



 État des compétences

# Évaluation et apprentissage dans l'écosystème des compétences et de la formation



## PUBLIÉ

Février 2025



## COLLABORATEUR

Dr. Tricia Williams,

*Directrice de la Recherche, de l'Évaluation et de la Mise en Commun des Connaissances*

Laura McDonough,

*Directrice associée de la mobilisation des connaissances*

## Comment Citer Ce Rapport

Williams, T., & McDonough, L. (2025). *Évaluation et apprentissage dans l'écosystème des compétences et de la formation*. Centre des Compétences futures. <https://doi.org/10.58068/JEYJ-QJ82>

## PERSPECTIVES CLÉS

1

Le Centre des Compétences futures a fait évoluer sa stratégie d'évaluation et d'apprentissage au fil du temps, suivant en cela les tensions liées à la mesure de l'impact social : il s'est ainsi départi d'une méthode centrée sur les résultats communs pour adopter un ensemble d'approches permettant d'étudier les répercussions sur les personnes, les institutions et les systèmes.

2

L'écosystème du perfectionnement des compétences du Canada doit inciter chaque acteur à procéder à des expérimentations et à tirer des enseignements de ses échecs. L'objectif est de définir des moyens efficaces de rendre le perfectionnement des compétences agile et réactif et de toucher un plus large éventail de personnes, de secteurs et de zones géographiques.

3

Si l'on veut exploiter tout le potentiel de la main-d'œuvre canadienne, l'écosystème des compétences et de la formation doit bénéficier d'un appui plus concret pour intégrer des pratiques inclusives dans la conception et la mise en œuvre des programmes et dans les approches d'évaluation et d'apprentissage.

## ▶ L'enjeu

L'économie canadienne évolue rapidement sous l'effet des changements technologiques, démographiques, environnementaux et géopolitiques. Ces mutations modifient la nature du travail, ouvrent de nouvelles perspectives, mais posent aussi des risques nouveaux. Créé en 2018, le Centre des Compétences futures (CCF) a pour objectif d'accélérer l'innovation en matière de perfectionnement des compétences dans un contexte économique en évolution rapide. Il soutient les travailleurs, les employeurs et l'économie du Canada en apportant un éclairage utile et en mettant au point des solutions et des changements systémiques qui permettront au marché du travail canadien de s'adapter et de prospérer.

Le CCF articule son action autour de cinq domaines qui soulèvent des questions urgentes et importantes sur le plan du perfectionnement des compétences et du développement du marché du travail, pour aujourd'hui et pour demain.

1. **Parcours vers l'emploi** : La technologie et la transition vers la carboneutralité entraînent une volatilité accrue du marché du travail et des suppressions d'emplois. Aujourd'hui plus que jamais, les travailleurs doivent gérer leurs parcours professionnels et leur transition entre différents emplois ou secteurs aussi habilement que possible.
2. **Technologie et automatisation** : Les changements technologiques, notamment l'intelligence artificielle (IA), sont source d'incertitude en ce qui concerne les emplois, les compétences recherchées et les répercussions par secteur et par région. Les travailleurs doivent posséder les compétences adéquates pour faciliter l'intégration de la technologie, sachant qu'il devient de plus en plus pressant d'enseigner ces compétences, moyennant une certaine souplesse, pour suivre le rythme des changements.
3. **Adaptabilité des PME** : Les petites et moyennes entreprises (PME) représentent une grande partie de l'économie canadienne, mais tendent à afficher des niveaux de productivité plus faibles, à adopter les technologies moins rapidement et à sous-investir dans la formation. Les solutions qui répondent aux besoins à court terme des PME en matière de compétences et qui réduisent les obstacles en termes de coût et de temps sont plus susceptibles de générer des investissements dans le recyclage professionnel, l'amélioration des compétences et le perfectionnement du personnel.
4. **Économie inclusive** : Certains groupes sont touchés de manière disproportionnée par l'évolution rapide de l'économie et sont exclus des emplois dans les secteurs à forte croissance. Il est primordial d'adopter de meilleures approches fondées sur les compétences pour favoriser l'inclusion de l'ensemble des Canadiennes et des Canadiens sur le marché du travail.
5. **Emplois durables** : La transition vers la carboneutralité aura des répercussions variables d'une région à l'autre : elle sera synonyme de croissance économique et de possibilités d'emploi dans certaines régions, mais aussi de chômage, de perte de revenus et d'émigration dans d'autres. Il

convient de mettre en place des approches locales et sectorielles permettant de coordonner les stratégies des différents acteurs en matière de perfectionnement de la main-d'œuvre.

Ces priorités thématiques dictent nos partenariats, nos projets, nos travaux de recherche, nos évaluations et nos activités de mobilisation des connaissances.

## **Notre approche**

Le CCF a été créé pour susciter de nouvelles idées et pour évaluer rigoureusement les projets pilotes et en tirer des enseignements, au moyen de partenariats et de collaborations, de manière à apporter un éclairage utile permettant de comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, pour qui et dans quelles conditions. Ses travaux inciteront à l'application des enseignements et à l'action, ce qui contribuera à maximiser l'impact des politiques et des programmes et à préparer le marché du travail canadien au monde de demain.

À cette fin, le CCF emploie diverses approches d'évaluation complètes qui favorisent la réflexion à plusieurs niveaux. Il s'agit notamment de :

- Le but est de mettre l'accent sur les résultats escomptés (et les méthodes d'évaluation correspondantes) non seulement pour les personnes, mais aussi pour les institutions et les systèmes tout entiers.
- Le CCF aide ainsi ses partenaires (organismes de formation, organismes sans but lucratif, établissements d'enseignement postsecondaire, conseils sectoriels, organismes de développement de la main-d'œuvre et organismes municipaux, entre autres) à investir dans la collecte et l'analyse de données, l'apprentissage intentionnel et l'amélioration pour qu'ils puissent mener une action plus efficace et mieux comprendre les résultats et l'impact de leurs interventions.
- Initiative pancanadienne, le CCF appuie des idées et des innovations issues des quatre coins du Canada et s'emploie à constituer un solide corpus de données probantes qui aident les décideurs à renforcer l'écosystème des compétences.

## **Ce que nous avons examiné**

Au fil des ans, le Centre des Compétences futures a fait évoluer son approche en matière d'évaluation et d'apprentissage.

### **Notre parcours d'apprentissage : une approche universelle**

À nos débuts, notre stratégie d'évaluation reposait sur un cadre commun des résultats qui comportait des paramètres standards servant à mesurer et à suivre les résultats des projets financés. Le cadre avait été conçu sur la base d'une analyse des cadres de résultats professionnels et des méthodes d'évaluation au Canada et à l'étranger. Les indicateurs clés étaient axés sur les résultats individuels, notamment les données sociodémographiques, l'emploi, les revenus, l'achèvement du programme, l'acquisition de compétences, le maintien en poste, la satisfaction au travail et l'inscription à des programmes d'études supérieures.

Le cadre reposait sur l'hypothèse selon laquelle les programmes pilotes d'innovation devaient être axés essentiellement sur la prestation de services aux personnes (à savoir la formation). Pour les projets qui comportaient une formation destinée à des personnes et qui avaient la capacité interne de recueillir et de gérer des données précises sur les participants, le cadre commun des résultats permettait de mesurer et d'évaluer les données avec rigueur et fiabilité. De surcroît, le CCF apportait un appui important à bon nombre de ces projets par l'intermédiaire de son partenaire de consortium, [Blueprint](#).

Toutefois, le Centre a commencé à financer des projets qui ne visaient pas forcément à fournir des services aux personnes : certains consistaient en des investissements de démarrage (projets pilotes préliminaires) et d'autres en des interventions stratégiques ou axées sur les pratiques des employeurs. Il s'agissait par exemple d'élaborer des programmes de formation ou des cadres de compétences, d'améliorer les relations avec les employeurs et de jouer sur d'autres mécanismes complexes influant sur les systèmes de compétences. Ces activités aboutissaient certes à de meilleurs résultats sur le plan individuel, mais les calendriers des projets permettaient rarement de mesurer les résultats au niveau individuel. La diversification du portefeuille de projets était la bonne approche compte tenu de la complexité croissante du système, mais il nous fallait intégrer dans notre trousse d'évaluation une plus grande variété d'approches.

Dès ses débuts, le CCF a aidé ses partenaires de projet à produire un corpus de connaissances factuelles. [Blueprint](#) et le [Diversity Institute](#), tous deux membres du consortium, étaient chargés de recueillir les données requises pour différents projets et de concourir à la mise au point de modèles de programme et aux itérations connexes, à l'examen des besoins et à l'évaluation formelle des processus et des résultats. [Blueprint](#) se focalisent notamment sur des initiatives visant à générer des données probantes selon une approche intégrée afin d'appuyer le développement de solutions de formation tout au long du cycle d'innovation; il a ainsi contribué à des projets de transposition à plus grande échelle, parmi lesquels le projet [Facilitating Access to Skilled Talent](#), et à des essais contrôlés randomisés dans le cadre des projets [ADaPT](#), [In Motion & Momentum+](#) et [NPower Canada](#). Pour sa part, le Diversity Institute a apporté son concours à des initiatives en matière d'évaluation et d'apprentissage, comme le [Programme de formation à l'entrepreneuriat et au leadership des communautés noires d'Afrique et des Caraïbes](#) et le programme [Capital Skills](#).

## **Notre parcours d'apprentissage : vers une évaluation réflexive**

**De nombreux organismes de l'écosystème des compétences tiennent à mesurer les résultats et à apprendre.** Certains projets appuyés par le CCF, notamment pour des établissements d'enseignement postsecondaire, prévoyaient des activités d'évaluation devant être menées soit par du personnel interne, soit par des parties externes. Dans le cadre de ces projets, des plans d'évaluation étaient conçus et mis en œuvre parallèlement aux activités de projet. Une variété d'approches et de méthodes d'évaluation étaient utilisées : évaluation des processus, évaluation des résultats, examen de documents, entrevues, discussions de groupe, sondages et analyse de données administratives. Parmi les projets dotés de leur propre plan d'évaluation, citons le [Trucking Human Resources Sector Council Atlantic](#) et [Compétences Transformation Alimentaire Canada](#). Nous avons examiné les rapports d'évaluation finaux de ces projets, formulé des commentaires à l'intention des partenaires et mis à profit les conclusions pour orienter les activités de mobilisation des connaissances.

De nombreuses évaluations de projets étaient de grande qualité, mais nous avons régulièrement observé des problèmes liés à des biais de positivité ou au fait que seuls étaient inclus les résultats d'évaluation qui donnaient une bonne image du projet ou du partenaire. Dans un environnement de financement concurrentiel, de nombreux organismes étaient réticents à communiquer au bailleur de fonds (le CCF) des observations critiques sur la conception et l'exécution des projets ou l'adhésion, et encore moins à les publier. En outre, ces évaluations gérées par les partenaires étaient de qualité très variable : certaines étaient excellentes et approfondies, tandis que d'autres se limitaient à des documents courts et superficiels qui n'expliquaient guère les activités menées ou les enseignements tirés.

### **Notre parcours d'apprentissage : normalisation des évaluations par des tiers**

Depuis plusieurs années, nous faisons intervenir des évaluateurs externes qui travaillent directement avec les partenaires pour favoriser la réussite des projets. Nous nous chargeons de retenir les services de ces évaluateurs et facilitons les relations entre ces derniers et les partenaires de projet. C'est selon cette modalité que nous avons travaillé avec le [British Columbia Institute of Technology \(BCIT\)](#), qui souhaitait aider les nouveaux arrivants et les étudiants étrangers à renforcer leur confiance linguistique et ainsi à améliorer leurs résultats. Le partenaire d'évaluation Goss Gilroy, engagé par le CCF, a collaboré avec l'équipe du BCIT pour évaluer les questions relatives au processus et aux résultats et contribuer à affiner les stratégies d'exécution.

Ces dernières années, nous avons travaillé avec différents organismes d'évaluation, dont la Société de recherche sociale appliquée (SRSA), Malatest, Goss Gilroy et Johnston Research, ainsi qu'avec nos partenaires fondateurs, Blueprint et le Diversity Institute, pour mener des évaluations de projets. Nous prévoyons d'élargir ce réseau de partenaires d'évaluation au cours de la prochaine année.

### **Évaluation menée par des Autochtones**

Un petit groupe de projets dirigés par des Autochtones ont été menés en collaboration avec un cabinet d'évaluation autochtone, [Johnston Research](#), mandaté par le CCF. Le cabinet a mis au point un cadre d'évaluation autochtone, axé sur l'esprit, les relations et les processus. Il a également rédigé des rapports de projet finaux, qui ont été publiés conjointement avec d'autres produits livrables sur le site Web du CCF.

### **Notre parcours d'apprentissage : processus clés de gestion des données et d'apprentissage**

À mesure que notre expertise s'affine à l'égard des projets d'innovation et de transposition à plus grande échelle, nous avons intégré à notre méthode des processus clés de collecte de données et de mobilisation qui concourent plus efficacement à la réalisation des objectifs globaux d'apprentissage et d'évaluation. Voici quelques-uns de ces processus :

**Formulaires d'apprentissage et de réflexion.** Depuis 2022, le CCF demande à tous les partenaires de projet, notamment à ceux chargés de mener des recherches non liées à un projet d'innovation, de remplir un formulaire d'apprentissage et de réflexion à l'issue de leur projet. Le formulaire a pour objectif de recueillir directement les perspectives des partenaires concernant les principales questions d'apprentissage, en complément des rapports établis par les évaluateurs. Les partenaires de projet sont ainsi amenés à répondre par écrit aux questions suivantes :

1. Quels étaient les problèmes et les besoins auxquels votre projet s'est intéressé?
2. Quelle était l'approche du projet en ce qui concerne ces problèmes et ces besoins?
3. Quels ont été les tests menés dans le cadre du projet?
4. Quels ont été les enseignements, compte tenu des objectifs initiaux?
5. Qu'est-ce qui a bien fonctionné?
6. Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné?

Les formulaires d'apprentissage et de réflexion nous permettent de mettre au jour d'éventuelles différences entre les observations et conclusions du partenaire d'exécution et celles de l'évaluateur, ce qui peut éclairer les activités de mobilisation des connaissances. Nous avons également commencé à mener des sondages auprès des partenaires de projet pour recueillir les commentaires de ces derniers sur l'expérience d'évaluation et l'accompagnement fourni.

**Orientations et questions pour les évaluateurs.** Depuis 2022, nous communiquons un document d'orientation aux évaluateurs qui interviennent directement dans les projets (évaluateurs issus des projets eux-mêmes ou évaluateurs tiers mandatés par le CCF). Ce document précise les éléments à aborder dans les rapports d'évaluation, notamment :

- les objectifs des parties prenantes et de l'évaluation;
- le contexte en matière d'apprentissage et la description du projet, y compris la théorie du changement;
- les questions d'évaluation, les sources de données et les indicateurs en ce qui concerne l'exécution du projet, l'efficacité, l'efficience et l'imputation causale;
- les analyses comparatives ayant été menées, le cas échéant, pour mesurer les résultats;
- les résultats d'évaluation liés clairement aux questions d'évaluation et les facteurs ayant influé sur les résultats positifs ou négatifs;
- la discussion et les répercussions concernant l'expansion du projet, l'adhésion, les investissements ou les partenariats à établir, ainsi que les enseignements sur le plan de la prestation de services.

**Évaluations thématiques.** Guidé par les questions stratégiques prévues pour chacun de ses domaines d'intervention, le CCF s'attache de plus en plus à examiner les tendances qui se dégagent de groupes de projets. À cet égard, il mène actuellement une évaluation formative des projets dont l'objectif principal était de créer une plateforme numérique en réponse à un problème. L'évaluation thématique sera l'occasion de recenser les principaux défis, les facteurs de réussite et les enseignements d'une série de projets technologiques financés par le CCF et de formuler des recommandations prospectives qui éclaireront les investissements futurs.

Les rapports découlant de ces activités d'évaluation sont examinés, puis publiés sur le site Web du CCF, conjointement avec notre analyse et notre interprétation des résultats.

## ✓ Ce que nous apprenons

À ce jour, le Centre des Compétences futures a financé plus de 379 projets et produit 690 rapports de recherche et d'évaluation.

Les projets financés, nombreux et variés, ont présenté des contraintes et des possibilités singulières, qui ont façonné l'évolution de notre stratégie d'évaluation et d'apprentissage.

**Des capacités d'évaluation variables.** Certains partenaires de projet, notamment des institutions comptant des évaluateurs professionnels dans leurs effectifs ou ayant déjà travaillé avec des évaluateurs, avaient des capacités d'évaluation très avancées, tandis que certains petits organismes communautaires étaient dotés d'un effectif modeste et n'avaient pas de connaissances ou d'expérience préalable en matière d'évaluation formelle. Les capacités d'évaluation variaient aussi grandement entre les grands organismes de recherche (établissements d'enseignement postsecondaire).

De nombreux partenaires de projet se concentraient exclusivement sur l'exécution des projets et axaient notamment leur action sur l'élaboration de programmes de formation, la mise au point d'infrastructures de formation et l'organisation de formations. Souvent, ils avaient une expérience limitée pour ce qui est de consigner leur modèle ou leur approche et n'avaient guère les moyens de recueillir, de suivre et de gérer des données. Dans un environnement où les contraintes de calendrier avaient été aggravées par la pandémie, les équipes de projet ayant déjà travaillé avec des évaluateurs étaient plus à même de mettre à profit ces relations pour tirer des enseignements. Les partenaires ayant des capacités et une expérience plus limitées avaient besoin de plus de soutien pour instaurer un climat de confiance entre l'équipe de projet et les évaluateurs et établir des moyens de collaboration productifs.

**Confusion entre évaluation et recherche.** En collaborant avec les partenaires de projet, nous avons constaté que l'évaluation était souvent confondue avec la recherche. Dans certains cas, des questions de recherche étroites étaient utilisées en lieu et place de questions d'évaluation plus vastes qui auraient abouti à une évaluation critique des résultats et à un examen de l'approche globale. C'était tout particulièrement le cas des établissements d'enseignement postsecondaire, qui travaillaient souvent avec une équipe de recherche sur une question de recherche précise, sans toutefois évaluer les activités menées et les résultats d'ensemble du projet.

Les recherches menées par de nombreux chercheurs affiliés ont certes été utiles aux équipes de recherche et ont enrichi les connaissances universitaires, mais elles se sont souvent faites au détriment de l'apprentissage évaluatif pratique et de la constitution d'un corpus de données probantes qui auraient pu guider la prise de décisions en matière d'expansion, d'adhésion, d'investissement ou de nouveaux partenariats.

**Réticence à reconnaître l'échec.** Pour bâtir une culture de l'innovation, il faut savoir reconnaître ce qui *ne fonctionne pas*, pour qui et dans quel contexte. Or, les responsables de la plupart des projets étaient réticents à réfléchir aux déconvenues subies lors de leurs interventions et mettaient l'accent sur une interprétation positive des résultats. Bien que cela puisse se comprendre compte tenu du caractère concurrentiel de l'environnement de financement, il est primordial que l'écosystème canadien du perfectionnement des compétences récompense et reconnaisse l'expérimentation, c'est-à-dire qu'il tire des enseignements des innovations n'ayant pas fonctionné comme prévu.

**Le calendrier de financement entrave la mesure des résultats à long terme.** Compte tenu des calendriers et des mécanismes de responsabilité prévus, les rapports d'évaluation devaient être soumis dans les 60 jours suivant la fin des projets. Ainsi, dans la plupart des cas, l'impact à long terme, que ce soit pour les personnes, les institutions ou les systèmes, ne pouvait pas être évalué ni suivi. Dans le cas de certains projets ayant reçu des fonds supplémentaires comme suite aux prolongations accordées par le CCF, il a été possible d'analyser les résultats à long terme, ce qui a aidé à comprendre s'il y avait lieu de transposer ces interventions à plus grande échelle. Dans certains cas, Blueprint a été en mesure de suivre les résultats à long terme en s'appuyant sur une entente conclue avec Statistique Canada permettant de relier les données des participants et les données de déclarants fiscaux. Les trois projets axés sur des essais contrôlés randomisés (ADaPT, [In Motion & Momentum+](#) et [NPower](#)) prennent appui eux aussi sur des données fiscales et administratives liées, et les résultats connexes sont attendus début 2025. Toutefois, pour la plupart des projets, les délais étaient extrêmement serrés et ne permettaient pas de recueillir des données suffisantes sur les résultats, ce qui a conduit à une surutilisation de mesures traditionnelles, comme le nombre de formations validées.

**Des pratiques d'inclusion plus vigoureuses sont nécessaires.** Les projets du portefeuille ont besoin d'un appui plus concret pour intégrer les questions d'inclusion dans les phases de conception et d'exécution et dans les approches d'évaluation et d'apprentissage. Souvent, les méthodes et les plans d'évaluation et d'apprentissage n'étaient ni inclusifs ni axés sur les utilisateurs. À titre d'exemple, dans de nombreuses interventions liées aux compétences, un problème important tenait à l'attrition en cours de route. Une approche d'évaluation inclusive pourrait consister à s'interroger sur le profil des personnes qui abandonnent et sur les raisons invoquées. De nombreux projets se focalisaient activement sur les participants qui restaient inscrits, sans toutefois examiner les schémas d'attrition ou réfléchir aux mesures de soutien supplémentaires qui pourraient s'avérer nécessaires pour continuer de mobiliser les différents groupes.

Nombre de projets ne laissent pas de place à la voix des utilisateurs et, dans les cas où celle-ci était sollicitée, les méthodes employées ne s'appuyaient pas sur des données probantes concernant les bonnes pratiques pour faire participer un éventail diversifié de personnes dans les évaluations et la recherche. Bien souvent, les partenaires de projet se lançaient tête baissée, sans faire fond sur les connaissances bien établies concernant les approches efficaces.

## ★ Pourquoi c'est important

Les mutations et les transformations de l'économie mondiale ne ralentissent pas. Compte tenu des évolutions observées sur le plan migratoire, commercial, climatique et technologique, il importe d'établir des directives stratégiques pour que les travailleurs, les employeurs et l'économie du Canada ne se laissent pas distancer. Dans son évaluation formative publiée en mai 2023 au sujet du Centre des Compétences futures, la Direction générale des politiques stratégiques et de service (Emploi et Développement social Canada) a conclu que l'écosystème du perfectionnement des compétences du Canada continuait de se heurter à des difficultés et que des changements devaient être apportés pour que les Canadiennes et les Canadiens, de même que l'économie canadienne, puissent prospérer. Il fallait ainsi plus d'informations et de données probantes pour aider les travailleurs à s'adapter à ces changements.

Les demandes d'investissement et de partenariat reçues ces cinq dernières années par le CCF montrent clairement qu'il existe un besoin de leadership et d'investissements dans l'innovation des systèmes de perfectionnement des compétences au Canada. Notre action demeure essentielle pour développer les compétences nécessaires sur le marché du travail canadien, renforcer l'avantage concurrentiel du pays et assurer la prospérité de la population canadienne dans son ensemble.

En fin de compte, nous voulons que nos investissements et nos partenariats aient des répercussions sur les personnes, les employeurs et les systèmes de perfectionnement des compétences :

- Les personnes, notamment celles qui sont vulnérables ou sous-représentées sur le marché du travail, doivent bénéficier de conseils, d'outils et d'autres formes de soutien efficaces en matière de développement de carrière et de compétences tout au long de leur vie professionnelle afin de pouvoir s'orienter et réussir dans un monde du travail en constante mutation.
- Les employeurs, en particulier les PME, doivent intégrer le perfectionnement des compétences dans les lieux de travail et investir dans les compétences de leur personnel. Il doit y avoir une intégration plus efficace entre les organismes qui proposent des services de perfectionnement des compétences (offre) et les entreprises qui emploient des personnes qualifiées (demande).
- Les systèmes de perfectionnement des compétences doivent avoir accès à des informations dynamiques sur le marché du travail et les compétences. Les programmes jugés efficaces doivent être transposés à plus grande échelle, et les organismes et institutions intervenant dans le domaine des compétences doivent être incités à travailler ensemble plus efficacement.

Pour renforcer et élargir l'impact des approches les plus prometteuses, il est essentiel d'investir dans des projets consistant à expérimenter des solutions prometteuses à des problèmes urgents, d'évaluer l'impact des projets pilotes et des nouveaux partenariats, d'offrir des éclairages porteurs et de réunir des connaissances sur ce qui fonctionne, pour qui et dans quelles conditions.

À l'avenir, nous continuerons d'exploiter notre corpus de précieuses connaissances pour éclairer les mesures à prendre sur le plan des politiques et de la pratique. Nous savons que tous les échelons – fédéral, provincial et municipal – auront à prendre des décisions cruciales pour répartir les ressources judicieusement, améliorer la prestation des programmes et faire en sorte que le Canada demeure compétitif.

## ► Prochaine étape

La stratégie d'évaluation pour notre prochaine phase d'investissement s'appuie sur les enseignements tirés lors des phases précédentes et vise à améliorer la structure, le caractère inclusif et l'orientation stratégique de notre approche. L'objectif est de renforcer les capacités des partenaires de projet, d'établir des calendriers d'évaluation plus clairs et de favoriser l'alignement avec les priorités stratégiques du Centre des Compétences futures dans tous les domaines d'intervention.

Notre approche se fonde sur les piliers suivants :

- **Intégration des questions stratégiques dans les propositions de financement.** Dans notre récent appel à propositions Horizon Compétences, nous avons demandé aux soumissionnaires d'expliquer comment leur proposition permettrait d'obtenir des données probantes et de tirer des enseignements en lien avec nos questions stratégiques. Nous tenons à ce que les partenaires de projet réfléchissent aux questions d'apprentissage et d'évaluation dès le début de notre coopération.
- **Obligation de prévoir des évaluations par des tiers.** Nous continuons d'exiger de nos partenaires de projet qu'ils travaillent avec un partenaire d'évaluation désigné. À quelques exceptions près, nous mettons tous les projets d'innovation financés en contact avec un évaluateur tiers désigné.
- **Élargissement de notre liste d'évaluateurs.** Nous avons évalué les capacités et les atouts propres à différents organismes d'évaluation, et nous continuerons de travailler avec plusieurs de ces prestataires. Nous cherchons tout particulièrement à multiplier nos collaborations avec des évaluateurs qui interviennent auprès de communautés sous-représentées et emploient des stratégies d'évaluation innovantes ou non traditionnelles.
- **Soutien continu aux partenaires de projet et aux évaluateurs.** Nous sommes en train d'actualiser nos cadres d'évaluation et nos orientations, et nous comptons organiser des séances d'accueil pour préciser les attributions de chacun à chaque étape du processus d'évaluation.

Des questions sur notre travail ? Souhaitez-vous avoir accès à un rapport en anglais ou en français ? Veuillez contacter [communications@fsc-ccf.ca](mailto:communications@fsc-ccf.ca).

Ce rapport a été produit sur la base de projets financés par le Centre des compétences futures (CCF), avec le soutien financier du gouvernement du Canada. Les opinions et interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

© Copyright2026 – Future Skills Centre / Centre des Competences futures