

Sommaire

Rapport des phases I et II du projet pilote sur les compétences essentielles et la finance sociale



Colleges and Institutes Canada
Collèges et instituts Canada

Sommaire

Le gouvernement du Canada a à cœur l'amélioration de ses programmes sociaux pour améliorer la situation économique de la population canadienne. C'est dans cette optique qu'en octobre 2013, le ministère de l'Emploi et du Développement social Canada (EDSC) a annoncé que le gouvernement fédéral financerait le projet pilote relatif aux compétences essentielles (CE) et à la finance sociale, ou projet pilote CEFS. Premier projet de sociofinancement du genre entrepris par le gouvernement fédéral, il visait à mettre à l'essai les principes et les mécanismes d'une obligation à impact social (OIS).

Les principaux objectifs du projet pilote étaient d'évaluer si l'OIS constitue un modèle de prestation de service efficace pour accroître le niveau de CE de Canadiens et Canadiennes au chômage, de déterminer sa viabilité économique et de comprendre les conditions optimales de développement et de la mise en œuvre d'un instrument financier de ce type au Canada. Les objectifs secondaires à l'étude étaient de savoir si le modèle de l'OIS serait une solution alternative aux programmes existants, permettant de générer de meilleurs résultats, de faire une meilleure utilisation des ressources financières et de faire concorder les intérêts publics et ceux du secteur privé. Le projet pilote devait aussi permettre de comprendre de quelles façons les gains de compétences réalisés par les participants à la fin d'un programme de formation aux CE pourraient être maintenus à plus long terme. Mentionnons que le projet pilote a été conçu avec un nombre de variables réduit de sorte à pouvoir mettre à l'essai l'OIS et établir les mesures incitatives adéquates pour atteindre les objectifs principaux. Dans une OIS, la réussite du programme dépend des résultats obtenus et non des services fournis, ces derniers étant les déterminants habituels de la réussite des programmes traditionnels.

La formation aux CE constituait une approche viable pour tester de nouveaux mécanismes de financement, tel qu'une OIS, tout en s'attaquant à un enjeu social important. Le projet pilote a donc été conçu autour de la formation aux CE. Des études ont montré que l'amélioration du niveau de CE de Canadiens démunis à cet égard et sans emploi pouvait améliorer leur situation en matière d'emploi, et notamment accroître leur revenu.

Le programme *Foundations Workplace Essential Skills* élaboré par le Douglas College est celui qui a été retenu pour cette initiative puisqu'il s'appuie sur un modèle d'apprentissage mixte comprenant un enseignement collectif et individualisé. C'est l'un des très rares programmes canadiens de formation aux CE pour lesquels on disposait d'une base de données permettant de documenter le niveau de ces CE avant et après la formation (et les gains de compétences) pour plus de 2000 apprenants, et ce, sur une période de six ans. C'est à partir de cette base que l'on a pu fixer le niveau adéquat de gain de compétences à atteindre par rapport à la formule de remboursement des investisseurs.

Le rapport final du projet se compose de deux parties qui englobent les deux phases du pilote CEFS. C'ICan a préparé la première partie du rapport de ce projet pilote pour le gouvernement du Canada avec l'aide de la firme Financement corporatif KPMG inc. (KPMG). Cette première partie a été remise au gouvernement et aux partenaires du projet. Il s'agit d'un sommaire des observations faites, des enseignements retirés et des recommandations émises au sujet des principales activités et étapes du projet pilote, depuis son lancement le 18 septembre 2013, jusqu'à la fin de la recherche d'investisseurs, le 9 septembre 2016. Ceci inclut un récapitulatif de ce qui constitue le fondement des différentes options possibles de structure et de modèles de gouvernance, et les observations et les commentaires de rétroaction des principaux intéressés (à savoir, les investisseurs ayant décliné l'offre, les investisseurs ayant participé au projet, EDSC, C'ICan, le Douglas College à titre de collègue responsable de la coordination, la Société de recherche sociale appliquée [SRSA] et KPMG).

C'ICan a rédigé la deuxième partie du rapport de projet avec l'aide de Douglas College. Cette deuxième partie reflète la perspective des prestataires de services des collèges et celle de C'ICan en sa qualité d'intermédiaire. Elle est centrée sur le recrutement des participants, la mise en œuvre du programme *Foundations* par les trois collèges prestataires, l'évaluation du rendement des participants et les estimations de versements selon la formule de remboursement. La SRSA, qui est responsable de l'évaluation du gain réalisé en matière de compétences et du montant à verser aux investisseurs conformément à la formule de remboursement, fournira pour sa part un rapport indépendant à EDSC au début de 2019.

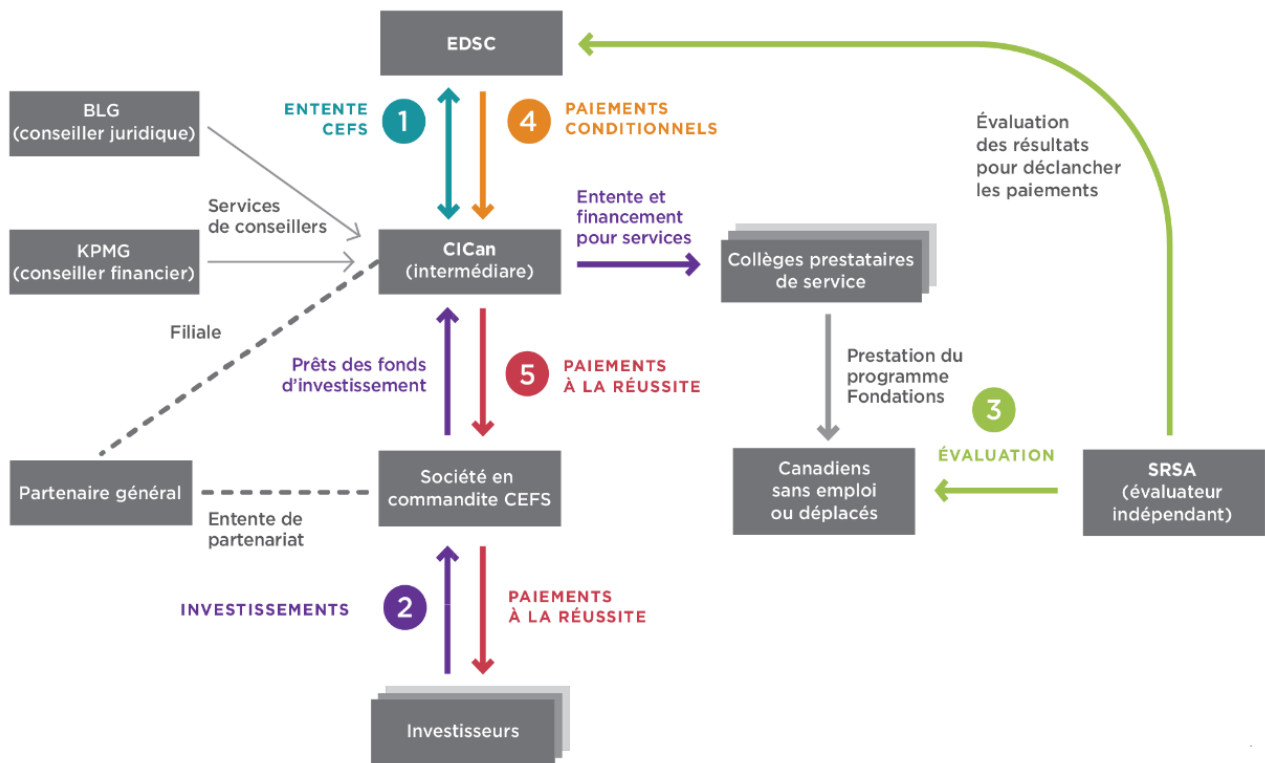
Du fait du caractère précurseur du projet CEFS et de sa complexité, il a fallu faire appel à la collaboration d'un éventail d'intervenants dotés de diverses compétences spécialisées pour atteindre un objectif offrant un impact social important. Voici les quatre principales parties prenantes ayant collaboré au projet :

- 1) **le gouvernement du Canada** : EDSC, par le biais du Bureau de l'alphabétisation et des compétences essentielles, a effectué les paiements conditionnels aux résultats du projet. EDSC disposait d'une entente de financement avec CICan, celle-ci jouant un rôle d'intermédiaire, et avec la SRSA, évaluatrice de l'impact du gain de compétences résultant d'une formation aux compétences essentielles. EDSC a ensuite remboursé CICan selon la formule établie en lien avec le gain de compétences des participants. Comme il s'agissait du premier projet du genre, le ministère a aussi financé les coûts du projet associés à la conception du modèle, à sa mise à l'essai et à la documentation des enseignements tirés. Compte tenu des circonstances de la mise en œuvre de ce projet pilote, le gouvernement et CICan ont partagé le risque de la conception et la mise à l'essai d'un modèle novateur afin d'offrir aux participants le programme *Foundations*.
- 2) **l'organisme intermédiaire** : Par le truchement d'une société en commandite établie pour limiter sa responsabilité, donner aux investisseurs une visibilité et maintenir son statut d'organisme à but non lucratif, CICan a agi à titre de commanditée de la société en commandite établie pour financer le projet pilote CEFS. Elle s'est aussi occupée d'administrer le projet et a assumé la responsabilité générale de sa conception, de sa mise à l'essai et de son exécution. Enfin, elle était responsable du remboursement du capital investi et du versement d'un retour sur investissement selon la formule établie. S'il est vrai qu'elle a l'habitude de traiter de projets complexes et de composer avec divers intervenants, c'était la première fois qu'elle assumait le rôle de société en commandite.
- 3) **Les collèges prestataires de services** : C'est le Douglas College qui a été chargé par CICan de coordonner l'offre du programme *Foundations* et d'en assurer la qualité. Des collèges de tout le pays avaient répondu à l'appel de déclaration d'intérêt lancé par CICan pour offrir les services s'inscrivant au projet pilote CEFS, leurs propositions ayant fait l'objet d'une sélection menée par un groupe d'étude indépendant. La Saskatchewan Polytechnic, le Confederation College et le Collège Lionel-Groulx ont été retenus pour se joindre au Douglas College en vue d'offrir le programme. Le Collège Lionel-Groulx a toutefois dû se retirer du projet en raison de problèmes logistiques liés à la participation d'intéressés recevant une aide sociale du Québec.
- 4) **les investisseurs** : Ce sont les organisations qui ont investi dans le projet CEFS :
 - la Catherine Donnelly Foundation — fondation privée ayant pour mandat l'investissement responsable;
 - la Conexus Credit Union — établissement financier et caisse populaire de la Saskatchewan;
 - Dave and Pamela Richardson and Family – particuliers fortunés impliqués dans des initiatives philanthropiques.

Étant donné sa très grande complexité et technicité, il a également fallu faire appel aux services de conseillers professionnels détenant des compétences spécialisées :

- 1) **un évaluateur indépendant** : la SRSA, retenue comme évaluateur indépendant responsable de l'évaluation des résultats de la formation, de l'analyse de sa mise en œuvre et de l'évaluation de l'efficacité du modèle OIS.
- 2) **un conseiller financier** : la firme KPMG, retenue par CICan comme conseiller financier de l'association et de la société en commandite pour toutes les questions liées à la proposition d'affaires
- 3) **un conseiller juridique** : la firme Borden Ladner Gervais LLP (BLG), recrutée par CICan comme conseiller juridique de l'association et de la société en commandite pour toutes les questions liées à la proposition d'affaires. C'est elle qui a préparé l'ébauche des divers documents liés à la transaction et au partenariat, et qui en a fait la révision.

Diagramme 1. Un aperçu du rôle des principaux intervenants et du flux des fonds



- 1 L'entente du projet CEFS** : conclue entre EDSC et CIGan, elle stipule que CIGan agit comme intermédiaire et gère le projet pilote CEFS. CIGan est remboursée conformément à la formule de remboursement établie en lien avec le gain de compétences des participants et, comme il s'agit d'une première dans ce domaine, EDSC couvre également ses dépenses pour la conception du modèle, sa mise à l'essai et la documentation des enseignements tirés du projet.
- 2 Flux des fonds investis** : les investisseurs souscrivent à des parts de la société en commandite CEFS, et les produits de leurs placements sont prêtés par cette dernière par le biais d'un billet à capital à risque à CIGan, laquelle utilise à son tour les fonds pour passer un contrat avec les collèges prestataires du programme Foundations. Une portion des paiements versés à ces trois collèges est basée sur le modèle de paiement au rendement et calculée en fonction du nombre de participants ayant atteint le niveau de CE prescrit dans leur collège.
- 3 Évaluation des résultats** : La SRSA administre l'évaluation des CE de chaque participant afin que les collèges prestataires disposent de données de référence pour la délivrance du programme. Elle mesure les gains de compétences réalisés une fois la formation terminée, puis douze mois plus tard. À partir des résultats obtenus, on fait un calcul des gains cumulés et on les communique à EDSC pour déclencher le versement des paiements conditionnels le cas échéant.
- 4 Paiements conditionnels** : Si le niveau de gains de CE cumulés, défini selon l'échelle de 500 points de l'Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes (EIAA), le justifie, EDSC effectue les paiements conditionnels à CIGan.
- 5 Paiements à la réussite** : CIGan utilise les paiements conditionnels d'EDSC pour repayer à la société en commandite les billets à capital à risque. Cette dernière reverse alors aux investisseurs le capital investi, plus tout rendement de capital retiré en fonction des gains de CE réalisés par les participants.

CONSIDÉRATIONS D'ORDRE CONCEPTUEL : LA STRUCTURE DES INVESTISSEMENTS

Le projet CEFS a été mis en place en utilisant le modèle de passation de contrats avec intermédiaire, en l'occurrence CIGan. Contrairement à d'autres cas d'OIS mises en place précédemment, nous avons ici une situation unique, CIGan étant une entité opérationnelle, et non un intermédiaire attiré, de même qu'un organisme de bienfaisance, ce qui compliquait encore les choses. La firme KPMG l'a aidée à définir les options de structuration potentielle de son organisation qui lui permettraient de recevoir les fonds administrés sans toutefois compromettre son statut d'organisme de bienfaisance.

Les options de structuration mettant en jeu une entité ad hoc pour recevoir les fonds de tiers privés permettaient de contenir les obligations et les responsabilités contractuelles au sein d'une telle entité plutôt que de constituer une entrave pour CIGan. De plus, elles accroissaient la visibilité des investisseurs, permettent l'établissement d'une structure de gouvernance indépendante et elles étaient susceptibles d'atténuer, sans toutefois les éliminer, les risques pour CIGan de conserver son statut d'œuvre de bienfaisance. KPMG a présenté quatre options possibles de structure de gouvernance à CIGan, qui a sélectionné la structure permettant aux fonds d'investissement de transiter par elle pour être ensuite remis aux prestataires de services, avec passation de contrats avec toutes les parties prenantes autres que les investisseurs. Les sommes investies passeraient ainsi de l'entité ad hoc à CIGan, ce qui pourrait se faire par l'entremise d'un prêt non garanti.

Le but de la mise en place d'entités ad hoc pour certains modèles d'OIS créés précédemment était notamment la simplification des procédures de diligence raisonnable en séparant les activités liées à l'OIS des activités indépendantes de celle-ci tout en fournissant un cadre de gouvernance suffisamment souple. Quant au choix du type particulier d'entité ad hoc, l'objectif était d'assurer la neutralité fiscale de la structure de l'OIS et non de se préoccuper des avantages fiscaux dont auraient pu bénéficier les groupes d'investisseurs potentiels.

Le choix de CIGan quant à l'entité ad hoc à retenir s'est porté sur la structure commanditée. Son principal avantage est le transfert des recettes et des pertes aux partenaires, dans lequel la nature des recettes est retenue par les partenaires. Les structures de placement dans des sociétés en commandite sont courantes au Canada et avaient des chances d'être adéquatement comprises des investisseurs potentiels. Par ailleurs, on dispose d'autres exemples d'OIS utilisant la société en commandite comme entité ad hoc, notamment dans le dispositif du projet de Peterborough et celui d'Essex (tous deux au Royaume-Uni).

L'une des principales observations et leçons retirées est l'étude des avantages et des contraintes potentiels de la structure des placements pour toutes les parties prenantes. Au début du projet pilote, certaines restrictions empêchaient les organismes de bienfaisance enregistrés d'investir dans des parts de société en commandite en raison de la supposition que les associés d'une société en commandite mènent leurs opérations dans un but lucratif. Cet aspect avait été perçu comme un obstacle clé, d'autant que des fondations caritatives étaient susceptibles de devenir des investisseurs potentiels majeurs dans le projet pilote. C'était aussi l'un des facteurs qui ont contribué à modifier la Loi de l'impôt sur le revenu en 2015 pour permettre aux organismes de bienfaisance enregistrés de détenir jusqu'à 20 % des parts d'une société en commandite, dans la mesure où ils n'ont aucun lien de dépendance avec ses divers commandités.

CONSIDÉRATIONS D'ORDRE CONCEPTUEL : L'ENTENTE DE FINANCEMENT

Le financement du projet pilote était alloué à CIGan par EDSC sous la forme d'une entente de financement, un mécanisme de transfert de paiement utilisé par le gouvernement du Canada précisant la contribution maximale du gouvernement à l'organisme bénéficiaire aux fins du financement d'un projet et des activités connexes admissibles. L'entente de financement initiale a été signée avec pour date de commencement le 18 septembre 2013, et devant se prolonger pendant toute la durée du projet, soit initialement de septembre 2013 à janvier 2016. EDSC estimait que l'entente de financement était le mode de transfert de paiement le plus adapté pour ce type de projet, car il se prête à l'expérimentation tout en maintenant l'obligation de rendre des comptes et les responsabilités de gestion du gouvernement quant à l'utilisation de fonds publics. L'établissement de la durée de l'entente à cinq ans était également perçu comme un avantage.

Comme il s'agissait du premier projet pilote du genre entrepris par le gouvernement du Canada et CIGan, nombre des décisions associées au programme ont été prises sans pouvoir s'appuyer sur aucun précédent en la matière. Il a donc fallu, en cours de projet et en raison de divers changements, apporter des amendements à l'entente de financement de sorte à pouvoir exercer la diligence raisonnable requise pour continuer. Le processus d'amendement a pris beaucoup de temps à EDSC, certaines modifications ayant pris plus de six mois de négociation et de délais d'obtention de toutes les approbations. Elles consistaient surtout à redéfinir le financement d'un exercice fiscal à l'autre et à prolonger la durée du projet pilote en raison de retards dans les activités de cheminement critiques.

Parmi ces retards, mentionnons l'attente de la décision de la Direction des organismes de bienfaisance de l'Agence du revenu du Canada (ARC). À celle-ci s'est ajouté le délai requis pour apporter les modifications résultantes à l'énoncé des activités proposées et de leur objet par CIGan, puis pour obtenir l'approbation subséquente de son conseil d'administration. Par ailleurs, et bien que cela n'ait pas été envisagé au début du projet pilote, il avait été conseillé à CIGan durant la phase de conception de constituer une entité *ad hoc* en raison de l'effet potentiel du projet sur son statut d'organisme de bienfaisance auprès de l'ARC. Cela avait pris du temps d'établir l'entité *ad hoc* nécessaire à la mise en place de la structure de gouvernance et d'investissements appropriée. Ce délai avait lui-même entraîné un retard conséquent dans l'étape de mobilisation des investisseurs, qui avait dû se faire rapidement en raison de la date d'achèvement du projet pilote fixée dans les clauses de l'entente de financement. Bref, on peut tirer de précieux enseignements de tous ces contretemps.

L'un des avantages des nombreux amendements apportés à l'entente de financement est qu'ils ont mobilisé les organismes centraux du projet pilote durant le processus et qu'ils ont eu pour effet de permettre à tous d'en tirer des leçons en temps utile. EDSC a indiqué que le projet pilote avait donné l'occasion au gouvernement fédéral de beaucoup apprendre et qu'il avait aussi contribué à des changements pour que ce type d'approche innovante puisse se répandre. À titre d'exemple, le Conseil du Trésor du Canada a apporté des changements donnant au gouvernement plus de souplesse pour encourager et favoriser l'expérimentation, comme l'instauration de nouvelles Modalités et conditions pour les subventions et contributions, entrant en vigueur le 1^{er} avril 2017.

Parmi les observations et les enseignements recueillis, mentionnons l'idée d'avoir deux ententes de financement distinctes : l'une, pour régir la phase de conception du projet, et l'autre, pour régir sa phase de mise en œuvre. Cela apporterait la souplesse requise pour se focaliser sur l'expérimentation et le développement d'un instrument alliant la participation et les besoins des différentes parties prenantes, et simplifierait la négociation des clauses cruciales de l'entente de financement régissant la phase de mise en œuvre.

CONSIDÉRATIONS LIÉES À LA MISE EN ŒUVRE : LES SERVICES DE SOUTIEN COMPLÉMENTAIRES

Les investisseurs et les collègues prestataires du programme souhaitaient offrir des services additionnels (en complément au programme officiel *Foundations*) pour renforcer le soutien offert aux étudiants. De nombreux participants au projet pilote faisaient face à de nombreux obstacles d'ordre socio-économiques qui les empêchaient d'accéder à l'emploi. Les services de soutien complémentaires leur ont fourni le soutien nécessaire pour assister aux cours et en tirer la meilleure expérience d'apprentissage possible. Parmi les problèmes rapportés par un grand nombre important de participants, le problème d'insécurité alimentaire et l'absence de moyen de transport pour se rendre à leurs cours sont ressortis le plus souvent. Les trois collègues prestataires ont accepté d'offrir des services de soutien en complément à la composante d'apprentissage, à savoir, de la nourriture pendant les cours, l'accès à un moyen de transport pour se rendre aux cours, l'accès à un ordinateur individuel durant les périodes de cours ainsi que des séances de gestion du stress et d'acquisition de techniques de pleine conscience.

Les coûts associés à ces services complémentaires n'ayant pas été inclus dans l'estimation initiale des coûts par participant, ils n'avaient donc pas été inclus dans l'entente de contribution du projet pilote. Compte tenu de la valeur ajoutée des services de soutien complémentaires pour les participants, il serait utile de les budgéter à l'avenir dans les ententes de contribution si l'on en venait à réitérer le projet. Cela permettrait aux collègues et aux instituts de mieux appuyer les résultats d'apprentissage et la réussite des participants.

CONSIDÉRATIONS RELATIVES AUX PROCESSUS : MOBILISATION DES INVESTISSEURS

L'un des principaux enseignements tirés du projet pilote concernait la relative nouveauté du marché du sociofinancement au Canada à l'époque où le projet a démarré et la nécessité de disposer d'une plus longue période pour lancer avec succès une OIS. Le projet CEFS a constitué l'une des premières occasions à se présenter au Canada pour les investisseurs d'envisager un placement dans le cadre d'une transaction de type OIS. Il ne faudrait pas sous-estimer le temps nécessaire pour annoncer ce type d'occasion, le faire connaître des investisseurs et permettre à ceux-ci de faire preuve de diligence raisonnable en matière de décisions conformément à leurs cadres de gouvernance. Le court délai initial qui avait été fixé pour mobiliser les investisseurs potentiels en raison, comme nous l'avons expliqué précédemment, des divers amendements à l'entente de financement, n'a donc pas permis de mettre en place une stratégie robuste de commercialisation de l'instrument et, comme l'ont signalé des investisseurs potentiels, les délais prévus n'étaient pas raisonnables.

Tous les investisseurs potentiels approchés étaient des philanthropes expérimentés, prenant soigneusement en considération les caractéristiques financières de la transaction proposée ainsi que son impact social, et évaluant les programmes dans la perspective d'un investissement philanthrope. Toutefois, l'exercice d'une diligence raisonnable dans le cas d'un investissement s'inscrivant dans le financement de projets sociaux présente des similarités avec la façon d'opérer des investisseurs traditionnels qui souscrivent à des parts d'une société en commandite.

Comme autre enseignement important tiré du projet pilote, mentionnons les besoins des investisseurs et les contraintes de leurs structures de gouvernance. Certains d'entre eux souhaitaient être impliqués dans la phase conceptuelle, d'autres s'intéressaient à l'orientation géographique de leur stratégie d'investissement tandis que d'autres encore auraient souhaité investir, mais n'avaient pas encore discuté de ce type d'investissement avec leur conseil d'administration ou n'avaient pas encore mis à jour leur politique interne d'investissement pour pouvoir prendre part au projet CEFS, ce qu'ils ne pouvaient pas régler en raison du très court délai alloué.

Certains investisseurs avaient par ailleurs manifesté le souhait de pouvoir rencontrer en personne les participants au projet tout au long de la mise en œuvre du programme. À l'avenir, il serait recommandé de trouver des moyens créatifs de faire participer les investisseurs au processus de mise en œuvre, tout en respectant les difficultés éprouvées par les participants et leur vulnérabilité éventuelle.

RENDEMENT ET REMBOURSEMENTS POUR LES INVESTISSEURS

Le mode de remboursement et la formule de rendement convenus pour les investisseurs ont été conçus à partir de l'analyse statistique de deux rapports réalisés en 2014 par la SRSA. Dans le premier, on s'intéressait à l'utilisation qui avait été faite de l'Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes (EIAA) dans d'autres projets de formation aux CE et, dans le second, à l'évaluation de résultats d'interventions en CE et à une structure possible de rendement des investissements. À la demande de CICan, la firme KPMG a alors modélisé les distributions du rendement sur investissement attendu correspondant au seuil de paiements des investisseurs, proposés par la SRSA dans ses rapports. Cela a éclairé la prise de décisions d'EDSC et de CICan au moment d'établir les seuils de paiement, en faisant coïncider les évaluations de risque et de rendement en vue de susciter l'intérêt d'investisseurs.

Pour établir un élément de référence valable du résultat positif, la SRSA a analysé les résultats précédemment obtenus par le Douglas College avec son programme *Foundations* ainsi que ceux de nombreuses interventions pour la formation aux CE telles que *UPSKILL*, le programme *Workplace Training* et l'Approche-cadre nationale pour le développement des compétences essentielles. La grille de paiement qui en a résulté comprenait 7 scénarios basés sur le gain du point médian obtenu par un pourcentage de participants en fin de programme, et le pourcentage de participants ayant obtenu un gain de 25 points. De plus, les investisseurs pourraient recevoir un deuxième paiement un an après la fin du programme si les apprenants maintenaient leur niveau aux tests évaluation. Parmi les autres éléments pris en considération pour établir la grille de paiement figuraient le manque

de liquidité inhérent à ce type d'investissement (par rapport à un placement liquide) et le risque de crédit lié au décaissement pour les investisseurs, associé au paiement du remboursement.

Il a aussi été établi que les collègues prestataires devaient être remboursés par CIGan pour l'offre du programme *Foundations* à partir de revenus tirés de celui-ci au taux de base établi, avec rajout d'une part variable représentant le paiement au rendement selon les gains de compétences des participants. C'est CIGan qui a établi ce mode de remboursement, qui ne s'inscrivait pas dans l'entente de financement conclue avec EDSC.

Au chapitre du rendement et des remboursements, l'une des principales observations et leçons recueillies concernait la conception des paiements au rendement des collègues prestataires, indépendamment de la grille des paiements aux investisseurs. En raison de cet aspect, il était difficile de communiquer le résultat net des investissements à ces derniers, le paiement au rendement des collègues ne pouvant s'appliquer à la grille de paiement des investisseurs pour calculer le rendement net.

Ajoutons que des investisseurs ont indiqué que le profil de rendement était un facteur contribuant à leur hésitation ou à leur refus d'investir dans le projet pilote. Ils ont souligné le fait que le scénario de remboursement mettant à risque 100 % de leur capital n'était pas attrayant et que le profil de rendement permettait une rémunération inadéquate des investisseurs vu le niveau de risque. Ils auraient préféré voir un plafond pour le risque de perte ou un partage plus équitable du risque entre les investisseurs et le gouvernement du Canada, surtout pour une première offre.

RECOMMANDATIONS ET CONSIDÉRATIONS D'ORDRE GÉNÉRAL

Le projet CEFS était un projet très complexe qui a requis diverses compétences techniques spécialisées pour en traiter les aspects financiers et juridiques, les questions d'impact social et la mesure des résultats. Au nombre des gains déjà réalisés, mentionnons les changements tangibles à la *Loi de l'impôt sur le revenu*, et les succès obtenus à ce jour sous diverses formes par la mise à l'essai d'une approche innovante basée sur les résultats qui constitue une solution de rechange aux modèles existants de prestation de programme dans la limite des systèmes et des normes actuels. Parmi les autres modèles de prestation de programme mis à l'essai par le gouvernement du Canada par l'entremise du Bureau de l'alphabétisation et des CE figurent un modèle de paiement à la réussite qui encourage l'investissement des employeurs dans la formation aux CE de leur personnel, ainsi qu'un projet pilote d'entreprise sociale et de retour social sur l'investissement.

Le projet CEFS a exigé la collaboration d'un grand nombre d'organismes divers, du gouvernement aux collègues et aux instituts en passant par le secteur privé, chacun avec ses propres intérêts, ses responsabilités et ses processus décisionnels. Pour assurer son succès, il est impératif de comprendre les différentes perspectives et besoins de toutes ses parties prenantes et de les impliquer dans les décisions majeures de sorte à garantir leur soutien et leur volonté d'agir comme champion de l'initiative pendant toute sa durée. Ces décisions demandent à trouver un juste équilibre entre les coûts, la transparence financière, l'adaptabilité du modèle, la crédibilité, les implications fiscales et, par-dessus tout, la complexité générale du projet afin d'obtenir les résultats les plus aboutis possible pour les gens que l'intervention sous-jacente a pour but de soutenir.

Le projet pilote CEFS a fourni des enseignements cruciaux exploitables à l'avenir, résumés ci-après.

- L'importance de recourir à la collaboration et d'user de discrétion pour : 1) la planification, 2) la conception (structure de l'accord et du remboursement), 3) la proposition de placement et la recherche d'investisseurs et 4) les diverses phases de mise en œuvre.
- Comme l'a montré l'ajout de services complémentaires, la fourniture de mesures de soutien complémentaires pour aider les participants à surmonter leurs difficultés socio-économiques est essentielle pour qu'ils puissent s'investir avec succès dans les cours de formation qui leur sont offerts.
- L'assurance que le statut d'organisme de bienfaisance est protégé en établissant une structure de gouvernance adéquate pour favoriser le mouvement de capitaux. CIGan a ainsi mis en place une structure commanditée et créé une société en commandite pour gérer les placements.

- L'importance de fournir rapidement une validation de principe conférant au modèle existant assez de souplesse pour innover, et celle d'obtenir une rétroaction initiale d'un évaluateur indépendant, des fournisseurs de services et des investisseurs potentiels comme facteurs de réussite.
- La préférence, soulignée par les investisseurs, de bénéficier d'un allègement fiscal quelconque pour compenser le risque associé aux OIS ou d'intégrer un mécanisme d'appui.

Voici d'autres considérations importantes qui sont ressorties de la mise en œuvre du projet :

- En personnalisant la délivrance d'un programme de formation aux CE tel que le programme *Foundations* en fonction d'une clientèle dont le profil démographique évolue, on aboutira à des résultats plus conséquents.
- L'ajout de services de soutien complémentaires est crucial pour garantir l'assiduité des apprenants et devrait figurer dans les futures ententes de contribution établies pour des projets d'OIS similaires.
- Le modèle de paiement au rendement conçu pour les collèges prestataires de services s'est révélé efficace mais a aussi été ressenti comme une entrave. En effet, les fournisseurs ont indiqué qu'ils ressentaient une pression supplémentaire à offrir le programme *Foundations* avec succès par crainte de la perte potentielle des investisseurs en capital si les niveaux requis pour leur remboursement n'étaient pas atteints.
- Le soutien au recrutement d'un échantillon suffisamment important de participants est crucial pour disposer d'une économie d'échelle plus solide et offrir une plus forte incitation financière.
- Les collèges prestataires de services devraient obtenir une formation sur le consentement éclairé et sur le travail auprès d'apprenants angoissés.
- Les instruments de sociofinancement basés sur le paiement au rendement sont encore relativement nouveaux et les prochaines initiatives de ce type continueront d'offrir des enseignements uniques et des occasions de raffinement et de révision. Étant donné la nature évolutive du sociofinancement au Canada, il serait utile que les investisseurs, notamment, soient mobilisés dès les débuts de la phase de conception des projets de sociofinancement afin de pouvoir se faire une idée plus juste de leur degré d'adhésion à de telles propositions et de leur volonté d'en profiter. Cela permettrait également d'obtenir leur avis sur des aspects particuliers de l'OIS en cours d'élaboration.