

Future Skills Centre - Centre des Compétences futures

Rétroaction pour les soumissionnaires

Appel de propositions d'août 2019

Introduction

En août 2019, le Centre des Compétences futures a lancé un appel de propositions demandant aux organisations de partout au pays de soumettre des propositions de projets novateurs qui mettent à l'essai et évaluent des approches nouvelles ou émergentes, ou encore qui étendent, transposent ou reproduisent des approches prometteuses.

Nous avons reçu 360 lettres d'intérêt en réponse à notre appel de propositions, représentant différents groupes, secteurs et régions. Nous sommes heureux du grand nombre de réponses reçues et impressionnés par la qualité et la variété des initiatives présentées.

Ce grand nombre de propositions nous a obligés à prendre des décisions difficiles quant aux projets qui iraient de l'avant. En fin de compte, un total de 58 projets sont passés à la seconde phase concurrentielle de « propositions complètes ».

La présente rétroaction vise à aider les soumissionnaires à comprendre comment ces décisions ont été prises et à guider les demandes futures ainsi que celles admises à la phase de propositions complètes, en fournissant plus de renseignements sur les façons dont les critères ont été appliqués.

Aperçu de l'appel de propositions

Cet appel a été conçu pour aborder certains des thèmes clés que nous avons entendus de la part de l'écosystème des compétences lors de notre lecture préliminaire du secteur. Les projets devaient viser au moins l'un des trois objectifs suivants :

1. Soutenir les travailleurs et travailleuses canadiens faisant face à des perturbations du marché du travail dans leur transition vers de nouveaux emplois ou industries;
2. Encourager les employeurs à élaborer et à fournir des solutions axées sur la demande afin de faire face aux problèmes de pénurie de compétences;
3. Optimiser les systèmes de développement des compétences en renforçant les capacités des fournisseurs de services à mieux collaborer entre eux et avec d'autres organisations qui pourraient étendre ou améliorer leurs services.

Aperçu du processus d'examen

Les demandes ont d'abord été examinées par des experts en la matière afin de constater leur pertinence et leur nécessité et de s'assurer qu'elles comportaient les renseignements qui permettraient de déterminer leurs critères d'équité et de diversité. Les évaluateurs ont déterminé si les projets étaient forts, bons, faibles ou sans pertinence. Les projets jugés forts ou bons (159) ont fait l'objet d'une analyse par le personnel afin de s'assurer qu'il y avait un solide champ de propositions provenant de l'ensemble du pays et répondant à un éventail de besoins en matière d'équité et de diversité.

En fin de compte, **129 propositions** ont fait l'objet d'un examen complet.

Trois comités d'évaluation ont pris part au processus. Ces comités étaient composés de deux experts en la matière externes de diverses régions du pays et de représentants des partenaires du Centre : le Conference Board du Canada, le Diversity Institute de l'Université Ryerson, Magnet et Blueprint ADE. À l'aide d'une grille d'évaluation, deux examinateurs indépendants ont évalué et noté chaque proposition. Après une évaluation indépendante, les comités se sont réunis et ont établi des scores consensuels pour les projets évalués en se basant sur les deux examens. Tous les évaluateurs ont déclaré les conflits d'intérêts avant l'examen et n'ont pas été autorisés à voir ou à noter les projets pour lesquels un risque de conflit d'intérêts était perçu.

Les projets ont fait l'objet d'un examen supplémentaire pour déterminer leur potentiel de production de données probantes, sous la direction de Blueprint ADE et du Diversity Institute. L'examen des données probantes a tenu compte des notes initiales accordées au potentiel de production de données probantes par les évaluateurs et d'une évaluation supplémentaire exécutée à l'aide d'un guide des données probantes. Des experts indépendants en recherche sur les politiques ont réévalué les recommandations visant à déterminer si les projets s'inscrivaient dans le volet Données probantes.



Qu'est-ce qui constituait une proposition forte?

Tout en suivant les lignes directrices pour les propositions, les projets retenus étaient forts dans chacun des quatre domaines suivants :

- pertinence et nécessité;
- conception du projet;
- capacité à répondre aux attentes; et
- équité et diversité.

Pertinence et nécessité

Les propositions fortes établissaient des liens plus directs et plus clairs avec l'un ou les deux aspects de l'offre et de la demande de l'équation du développement de la main-d'œuvre.

- Les propositions fortes comportaient des énoncés de problèmes plus clairs qui articulaient un problème complexe et reconnaissaient les défis auxquels font face les aspects de l'offre et de la demande de l'équation du développement de la main-d'œuvre.
 - Les propositions faibles avaient tendance à se concentrer principalement sur les besoins de groupes cibles spécifiques ou sous-représentés sans faire le lien entre les défis auxquels ces groupes font face et les défis du marché du travail ou du système de perfectionnement de la main-d'œuvre.
- Les propositions fortes établissaient un lien plus clair et plus direct entre leur énoncé de problème et le ou les objectifs du CCF-FSC que leur projet allait aborder. De la même façon qu'elles abordaient l'énoncé du problème, les parties portant sur la pertinence et la nécessité des résumés de leur projet offraient une image plus complexe reliant les aspects de l'offre et de la demande de l'équation.
 - Les propositions faibles étaient plus unidimensionnelles dans leur présentation du problème et de la nécessité, et faisaient peu de liens directs avec les objectifs du CCF-FSC.
 - Bon nombre des propositions établissaient un certain lien avec les objectifs du CCF-FSC, mais les projets étaient concentrés très loin en aval (p. ex., la sensibilisation des étudiants de cycle intermédiaire aux possibilités dans la construction) ou étaient de nature si générale que le lien était superficiel (p. ex., fournir aux étudiants universitaires un accès à davantage de soutien en littératie pour améliorer leurs résultats scolaires et leur permettre ainsi d'avoir de meilleures chances sur le marché du travail).

- Les propositions jugées non pertinentes n'établissaient pas de lien avec au moins un des objectifs du CCF-FSC, mais avaient plutôt tendance à considérer cette source de financement comme une occasion d'appuyer leurs programmes habituels. Un grand nombre de ces programmes semblaient bons et souhaitables, et bon nombre d'entre eux fournissaient de solides arguments et des données probantes en faveur de leur intervention, mais ils ne concernaient pas directement les objectifs du CCF-FSC.
- Quelques propositions étaient axées sur la vente d'un produit ou d'un service au CCF-FSC sous la forme d'une proposition de projet (par opposition à celles qui étaient incomplètes, comme précisé ci-dessus).

Conception du projet

Les propositions fortes fournissaient une description plus claire et plus détaillée de leur modèle et de ses composantes, notamment des liens entre les activités et les extrants et résultats escomptés, ainsi qu'un plan détaillé de mise en œuvre.

- Les propositions fortes avaient déjà fait de la recherche ou du développement (projet pilote), soutenant le plan de leur projet. Elles incluaient des descriptions de ce qui avait été fait et de la façon dont cela avait influencé la conception du modèle proposé.
- Beaucoup de soumissionnaires ont éprouvé des difficultés avec les concepts de « modèle » et d'« activités » et ont souvent eu du mal à distinguer ces derniers des plans ou des processus de mise en œuvre. Bien qu'un exemple de modèle logique ait été fourni, la majorité des soumissionnaires ne l'ont pas utilisé, ce qui peut avoir affaibli leurs propositions et les distinctions entre les concepts.
- Les propositions pertinentes, mais plus faibles étaient plus susceptibles de fournir simplement une description de très haut niveau de ce qu'elles planifiaient faire, souvent sans faire de distinction entre les activités du modèle et les activités de mise en œuvre. Elles étaient beaucoup moins susceptibles de comporter beaucoup de R-D et il semblait souvent que ce qu'elles présentaient en était à un stade précoce d'idéation.

Ces différences ont pesé dans la balance relativement aux questions liées au potentiel d'évaluation des projets proposés. Les propositions fortes étaient mieux en mesure d'évoquer quels types d'évaluations des composantes de leur travail avaient déjà été effectuées et étaient davantage susceptibles de faire référence à des idées ou à des programmes dont elles apprenaient, dont elles s'inspiraient ou desquels elles s'adaptaient. Les propositions faibles présentaient souvent leur idée de projet comme étant unique alors que, selon les connaissances des évaluateurs dans le domaine, ce n'était pas le cas et, qu'en fait, de nombreuses ressources de type évaluation auraient pu être consultées.

Très peu de projets proposaient des théories du changement.

Une théorie du changement explique comment les activités entreprises dans le cadre d'un projet peuvent contribuer à une chaîne de résultats menant aux impacts prévus ou observés. Lorsqu'elle est bien élaborée, elle peut se révéler un outil de planification utile et créer également un cadre de travail pour le suivi et l'évaluation. Du point de vue des examinateurs, lorsqu'un participant présente une théorie du changement, celle-ci tend à rendre explicites les hypothèses opérationnelles et à mettre en lumière les facteurs les plus importants du point de vue de ce soumissionnaire.

De nombreux programmes de services directs peuvent correspondre au cadre de résultats partagés du CCF-FSC – mais pas la totalité.

Il n'y avait pas de tendance claire à savoir si les participants ont fait référence ou pas au cadre de résultats partagés du CCF-FSC. Parce que le Centre s'est engagé à produire des connaissances basées sur l'expérience des personnes travaillant sur les projets financés, une réflexion sur les paramètres est importante.

- La majorité des propositions qui comportaient une composante de service direct pourraient fonctionner facilement, ou avec une certaine adaptation, avec le cadre de résultats partagés (avec des résultats comme le développement des compétences, l'obtention d'un emploi, la poursuite des études ou l'avancement auprès d'un employeur). Le cas échéant, les projets qui exprimaient des résultats en fonction du cadre démontraient une compréhension des objectifs du Centre.
- En revanche, de nombreuses propositions, particulièrement en relation avec l'objectif 3 « optimiser les systèmes de développement des compétences », ne comportaient pas de composante de service direct. Pour ces propositions, le cadre de résultats partagés pourrait être moins utile. Dans ces cas, les propositions étaient plus fortes lorsqu'elles indiquaient des objectifs et des résultats clairs qu'elles devaient atteindre pendant la durée du projet.

Si un projet peut être transposé, reproduit ou étendu, il est davantage susceptible d'avoir un impact sur le paysage du développement des compétences au Canada.

- Certains soumissionnaires ont suggéré que leurs projets pourraient être reproduits, mais la plupart sont restés silencieux sur cet aspect de l'impact.
- Si les organisations responsables ont des preuves ou des raisons de croire que leur projet peut être transposé ou reproduit de façon efficace, elles devraient le formuler clairement plutôt que de laisser les évaluateurs porter leur propre jugement en fonction de leur expertise en la matière.

Among “relevant” applications, most applicants did not address how contextual factors might impact their project.

- Même parmi les propositions jugées fortes, cette question a été largement contournée. On espère qu’au stade de la proposition complète, ces questions seront traitées plus directement.

Capacité à répondre aux attentes

Les propositions fortes comportaient des partenariats plus développés, ce qui se reflétait aussi dans l’évaluation de la capacité à répondre aux attentes ainsi que de l’équité, de la diversité et de l’inclusion.

- Les propositions fortes mentionnaient de façon plus spécifique leurs partenaires de projet. Il était facile de faire la différence entre les partenaires confirmés et ceux qui ne l’étaient pas, et entre les partenaires d’exécution et les partenaires jouant un rôle consultatif.
- Les propositions faibles étaient davantage susceptibles d’énoncer, mais non de démontrer, qu’elles avaient des relations solides qui leur permettraient d’exécuter le projet et de les désigner à titre de « partenaires comme... » ou « de faire appel à nos partenaires... ».
- Pour les propositions où des partenaires étaient clairement désignés et où les rôles étaient clairement délimités, cela les aidait également à aborder les questions d’équité, de diversité et d’inclusion de façon générale dans leurs demandes.

Des échéanciers clairs et une justification budgétaire (dans les limites de l’espace disponible) ont permis aux évaluateurs d’avoir une meilleure idée de la capacité des organisations ou des équipes qui présentaient des propositions.

- Les évaluateurs étaient sceptiques à l’égard des projets dont le budget semblait avoir été établi en fonction du maximum de fonds disponibles.
- Les évaluateurs ont été favorablement impressionnés lorsque les projets démontraient un engagement envers l’initiative par un apport de fonds de contrepartie.
- Les projets assortis d’échéanciers précis ont semblé plus organisés, plus concrets et plus réalisables aux yeux des évaluateurs.

Équité, diversité et inclusion

La plupart des projets incluant une composante de prestation de « service direct » étaient axés sur des groupes cibles ou sous-représentés spécifiques.

- Ceux qui ont été jugés forts présentaient en détail les expériences et les besoins spécifiques de leurs groupes cibles, établissaient un lien entre ces besoins et l'offre du projet et démontraient leurs antécédents de collaboration avec leurs groupes cibles par des exemples.
- Ceux qui ont été jugés faibles avaient tendance à s'appuyer sur une expertise présumée et à faire davantage d'affirmations sur la façon dont les besoins des groupes cibles seraient pris en compte ou sur leurs antécédents de collaboration avec ces groupes.

Les projets plus forts ont clairement présenté la relation entre le projet proposé et les objectifs en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (ÉDI).

- Les projets qui prétendaient être utiles à tous les groupes en quête d'équité, sans cerner les obstacles ou les défis particuliers, ont souvent reçu des notes moins favorables en matière d'ÉDI.
- Tous les projets, dans toutes les catégories pertinentes, n'ont pas été – ou n'avaient pas à être – conçus pour atteindre des objectifs précis en matière d'ÉDI. Cela s'est révélé particulièrement vrai pour les propositions du thème 3 « optimiser les systèmes de développement des compétences ». Pour ces projets, en fin de compte, certains groupes sous-représentés pouvaient être les bénéficiaires, mais les projets étaient axés sur la promotion de la collaboration en vue de corriger une défaillance du système et donc pas au stade où les questions en matière d'ÉDI sont au centre des débats. Dans ces cas, les organisations se sont appuyées sur la description de leurs engagements plus généraux et de leurs actions à l'appui des objectifs d'ÉDI; certaines ont établi un lien avec des avantages indirects.

Volet Données probantes

L'approche du Centre des Compétences futures relativement à la production de données probantes consiste à identifier les solutions les plus prometteuses pour relever les défis les plus pressants et à soutenir une mise en œuvre continue et de haute qualité, pendant qu'elle produit les données probantes nécessaires à la prise de décision quant à la transposition. En travaillant avec le Centre, les responsables de projet élaboreront conjointement et exécuteront un plan d'évaluation personnalisé lié à un programme d'apprentissage plus vaste pour aider à améliorer le rendement et l'impact des interventions prometteuses au fil du temps.

Outre un rendement solide relativement aux quatre critères généraux – pertinence et nécessité; conception du projet; capacité à répondre aux attentes; et équité, diversité et inclusion –, on a décidé qu'un projet appartenant au volet Données probantes serait basé sur les critères suivants :

Un modèle clairement articulé, doté de certaines caractéristiques clés :

- basé sur des données probantes ou reposant sur une théorie pertinente dans la littérature;
- ayant le potentiel d'être reproduit ou étendu;
- qui, une fois transposé, pourrait avoir un impact significatif sur un besoin pressant.

L'autre critère central pour les projets acceptés dans le volet Données probantes est d'être prêts à l'évaluation. Les soumissionnaires des projets du volet Données probantes s'engagent à travailler en étroite collaboration avec le Centre des Compétences futures et avec nos partenaires en vue d'une évaluation rigoureuse et indépendante. Les conditions préalables pour atteindre cet objectif sont que le projet proposé soit conçu et réalisé de manière à ce qu'une évaluation rigoureuse soit réalisable maintenant ou dans un proche avenir, et que les promoteurs semblent avoir un intérêt et la capacité à participer à une rigoureuse évaluation indépendante.

Profil des soumissions

Nombre de lettres d'intention reçues	Nombre de lettres d'intention non recommandées	Nombre de lettres d'intention inadmissibles	Nombre de lettres d'intention recommandées
361	283	6 incomplètes, , 14 retirées	58

Profil des lettres d'intention recommandées pour une invitation à présenter une proposition complète :

Volets Données probantes ou Innovation

Nombre de lettres d'intention recommandées	Nombre de lettres d'intention recommandées pour le financement d'un projet du volet Données probantes	Nombre de lettres d'intention recommandées pour le financement d'un projet du volet Innovation
58	14	44

Objectifs

Nombre de lettres d'intention recommandées	Soutenir les travailleurs dans leur transition sur le marché du travail	Encourager les employeurs	Optimiser les systèmes de développement des compétences...
58	19	28	11

