. Dans ce modèle, le personnel du CCF a servi de plaque tournante ou de "vaisseau mère" chargé d'assurer l'alignement de chacun des partenaires, de veiller à ce que le travail soit coordonné et à ce qu'il avance comme une roue fonctionnant parfaitement. Bien que le système en étoile se soit avéré efficace, il exige que le personnel du centre du CCF consacre beaucoup de temps à l'engagement des partenaires et présente le risque permanent de malentendus dus aux flux d'informations. Au fur et à mesure que le CCF se transforme en centre de connaissances et se prépare pour l'avenir, il sera essentiel pour l'équipe de direction de continuer à réfléchir aux questions suivantes :

- Comment le CCF s'associe-t-il le plus efficacement possible avec les membres du consortium pour atteindre leurs objectifs communs ?
- Comment le CCF peut-il soutenir au mieux les programmes de ses divers partenaires du consortium, lorsqu'il n'est pas l'organisation chef de file ?
- Quel est le rôle unique du CCF en tant que centre de liaison du consortium ?

Où en est le CCF aujourd'hui : Marqueurs clés liés au thème 2 :

- **ATTEINDRE LA POPULATION** Jusqu'à présent, plus de 10 000 participants ont bénéficié d'une formation qualifiante dans le cadre de projets pilotes d'innovation, tandis que 40 % des projets pilotes sont dirigés par des employeurs, plus de 1 000 d'entre eux étant impliqués.
- **Pertinence de la politique** Le CCF travaille en collaboration avec les décideurs politiques des gouvernements provinciaux et territoriaux afin de s'assurer que les résultats sont pertinents pour l'élaboration de politiques et de programmes au niveau des systèmes.
- **CHAMPIONS.** Le CCF a créé un solide réseau de partenaires qui soutiennent son travail : des experts et des universitaires, des prestataires de services éducatifs et de compétences, des employeurs et des travailleurs, ainsi que des décideurs politiques à



Thème 3 : L'accent est mis en permanence sur l'évaluation et l'acquisition d'éléments probants

Depuis le début, le CCF s'est efforcé d'être "orienté vers les faits en proposant des solutions systémiques et perturbatrices basées sur la recherche appliquée, l'expérimentation sur le terrain et l'évaluation rigoureuse". (Cadre de renouvellement, octobre 2021). Comme indiqué précédemment, Project Evident a travaillé avec le CCF pour documenter et clarifier sa stratégie d'évaluation et d'établissement de preuves à trois volets à la fin de la première phase de l'engagement : 1) **Évaluation du portefeuille** (Institut de la diversité) ; 2) **Évaluation du CESD** (FERENCE & COMPANY) ; et 3) **Évaluation du développement** (Project Evident) - voir le tableau récapitulatif à la page cinq.

Grâce à chacun de ces trois investissements dans l'évaluation et l'établissement de preuves, le CCF a fait preuve d'un niveau d'engagement en faveur de l'apprentissage et de la pratique réflexive (également noté dans le Thème 1). Leur choix de faire appel à un évaluateur de développement parallèlement à leur travail d'évaluation du portefeuille et à l'évaluation statutaire démontre leur orientation vers l'innovation et l'apprentissage continu. Alors même qu'il était encore en train de constituer son équipe et ses opérations internes, le CCF s'est engagé à mettre en place un processus de planification des preuves stratégiques au cours de la première phase afin de disposer de mesures concrètes pour évaluer son efficacité en tant qu'organisation. Le registre d'apprentissage qu'ils ont élaboré avec Project Evident au cours de la deuxième phase est également un artefact tangible représentant cet engagement, et l'équipe de direction s'est engagée à travailler sur ces questions avec Project Evident et son équipe élargie.

En plus de son investissement à trois volets dans l'évaluation, le CCF dispose également d'un programme de recherche distinct qui constitue l'une de ses activités principales et de ses stratégies d'établissement de preuves. L'un des principaux enseignements tirés par le CCF lors de l'analyse de l'efficacité d'initiatives similaires au CCF en termes de taille, de mandat et de portée était l'importance d'un investissement important dans la recherche, et le CCF a concrétisé ce point de vue. Le CCF s'est efforcé de devenir un leader d'opinion dans l'écosystème des compétences futures, et son programme de recherche vise à aider une large base d'acteurs canadiens, y compris les personnes à la recherche d'un emploi actuels et futurs, les employeurs, les décideurs politiques, les prestataires de services, les éducateurs et les chercheurs, à mieux comprendre les priorités en matière de compétences futures, les lacunes en matière de connaissances et les meilleures pratiques. De nombreux collaborateurs participent à la réalisation de leur programme de recherche, en commençant par les partenaires du consortium et en incluant tous les niveaux de gouvernement, d'autres

institutions de recherche, des experts en la matière et diverses parties prenantes. Le travail d'évaluation du CCF et sa stratégie de recherche ambitieuse le positionnent pour devenir un centre de connaissances générant des données pour l'écosystème du développement des compétences.

Où en est le CCF aujourd'hui : Marqueurs clés liés au thème 3

- **Innovations en matière de compétences** Le CCF assure la direction de dix innovations en matière de compétences, axées sur l'avenir et fondées sur des données probantes.
- **PERSPECTIVES** : Le CCF a créé une filière de produits intitulée Knowledge Hub afin de fournir des données sur les projets du CCF ; il a publié plus de 92 rapports contenant des données de recherche avec l'Institut de la diversité de Ryerson et le Conference Board du Canada; il a financé et soutenu activement ses partenaires en matière d'assistance technique, d'évaluation, de production de données

Thème 4 : Défis et adaptations découlant de la pandémie

Il est important de reconnaître et de réfléchir à l'impact de la pandémie mondiale sur les premières années du CCF. Il a fallu faire preuve de flexibilité et d'adaptation à tous les niveaux, y compris pour le CCF en tant qu'organisation, ainsi que pour le travail avec le consortium et ses bénéficiaires. Non seulement il a été difficile sur le plan opérationnel de devenir une entité pancanadienne à une époque où l'on ne voyageait pas, mais l'écosystème des compétences a également été confronté à des défis sans précédent en raison de la covid, qui a eu des effets disproportionnés sur des secteurs particuliers de la main-d'œuvre.

Le CCF a réagi activement aux défis opérationnels et systémiques. Après s'être rapidement adapté à un environnement de travail à distance, le CCF est allé de l'avant avec ses tournées de sondage régionales en 2020 avec un minimum de retard et a finalement tiré parti de la technologie et des vastes réseaux des partenaires de son consortium pour organiser un plus grand nombre de réunions à travers les provinces que ce qui avait été envisagé à l'origine, y compris plus de 1 500 participants dans 25 communautés dans chaque province et territoire. De plus, l'équipe dirigeante du CCF a pu être plus présente lors de ces réunions, car elle a pu assister à des événements dans des lieux géographiquement éloignés sans prendre le temps de se déplacer. Le volume et la portée géographique importante des tournées régionales de Soundings ont directement aidé le CCF à atteindre une portée pancanadienne avec sa stratégie d'investissement, une réussite notable au milieu d'une pandémie mondiale.

Le CCF a également fait preuve d'agilité et d'adaptation pour répondre aux changements apportés à l'écosystème des compétences par la pandémie, en déplaçant son attention et ses ressources par le biais d'un "signal de choc", qui a fait appel à l'écosystème pour tirer des enseignements des changements en temps réel survenus pendant la pandémie en vue d'une adaptation future. Il a également lancé rapidement des initiatives stratégiques sectorielles, en commençant par un projet pilote provincial dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration - de loin le plus touché du point de vue des employeurs et des travailleurs - afin

de créer une nouvelle infrastructure numérique pour la formation, qui aurait des effets durables. Ce projet pilote a été étendu à l'échelle nationale en moins d'un an. L'approche du CCF et la rapidité avec laquelle il a procédé à ces changements programmatiques le placent en position d'apprentissage et d'adaptation continus à mesure que le CCF se prépare pour les années à venir et pour un écosystème de compétences qui continuera à changer et à évoluer en fonction des défis permanents que pose la pandémie.

Où en est le CCF aujourd'hui : Marqueurs clés liés au thème 4

- **Présence pancanadienne** Le CCF a maintenant des projets qui touchent des populations dans toutes les provinces et tous les territoires : 28 projets sont pancanadiens et 37 autres sont multi-juridictionnels.
- **Inclusion** Dans le portefeuille des projets pilotes, un nombre important de projets se sont concentrés sur la prise en compte de populations diverses (par exemple, 75 % d'entre eux s'adressent à des groupes sous-représentés et défavorisés), et le soutien des diverses parties prenantes est largement répandu dans l'ensemble

Un regard vers l'avenir

Les efforts déployés par le CCF au cours des deux dernières années, y compris l'engagement avec Project Evident, l'ont positionné pour son prochain chapitre. Par le biais de la mise en œuvre et de la planification stratégique de la phase 1, et de l'évaluation du développement de la phase 2, le projet Evident a fourni un renforcement des capacités et un soutien technique et stratégique à un moment critique de l'évolution initiale du CCF. Maintenant que le CCF dispose d'une théorie du changement claire, d'un plan de mise en œuvre et de preuves stratégiques approfondies, de systèmes opérationnels solides, d'indicateurs clairs pour mesurer son efficacité - et d'une équipe interne solide en place pour diriger le travail - il est bien placé pour atteindre les objectifs de son mandat actuel et continuer à apporter de la valeur au Canada pendant de longues années.