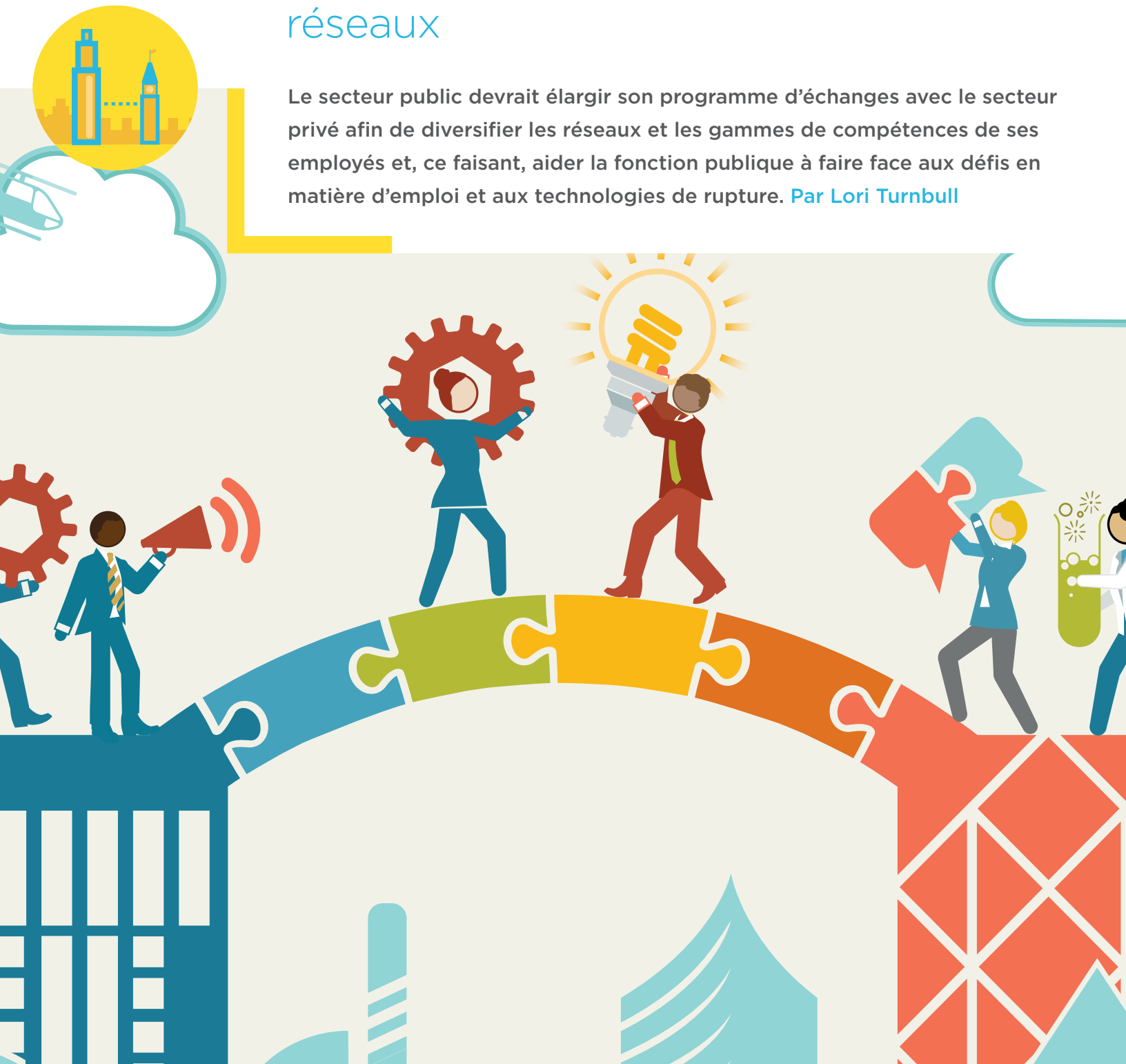


# DES COMPÉTENCES À GRANDE VITESSE : Pourquoi la fonction publique du Canada doit développer son programme d'échanges pour développer les compétences et les réseaux

Le secteur public devrait élargir son programme d'échanges avec le secteur privé afin de diversifier les réseaux et les gammes de compétences de ses employés et, ce faisant, aider la fonction publique à faire face aux défis en matière d'emploi et aux technologies de rupture. *Par Lori Turnbull*



La fonction publique est actuellement trop insulaire et isolée du reste de l'économie et des marchés du travail. Cela empêche les fonctionnaires bien éduqués, intelligents, dédiés et ambitieux d'acquérir et de développer des compétences essentielles, telles que la réflexion et la planification stratégiques, la gestion tactique (en particulier la gestion de projet) et l'expertise thématique.

Le service public dispose de moyens d'exploiter les avantages de la nouvelle économie et de maximiser pour les fonctionnaires les possibilités d'acquérir de nouveaux réseaux et compétences. Michael Wernick, greffier du Conseil privé, a parlé publiquement de son intention de renforcer les capacités en matière de compétences de la fonction publique. La position de M. Wernick découle d'un besoin largement reconnu de renouvellement des compétences autant dans le secteur public que dans le secteur privé. Les fonctionnaires ont besoin d'acquérir des compétences actualisées dans les domaines de l'analyse de données, de la cybersécurité, de la plani-

## RÉSUMÉ ET RECOMMANDATIONS

À mesure que le marché du travail passe du travail à plein temps aux contrats à court terme et à temps partiel, les travailleurs et les organisations en ressentent les avantages et les inconvénients. Nombreux sont ceux qui s'inquiètent de l'absence de sécurité d'emploi alors que d'autres apprécient la souplesse et les possibilités offertes par les « petits boulots ».

L'emploi dans la fonction publique et les petits boulots sont aux extrémités opposées d'un spectre : la fonction publique offre la sécurité d'emploi et un sentiment de vocation, tandis que l'économie des petits boulots offre la souplesse et les possibilités. La sécurité d'emploi au sein de l'administration publique est perçue comme faisant partie intégrante de la particularité du rôle que joue la fonction publique dans le système de Westminster du Canada et sa de capacité à dire la vérité au pouvoir quelles que soient les réalités politiques et les transitions gouvernementales. Cependant, l'emploi public est également considéré comme rigide, difficile à pénétrer, difficile à quitter, enrégimenté; c'est le prix à payer par les fonctionnaires pour un emploi protégé et assuré. Le secteur privé, quant à lui, se situe quelque part au milieu : les contrats de travail officiels existent, mais les gens se déplacent librement d'un emploi à l'autre. L'emploi dans le secteur privé est moins risqué que l'économie des petits boulots et offre des possibilités de se réinventer.

Le secteur public devrait établir un équilibre entre ces extrêmes en créant un pont vers le secteur privé qui encourage les expériences d'échanges parmi les employés. Ces expériences pourraient diversifier les réseaux et les gammes de compétences des employés de la fonction publique et, ce faisant, contribuer à équiper le service public pour les défis à venir en matière d'emploi.

À cette fin, le gouvernement fédéral devrait promouvoir et encourager plus activement l'utilisation régulière d'Échanges Canada, un programme du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) qui facilite les échanges dans les deux sens avec la fonction publique. Plus précisément, le gouvernement devrait :

- élargir l'utilisation d'Échanges Canada en créant l'infrastructure administrative et les incitations financières nécessaires à une utilisation significative du programme
- exiger que le SCT travaille avec les partenaires d'échanges afin d'élaborer une approche fondée sur les compétences pour les accords d'échanges
- annoncer les possibilités d'affectation d'échange ciblées sur la base de données Échanges en ligne partout au Canada
- se focaliser sur la conclusion d'accords d'échanges pour une masse critique de fonctionnaires dans des secteurs clés, notamment l'intelligence artificielle, l'analyse des mégadonnées et les technologies de rupture

fication des infrastructures, de l'éthique et de la protection de la vie privée, et d'autres secteurs qui s'avèrent essentiels pour relever les défis à venir.

Pour limiter la vulnérabilité de la fonction publique dans un monde en mutation rapide, les individus qui la composent doivent acquérir ces compétences de plus en plus convoitées. Bien que le secteur public valorise et normalise l'emploi à plein temps à vie, il peut et devrait, en tant que lieu de travail, être plus enclin aux placements à court terme qui favorisent la diversité des compétences et la formation de réseaux.

## **Le gouvernement du Canada a un rôle à jouer**

Le SCT administre un programme appelé Échanges Canada, conçu pour faciliter les affectations temporaires dans et hors de la Administration publique centrale. Les principaux objectifs du programme sont l'amélioration du transfert des connaissances, la formation de réseaux et le perfectionnement professionnel pour les fonctionnaires et les travailleurs dans le secteur privé. L'idée en est que quelqu'un qui participe à un échange se développe en tant qu'employé, dirigeant, travailleur et collègue en étant exposé à un nouvel environnement; dans un même temps, l'institution bénéficie de la connaissance, des compétences et des réseaux que la personne échangée contribue. L'échange est mutuellement bénéfique et transformateur.

Échanges Canada est un bon modèle et, avec des améliorations, pourrait fournir l'infrastructure pour un pont efficace entre les secteurs public et privé. Malheureusement, nous manquons de chiffres globaux sur le nombre de personnes qui utilisent le programme, la durée des échanges et les compétences acquises – informations utiles pour pou-

voir évaluer et maximiser l'efficacité du programme.

Pour promouvoir Échanges Canada et soutenir les fonctionnaires à mesure qu'ils développent leurs gammes de compétences, le gouvernement du Canada devrait :

**1 Élargir l'utilisation d'Échanges Canada en créant l'infrastructure administrative et les incitations financières dont les ministères, partenaires du secteur privé, universités et groupes de réflexion ont besoin pour offrir des échanges en rotation pendant des durées variables.**

Le programme actuel met en place des échanges pouvant durer jusqu'à 3 ans; cette durée peut convenir dans certains cas, mais les objectifs de l'échange peuvent souvent être atteints dans des délais plus courts. De plus, de brèves périodes d'échange permettraient à plus de gens de profiter du programme, et avec une plus grande fréquence. Les échanges devraient faire partie intégrante de l'emploi à plein temps dans la fonction publique et être appréciés et encouragés dans le processus de gestion du rendement. Par exemple, un fonctionnaire motivé pour grimper les échelons jusqu'au niveau de la direction devrait considérer un échange comme une étape cruciale vers la promotion.

**2 Exiger que le SCT travaille avec les partenaires d'échanges éventuels afin d'élaborer une approche universelle fondée sur les compétences pour les accords d'échanges dans laquelle les individus enregistrent leurs diplômes ou certificats.**



**Les échanges devraient devenir partie intégrante de l'emploi à plein temps dans la fonction publique et être appréciés et encouragés dans le processus de gestion du rendement. Par exemple, un fonctionnaire motivé pour grimper les échelons jusqu'au niveau de la direction devrait considérer un échange comme une étape cruciale vers la promotion.**

Un tel registre permettrait de vérifier que les personnes ont développé de nouvelles aptitudes et compétences, telles que le leadership, la communication stratégique, la gestion des risques et la planification financière. Cette approche fondée sur les aptitudes donnerait une structure et un objectif à l'échange au-delà des objectifs généraux du programme, et contribuerait à rendre les participants plus compétitifs pour des emplois futurs, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la fonction publique. Les compétences acquises par les individus seraient applicables à l'ensemble des emplois et des secteurs.

**3 Annoncer les possibilités d'affectation d'échange ciblées sur la base de données**  
Échanges en ligne partout au le Canada.

Cela aiderait les participants éventuels à prendre conscience des possibilités d'échange et à postuler à des échanges qui correspondent à leurs priorités professionnelles stratégiques. Pour maximiser les avantages, il serait prudent

de cibler les individus à des étapes critiques de leur carrière – par exemple, les jeunes professionnels au début d'un long parcours ou les gestionnaires chevronnés dans des postes de direction. Les jeunes professionnels sortant de leurs programmes d'études à la recherche d'un emploi pourraient bénéficier d'un programme qui facilite les placements à court terme, tant dans le secteur public que privé. Le gouvernement et les partenaires du secteur privé pourraient travailler ensemble pour structurer ces possibilités.

**4 Établir des partenariats au Canada et ailleurs afin de fixer les modalités d'échange pour une masse critique de fonctionnaires dans les secteurs suivants : la cybersécurité, la gestion des données, l'intelligence artificielle, l'éthique et la protection de la vie privée, la planification des infrastructures et la technologie de la chaîne de blocs.**

Ce serait un moyen rapide et abordable de développer la capacité de la fonction pub-

lique dans les industries à la croissance la plus rapide, en relation aux technologies émergentes et de rupture, et en réponse à la plupart des priorités publiques les plus urgentes. Échanges Canada a indiqué que 400 affectations avaient débuté au cours de l'exercice 2017-2018 et que ce nombre ne cesse d'augmenter depuis les cinq dernières années. Pour qu'il soit efficace, le programme d'échanges doit poursuivre sa croissance et être utilisé efficacement comme outil clé de perfectionnement des compétences au sein du gouvernement. De plus, les partenariats qui en résultent faciliteraient le calibrage des efforts des secteurs public et privé pour affronter les défis posés par les progrès de la technologie, y compris les menaces à la sécurité.

---

**Mme Lori Turnbull** est professeure agrégée à l'Université Dalhousie. Elle cherche notamment les institutions politiques canadiennes, la réforme démocratique et le scandale des dépenses du Sénat.

La recherche de Lori a été publiée dans le journal *Administration publique du Canada*, la *Revue canadienne de science politique*, la *Revue de droit parlementaire et politique* et *How Ottawa Spends*. En 2011, elle a co-écrit *Democratizing the Constitution* avec Peter Aucoin et Mark Jarvis, un livre qui a gagné le prix Donner en 2011 et le prix Donald Smiley en 2012.



**FORUM DES  
POLITIQUES  
PUBLIQUES**