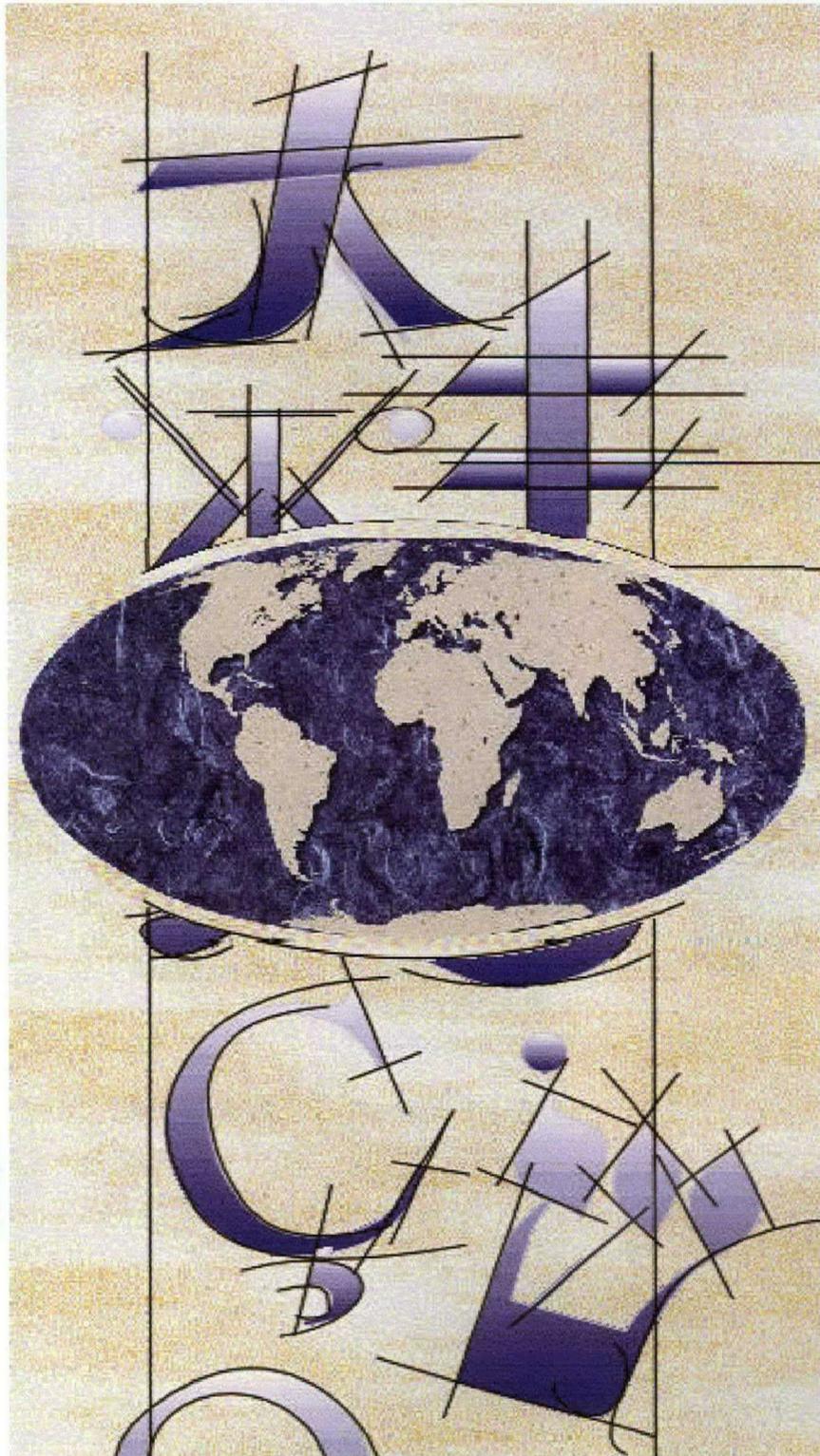


Institut canadien du service extérieur



Rapport annuel
2001 - 2002



Department of Foreign Affairs
and International Trade

Ministère des Affaires étrangères
et du Commerce international

Canada

Table des matières

CHAPITRE 1 : Mandat et contexte	
Introduction	1
Mandat	1
Organisation	2
Priorités de l'ICSE pour l'exercice financier 2001-2002	3
CHAPITRE 2 : Principales réalisations de l'exercice financier 2001-2002	
Activités et services	5
Statistiques générales sur la formation	9
CHAPITRE 3 : Commentaires de nos clients	
Résultats du sondage sur la formation au MAECI	11
Évaluation de la formation	13
CHAPITRE 4: Un regard vers l'avenir	
Défi démographique	15
Priorités/Objectifs pour 2002-2003	15
Défis	16
Annexe A: Aperçu financier de CFSI	
Dépenses des crédits ministériels	A - 1
Recettes provenant de sources extérieures	A - 1
Annexe B: Aperçu de la formation	
Formation selon le statut de l'employé	B - 1
Formation selon le groupe d'employés	B - 2
Formation par programme	B - 3
Aperçu de la formation par télé-apprentissage	B - 4
Formation par secteur (administration centrale)	B - 5
Formation par région géographique	B - 6

CHAPITRE 1 : Mandat et contexte

L'Institut canadien du service extérieur (ICSE) a le plaisir de présenter le rapport de ses activités pour l'exercice financier 2001-2002.

Introduction

Ce compte rendu reflète notre engagement à l'égard de l'évaluation du rendement et de la transparence de nos activités. Il satisfait également à notre obligation de présenter chaque année un rapport au Comité exécutif.

Dans le présent rapport, nous donnons un aperçu de ce que l'ICSE a fait en faveur de la formation et du perfectionnement au MAECI et de ce que nos clients nous disent.

Mandat

L'Institut canadien du service extérieur dispense une formation en perfectionnement professionnel, langues officielles et étrangères, services ministériels et efficacité interculturelle au MAECI et à quelques clients externes, essentiellement l'ACDI. L'ICSE assume également la gestion de projets dans le cadre d'initiatives de formation importantes et la prestation de services de développement organisationnel et d'amélioration du rendement pour les directions générales et missions du MAECI.

Le mandat de l'ICSE, tel qu'approuvé par le Comité exécutif en décembre 1997, se lit comme suit :

"L'Institut canadien du service extérieur détient l'autorité fonctionnelle concernant la formation au Ministère et il est chargé de :

- a) recommander au Comité exécutif la politique et le cadre de référence régissant la gestion et la coordination de la formation;
- b) concevoir et dispenser la formation ministérielle;
- c) surveiller toute la formation ministérielle et, avec la participation du Bureau de l'inspecteur général, d'évaluer son efficacité dans le cadre de rapports annuels préparés à l'intention du Comité exécutif. Ces rapports doivent aussi comprendre les perspectives d'avenir et ils forment la base du plan d'activités annuel de l'ICSE, qui doit être approuvé par le Comité exécutif.
- d) donner des conseils et de l'aide aux directions générales en ce qui concerne leurs besoins de formation particuliers; passer en revue les projets de formation des directions générales dont le coût est de 50 000 \$ ou plus; favoriser la coopération entre les directions générales afin de coordonner autant que possible leurs besoins communs de formation;
- e) soutenir les objectifs de politique étrangère en offrant des services de formation à d'autres organisations selon le principe du recouvrement des coûts;
- f) se charger de l'organisation de séminaires ou colloques occasionnels sur des questions de fond."

Organisation

L'Institut canadien du service extérieur (ICSE) est une direction générale du Secteur des ressources humaines (MSL). L'ICSE se compose de cinq directions :

Centre de formation linguistique (CFSL)

Le Centre de formation linguistique s'occupe de la formation et de l'évaluation linguistiques des fonctionnaires canadiens, notamment ceux du MAECI, et ce, dans 42 langues. Plus particulièrement, il offre une formation de perfectionnement dans le but d'accroître la compétence professionnelle, une formation à l'intégration sociale lors des affectations à l'étranger, une formation visant à entretenir les compétences entre les affectations ainsi que des cours à distance visant l'acquisition ou l'amélioration de compétences linguistiques.

Centre d'apprentissage en affaires internationales et en gestion (CFSD)

Le Centre d'apprentissage en affaires internationales et en gestion propose un cadre dans lequel l'apprentissage professionnel est organisé en étroite collaboration avec les gestionnaires et les spécialistes sectoriels du MAECI, afin d'appuyer des secteurs d'activités du ministère. Les domaines de spécialisation du Centre comprennent : perfectionnement en gestion, développement organisationnel, compétences de base reliées au service extérieur, promotion du commerce international, politique commerciale et économique, sécurité et coopération internationale et diplomatie ouverte.

Centre d'apprentissage des services ministériels (CFSS)

Le Centre d'apprentissage des services ministériels est responsable de l'analyse, de l'élaboration, de la conception, de la mise en application et de l'évaluation de la formation dans les domaines suivants : gestion de la technologie et de l'information, système de gestion intégré (SGI), gestion des ressources humaines, des biens et du matériel, et gestion financière, agents de gestion des affaires consulaires du niveau d'entrée, programme du certificat d'adjoint à l'information et des employés recrutés sur place. Le Centre a également la responsabilité fonctionnelle de la formation consulaire.

Centre d'apprentissage interculturel (CFSC)

Le Centre d'apprentissage interculturel dispense une formation visant à améliorer l'efficacité interculturelle du personnel du MAECI et d'autres ministères. Plus particulièrement, il dispense de la formation au personnel de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), aux partenaires et aux organismes d'exécution ainsi qu'à un nombre croissant d'autres personnes et organisations selon le principe du recouvrement des coûts.

Services de gestion (CFSM)

La Direction des services de gestion administre les ressources financières, humaines et matérielles de l'Institut, fournit le soutien technique et administratif ainsi que des services de communication, d'inscription et d'évaluation. Cela inclut l'administration du campus Bisson et la coordination du site Intranet de l'ICSE et du Campus virtuel.

Priorités de l'ICSE pour l'exercice financier 2001-2002

En plus de dispenser ses programmes de base, les priorités de l'ICSE pour l'exercice financier 2001-2002 étaient les suivantes :

- a) déployer de nouveaux efforts au sein du MAECI portant sur la formation et sur l'apprentissage organisationnel;
- b) appuyer une fonction de contrôle moderne au MAECI;
- c) élargir le recours à la technologie pour la formation;
- d) établir un plan d'activités pour renforcer les compétences en langues étrangères (Conseil des langues étrangères).

CHAPITRE 2 : Principales réalisations de l'exercice financier 2001-2002

Activités et services

L'ICSE a été très actif au cours de l'exercice financier 2001-2002. Les principales réalisations et grands projets de l'Institut sont présentés ci-après.

Application du rapport du sous-comité sur l'apprentissage du CHF pour la mise au point de lignes directrices ou de programmes au MAECI : Le Comité des hauts fonctionnaires (CHF) du gouvernement, par l'intermédiaire de son sous-comité sur l'apprentissage et le développement, a publié une brochure énonçant des propositions et des lignes directrices visant à renforcer l'apprentissage au sein de la fonction publique. En réponse, le MAECI a entrepris l'élaboration d'une politique d'apprentissage ministérielle. Le directeur général de l'ICSE est membre du Réseau des instituts d'apprentissage et de développement créé comme groupe de soutien au Comité sur l'apprentissage et le développement au niveau des sous-ministres.

La politique d'apprentissage du MAECI a été élaborée afin de refléter le rôle croissant joué par l'apprentissage dans le cadre évolutif d'aujourd'hui. Un avant-projet de politique a été entériné par des groupes de consultation représentant tous les groupes et niveaux d'employés. La politique a été approuvée par le Comité exécutif en janvier 2002 et annoncée en mai 2002.

Production d'un manuel des gestionnaires : Le Manuel des ressources humaines (RH) pour les gestionnaires à l'Administration centrale vise à familiariser les gestionnaires avec le processus de dotation, la gestion des employés et le traitement du départ des employés. Étant donné que l'administration des RH connaît une évolution rapide, le manuel est un document évolutif. Les mises à jour seront incluses immédiatement dans la version Intranet et la version imprimée sera publiée périodiquement au besoin.

Guide de préparation aux entrevues pour les gestionnaires: Cet outil sous forme de manuel électronique, produit sur le Campus virtuel de l'ICSE, fournit des exercices pratiques pour le perfectionnement des compétences lors des entrevues. Il montre comment évaluer les points forts et les points faibles, comment identifier et résumer les expériences présentant un intérêt pour les personnes procédant aux entrevues et comment organiser une « entrevue simulée ».

Production d'un Guide sur le perfectionnement des compétences dans le cadre du Programme de perfectionnement du service extérieur : Un guide destiné aux nouveaux agents et à leurs superviseurs a été élaboré afin de les aider à mettre en oeuvre la nouvelle approche axée sur les compétences et l'apprentissage en milieu de travail du Programme de perfectionnement du service extérieur. Ce guide procure divers outils pour établir des relations d'apprentissage, pour faciliter le perfectionnement des compétences et aider les superviseurs à améliorer le rendement des agents (techniques de rétroaction et d'encadrement).

Programme de mentorat : Le programme de mentorat pour les nouveaux agents du Service extérieur a été pris en charge par l'ICSE. Plus de 75% des 65 recrues de 2001 ont profité de ce programme qui vise à les aider à mieux s'adapter à l'organisation et à poursuivre leur carrière au sein du Ministère.

Forum des gestionnaires : Dans le cadre de son soutien de la gestion moderne, l'ICSE a fait suite à la décision du Comité exécutif de tenir un forum des gestionnaires. Des préparatifs minutieux ont commencé à l'automne de 2001 et le Forum s'est déroulé le 11 avril 2002. L'ICSE a par la suite produit un rapport détaillé destiné à tous les employés. L'ICSE a également préparé et publié un plan d'action de suivi, approuvé par la haute direction.

Nouveau site Intranet virtuel de l'ICSE : En juin 2001, un nouveau site Web consacré à la formation, conçu en ligne en utilisant des normes modernes, a été lancé. Le caractère fonctionnel du site Web permet aux employés de faire une recherche dans la base de données des cours et d'avoir accès à divers outils d'apprentissage. Selon les résultats du sondage de 2002 des employés, l'utilisation du site Intranet de l'ICSE a augmenté de sept pour cent par rapport à l'année précédente et de 21 % par rapport à 2000.

Téléapprentissage : L'Institut dispense le téléapprentissage par le biais de différents moyens dont les conférences assistées par ordinateur, les audioconférences avec documents imprimés, le Campus virtuel, Citrix, la vidéo, les disques compacts-ROM et les courriels. L'ICSE a dispensé 66 cours distincts par le biais du téléapprentissage. Il y a eu 2 346 participants à 345 prestations de cours soit 2 846 jours-étudiants en téléapprentissage. Cela représente huit pour cent de tous les jours-étudiants dispensés au cours de l'exercice financier 2001-2002. Les programmes de gestion de la technologie et de l'information et du système de gestion intégré (SGI) sont disponible 24 heures par jour, 6 jours par semaine et offrent aux étudiants une rétroaction instantanée, par un professeur à Ottawa qui visionne le même écran.

Programme au Canada pour les ERP : Même si les cours ont été reportés en raison des événements du 11 septembre, le Programme au Canada demeure très populaire auprès des employés recrutés sur place. Cent quatre-vingt-dix-sept ERP ont participé à dix prestations de cours cette année. Une évaluation de ce programme est en cours et les résultats seront publiés à l'été 2002.

Programme de formation en langues étrangères : L'ICSE a élaboré une justification détaillée en vue d'une indemnité pour compétence en langues étrangères, lequel a été présenté au Conseil des langues étrangères et approuvé par le Comité exécutif. En plus d'offrir des cours de maintien en langues étrangères, l'ICSE dispense des cours pour les débutants en arabe, allemand, italien, japonais, mandarin, portugais, russe et espagnol. Des outils électroniques ont été élaborés dans le but d'évaluer l'attitude des employés à l'égard de l'apprentissage des langues.

Formation en langues officielles : Il y a eu une forte augmentation de la formation ab initio en langues officielles laquelle continue d'avoir recours à des techniques d'apprentissage rapide dont les résultats sont excellents. L'intérêt pour le téléapprentissage s'accroît, 475 employés se sont inscrits à des cours pendant l'exercice financier 2001-2002. Une évaluation de l'influence du téléapprentissage sur le travail des ERP est en cours et un rapport final sera disponible à l'été 2002.

Production d'un CD-ROM d'études régionales : « Études régionales : Canada » est un CD-ROM destiné essentiellement au personnel des missions. Il couvre un éventail de sujets et de questions essentielles pour comprendre le Canada et sa population. Il inclut plus de 70 articles extraits des sites Web du gouvernement du Canada, plus de 70 minutes de profils vidéo de Canadiens, des séries de questions interactives, une revue spécialisée électronique

et beaucoup plus. Présentement évalué dans deux missions canadiennes, sa distribution est prévue pour plus tard en 2002.

Plans de formation des missions : Les travaux d'élaboration des plans de formation des missions se poursuivent. Environ 20 % des missions ont établi un plan de formation. Chacun de ces plans sera utilisé pour confirmer les besoins des missions et pour établir un calendrier adéquat de cours.

Programmes d'études régionales sur le Moyen-Orient : Au cours des trois dernières années, en collaboration avec la direction générale du Moyen-Orient, l'ICSE a offert un programme de formation aux recrues du service extérieur égyptien en visite au Canada. Cette année, en retour, l'Institut, études diplomatiques du Caire a proposé un programme d'études régionales de deux semaines à un groupe d'agents du MAECI, de l'ACDI et d'Agriculture et Agroalimentaire Canada qui seront affectés dans la région ou qui travailleront sur des questions touchant le Moyen-Orient à Ottawa.

Formation en matière de santé et de sécurité au travail : Plusieurs cours ont été élaborés dans le domaine de la santé et de la sécurité. Un cours, préparé suite à l'adoption d'une nouvelle législation, porte sur les rôles et les responsabilités des gestionnaires/superviseurs dans le cadre du Code canadien du travail. Au cours de l'année, 173 personnes ont suivi quatre cours sur la santé et la sécurité au travail.

Gestion de la technologie et de l'information (GTI) : L'ICSE aide le secteur des services ministériels dans des projets importants. Un certain nombre de cours et d'ateliers ont été préparés en fonction de la demande et du changement de l'infrastructure dont Initiation au langage HTML, l'Atelier de gestion de l'information (Le grand ménage), l'Optimisation d'Internet Explorer et Palm Pilot. Pour répondre à la demande de formation GTI en mission, un programme de téléapprentissage a été conçu. Un projet micro-mission a impliqué l'envoi d'équipes de formateurs et du téléapprentissage sur une période de 12 mois.

Club 'Toastmasters' : Un nouveau club 'Toastmasters' a été créé pour permettre à ses membres d'aiguiser en toute confiance leurs techniques de présentation et leurs compétences d'orateur. Selon des objectifs précis, les participants présentent des discours qu'ils ont préparés et reçoivent de la rétroaction immédiate. La maîtrise de courts discours impromptus est également travaillée à chaque séance. Le programme se concentre sur l'organisation du discours, la persuasion, le développement des qualités vocales ainsi que le langage verbal et corporel.

Programmes politiques et commerciaux : Les nouveaux cours récemment proposés de familiarisation avec le cabinet et les affaires parlementaires demeurent toujours extrêmement populaires. Un cours révisé sur le développement durable est disponible sur le Campus virtuel afin de familiariser le personnel avec ce sujet et d'offrir une vue d'ensemble de la stratégie actuelle du Ministère sur le développement durable. Un cours virtuel intitulé Évaluation environnementale a été lancé. Il s'agit d'un outil visant à aider les décideurs à intégrer des considérations environnementales aux premiers stades de l'élaboration de projets et de politiques.

Conférences/vidéoconférences : Le Ministère a accueilli d'éminents conférenciers dont D' Sima Samar d'Afghanistan, et l'expert mondial, Thomas Homer-Dixon. Parmi les sujets

traités, notons les droits des femmes en Afghanistan et le terrorisme complexe. L'ICSE a également offert une série de vidéoconférences incluant Madeleine Albright sur le leadership mondial, Peter Senge sur le leadership et le changement systémiques et Oxford Analytica sur l'Islam.

Programme de formation du système de gestion intégré (SGI) : Le programme du SGI a été révisé en faisant appel à des groupes de réflexion. Environ 300 employés ont été formés dans le cadre des présentations régulières et 100 autres dans le cadre du programme de formation au Canada (ERP) et de la formation sur la sensibilisation à la fraude. L'outil principal de prestation de formation SGI en mission est le téléapprentissage.

Série Savoir-faire : Pour répondre à la demande de la clientèle en faveur d'activités d'apprentissage plus courtes, cinq séances de la série Savoir-faire ont été élaborées et dispensées aux employés du MAECI. Ces séances d'une heure visaient l'amélioration des compétences des employés pour l'organisation journalière du travail au MAECI, notamment la gestion du temps, l'efficacité des réunions, les présentations dynamiques et la communication écrite. Ces séances ont été très bien accueillies, en particulier par les employés disposant de peu de temps pour la formation.

Programme de perfectionnement de la gestion : L'ICSE a continué de dispenser ses cours de base en perfectionnement de la gestion. Le programme de perfectionnement en matière de supervision demeure toujours très populaire.

Programmes de formation professionnelle individuelle (FPI) et de formation en dehors des heures de travail : Les employés ont continué de profiter de ces possibilités d'apprentissage.

Programme de gestion financière : En plus de sa présentation régulière de cours de base en gestion financière, l'ICSE a lancé un projet pilote de sensibilisation à la fraude, à Washington. Suite à un changement des procédures ministérielles, l'ICSE a élaboré de la formation sur la dévolution des salaires et a commencé à la dispenser à la mi-mars 2002. Ce programme apporte des connaissances et des compétences relatives au système de gestion des salaires afin de permettre aux gestionnaires d'examiner et de prévoir les dépenses salariales pour leur personnel. Nous avons également continué de dispenser de la formation relative aux contrats, aux subventions et aux contributions.

Activités avec d'autres gouvernements : L'ICSE a accueilli des délégations s'intéressant à la formation diplomatique venant des pays suivants : Ukraine, Égypte, Autriche et Japon.

Partenariat avec Industrie Canada : L'ICSE a élaboré, coordonné et dispensé quatre cours de trois jours pour les agents travaillant dans les Centres de commerce international (CCI) à travers le Canada. Ce programme de formation a été entrepris en partenariat avec Industrie Canada et son but était de développer un concept de réseau national parmi les agents commerciaux des CCI tout en recensant les pratiques exemplaires.

Statistiques générales sur la formation

Au cours de l'exercice financier 2001-2002, l'ICSE a livré 1 567 séances de 236 cours, ateliers et activités d'apprentissage distincts pour un total de 35 079 jours-étudiants. De ces cours, 201 ont été donnés en classe et 66 par différentes techniques de téléapprentissage. Certains cours ont été offerts sous les deux formes.

Le nombre de jours-étudiants est en hausse de 33 % par rapport à l'année précédente. Cette augmentation est attribuable, en grande partie, à l'enseignement des langues officielles aux recrues "ab initio" et à la formation supplémentaire en perfectionnement de la gestion.

La formation en classe représente 92 % de tous les jours-étudiants et le téléapprentissage, 8 %. C'est une hausse modeste de formation par téléapprentissage par rapport à l'année précédente.

Indicateurs de rendement

Dans le domaine de la formation, il existe un certain nombre d'indicateurs de rendement pour surveiller les tendances et établir des comparaisons. Le tableau ci-dessous trace les grandes lignes de certains de ces indicateurs et indique comment le MAECI se compare avec les organisations nord-américaines de tête.

	MAECI	Organisations nord-américaines de tête
Dépenses en terme de pourcentage du budget des salaires	1,5 % (1)	3,5 % (2)
Dépenses liées à la formation par employé	803 \$	2,400 \$
Jours de formation par employé par année	Moyenne : 3,02 Adm centrale : 6,34 Mission : 1,32	8,3
Jours de formation par employé par année (excluant la formation linguistique)	Moyenne : 1,70 Adm centrale : 3,61 Mission : 0,71	
Pourcentage des employés ayant reçu de la formation	Moyenne : 40 % Adm centrale : 73 % Mission : 21 %	

(1) 6 909 868 \$ sur un total de 469,5 millions \$

(2) Organismes nord-américains de tête (Source : American Society for Training & Development)

Bien qu'il y ait eu plusieurs tendances positives, notamment une légère hausse de la moyenne de journées de formation du personnel de mission, la moyenne de l'ensemble des employés est passée de 3,35 au cours de l'exercice financier 2000-2001 à 3,02 cette année, et les dépenses engagées au titre de la formation calculées en pourcentage du budget des salaires sont passées de 1,7 % en 2000-2001 à 1,5 % en 2001-2002.

CHAPITRE 3 : Commentaires de nos clients

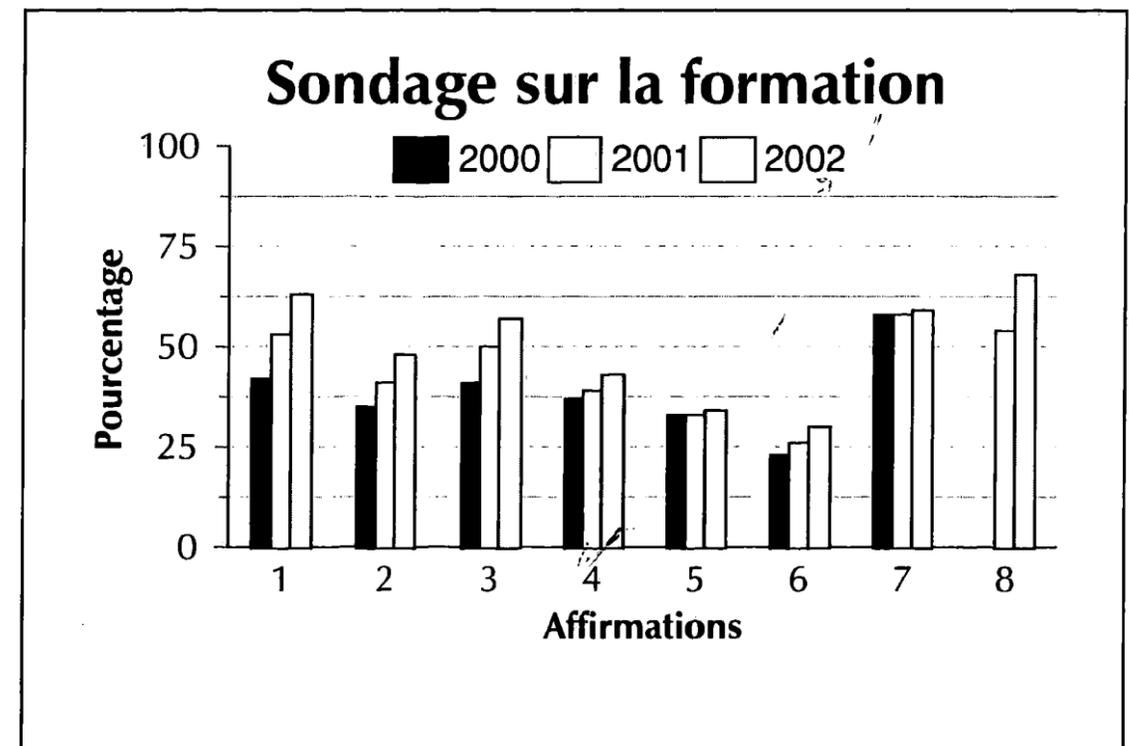
Résultats du sondage sur la formation au MAECI:

En 2000, 2001 et 2002, la Direction de l'évaluation (SIE) a mené des sondages sur les cours au nom de l'Institut canadien du service extérieur (ICSE). Le personnel du MAECI a été interrogé afin d'évaluer son niveau *de sensibilisation, d'utilisation, d'accès et de satisfaction générale* en matière de formation et de perfectionnement. Ce qui suit représente les faits saillants des résultats du sondage de 2002, ainsi que les données comparatives des années antérieures.

Les personnes interrogées se sont dites d'accord avec les affirmations suivantes concernant la formation et le perfectionnement au MAECI :

AFFIRMATIONS :	2000	D*	2001	D*	2002
1. Bien informé	42 %	+11	53 %	+10	63 %
2. Accès aux services	35 %	+6	41 %	+7	48 %
3. Offre de bonnes possibilités	41 %	+9	50 %	+7	57 %
4. Répond à mes besoins professionnels	37 %	+2	39 %	+4	43 %
5. Superviseur aide à identifier les besoins	33 %	0	33 %	+1	34 %
6. Satisfait mes besoins de perfectionnement	23 %	+3	26 %	+4	30 %
7. Avoir davantage accès à des cours externes	58 %	0	58 %	+1	59 %
8. Qualité de la formation	n/a		54 %	+14	68 %

*(D: Différence)



Faits saillants

- ◆ **Dans l'ensemble, 54 % des employés du MAECI sont satisfaits de l'engagement du Ministère** et des efforts déployés en formation et perfectionnement, soit une augmentation de 5 % par rapport à l'an dernier et de 15 % par rapport à l'année 2000. L'écart de 16 % dans le taux de satisfaction, entre les missions (le taux le plus bas) et l'Administration centrale, a baissé à 8 % de 2001 à 2002.
- ◆ **63 % des employés sont bien informés sur les possibilités d'apprentissage.** Cela représente une hausse de 10 % par rapport à 2001 et de 21 % par rapport à 2000. On a constaté une amélioration tant du côté des missions que de l'Administration centrale, mais les missions continuent de montrer un écart de 25 % par rapport à l'Administration centrale. Les ERP ont deux fois plus de chances de croire qu'ils n'obtiennent pas suffisamment d'information sur les possibilités d'apprentissage.
- ◆ **67 % des employés interrogés avaient participé à une activité d'apprentissage.** Les expériences d'apprentissage ont augmenté chez les ERP. Elles sont passées de 41 % en 2000 à 55 % en 2001 et à 56 % cette année. La communauté des non-permutants jouit d'une stabilité relative, soit 77 % en 2000 et 74 % en ce moment alors que la communauté des permutants passe de 83 % en 2000 à 68 % pour la période actuelle.
- ◆ **48 % des employés considèrent avoir accès aux activités d'apprentissage.** Le Ministère démontre une amélioration de 13 % depuis 2000, +11 % dans les missions et +9 % à l'Administration centrale. Trente-six pour cent des ERP reconnaissent avoir accès à la formation dont ils ont besoin, une hausse de 6 % sur l'année dernière, mais toujours près de 20 % derrière les permutants et les non-permutants. La demande d'accès aux possibilités de formation externe se maintient de façon significative, et 59 % du personnel croient qu'on ne satisfait pas ce besoin (69 % des ERP et 53 % pour les non-permutants comme pour les permutants). Certains employés ont fait état de la nécessité d'avoir des cours plus avancés ou plus spécialisés.
- ◆ **68 % se disent satisfaits de la qualité de la formation au MAECI,** une hausse de 14 % par rapport à l'an dernier. Les permutants sont en avance avec un taux de satisfaction de 62 %, les non-permutants suivent avec 58 % et les ERP à 54 %.
- ◆ **Les employés désirent recevoir davantage de conseils** dans le choix de la formation liée à leur emploi actuel, et notamment sur leur perfectionnement professionnel. Le pourcentage du personnel qui est informé des possibilités d'apprentissage par leur gestionnaire diminue d'année en année; de 34 % en 2000 à 29 % en 2001 et à 27 % cette année.
- ◆ **Les employés s'informent des possibilités de formation et de perfectionnement** en consultant (certaines personnes ont identifié plus d'un moyen) :
 Leurs messages courriels (76 %) Le site Intranet de l'ICSE (37 %)
 Leurs gestionnaires (27 %) Le calendrier des cours de l'ICSE (28 %)

- ◆ **Les employés souhaiteraient être informés des possibilités de formation et de perfectionnement** (certaines personnes ont identifié plus d'un moyen) par:
 Le courriel (86 %) Leurs gestionnaires (45 %)
 Le calendrier de l'ICSE (36 %) Le site Intranet de l'ICSE (41 %)
- ◆ **87 % des employés mentionnent les obstacles** suivants lorsqu'ils sont interrogés sur l'accessibilité de la formation (certaines personnes interrogées ont mentionné plus d'un obstacle) :
 Exigences du travail (64 %) Contraintes financières (36 %)
 Gestion (16 %) Autres (14 %)

Évaluation de la formation

Les employés évaluent les cours et ont l'opportunité de faire des commentaires sur le contenu, la prestation et les bénéfices de la formation. L'ICSE évalue l'efficacité de la formation en se servant du modèle à quatre niveaux créé par Donald Kirkpatrick. Selon ce modèle, il faudrait toujours commencer l'évaluation par le niveau un, et ensuite, au fur et à mesure que le temps et le budget le permettent, passer de façon séquentielle aux niveaux deux, trois et quatre. Chaque étape successive représente une mesure plus précise de l'efficacité du programme de formation, mais chacune d'elle exige une analyse plus rigoureuse et plus longue.

Évaluation de niveau 1 - Réaction

Ce niveau d'évaluation mesure la façon dont les participants réagissent au programme de formation. Il tente de répondre aux questions concernant la perception des participants. Ont-ils aimé le cours? Est-ce que le matériel est relié à leur travail? La formation les aidera-t-elle à remplir leurs tâches? L'ICSE mesure cela en demandant à chaque participant de remplir un questionnaire, à la fin du cours. Chaque personne répond aux questions et détermine si elle est d'accord ou non avec des affirmations précises. L'ICSE utilise une échelle de 1 (négatif) à 5 (positif). Les résultats de l'évaluation fournissent des renseignements utiles et nécessaires à l'amélioration du programme de formation. Bien qu'une réaction positive ne saurait garantir l'apprentissage, une réaction négative en réduit, de façon à peu près certaine, la possibilité.

L'évaluation au niveau 1 a été faite pour tous les cours de l'ICSE et donne une moyenne de 4.35, ou 87%. Voici les moyennes des programmes:

Compétences de base	4,40	Formation Interculturelle	4,43
Gestion financière	4,26	Promotion du commerce international	4,26
Formation en langues étrangères	4,63	Sécurité et coopération Internationales	4,02
Gestion des ressources humaines	4,32	Événements d'apprentissage	4,55
Système de gestion Intégré	4,49	Perfectionnement de la gestion	4,43
Programme au Canada (ERP)	4,31	Formation dans les langues officielles	4,63
Gestion de la technologie/information	4,47	Diplomatie ouverte	4,20
		Politique commerciale et économique	3,82

Évaluation de niveau 2 - Apprentissage

Ce niveau d'évaluation tente de déterminer l'étendue des habiletés, des connaissances et des attitudes acquises par l'étudiant. À ce niveau, l'évaluation est plus difficile et laborieuse à faire que le niveau un. Les méthodes utilisées prennent la forme de tests officiels ou non officiels, d'évaluation d'équipe et d'autoévaluation. Si possible, les participants se soumettent au test ou à l'évaluation avant et après la formation, afin d'établir la masse d'information assimilée. Au cours de l'exercice financier 2001-2002, l'ICSE a soumis 70 % des cours à ce niveau d'évaluation, y compris toute la formation linguistique.

Évaluation de niveau 3 - Transfert

Ce niveau d'évaluation mesure la mise en application des acquis de l'apprenant suite à un programme de formation. À ce niveau, l'évaluation tente de répondre à la question suivante : *L'apprenant se sert-il des habiletés, des connaissances et des attitudes acquises dans son milieu de travail quotidien?* On procède normalement à cette évaluation entre six mois et un an après le cours.

Quatre cours de l'ICSE ainsi que les programmes d'intégration sociale et professionnelle en langues étrangères ont subi l'évaluation de niveau 3. Les résultats indiquent que la majorité des employés ont appris, utilisé et retenu les compétences transmises. Pour la formation au Canada (ERP), environ deux tiers des participants, et la même proportion des superviseurs, ont qualifié les cours de « très pertinents », et toutes les autres personnes interrogées les ont cotés « pertinents ». Ces résultats quantitatifs sont corroborés par les commentaires des superviseurs qui ont parlé d'une plus grande efficacité des ERP dans l'exécution de leurs tâches.

Évaluation de niveau 4 - Résultats

Fréquemment perçu comme le résultat net, ce niveau mesure le succès du programme dans le langage des gestionnaires et cadres supérieurs : augmentation de la production, amélioration de la qualité, réduction des coûts, etc. D'un point de vue organisationnel, c'est, en règle générale, la raison d'être d'un programme de formation. On ne se sert à peu près jamais de ce niveau d'évaluation. SIE effectuée, au nom de l'ICSE, une évaluation de niveau 4 du programme au Canada (ERP) et ils prévoient la terminer à l'été 2002.

CHAPITRE 4: Un regard vers l'avenir

Pour demeurer efficace, le MAECI doit attirer et garder des personnes de talent. L'apprentissage est un élément clé pour atteindre cet objectif.

Le soutien en faveur de l'apprentissage venait parmi les trois premiers facteurs d'entrée dans la fonction publique pour les nouvelles recrues, selon un sondage portant sur les motifs d'envisager une carrière de fonctionnaire effectué au cours du Sommet de la jeunesse en 2000.

Défi démographique

Il y aura un mouvement considérable du personnel de gestion à tous les niveaux au cours des 10 prochaines années. Au MAECI, 59 % des présents gestionnaires seront admissibles à la retraite en 2010. Les groupes alimentant la catégorie de gestion font face à des taux d'admissibilité à la retraite plus faibles mais néanmoins importants. Cela va transformer la composition du personnel de gestion. Les employés passeront plus rapidement à travers les différents niveaux et devront avoir les connaissances et les compétences pour gérer des unités de travail et des questions complexes. Cela suggère donc une demande croissante pour les activités de perfectionnement de la gestion par l'ICSE.

Priorités/Objectifs pour 2002-2003

La décision du Comité exécutif de renforcer la fonction d'apprentissage permet à l'ICSE de mettre en oeuvre un éventail de nouvelles activités. En particulier, l'ICSE a commencé à travailler sur :

- ▶ L'établissement d'un programme de formation en gestion des ressources.
- ▶ Le lancement d'un certain nombre de nouvelles activités pour appuyer le Programme de gestion moderne. Cela implique qu'on mette l'accent sur la formation des gestionnaires quant à leur rôles et responsabilités et qu'on encourage une plus grande participation des gestionnaires du MAECI à certains cours du Centre canadien de gestion.
- ▶ Une formation accrue en appui à la capacité du Ministère en matière d'élaboration de politiques, incluant la présentation de plusieurs séminaires en matière de politiques de niveau élevé.
- ▶ L'accroissement du téléapprentissage et de l'utilisation de nouvelles technologies d'appui à l'apprentissage.
- ▶ L'augmentation du nombre de cours de langues étrangères pour développer la compétence professionnelle.

La Politique d'apprentissage du Ministère récemment annoncée signifie des responsabilités plus importantes en matière de promotion de l'apprentissage pour l'ICSE et pour certaines unités de travail. L'ICSE a lancé un programme de travail avec les secteurs pour établir des plans d'apprentissage et présenter un plus grand nombre d'activités d'apprentissage. À titre d'exemples, il y a eu des projets d'apprentissage très efficaces entrepris par le secteur de l'Europe et avec le secteur de l'Afrique et du Moyen-Orient. Un nouveau projet est en cours avec le secteur de la promotion du commerce international visant à élaborer des activités d'apprentissage dans le domaine des sciences et de la technologie. En accord avec la Politique d'apprentissage, un rapport centré sur l'apprentissage (en plus des activités liées à la formation) fera partie intégrante du rapport de l'ICSE l'an prochain.

Défis

La période de changements rapides touchant présentement le Ministère continuera de présenter de nouveaux défis en matière d'apprentissage et de formation. Parmi les exemples :

- ▶ **Recrutement** : Un recrutement plus vaste suppose des programmes de formation plus importants, et la nécessité de budgétiser en tenant compte d'une augmentation des coûts de formation.
- ▶ **Gestion des RH basée sur les compétences** : L'élaboration d'ensembles distincts de compétences pour soutenir l'embauche, l'évaluation et la promotion des employés exige qu'un soutien à la formation soit en place pour permettre aux employés d'acquérir les compétences techniques que l'on attend d'eux. Les pressions pour l'obtention de formation additionnelle devront être soigneusement canalisées.
- ▶ **Certification** : La gestion des RH basée sur les compétences crée des possibilités de certification, lorsque des postes particuliers sont désignés comme exigeant des compétences vérifiables. La création de normes pour la connaissance nécessaire et les compétences exigées prendra du temps et l'application des normes présentera un défi. Néanmoins, la certification peut devenir un mécanisme de soutien vital pour une mise en oeuvre plus rapide, au sein du Ministère, du programme de gestion moderne.
- ▶ **Amélioration des compétences en langues étrangères** : Le Ministère a toujours du mal à accroître de façon significative le nombre de personnes parlant des langues étrangères. Il faut indiquer clairement qu'une formation linguistique est obligatoire lorsqu'on est assigné pour représenter le Canada dans des pays étrangers, où il est essentiel de parler la langue pour donner un bon rendement. Une stratégie en trois volets pour améliorer la situation comprend ce qui suit :
 - i) fournir plus de temps aux employés pour la formation en langues étrangères;
 - ii) remettre en place le Conseil des langues étrangères;
 - iii) élaborer avec l'employeur une stratégie pour la mise en oeuvre de l'allocation pour les langues étrangères approuvée par le Comité exécutif l'an dernier.

Appendix A: Aperçu financier de CFSI

Dépenses des crédits ministériels

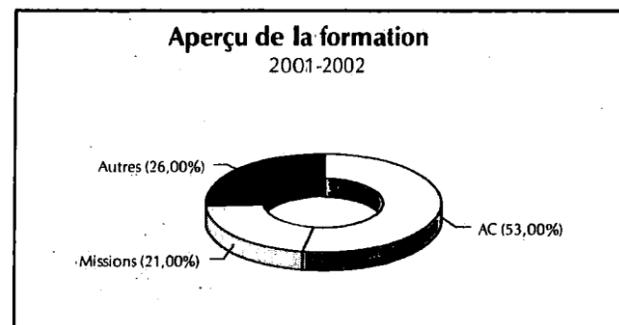
	1999-2000	2000-2001	2001-2002
Perf. en gestion et en Affaires internationales	\$1,831,568	\$2,623,322	\$2,444,342
Apprentissage des Services ministériels	\$1,389,709	\$2,615,432	\$1,734,370
Apprentissage Interculturel	\$248,786	\$249,300	\$232,383
Formation linguistique	\$1,997,419	\$2,211,193	\$2,260,753
DG & Services de gestion	\$475,206	\$410,860	\$238,021
Salaires	\$2,686,938	\$3,301,587	\$4,101,348
Dépenses en capital	\$213,354	\$189,281	\$154,479
TOTAL	\$8,842,980	\$11,600,975	\$11,165,696

Recettes provenant de sources extérieures (crédits net)

Perf. en gestion et en Affaires internationales	\$6,482	\$4,416	\$41,976
Apprentissage des Services ministériels	\$535,574	\$0	\$0
Apprentissage Interculturel	\$3,884,400	\$3,581,985	\$3,762,889
Formation linguistique	\$341,044	\$351,528	\$408,177
DG & Services de gestion	\$179,373	\$166,739	\$135,131
TOTAL	\$4,946,874	\$4,104,668	\$4,345,853

Annexe B: Aperçu de la formation

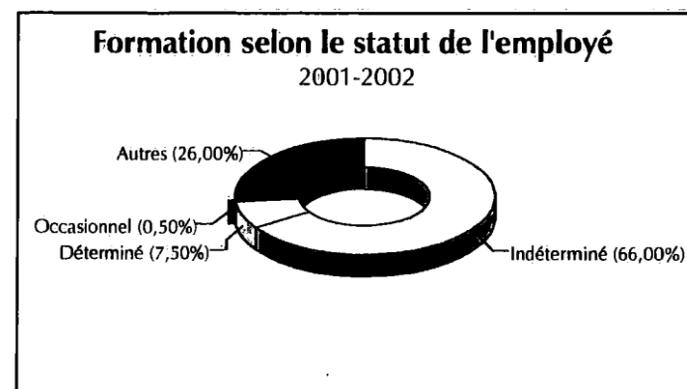
	Employés formés	Cours complétés	Jours-étudiants	% de jours-étudiants
Centrale	2,144	6,780	18,531	53%
Missions	1,217	2,259	7,508	21%
Autres*	770	1,691	9,040	26%
Total MAECI	4,131	10,730	35,079	



Formation selon le statut de l'employé

	Employés formés	Cours complétés	Jours-étudiants	% de jours-étudiants
Indéterminé	2,704	7,484	23,128	66%
Déterminé	537	1,303	2,691	7.5%
Occasionnel	120	252	220	0.5%
Autres*	770	1,691	9,040	26%
Total MAECI	4,131	10,730	35,079	

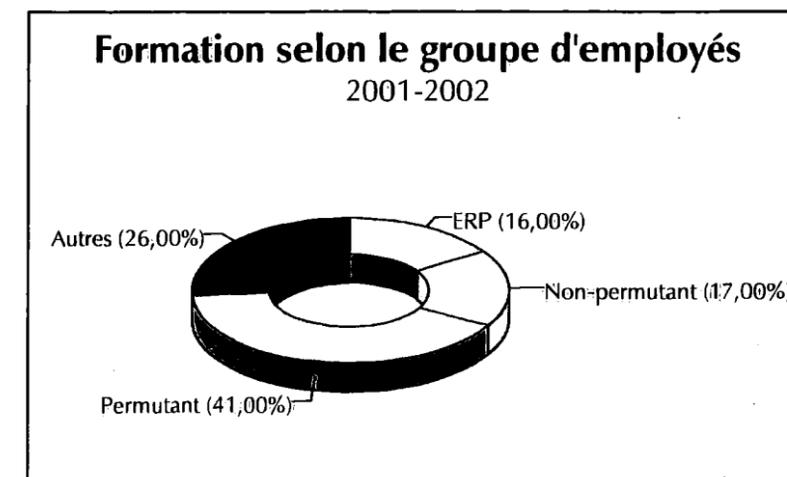
* Cette catégorie comprend les "ab initios", les employés d'autres ministères, les conjoints, les personnes à charge, les contractuels, un certain nombre d'ERP et d'autres employés dont le nom ne figurait pas dans la base de données PeopleSoft au moment de l'entrée des données.



Formation selon le groupe d'employés

	Employés formés	Cours complétés	Jours-étudiants	% de jours-étudiants
ERP	832	1,576	5,570	16%
Non-permutant	1,453	3,434	6,156	17%
Permutant	1,076	4,029	14,313	41%
Autres*	770	1,691	9,040	26%
Total MAECI	4,131	10,730	35,079	

* Cette catégorie comprend les "ab initios", les employés d'autres ministères, les conjoints, les personnes à charge, les contractuels, un certain nombre d'ERP et d'autres employés dont le nom ne figurait pas dans la base de données PeopleSoft au moment de l'entrée des données.



Formation par programme

PROGRAMME	Nombre de cours ¹	Nombre de prestations	Nombre de participants ²	Employés formés par programme ³	Jours-étudiants
Administration consulaire ⁴	7	10	124	124	761
Compétences de base	28	66	979	554	2,885
Gestion financière	8	15	209	194	627
Formation en langues étrangères	60	133	663	567	7,664
Gestion des ressources humaines	10	59	621	587	670
Programme au Canada pour les ERP	7	10	197	196	1,478
Gestion de l'information/technologie	103	718	3,435	1,840	2,194
Système de gestion Intégré (SGI)	28	388	912	281	1,456
Formation interculturelle	2	4	66	66	198
Promotion du commerce international	10	19	257	155	413
Sécurité et coopération internationales	16	27	404	182	1,005
Activités d'apprentissage	24	29	896	494	193
Perfectionnement de la gestion	11	22	346	330	1,993
Formation en langues officielles	12	49	701	610	11,088
Diplomatie ouverte	9	15	336	296	418
Politique commerciale et économique	2	3	79	74	158
Formation professionnelle individuelle	n/a	n/a	367	292	1,137
Formation hors des heures de travail	n/a	n/a	119	70	741
Total de formation à l'ICSE :	337	1,567	10,711	6,912	35,079

¹ - Comprend les cours en français, en anglais et en format bilingue et les prestations répétées.

² - Le nombre de participants représente la totalité des participants à chaque programme. Un participant peut être compté plus d'une fois.

³ - Employés formés par programme représentent le nombre actuel d'étudiants et ils ne sont comptés qu'une fois par programme. Ces chiffres sont approximatifs en vue des limitations du système. Pour le nombre actuel d'employés formés au MAECI, veuillez voir la Table 1.1.

⁴ - La formation consulaire est donnée par la JPPT, mais financée par l'ICSE.

Aperçu de la formation par téléapprentissage

Au cours de l'exercice financier 2001-2002, l'ICSE a livré 66 cours distincts sous des formes diverses de téléapprentissage. Les différentes formes englobent les conférences téléphoniques avec documentation écrite, les conférences par ordinateur, le Campus virtuel, le logiciel de serveur Citrix, CD-ROM, la vidéo et le courriel.

Statistiques de la formation par téléapprentissage de 1998 à 2002

	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002
Nombre de prestations	9	33	235	345
Nombre de participants	115	381	1,354	2,346

L'augmentation du nombre de participants est attribuable, en grande partie, à la formation obligatoire sur l'ICP en direct et SIGNET C4.

Téléapprentissage par programme pour 2001-2002

PROGRAMME	Nombre de cours	Nombre de prestations	Nombre de participants	Jours-étudiants
Compétences de base	5	9	53	92
Système de gestion Intégré	14	147	269	351
Gestion de l'Information et de la technologie	16	127	1,527	522
Formation linguistique	29	60	475	1 863
Formation professionnelle	2	2	22	18
Total	66	345	2,346	2,846

Formation par secteur (Administration centrale)

SECTEUR	Employés formés*	Cours complétés	Jours-étudiants	% de la formation (jours-étudiants)
MDM	106	385	1,128	6,2%
MDW	236	615	1,399	7,7%
MJG	160	472	841	4,6%
MJH	231	581	1,010	5,6%
MJM	73	222	808	4,5%
MJW	238	463	1,017	5,6%
MKM	719	1,612	2,625	14,5%
MML	142	395	940	5,2%
MPD	101	287	656	3,6%
MSL - Dir. gén.	228	594	1,193	6,6%
MSL - Autres ¹	159	1,113	5,796	32%
JML	90	239	707	3,9%
TOTAL	2,496	6,991	18,120	

¹ Les chiffres sous MSL - "Autres" englobent les postes du programme SAP et les employés en formation linguistique.

*Les chiffres ci-dessus comprennent tous les employés des directions générales, les contractuels, les détachements, etc.

Formation par région géographique

RÉGION GÉOGRAPHIQUE	Employés formés	Cours complétés	Jours-étudiants	% formation (jours-étudiants)
AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT	212	431	1,243	16%
Afrique	109	261	589	
Moyen-Orient	103	170	654	
AMÉRIQUES	342	586	1,970	25%
Amérique du Nord	174	294	782	
Amérique Latine et Caraïbes	168	292	1,188	
ASIE PACIFIQUE	467	786	2,445	31%
Asie du Nord et Pacifique	201	350	1,433	
Asie du Sud et du Sud-Est	266	436	1,012	
EUROPE	339	604	2,061	26%
Centrale, de l'Est et du Sud	172	387	1,074	
UE, Eur. du Nord, de l'Ouest	167	217	987	
ORGANISATIONS*	28	39	125	2%
TOTAL	1,388	2,446	7,844	

* Cette catégorie comprend les missions BNATO, VOSCE, POECD, et les missions permanentes à Genève et à New York.

Formation par région géographique

2001-2002

