



**RAPPORT DE STAGE EN DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET
DES ORGANISATIONS**

**MISE EN PLACE D'UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES
COMPÉTENCES DES RESSOURCES HUMAINES**

MANDAT RÉALISÉ AU SEIN DE LA DIRECTION DES OPERATIONS NATIONALES DE
DOTATION DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE DU CANADA

RAPPORT RÉDIGÉ PAR **EDNA EMMANUELLE TCHAMGWE TASSI**

SOUS L'ENCADREMENT DE :

- **GRACE WU** : GESTIONNAIRE EN DOTATION
- **GABRIELLE TEYSSIER-ROBERGE** : CONSEILLÈRE ACADÉMIQUE

Session : Hiver 2026

TABLE DES MATIÈRES

RÈMERCIEMENTS.....	iv
ABRÉVIATIONS ET SIGLES.....	v
RÉSUMÉ	vi
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION ET DU MANDAT CONFIE	3
1.1. Présentation de l'organisation.....	3
1.1.1. Présentation du MDN	3
1.1.2. Présentation du Sous Ministre Adjoints des Ressources Humaines-Civiles (SMA RH-CIV) 4	
1.1.3. Présentation de la direction des opérations nationales de dotation.....	5
1.2. Présentation du mandat.....	6
1.2.1. But et contexte du mandat.....	6
1.2.2. Objectifs.....	6
1.2.3. Activités de stage	7
CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET POINTS DE VUE THÉORIQUES	9
2.1. Définition et importance du concept de compétence.....	9
2.2. De la compétence au développement des compétences.....	11
2.3. Rôle de la gestion des ressources Humaines dans le développement des compétences....	14
2.4. Types de compétences à développer.....	16
2.5. Mise en œuvre du développement des compétences	19
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION	22
3.1. Définition du type de recherche menée	22
3.2. Stratégie de recherche utilisée	22

3.2.1. La méthode qualitative.....	23
3.2.2. La méthode quantitative.....	23
3.2.3. La méthode mixte	24
3.3. Présentation des outils de collecte de données	24
3.3.1. L'analyse documentaire	25
3.3.2. Le questionnaire.....	25
3.3.3. Les entretiens	26
3.3.4. L'observation participante	27
CHAPITRE 4 : ANALYSE ET INTÉGRATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE.....	28
4.1. Présentation des résultats du questionnaire.....	28
4.1.1. Rappel du contexte et de la taille de l'échantillon	28
4.1.2. Analyse du Profil des correspondants.....	29
4.1.3. Accès aux possibilités de développement des compétences.....	29
4.1.4. Participation à une formation.....	30
4.1.5. Choix des formations à inclure dans le plan de développement.....	32
4.1.6. Choix des méthodes d'administration des formations	33
4.1.7. Les barrières ou obstacles liés à l'apprentissage.....	34
4.1.8. Accueil de l'initiative au sein du département.....	35
4.2. Résultats des précédents sondages réalisés.....	36
4.2.1. Présentation des résultats	36
4.2.2. Synthèse des résultats et interprétation	37
4.2.3. Résultats issus de l'observation participante et des entretiens informels	38
CHAPITRE 5 : RECOMMANDATIONS ET PISTES DE SOLUTIONS	40
5.1. Recommandations relatives à l'accueil de l'initiative au sein du département	40

5.2. Recommandations relatives à l'accès aux formations et aux barrières pouvant en découler	41
5.3. Recommandations relatives aux types de compétences à développer	42
5.4. Recommandations relatives aux modes de formation	43
5.5. Autres recommandations	44
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	45
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	vii
ANNEXES.....	xiii

RÉMERCIEMENTS

La rédaction de ce rapport ne serait pas arrivée à son terme sans l'apport de plusieurs personnes qu'il nous convient de mentionner. De ce fait, nous tenons à remercier :

- Madame Grace Wu, pour nous avoir offert la possibilité d'effectuer ce mandat au sein de la direction des Opérations Nationales de Dotation (DONND), pour son aide dans le choix de ce mandat de stage, son accompagnement constant et sa disponibilité sans faille ;
- Madame Gabrielle Teyssier Roberge, notre conseillère académique, pour sa disponibilité, ses encouragements et son suivi rigoureux ;
- Monsieur David Asselin, pour nous avoir aidée pendant la réalisation de ce mandat et pour ses encouragements constants tout au long de ce mandat ;
- Madame Madison Schroeder, pour son aide dans la réalisation de ce mandat et son soutien avant son départ du département ;
- Monsieur Samuel Boutot, pour nous avoir grandement aidé dans la conception du lien google form du questionnaire et avoir pris activement aux corrections relatives à sa divulgation ;
- Tous mes collègues de bureau, pour avoir accepté de participer à ce projet au travers de leurs réponses à notre démarche et via notre questionnaire ;
- Mes chers parents, Monsieur et Madame Tchamgwé, pour leur soutien sans faille et leur encouragements constants et indéfectibles ;
- Mes frères Etienne Tchamgwé et Dr Gabriel Tchamgwé pour leur encouragement constant ;
- Mes amis et proches Ernest Migueu, Grace Débora, Elvine Fabiola et le couple TANKOUA pour avoir été des aides précieuses psychologiquement tout au long de ce stage ;
- Tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à l'aboutissement de ce travail académique,

Nous tenons à leur adresser toute notre gratitude dans l'accomplissement de ce défi académique. Nous sommes reconnaissants d'avoir pu bénéficier de toutes ces aides multiples sans lesquelles la qualité de ce travail n'aurait pas été la même.

ABRÉVIATIONS ET SIGLES

CFPC : Commission de la fonction publique du Canada

DOND : Direction des Opérations Nationales de Dotation

FAC : Forces Armées Canadiennes

MDN : ministère de la Défense nationale du Canada

OND : Opérations nationales de dotation

RND : Registre National de dotation

SGIP : Système de Gestion de l'Information des Priorités

SGRH : Système de Gestion des Ressources Humaines

SMA RH-CIV : Sous Ministre Adjoint Ressources Humaines Civiles

SRFP : Système de ressourcement de la fonction publique

RÉSUMÉ

Dans le cadre de la session d'hiver marquant la fin de notre cursus académique, nous avons effectué un stage au sein de la DOND du ministère de la Défense nationale du Canada (MDN). Le mandat confié par notre gestionnaire consistait à contribuer à la mise en place d'un plan de développement des compétences. En sa qualité de championne de l'apprentissage, elle souhaitait s'appuyer sur ce mandat afin d'obtenir des orientations favorisant la promotion d'une culture d'apprentissage au sein de la DOND.

Compte tenu du temps limité alloué au stage, notre étude visait à formuler des recommandations pouvant servir de base à une éventuelle mise en œuvre de ce plan. Pour atteindre cet objectif, nous avons adopté une approche mixte combinant des méthodes qualitatives et quantitatives. Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire, d'entretiens libres, de l'analyse documentaire et de l'observation participante. Nous avons également utilisé les résultats d'un précédent Survey réalisé auprès des fonctionnaires de la DOND afin de compléter et de valider nos constats. Les résultats montrent que les besoins en développement des compétences sont bien réels. Bien que les employés aient déjà suivi diverses formations, celles-ci demeurent majoritairement techniques ou génériques. Les compétences transversales, reconnues dans la littérature comme essentielles à la performance organisationnelle, apparaissent moins développées. Les principaux obstacles identifiés sont la charge de travail et le manque de disponibilité. Par ailleurs, les employés privilégient des modalités d'apprentissage fondées sur le coaching, le mentorat ou des formules hybrides plutôt que sur des formations entièrement en ligne. Les recommandations formulées portent notamment sur la mise en place d'un plan structuré de développement des compétences, le recours au mentorat et à l'apprentissage en situation de travail, l'intégration des compétences transversales, la reconnaissance des employés à l'issue des formations suivies et une meilleure prise en compte des compétences dans certains critères de mérite. Leur mise en œuvre demeure toutefois tributaire de la volonté des instances décisionnelles.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

De nos jours, les organisations font davantage face à la concurrence et doivent développer des stratégies pour assurer leur survie. Cette réalité concerne autant les organisations publiques que les organisations privées. Ce phénomène est illustré par la nouvelle gestion publique, qui se caractérise par plusieurs traits propres au secteur public. Selon Charich et Rouillard (1997), ces traits incluent, premièrement, le repositionnement du rôle des gestionnaires à l'interface politico-administrative, se traduisant par une marge de manœuvre et une autonomie managériale accrues, en échange d'une plus grande performance et d'une imputabilité renforcée quant aux résultats. Deuxièmement, on observe l'adoption de pratiques de gestion inspirées du secteur privé, telles que le contrôle des coûts et la concentration des efforts sur la recherche de l'efficacité, la préoccupation pour le « client », la simplification et la décentralisation des structures, la mise en concurrence des unités et des individus, ainsi que la promotion de l'entrepreneuriat et de l'habilitation des employés.

Par ailleurs, la nouvelle gestion publique est complétée par la nouvelle gouvernance publique, qui actualise les principes de bonne gestion publique. L'un des paradigmes clés de cette approche est l'innovation collaborative, fondée notamment sur la créativité, soit la capacité à trouver des solutions innovantes grâce à la diversité des perspectives et des compétences (Charbonneau et al., 2023). De ces deux courants théoriques ressortent plusieurs dimensions importantes, notamment la performance, la concurrence, la préoccupation envers le client et l'innovation. Ces dimensions sont étroitement liées au développement des compétences. En effet, celui-ci permet aux individus d'acquérir, de mobiliser et de combiner des ressources telles que les connaissances, les savoir-faire et les comportements afin d'agir efficacement dans des situations professionnelles données (Le Boterf, 2018). Cette capacité d'action renvoie directement à la performance organisationnelle. Le développement des compétences favorise également la compétitivité et l'innovation des organisations, particulièrement dans un contexte où les attentes des usagers sont croissantes. Il constitue ainsi un levier stratégique de la gestion publique moderne.

Dans cette perspective et dans le cadre de notre formation académique, nous avons effectué un stage au sein du Département national des opérations de dotation (DOND) du ministère de la Défense nationale. Le mandat qui nous a été confié consistait à élaborer un plan de développement

des compétences au sein de la DOND. Cette initiative s'inscrit dans une logique d'innovation, puisqu'aucun plan de développement des compétences n'avait encore été mis en place dans ce département. De plus, notre gestionnaire a été nommée championne de l'apprentissage et souhaite s'appuyer sur ce plan afin de promouvoir et d'instaurer une culture d'apprentissage au sein de l'organisation. Ainsi, ce plan de développement des compétences pourrait contribuer à structurer davantage cette culture d'apprentissage et à en soutenir le déploiement de manière cohérente et durable.

Compte tenu du temps de stage et des ressources disponibles, notre étude visait à formuler des recommandations pouvant servir de base à la mise en place d'un plan de développement des compétences au sein de la DOND. Ces recommandations fourniront à la direction des orientations lui permettant de prendre des décisions favorisant le développement et la capacitation des employés. En effet, le DOND est responsable des activités de dotation pour plusieurs départements du ministère de la Défense nationale, qui constituent ses principaux clients. Par ailleurs, la vision actuelle du Sous-ministre adjoint – Ressources humaines civiles (SMA-RH-Civ) met l'accent sur la rétention du personnel et le maintien du bien-être des employés. Dans ce contexte, le développement des compétences apparaît comme un levier important pour soutenir ces objectifs, particulièrement dans un environnement marqué par une concurrence croissante entre les organisations publiques. Les objectifs de l'étude consistaient donc à recueillir et analyser les données afin de formuler des recommandations adaptées aux besoins du département.

Le problème abordé dans cette étude est celui de l'éventuelle carence en développement des compétences chez certains employés. Cette situation peut s'expliquer par plusieurs facteurs, notamment l'absence d'un plan structuré de développement des compétences, le manque d'outils de motivation ou encore une connaissance limitée des formations disponibles. Ces constats conduisent à la problématique suivante : comment mieux outiller les employés de la DOND afin de répondre efficacement aux objectifs du SMA-RH (Civ) ? Pour y répondre, ce rapport est structuré en plusieurs parties. Nous présenterons d'abord l'organisation qui nous a accueillis dans le cadre de ce mandat, puis la méthodologie utilisée pour la collecte des données. Ensuite seront exposés les résultats obtenus, suivis des recommandations formulées. Celles-ci fourniront à

l'organisation des éléments pouvant contribuer à la mise en place d'un plan de développement des compétences.

CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION ET DU MANDAT CONFIE

1.1.Présentation de l'organisation

Notre stage s'est déroulé au sein de la direction des opérations nationales de dotation (DOND) du MDN du SMA (RH-Civ) du MDN du Canada. Avant de présenter spécifiquement ce dernier, il convient de présenter le MDN en lui-même et le SMA (RH-CIV).

1.1.1. Présentation du MDN

Le MDN est le ministère en charge de la défense de la souveraineté nationale et internationale du Canada. Il est l'un des ministères les plus hybrides, car il renferme deux entités travaillant ensemble : les Forces armées canadiennes (FAC) et les ressources civiles du ministère de la Défense lui-même. De ce fait, il possède en son sein deux cultures : la culture militaire et la culture civile.

Le Plan ministériel du MDN (MDN, 2025) présente le contexte stratégique, la mission et les priorités actuelles du ministère.

Face aux variations actuelles du paysage mondial en matière de sécurité, le Canada désire, par l'intermédiaire du MDN, réaffirmer sa souveraineté et garantir sa sécurité. Pour cela, la meilleure défense serait de disposer d'une armée moderne et bien préparée. Cette vision s'inscrit dans l'orientation générale du gouvernement actuel du Canada. En effet, dans le discours du Trône de 2025, le gouvernement met un accent particulier sur l'engagement à protéger la souveraineté du Canada en rebâtissant, en réarmant et en investissant davantage dans les Forces armées canadiennes. L'objectif est de s'assurer que le Canada dispose des capacités adéquates pour défendre ses régions de l'Arctique et du Nord.

Pour ce faire, le MDN vise les priorités stratégiques suivantes : les opérations et la disponibilité opérationnelle, la reconstitution, l'évolution de la culture, la modernisation, la gestion et la conformité. Pour atteindre chacune de ces priorités, le MDN souhaite s'appuyer sur chacun de ses services internes, y compris celui des ressources humaines, sur lequel il compte pour renforcer

l'effectif du ministère et des Forces armées, et ainsi accroître ses capacités opérationnelles. Le service des ressources humaines continuera de constituer un effectif de la fonction publique solide, reflétant la diversité du Canada et apte à répondre aux exigences d'un environnement de défense dynamique. Subdivisée en deux entités conjointes, l'analyse portera ici sur le sous-ministère de la Défense nationale, essentiellement composé de personnel civil.

L'organisation du sous-ministre de la Défense nationale est lui-même subdivisé en plusieurs sous-ministres adjoints, notamment ceux des services d'examen, de la gestion de l'information, des affaires publiques, de la science et de la technologie, des données, de l'innovation et de l'analytique, du matériel, des finances, des politiques et des ressources humaines civiles, au sein duquel ce mandat a été réalisé.

La structure organisationnelle du MDN est présentée en annexe 1 du document.

1.1.2. Présentation du Sous Ministre Adjoints des Ressources Humaines-Civiles (SMA RH-CIV)

Dirigé actuellement par Renée de Bellefeuille, M. Sc., celui-ci a pour vision d'élaborer et de mettre en œuvre des plans, des politiques et des programmes de recrutement, de perfectionnement et de maintien en poste des employés civils qui soutiendront efficacement les FAC (Gouvernement du Canada, 2026).

En plus de cette vision, le SMA (RH-Civ) fournit un soutien au ministère en lui prodiguant des conseils, des outils et en assurant une saine gestion des ressources humaines civiles. Aussi, il conçoit des orientations stratégiques, élabore des stratégies de recrutement et maintient un effectif moderne, diversifié, en santé et productif.

Le SMA (RH-Civ) fait face à plusieurs enjeux. D'abord, il doit offrir un milieu de travail sain, notamment en réduisant les défis liés à la santé mentale et au harcèlement, tout en améliorant le mieux-être des ressources humaines. Ensuite, il y a l'enjeu de la diversité et de l'inclusion, notamment en créant et en soutenant un milieu de travail diversifié et inclusif qui reflète la diversité de la main-d'œuvre canadienne actuelle, et ce, dans le but d'éliminer toute forme de discrimination. Enfin, il y a la négociation collective, qui vise à augmenter le pourcentage d'ententes de principe signées par le personnel de la Défense nationale, notamment en réduisant le pourcentage de personnel ayant recours à la conciliation ou à la grève comme méthode de règlement.

Afin de faire face à ces enjeux, le SMA (RH-Civ) compte sur l'opérationnalisation de plusieurs directions en son sein. L'une d'entre elles est celle des opérations nationales de dotation. C'est principalement au sein de cette direction que s'est déroulé notre stage. En effet, le SMA (RH-Civ) travaille en partenariat avec les gestionnaires du MDN afin de fournir des orientations sur les stratégies de dotation et les options permettant de répondre aux besoins des clients (document inédit, s.d.).

La structure organisationnelle du SMA (RH-Civ) est présentée en annexe 2 du document. Les noms des différents directeurs et gestionnaires ont été dissimulés pour des raisons de confidentialité.

1.1.3. Présentation de la direction des opérations nationales de dotation

Cette direction relève de la Direction générale des opérations des ressources humaines, telle que schématisée en annexe 2 du document. Elle fournit des services tels que le recrutement, la dotation, l'embauche d'étudiants, le réaménagement des effectifs et la gestion des priorités (document inédit, s.d.).

Les OND du SMA (RH-Civ) comprennent les activités suivantes : les nominations intérimaires, les nominations à partir d'un bassin, le Programme d'apprentissage et de perfectionnement opérationnel, les programmes de recrutement et de perfectionnement civils, les processus externes annoncés, les processus de nomination interne annoncés, les processus non annoncés, ainsi que les processus de dotation, de reclassification et de nomination pour une durée déterminée.

La mission de la DOND s'aligne sur celle de sa direction générale, laquelle se décline en quatre axes principaux :

- La priorité à la santé et au bien-être du personnel, en adoptant une culture inclusive, diversifiée, fondée sur le respect et empreinte de compassion en permanence ;
- L'aide aux clients, en élaborant et en favorisant une culture axée sur le client à travers des programmes et services offrant des expériences positives et transparentes en matière de ressources humaines ;
- Attirer, embaucher et maintenir en poste des talents civils au moyen de stratégies de dotation efficaces, tout en maintenant des effectifs hautement compétents et diversifiés ;

- Préparer la vision de l'avenir des ressources humaines à l'horizon 2030, par l'initiative Workforce 2030, afin de s'adapter à l'évolution du travail et aux défis futurs susceptibles de survenir.

Le DOND met donc en œuvre ses activités autour de ces priorités. Il convient également de noter qu'il comprend différentes équipes, organisées en fonction de ses clients, qui sont les autres directions du MDN faisant appel à ses services. Ces équipes regroupent des conseillers en dotation et des adjoints en ressources humaines. Les conseillers en dotation interviennent en amont du processus de dotation, tandis que les adjoints interviennent en aval. Nous avons travaillé au sein de l'équipe 6 de cette direction, dans le rôle d'adjoint en ressources humaines.

C'est dans ce rôle que ce mandat nous a été confié et mené en collaboration avec notre gestionnaire et un conseiller en dotation.

1.2.Présentation du mandat

Cette partie prendra en compte la présentation du but du mandat, le lien tel que décrit dans l'offre de service, les objectifs du mandat et les activités réalisées pendant le stage.

1.2.1. But et contexte du mandat

Le département national de dotation a récemment mis sur pied un carrefour d'apprentissage en matière de dotation. Ce carrefour recense les différentes formations à suivre en matière de processus de dotation. Toutefois, en décembre 2025, une nouvelle vision de ce carrefour d'apprentissage a été impulsée par la nouvelle gestionnaire, désignée comme championne de l'apprentissage au sein du département. Cette initiative se veut donc innovante en matière de formation, afin de sortir du cadre des formations majoritairement axées sur la dotation et sur des compétences génériques (réflexion approfondie, collaboration, intégrité et respect). Ainsi, le but initial de ce stage est de proposer un plan de développement des compétences des employés, incluant des formations techniques et transversales innovantes et plus actuelles. Ces formations visent à renforcer les capacités des employés de la DOND, à les équiper de nouvelles compétences et à contribuer à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

1.2.2. Objectifs

Compte tenu des procédures de validation relatives à l'étude, qui ont été limitées faute de temps et d'autorisations rapides, nos objectifs durant ce stage seront restreints. En effet, nous avons

initialement prévu de rédiger un plan de développement des compétences, mais nous nous limiterons désormais à formuler des recommandations qui seront prises en compte pour l'élaboration de ce plan. Nous continuerons toutefois à contribuer à sa rédaction au sein de la DOND avec notre gestionnaire.

Les objectifs de ce stage sont les suivants :

- Contribuer à l'atteinte des objectifs de la DOND en exécutant les tâches quotidiennes ;
- Fournir et rédiger des recommandations à intégrer dans le plan de développement des compétences des employés de la DOND.

1.2.3. Activités de stage

Les activités de stage se sont déroulées en fonction des objectifs ci-dessus :

- Contribuer à l'atteinte des objectifs du département national de dotation en effectuant les tâches quotidiennes assignées :
 - Créer des ouvertures d'emplois :

Cette activité était réalisée à partir de l'ERP Oracle PeopleSoft (HRMS). À l'aide du numéro de position qui nous était fourni par nos conseillers en dotation, nous accédions à ladite base de données et renseignions les éléments de l'ouverture d'emploi. Ces éléments comprenaient, en plus du numéro de position, l'équipe de recrutement ainsi que le type de processus (intérimaire, mutation, interne annoncé ou non annoncé, externe annoncé ou non annoncé).

- Maintenir les bases de données :

Le maintien des bases de données était assuré dans le Registre national de dotation (RND) et dans GCdocs. Le RND regroupe toutes les informations relatives au poste doté, notamment les dates et l'évolution du dossier, le nom et les informations du candidat, les personnes en charge du processus de recrutement (adjoint RH, conseiller RH, gestionnaire d'embauche et gestionnaire subdélégué), le type de processus, le lieu de la position, la durée, ainsi que les dates relatives à la sécurité, aux tests de langue, à la saisie des données dans HRMS et à la publication du poste. GCdocs est la base de données d'archivage du gouvernement du Canada. Dans celle du MDN, tous les documents relatifs au processus de recrutement étaient classés et mis à jour tout au long du traitement du dossier, jusqu'à sa clôture.

- Effectuer les requêtes de priorité :

Cette tâche était effectuée à partir de la plateforme de la Commission de la fonction publique afin d'informer les candidats répondant aux critères de sélection du poste doté. À l'aide de l'énoncé du critère de mérite, les informations relatives au poste sont remplies et soumises sur la plateforme, et les notifications y afférentes nous sont transmises par courriel.

- Rédiger les lettres d'offre et assurer la liaison avec le centre de paie :

Pour chaque processus différent, une lettre d'offre était rédigée à l'aide des modèles disponibles et en fonction du processus de dotation correspondant. Une fois rédigé, il était validé par le conseiller en dotation puis envoyé pour signature au gestionnaire. Ensuite, le gestionnaire et le candidat ayant signé, la lettre et les documents correspondants étaient acheminés au Centre de paie.

- Publier les annonces de poste doté :

A la fin d'un processus de dotation, nous publions sur le Système de ressourcement de la fonction publique, les processus achevés avec les informations y afférentes sur le poste doté.

- Fournir et rédiger des recommandations à intégrer dans le plan de développement des compétences des employés de la DOND :
 - Faire un état des lieux des formations déjà reçues par les employés :

Après avoir effectué des entretiens avec notre gestionnaire, nous avons obtenu des liens et des informations sur les formations des employés du DNSO déjà disponibles. Cela a contribué fortement à consolider l'étude menée et à mieux définir notre méthodologie de recherche. Nous avons poursuivi en analysant les modes de transmission de ces formations afin d'y apporter des améliorations ou des ajustements.

- Élaborer et faire valider le questionnaire pour l'étude :

Cette phase a été réalisée à l'issue du recensement des études théoriques sur le sujet, avec l'apport des formations déjà administrées et en collaboration avec notre gestionnaire et un conseiller en dotation. Puis ledit questionnaire a été validé par les dirigeants du département et transmis aux employés.

- Analyser les données issues de l'étude :

Les résultats obtenus à l'issue du questionnaire administré ont permis de dégager des constats et de formuler des recommandations, ainsi qu'une ébauche de propositions d'actions à intégrer dans un plan de développement des compétences des employés.

A la suite de la présentation de l'organisation, il convient de faire une recension des écrits.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET POINTS DE VUE THÉORIQUES

Afin d'avoir une revue de littérature structurée, cette partie sera présentée en quatre parties. Il conviendra donc de définir le concept de compétences et de développement des compétences, de présenter le rôle des ressources humaines dans le développement des compétences, de présenter le type de compétences recommandées par la littérature et de présenter les stratégies de développement des compétences recommandées par la littérature.

2.1. Définition et importance du concept de compétence

Les psychologues définissent le concept de compétence afin d'évaluer les caractéristiques susceptibles d'influencer la performance organisationnelle.

À ce titre, Lavoie et Painchaud (1993) distinguent la compétence de l'excellence, tant par sa nature que par son niveau. Pour eux, elle désigne la capacité d'accomplir une tâche donnée de manière satisfaisante. Elle ne se définit donc pas en comparaison avec autrui dans une logique de classement, mais repose plutôt sur l'habileté d'une personne à réaliser les tâches qui lui sont assignées. Toutefois, certains auteurs s'accordent à dire que cette définition peut varier selon les contextes. Pour Tremblay (1990), pour qu'une compétence ait un caractère générique, elle doit pouvoir s'exercer dans différents contextes. Ainsi, chez une personne, elle peut correspondre à une connaissance, une habileté, une attitude, une représentation de soi ou une motivation présentant un caractère générique, et dont le lien de cause à effet avec un comportement donné peut être établi grâce à un critère de performance externe. À travers cette définition, on perçoit que la compétence peut être à la fois théorique et pratique. De plus, elle est perceptible à travers ses effets, notamment du point de vue de la performance.

S'appuyant sur cette définition, Lavoie et Painchaud (1993) précisent qu'il s'agit d'un ensemble de qualités personnelles, de divers ordres, qu'une personne possède afin de bien fonctionner et de s'intégrer à la société contemporaine, et qu'elle peut transférer d'une situation à une autre. De ce fait, la compétence n'est pas une variable quantifiable, mais présente davantage un caractère qualitatif. Elle se mesure surtout à travers des résultats constants lorsqu'elle est mobilisée dans différentes situations. D'un autre côté, Loarer et Pignault (2010) définissent la compétence comme l'ensemble des ressources permettant aux individus de s'adapter à diverses situations de travail. Dans cette perspective, l'efficacité du développement des compétences ne dépend pas uniquement des individus, mais également du type de ressource qui leur est allouée. Il est donc primordial de s'assurer de la qualité des compétences transmises afin d'obtenir des résultats efficaces et adaptés aux besoins des employés.

Par ailleurs, des travaux récents s'inscrivent dans la continuité des précédents et viennent en compléter et actualiser les apports. Arifin (2021) reconnaît qu'il existe plusieurs définitions de ce concept, ce qui prête souvent à confusion. En effet, la compétence est souvent définie comme la capacité à accomplir une tâche et renvoie à des caractéristiques sous-jacentes (motifs, traits, habiletés) menant à une performance supérieure. Il propose ainsi une définition synthétique : la compétence correspond à la capacité d'un individu à atteindre des critères de performance à partir de ses connaissances, de ses habiletés, de ses attitudes et de ses comportements. L'article d'Arifin (2021) met en évidence que la mauvaise définition du concept de compétence constitue un frein à son implémentation réelle au sein des organisations. Il s'agit pourtant d'un outil central de gestion des ressources humaines, car il permet de mieux évaluer les connaissances, les capacités et les aptitudes des employés. Par son impact organisationnel, il contribue également à une meilleure évaluation de la performance, notamment grâce à une meilleure compréhension de sa portée.

Dans la même perspective, Midhat et al. (2021) proposent une définition plus opérationnelle et appliquée, qui prend également en compte les contextes, comme le suggérait déjà Tremblay (1990). Pour eux, la compétence regroupe les connaissances, les compétences techniques et comportementales, l'expérience, les motivations et les comportements. Ils la définissent comme une combinaison de caractéristiques humaines permettant de prédire l'efficacité dans un emploi donné. Ils précisent également que les « competencies » représentent les exigences nécessaires pour atteindre un niveau de performance donné. Ces approches récentes permettent de souligner à nouveau le lien entre compétence et performance, notamment à travers l'atteinte des résultats

évoquée par Loarer et Pignault (2010). Elles confirment également l'importance des attitudes et des capacités individuelles déjà mises en avant par Tremblay (1990).

Dans cet article, l'importance de la compétence apparaît également à travers son impact stratégique. La concurrence croissante entre les organisations renforce le rôle central des compétences. En effet, celles-ci constituent un facteur clé de différenciation, car les ressources humaines ne sont pas limitées de la même manière que les ressources matérielles. Autrement dit, ce sont les compétences humaines qui permettent aux organisations de se distinguer durablement. Les auteurs confirment ainsi que la compétence est un pilier de la gestion moderne des ressources humaines, car elle influe directement sur la performance organisationnelle. Elle est également mobilisée dans plusieurs processus, tels que le recrutement, la définition et l'évaluation des postes, la formation et la gestion des carrières.

Enfin, Teyssier-Roberge et al. (2025) ont mené une vaste revue de la littérature afin de mieux cerner le concept de compétence. Ils définissent les compétences (skills) comme des habiletés acquises permettant d'exécuter efficacement des comportements organisés et orientés vers un objectif. Toutefois, leur analyse met en évidence une forte dispersion ainsi qu'un manque de standardisation dans les définitions recensées dans la littérature. Dans ce contexte, les auteurs ne cherchent pas à imposer une définition unique du concept de compétence.

À la lumière de ces différentes définitions, on peut conclure que la compétence constitue un véritable levier de performance. En tant que connaissance ou habileté, comme le soulignent plusieurs auteurs, elle doit être développée et maintenue pour contribuer au bon fonctionnement des organisations, notamment dans un contexte de concurrence accrue. Ainsi, dans un objectif de pérennité face à un environnement de plus en plus changeant, il est essentiel de favoriser le développement des compétences. C'est pourquoi la littérature fait de plus en plus référence à ce concept.

2.2. De la compétence au développement des compétences

L'expression « développement des compétences » laisse entendre, de prime abord, qu'il ne s'agit plus d'une seule compétence, mais de plusieurs compétences dont doivent disposer les employés d'une organisation.

Pour Huselid (1995), le développement des compétences repose sur la nécessité d'outiller les employés, tant sur le plan technique que comportemental, afin de les aligner sur les nouveaux modèles organisationnels. En s'appuyant sur la théorie du développement des compétences, cet auteur met en évidence l'importance, pour les organisations, de demeurer compétitives afin de répondre aux exigences liées aux fluctuations de leur environnement. De manière complémentaire, Becker (1964 cité dans Youness et Alami, 2025) considère le développement des compétences comme un investissement dans le capital humain visant à accroître la productivité des collaborateurs et leur capacité d'adaptation aux nouveaux contextes. De ce fait, le développement des compétences constitue un phénomène continu qui s'inscrit dans la dynamique de croissance et de performance des organisations. C'est pourquoi Akrouch et El Machkour (2024) soulignent que la gestion des compétences constitue un levier essentiel, dans la mesure où elle permet de développer et d'optimiser les compétences des employés, contribuant ainsi à l'amélioration de la performance globale de l'organisation, notamment dans un contexte de plus en plus exigeant.

Ces recherches antérieures ont été complétées par des travaux plus récents. À cet égard, Otoo et Rather (2023) analysent la relation entre les pratiques de développement des ressources humaines en montrant que l'engagement organisationnel joue un rôle de médiation. Cet article précise que le développement des compétences est assimilé aux pratiques de gestion des ressources humaines et constitue un ensemble d'activités organisées visant à améliorer les compétences, les connaissances et les capacités des employés. Ainsi, cet ensemble d'activités implique une dynamique de formation qui doit être mise en place afin de maintenir une évolution constante des compétences. Le développement des compétences contribue également à renforcer le capital humain dans une perspective d'amélioration de la performance organisationnelle. Ces auteurs démontrent qu'il favorise l'engagement physique, cognitif et émotionnel des employés, améliore leur implication et leur fidélité envers l'organisation, réduit le taux de départ et renforce leur capacité d'adaptation.

Pour Youness et Alami (2025), le développement des compétences constitue également un levier stratégique crucial dans l'accompagnement des transformations organisationnelles. Dans un contexte marqué par la numérisation et les mutations constantes du marché, il apparaît essentiel de maintenir la compétitivité des organisations. À ce titre, le développement des compétences met en évidence l'importance d'identifier et de développer les employés à fort potentiel afin de favoriser

la rétention des personnels clés tout en soutenant les transformations organisationnelles. Ces auteurs montrent également que, combiné à la gestion du changement, à la culture organisationnelle et à l'innovation, il favorise l'agilité et la résilience organisationnelles. Ainsi, le développement des compétences s'inscrit dans une dynamique proactive visant à répondre aux exigences actuelles et futures.

Dans la même perspective, Oudda et Jalal (2024) considèrent le développement des compétences comme un outil favorisant l'innovation. Selon eux, les compétences humaines sont au cœur de la création de valeur, ce qui amène la gestion des ressources humaines à adopter une approche stratégique globale. Cette perspective met davantage en lumière l'importance du développement des compétences dans un contexte en constante évolution. En effet, le contexte actuel impose son adoption pour assurer la survie des organisations, notamment face aux changements technologiques, politiques et culturels de plus en plus fréquents, particulièrement dans le contexte canadien actuel.

Enfin, pour Dietrich et al. (2010), le développement des compétences vise la valorisation des ressources disponibles, et la formation qui en découle joue un rôle déterminant dans ce processus. Cette idée rejoint celle de Lavoie et Painchaud (1993), qui estiment que le développement des compétences peut être envisagé sous l'angle de la formation générale, bien qu'il puisse également être abordé sous l'angle professionnel en fonction des exigences du marché du travail. Ainsi, il ressort de ces points de vue que le développement des compétences peut passer par une formation déjà acquise ou à acquérir. Ces perspectives reflètent le caractère évolutif et contextuel du développement des compétences. Ce caractère est également souligné par Morandini et al. (2023), qui considèrent que le développement des compétences n'est pas un phénomène statique, mais qu'il s'inscrit dans une dynamique évolutive. Selon eux, la valeur des compétences varie en fonction de l'évolution technologique, de l'organisation du travail et de l'environnement socioéconomique. De ce fait, le développement des compétences constitue un processus continu au sein des organisations, que les ressources humaines doivent constamment actualiser, même lorsqu'il est intégré à un plan stratégique. Ce caractère évolutif doit également se refléter dans le choix des compétences à développer, ce qui implique des formations actualisées et adaptées au contexte. Rejoignant cette dimension formative, Gagné et al. (2022) confirment que la formation favorise le développement de multiples compétences dans le secteur public. Cela montre que la

dynamique du développement des compétences s'inscrit dans une logique d'apprentissage continu, soutenue par la formation, ce qui rejoint également le point de vue d'Otoo et Rather (2023).

De ce qui précède, il ressort clairement l'importance et la pertinence du développement des compétences au sein des organisations. Dans une dynamique constante de performance, il est essentiel pour toute organisation d'intégrer ces concepts dans ses plans d'action. Plus encore, une organisation doit s'engager activement dans le développement des compétences afin de garantir une meilleure rétention de son personnel et d'améliorer sa performance globale. Ainsi, au regard des exigences du marché du travail et des transformations constantes qui imposent aux organisations de s'adapter en permanence, les ressources humaines jouent un rôle central dans l'implémentation et le maintien de cette dynamique.

2.3. Rôle de la gestion des ressources Humaines dans le développement des compétences

Selon KPMG (2024), lorsque les ressources humaines s'alignent sur les objectifs stratégiques et organisationnels, elles peuvent favoriser une réaction proactive aux changements en les anticipant par le développement des compétences, ce qui facilite l'adaptation organisationnelle. Ainsi, le développement des compétences, conjointement à la gestion des talents, constitue un levier essentiel pour accroître l'agilité organisationnelle. Il revient donc aux ressources humaines de mettre en place une stratégie de développement des compétences.

Pour Bayad (2001 cité dans Calvez et Dolidon, 2014), l'une des missions de la gestion stratégique des ressources humaines est de construire des compétences clés nécessaires à l'obtention d'un avantage compétitif durable. Cette durabilité permet aux organisations de faire face à des défis tels que l'adaptation aux changements ou la compétitivité. Pour Calvez et Dolidon (2014), la gestion des ressources humaines se place comme le moteur du développement des compétences clés, tant collectives qu'individuelles. Elle s'appuie sur plusieurs leviers d'action, notamment le recrutement, la formation, l'intégration, l'évaluation et la rémunération. Selon ces auteurs, c'est la gestion stratégique des ressources humaines, fondée sur la gestion des compétences et l'apprentissage organisationnel, qui permet à l'organisation d'évoluer efficacement dans l'économie du savoir.

Dans le même ordre d'idées, Morandini et al. (2023) soulignent que le développement des compétences constitue une responsabilité organisationnelle et non individuelle. Par conséquent,

cela implique une gestion structurée mobilisant des fonctions stratégiques, telles que celles des ressources humaines, qui en sont les principales responsables. À ce titre, les ressources humaines jouent un rôle clé dans le développement des compétences, notamment à travers l'identification des compétences nécessaires, le recrutement, la formation et le développement, ainsi que l'accompagnement du changement organisationnel. Ces domaines s'inscrivent dans les différentes fonctions des ressources humaines, telles que la gestion des talents, la gestion de la culture et du changement, la conception stratégique et la mise en œuvre opérationnelle. L'implication de ces différents acteurs aux rôles complémentaires montre que le développement des compétences s'inscrit pleinement à un niveau organisationnel. De plus, les auteurs soutiennent que ce processus ne peut se réaliser sans le soutien des instances de direction ni sans ressources financières adéquates.

Dans la même perspective, Id-Hmane et Alami (2025) soulignent que la gestion des ressources humaines est responsable de la dotation en compétences nécessaires afin d'assurer une meilleure gestion des périodes de transformation. Elle a également pour mission de développer des compétences adaptées aux besoins futurs, dans une logique de gestion structurée du changement. Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines aide l'organisation à anticiper et à faire face de manière proactive aux évolutions de son environnement. Notons que, dans l'exercice de ce rôle, les ressources humaines s'appuient sur la Gestion prévisionnelle des Emplois et des compétences (GPEC), qui permet d'anticiper les besoins en compétences et de mesurer les écarts à combler. Par ailleurs, dans les définitions des concepts de compétence et de développement des compétences, l'allusion à la formation revient fréquemment. À ce propos, Endrizzi (2015) montre que les ressources humaines structurent le développement des compétences. Il évoque notamment la notion d'organisation apprenante, dans laquelle les ressources humaines participent à la formation, à l'accompagnement et au développement professionnel. De plus, elles contribuent à créer un environnement favorable à l'apprentissage organisationnel grâce à leurs pratiques et à la mise en place d'un système de formation continue. Ce système s'inscrit ainsi dans la dynamique du développement des compétences, qui ne doit pas être statique. C'est pourquoi Gagné et al. (2022) montrent que les ressources humaines sont responsables du design pédagogique, notamment en veillant à l'adéquation entre les besoins réels de formation des employés et les formations offertes. Ce point de vue met en évidence à la fois l'implication des employés dans

cette dynamique et la complexité du rôle des ressources humaines dans l'identification de compétences pertinentes et adaptées à leurs besoins.

Tous ces points de vue convergent et réaffirment le rôle central des ressources humaines dans la mise en œuvre du développement des compétences. Plus encore, leur rôle s'inscrit dans une logique stratégique globale, permettant à l'organisation de mieux se placer dans son environnement. Ainsi, les ressources humaines confirment que le développement des compétences relève avant tout d'une dynamique organisationnelle et non individuelle.

2.4. Types de compétences à développer

Dans la déclinaison du rôle des ressources humaines dans le développement des compétences, le choix des compétences à développer est essentiel. De ce fait, plusieurs auteurs ont recensé les types et catégories de compétences pouvant être développés au sein d'une organisation.

Pour Lavoie et Painchaud (1993), deux grands types de compétences sont à privilégier : les compétences générales et les compétences professionnelles. Les compétences générales sont des compétences transversales pouvant être mobilisées dans plusieurs contextes, notamment la communication, la capacité d'analyse, l'autonomie, l'interaction avec autrui, la résolution de problèmes, le jugement et la prise de décision. Quant aux compétences professionnelles, il s'agit de compétences spécifiques ou techniques liées à un métier, aux exigences du travail ou à des tâches précises. Elles incluent principalement le savoir-faire technique et l'exécution des tâches. De ce fait, ces compétences spécifiques sont adaptées au domaine dans lequel elles sont exercées et peuvent constituer des acquis professionnels pour les individus.

Des recherches récentes sont venues parachever ces travaux. Pour Dawar (2023), bien que les compétences techniques demeurent importantes, les soft skills sont devenues des compétences centrales et incontournables dans la carrière et le développement professionnel. Il identifie trois grandes catégories de compétences à privilégier : les compétences clés (communication, intelligence émotionnelle, leadership, travail en équipe), les compétences avancées (créativité, innovation, pensée analytique, intelligence interculturelle, collaboration virtuelle) et, enfin, les compétences humaines non remplaçables (empathie, pensée critique, prise de décision et communication complexe). On constate ainsi que plusieurs de ces compétences rejoignent les compétences générales identifiées par Lavoie et Painchaud (1993), ce qui montre leur caractère toujours actuel.

De son côté, Endrizzi (2015) souligne l'importance du caractère évolutif des compétences et énumère ce qu'il qualifie de nouvelle forme de compétences. Il les classe en quatre grandes catégories : les compétences liées à l'apprentissage, les compétences adaptatives, les compétences issues du travail et les compétences collectives. Ces catégories mettent en évidence l'importance de la formation et du contexte dans l'acquisition et le développement des compétences. Ces classifications ont été reprises par Evans (2023), qui les réorganise en compétences techniques, comprenant les compétences spécialisées, celles liées à un métier ainsi que celles acquises par la formation et l'expérience. Toutefois, il met également l'accent sur les compétences comportementales, qui incluent notamment la communication, le travail en équipe, l'intelligence émotionnelle et la résolution de problèmes. Selon lui, ces compétences sont fondamentales pour la réussite professionnelle et la rétention des employés.

Par ailleurs, Gagné et al. (2022) mettent en exergue l'importance des compétences interculturelles, qui englobent des compétences relationnelles, communicationnelles et des capacités d'adaptation. Celles-ci sont d'autant plus importantes dans le contexte actuel, marqué par la diversité culturelle et par une administration publique cherchant à renforcer sa représentativité. Il est donc essentiel que les employés soient outillés afin que cette diversité constitue une force dans l'exécution des tâches, plutôt qu'une source de fragilité organisationnelle. Cette idée est soutenue par Sowmya et al. (2023), qui identifient les compétences relationnelles et sociales — telles que l'empathie, la collaboration, la gestion des conflits et les relations interpersonnelles — comme essentielles, rejoignant ainsi les travaux d'Evans (2023) et de Dawar (2023).

Il est également impossible d'aborder le contexte actuel sans considérer l'ère de la numérisation et la montée en puissance de l'intelligence artificielle. Il devient donc indispensable d'intégrer les compétences liées à cette nouvelle réalité. À ce sujet, la Dre Diane Hamilton, dans la revue Forbes (2025), met en évidence plusieurs compétences humaines essentielles face à l'émergence de l'IA : la curiosité, qui permet de questionner les réponses de l'IA et d'éviter une adhésion aveugle ; la pensée critique ; la capacité à collaborer avec la technologie en considérant l'IA comme un partenaire plutôt qu'un décideur ; la créativité, afin de contextualiser les réponses produites ; ainsi que la sécurité psychologique. L'ensemble de ces compétences est interconnecté et se renforce mutuellement. Dans la même perspective, Morandini et al. (2023) mettent un accent particulier sur l'intégration de l'IA, qu'ils considèrent comme une composante incontournable du développement des compétences, confirmant ainsi l'adaptation des compétences aux réalités contemporaines.

Par ailleurs, selon la théorie des capacités dynamiques (Teece et al., 1997), les organisations doivent constamment développer, réorienter et renouveler leurs compétences internes, en particulier dans un environnement en perpétuel changement. Dans cette optique, les pratiques de gestion des ressources humaines doivent s'orienter à la fois vers le développement des compétences techniques (hard skills) et des compétences comportementales (soft skills). Les compétences comportementales incluent notamment l'adaptation organisationnelle, la résolution de problèmes et le leadership, qui favorisent la gestion des résistances au changement ainsi que l'innovation.

Akrouh et El Machkour (2024) rejoignent cette perspective en distinguant clairement les compétences techniques et les compétences comportementales. Selon eux, les compétences techniques produisent des résultats visibles et concrets, évaluables à l'aide de tests pratiques, et sont généralement liées à la science et à la technologie. Elles correspondent souvent aux compétences avec lesquelles les employés intègrent l'organisation afin d'exécuter leurs tâches. À l'inverse, les compétences comportementales sont des compétences transversales intégrant des dimensions émotionnelles, relationnelles et humaines. Elles renvoient à des compétences interpersonnelles et interpersonnelles mobilisables dans divers contextes organisationnels (Hurrell, 2016). Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, ces compétences apparaissent essentielles, car elles complètent les compétences techniques et contribuent à créer un climat favorable à l'apprentissage et à l'innovation. Parmi celles-ci, plusieurs auteurs identifient la communication interne, la gestion du stress et du temps, la motivation, la flexibilité, le leadership, l'estime de soi, le mentorat, le coaching, l'ouverture à l'apprentissage, la tolérance, l'écoute et la gestion des conflits.

Les travaux de Teyssier-Roberge et al. (2025) viennent davantage actualiser le choix des types de compétences à développer. Ils mettent en évidence que certaines compétences, bien que désignées différemment, renvoient à des significations similaires, traduisant ainsi une forme de redondance sémantique. À titre d'exemple, ils citent les couples Travail d'équipe-collaboration, créativité–innovation ou encore tâches switching-shifting (Changement et alternance). Cette assimilation repose sur le constat que, lorsque deux compétences sont mesurées à l'aide des mêmes outils d'évaluation, elles peuvent être considérées comme équivalentes. Dans cette perspective, ces auteurs proposent de dépasser une approche fondée sur des compétences isolées afin de privilégier l'identification de méta compétences. Ils distinguent notamment les compétences interpersonnelles

(communication, travail d'équipe, leadership, collaboration, prise de décision), les compétences interpersonnelles (autogestion, organisation, gestion émotionnelle, persévérance, initiative) et les compétences exécutives (flexibilité cognitive, inhibition, mémoire de travail, planification, résolution de problèmes). Ils concluent ainsi à la nécessité d'abandonner les longues listes de savoir-être au profit de compétences plus globales et intégratives.

Ainsi, les travaux récents de Teyssier-Roberge et al. (2025) rejoignent ceux des auteurs précédents et permettent de mieux circonscrire les compétences à développer. Toutefois, il demeure essentiel que les méta compétences retenues s'alignent avec les objectifs stratégiques et la vision de l'organisation. Par ailleurs, il est nécessaire de tenir compte du contexte propre à chaque organisation afin que cette démarche s'inscrive réellement dans l'évolution du personnel. Il n'est donc pas pertinent de définir des catégories fixes de compétences applicables à toutes les organisations. Il convient plutôt d'identifier les besoins spécifiques en compétences, de considérer le contexte et les objectifs, puis de croiser ces éléments avec les apports de la littérature jugés pertinents pour l'organisation.

2.5. Mise en œuvre du développement des compétences

Afin de combler les écarts de compétences, plusieurs auteurs, dont McKinsey & Company (2024), recommandent le recours aux stratégies de reskilling (requalification) et d'upskilling (montée en compétences). Il s'agit ainsi, d'une part, de renforcer les capacités de certains employés et, d'autre part, de doter d'autres de nouvelles compétences. Dans la même optique et en lien avec le caractère évolutif du développement des compétences, Morandini et al. (2023) distinguent l'upskilling, qui correspond à l'amélioration des compétences existantes, et le reskilling, qui renvoie à l'acquisition de nouvelles compétences. Il s'agit donc d'une démarche proactive du développement des compétences reposant sur ces deux procédés complémentaires.

Dans cette perspective, il apparaît essentiel de sélectionner des compétences adaptées et alignées sur les objectifs stratégiques de l'organisation, afin d'adopter une approche fondée sur les compétences clés. À cet effet, Calvez et Dolidon (2014) soulignent que le développement des compétences doit être stratégique, en étant étroitement lié à la vision de l'entreprise, à ses objectifs et à son avantage concurrentiel. Les ressources humaines doivent ainsi identifier les compétences clés, les développer, les exploiter et les protéger. Cette idée est reprise par Asiedu et Tenakwah (2025), qui précisent que le développement des compétences conduit à une planification stratégique fondée sur les compétences. Cette planification comporte plusieurs étapes : l'analyse

des compétences actuelles, l'anticipation des besoins futurs, l'identification des écarts, puis l'élaboration d'un plan de développement à long terme. Cette approche confirme que le développement des compétences s'inscrit dans un processus stratégique structuré plutôt que dans une logique ponctuelle ou improvisée.

Pour Lavoie et Painchaud (1993), afin qu'une personne soit en mesure d'exercer ses compétences, celles-ci doivent être reconnues. Les programmes de formation constituent à cet égard des espaces privilégiés pour le développement des compétences, qu'ils relèvent de la formation générale ou professionnelle. Il apparaît ainsi que le développement des compétences peut être facilité par la mise en place de dispositifs de formation adaptés, ce qui renvoie à l'importance d'identifier les formations pertinentes à proposer aux employés.

Dans la même perspective, Arbouche (2008) insiste, dans le processus de développement des compétences, sur l'importance de la motivation, de la prise en compte du contexte, de l'expérience et de l'apprentissage en situation d'action. Il souligne également la nécessité d'intégrer l'éthique dans ce processus, ce qui est particulièrement pertinent dans le contexte de l'administration publique, où les décisions et les actions doivent être guidées par des principes éthiques. Ces idées sont confirmées par des travaux récents. Asiedu et Tenakwah (2025) et Achoki (2023) rappellent que le développement des compétences ne constitue pas un événement ponctuel, mais s'inscrit dans une logique d'apprentissage continu. Ils soulignent la nécessité d'une formation permanente et d'une adaptation continue des compétences, ainsi que l'importance d'ajuster les outils de gestion des compétences aux évolutions technologiques.

Par ailleurs, Asiedu et Tenakwah (2025) mettent en avant l'apprentissage par la pratique, notamment à travers les mises en situation, les projets concrets et le travail collaboratif. De son côté, Achoki (2023) propose plusieurs pratiques concrètes, telles que les formations et ateliers, les plateformes d'apprentissage, les formations en ligne, les programmes de rotation, le mentorat, le partage de connaissances et les partenariats avec les universités et centres de formation. L'auteur souligne également l'importance de l'apprentissage expérientiel, qui représenterait une part prépondérante (70 %), comparativement à l'apprentissage social (20 %) et à la formation formelle (10 %). Toutefois, il convient de veiller à ce que ces dispositifs soient adaptés aux besoins et aux préférences des employés afin d'assurer leur efficacité et leur appropriation.

Pour Oudda et Jallal (2024), les compétences à développer sont à la fois individuelles et collectives, ce qui justifie la valorisation des compétences hybrides, particulièrement pertinentes dans la

gestion des équipes multiculturelles. Toutefois, Lavoie et Painchaud (1993) rappellent que le développement des compétences ne suit pas un modèle linéaire, mais plutôt un processus d'intégration dans lesquels chaque individu développe des compétences de manière singulière, tant par leur nature que par leur mode d'exercice. Ainsi, le développement des compétences doit tenir compte du rythme d'apprentissage propre à chaque employé.

Dans cette logique, Morin et Marsolais (1990) proposent un schéma illustrant ce processus dynamique (présenté en annexe 3). Celui-ci montre qu'une personne développe ses compétences au sein d'un champ d'exercice spécifique, afin qu'elles soient ensuite reconnues. La reconnaissance des compétences apparaît ainsi comme une variable clé issue de ce processus. Dès lors, il est essentiel que les compétences soient reconnues tant en amont qu'en aval de leur mise en œuvre.

Par ailleurs, Teyssier-Roberge et al. (2025) soulignent l'importance de recourir à des méthodes d'évaluation comportementales et dynamiques, plutôt qu'à de simples auto-questionnaires, afin de définir plus précisément les besoins en compétences. Cela met en évidence la nécessité de réaliser un diagnostic préalable avant d'engager toute démarche de développement des compétences. De surcroît, Carré (2015) soutient qu'il est essentiel de développer les cursus pédagogiques en concertation avec les élèves, puisque c'est eux qui en retireront le plus grand bénéfice. Leur implication dès le début du processus apparaît donc essentielle à sa réussite.

En définitive, l'ensemble de ces travaux met en évidence la nécessité de prendre en compte le contexte organisationnel ainsi que les objectifs stratégiques dans toute démarche de développement des compétences. Cette réflexion constitue le point de départ du processus, afin que celui-ci s'inscrive pleinement dans la vision de l'organisation et y contribue efficacement. Dans le cadre de notre étude, ne pouvant recourir à des méthodes d'évaluation comportementales et dynamiques, nous avons choisi une démarche permettant d'effectuer un état des lieux des compétences au sein de l'organisation. Sur cette base, et en tenant compte du contexte de la DOND, nous avons élaboré une liste de compétences jugées pertinentes, intégrée à notre questionnaire de recherche. Cette approche vise à identifier les compétences les plus adaptées aux employés ainsi que les modalités de leur déploiement. Elle s'inscrit dans une logique proactive destinée à faciliter la mise en œuvre du développement des compétences au sein de l'organisation.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION

Avant de présenter le devis de recherche et d'intervention, il convient de rappeler que l'objectif de notre mandat est d'identifier les besoins en compétences ou en formations des employés de la DONND, les conditions limitant leur accès à la formation afin de proposer une amélioration de ces dernières.

Dans cette partie, il sera présenté succinctement chacune de ces trois parties : le choix de la stratégie de recherche, les différentes approches d'analyse de données, la description des outils de collecte des données et la présentation de la méthode d'analyse des données.

3.1. Définition du type de recherche menée

Ce mandat s'inscrit dans le cadre d'une étude de cas. En effet, pour Prevot et Roy (2012), une étude de cas est une investigation empirique qui analyse un phénomène contemporain dans son contexte réel, en utilisant plusieurs sources de données. Elle permet la compréhension d'une situation basée sur une expérience concrète sur le terrain. Nous avons choisi de mener une étude de cas, car notre étude se réalise au sein de la DONND et donc tiendra compte du contexte et des réalités organisationnelles et culturelles de celui-ci. L'objectif n'est pas d'avoir des résultats globaux qui pourraient s'appliquer à toutes les organisations, mais de comprendre le contexte et les réalités constituant des obstacles au développement des compétences.

Afin d'y parvenir, nous avons utilisé une stratégie de recherche fournie par la littérature. Cette stratégie de recherche consiste en la façon dont nous avons choisi de mener notre étude.

3.2. Stratégie de recherche utilisée

La littérature distingue plusieurs types de méthode de recherche et d'intervention. Dans le cadre de ce mandat, nous avons opté pour une approche mixte combinant à la fois une approche qualitative et quantitative. Le choix de cette approche s'explique par le fait que, l'approche quantitative fournit des données chiffrées et donne des précisions sur les besoins en formation, tandis que l'approche qualitative permet de comprendre les obstacles, les barrières rencontrées par les employés et les préférences en matière de formation. En sus de cette combinaison, cette

approche choisit de croiser les résultats obtenus avec ceux d'un précédent Survey déjà réalisé au sein du département.

Nous avons choisi de présenter chacune des méthodes de recherche utilisée en détail afin de mieux en comprendre la portée.

3.2.1. La méthode qualitative

Les auteurs Aubin-Auger et al, (2008) ont présenté la méthode qualitative ainsi que ses caractéristiques. En effet, c'est une méthode qui vise à comprendre des phénomènes, des comportements et des expériences humaines. Elle se décline le plus souvent à partir des données non chiffrées. Elle répond généralement aux questions : comment et pourquoi. C'est une méthode qui ne cherche pas à quantifier les données, mais à les interpréter et à en donner du sens. À partir de ces données émergent des hypothèses ou des idées. Les données issues de cette méthode sont souvent transcrites et analysées de manière progressive, et ce, en fonction des thématiques qui émergent. Le regroupement thématique permet d'avoir des idées récurrentes, les avis partagés et les besoins en compétences communs entre les employés.

Pour Giordano et Jolibert (2016), la recherche qualitative n'est pas figée et répond à un processus itératif. Ainsi, les questions posées et la démarche utilisée sont souvent adaptées au fur et à mesure de l'évolution de la recherche. Toutefois, cette méthode ne permet pas d'avoir des données chiffrées. C'est pourquoi, loin de la contredire, elle vient être complémentaire à la méthode quantitative qui, loin de la contredire, vient la compléter.

3.2.2. La méthode quantitative

Selon Poisson (1983), la méthode quantitative repose sur l'idée selon laquelle la réalité peut être objectivement mesurée et analysée. Ainsi, elle permet de mesurer les phénomènes, établir des relations en utilisant des données chiffrées et des statistiques. L'auteur évoque le fait qu'elle évolue dans une logique expérimentale en testant l'effet d'un facteur sur l'autre. Les objectifs de cette méthode sont de tester des hypothèses, vérifier les relations de cause à effet, généraliser les résultats à une population. Contrairement à la méthode qualitative, cette méthode permet d'avoir des données exactes sur la compréhension d'un phénomène.

Cependant, Poisson (1983) précise que cette méthode n'explique pas assez les phénomènes, le sens et le vécu des acteurs. De même, pour Hunt (2011), cette approche ne se focalise que sur les

données chiffrées en éliminant certaines variables subjectives, comme les perceptions humaines, qui sont des données qualitatives. C'est pourquoi, pour étude complète, les auteurs recommandent une méthode mixte.

3.2.3. La méthode mixte

Cette approche combine à la fois les approches quantitative et qualitative. Pour Aldebert et Rouzies (2014), c'est la méthode la plus fiable et qui permet la compréhension complète d'un phénomène. Cette approche permet de valider les données issues d'une méthode par les données issues de l'autre méthode : il s'agit ici de la triangulation des données. En effet, celle-ci permet de renforcer la crédibilité des données et de réduire les biais liés à une source d'information (Savoie, 2016). Cela permet que chacune des limites d'une méthode soit compensée par l'autre. Toutefois, selon les auteurs, cette méthode est fastidieuse et prend plus de temps au chercheur pour être mise en œuvre.

Dans le cadre de cette étude, il a été question pour nous d'évaluer l'accès aux formations actuelles, d'identifier les éventuels blocages qui en découlent, et de comprendre les préférences en matière de développement des compétences afin de favoriser l'atteinte des objectifs de la DOND. Les résultats qui en ont découlé ont été des pourcentages donnant les besoins chiffrés des employés et des avis explicatifs des employés en matière de besoins réels en développement des compétences. Les résultats, bien qu'étant majoritairement quantifiables, les entretiens, l'analyse documentaire via les résultats d'un précédent Survey de 2024 qui sont des outils qualitatifs nous ont permis d'avoir aussi des résultats avec des données qualitatives. Ainsi, ayant deux qualités de résultats différents, nous avons utilisé la triangulation pour croiser chacun de ces résultats pour confirmer leur crédibilité et leur pertinence.

3.3. Présentation des outils de collecte de données

Les outils de collecte de données sont ces éléments qui nous ont aidés à recueillir toutes les informations relatives au développement des compétences au sein de la DOND. Dans le cadre de ce mandat, les outils de collecte de données utilisées ont été l'analyse documentaire, les entretiens de validation et le questionnaire. Cependant, parmi tous ces outils, le principal ou le phare utilisé est le questionnaire.

3.3.1. L'analyse documentaire

Benzécri (1984) définit l'analyse documentaire comme une technique de collecte de données qui consiste à exploiter des textes ou des documents afin d'extraire des informations qui seront nécessaires à l'étude qui est menée. Elle vise à se servir de mots clés pour repérer les informations recherchées dans les documents.

Dans le cadre de notre mandat, nous avons effectué une analyse documentaire au niveau des formations déjà disponibles au sein de la DOND et de la littérature scientifique. Cette analyse nous a permis d'identifier les formations déjà disponibles et conçues, afin de pouvoir proposer des formations éventuellement complémentaires. Nous avons aussi pris connaissance des précédentes études menées au sein de la DOND, notamment celles issues du Survey mené en 2024 de façon générale auprès des employés de la DOND.

3.3.2. Le questionnaire

Il s'agit de l'outil phare dans cette étude, car il a été conçu à partir de l'analyse documentaire, d'une observation furtive du contexte de la DOND et de l'analyse documentaire. C'est un outil phare, car il a permis de couvrir un grand nombre de participants et de recueillir le maximum d'informations directement auprès des employés. Aussi, toutes les questions ont été les mêmes pour chaque employé, ce qui donne un traitement statistique et permet d'avoir une tendance générale des besoins et attentes des employés.

L'auteur Tamim (2020) présente le questionnaire comme un outil de collecte de données qui s'apparentent à une méthode d'investigation ayant le mérite de favoriser le recueil des représentations et des pratiques des informateurs vis-à-vis d'une recherche à mener. Cet outil permet au répondant de se retrouver seul face aux questions et d'avoir plus de temps pour répondre aux questions.

Dans l'élaboration du questionnaire, le choix des questions et la formulation des questions sont déterminants. En effet, il existe deux types de questions qui peuvent y figurer : les questions ouvertes et les questions fermées. Selon Tamim (2020), les questions ouvertes sont celles où les répondants n'ont d'autre choix que de sélectionner une réponse parmi les options proposées. En revanche, les questions fermées sont celles où les répondants ont la liberté de répondre comme ils veulent. Les questions fermées sont facilement traitables et administrables par rapport aux

questions ouvertes. Pour ce qui est de la formulation des questions, Tamim (2020) recommande de les simplifier le plus possible, de les rendre compréhensibles, claires et exemptes de toute ambiguïté.

De ce fait, dans le cadre de notre mandat, nous avons privilégié à la fois des questions fermées et des questions ouvertes afin d'avoir le maximum d'informations recueillies de la part des participants. Les questions fermées nous ont permis d'avoir des résultats exacts et chiffrés et d'avoir une mesure réelle des besoins des employés. Quant aux questions ouvertes, elles nous ont permis de laisser aux participants la possibilité d'exprimer clairement leurs besoins et leurs avis. Prenant aussi en compte le contexte bilingue de l'organisation et du personnel, nous avons élaboré le questionnaire dans les 2 langues officielles du Canada (anglais et français).

Ledit questionnaire définitivement validé par les gestionnaires et directeurs du département est présenté en annexe 3 du document en version française et anglaise.

3.3.3. Les entretiens

Selon Tamin (2020), l'entretien est un mode d'accès pertinent pour les représentations et les opinions individuelles qui engage des personnes dans une conversation verbale : intervieweur et interviewé dans une situation de face-à-face. Il permet de recueillir directement et rapidement les informations comparées au questionnaire.

L'auteur distingue trois types d'entretiens : l'entretien directif qui suit un canevas assez strict basé sur le guide d'entretien, c'est-à-dire sur un ensemble de questions déjà prédéfinies, l'entretien semi-directif qui donne une certaine flexibilité au chercheur de poser les questions qui lui semblent idoines en sus des questions prédéfinies, et l'entretien libre qui n'impose pas de cadre prédéfini dans l'administration des questions.

Dans le cadre de ce mandat, nous avons utilisé les entretiens libres non pas auprès de tous les participants, mais auprès des gestionnaires, directeurs et coordonnateurs. Nous avons choisi ce type d'entretien déjà à cause de la nature des interviewés qui sont nos supérieurs et aussi pour pouvoir ajuster nos questions au fur et à mesure. De plus, les gestionnaires et directeurs sont les porteurs de vision de la DOND, donc sont mieux aguerris par rapport au contexte qui s'y prête et aux réalités organisationnelles. Ainsi, ces entretiens ont permis de circonscrire le questionnaire à administrer et de présenter la portée de l'initiative, de corriger les questions administrées dans le questionnaire et de valider définitivement ce dernier pour divulgation auprès de tous les participants

3.3.4. L'observation participante

Kawulich (2005) présente l'observation participante comme un processus par lequel le chercheur apprend les activités d'un groupe en participant et en observant ses pratiques dans leur contexte naturel. Elle est une compréhension holistique du phénomène en s'immergeant soi-même dans l'analyse. Cette méthode permet de connaître les pratiques sociales de l'intérieur, d'observer les acteurs, et de voir des situations sensibles ou implicites. Cette méthode permet d'observer les interactions réelles, les comportements non verbaux et de mieux comprendre le contexte culturel et organisationnel.

De ce fait, dans le cadre de notre mandat, nous avons pu assister à un phénomène de changement, notamment celui de la mise à jour de plusieurs plateformes, dont le logiciel servant de système de gestion des ressources humaines. Nous avons nous-mêmes subi ce changement et avons pu prendre des notes sur les réactions des employés. Nous avons mieux compris la culture du changement au sein du département et les réactions face à celui-ci. Nous avons noté également les procédés d'anticipation sur le changement émis dans l'organisation afin de voir leur impact et de mesurer aussi leur pertinence.

À la suite de la présentation de cette méthodologie de recherche, il convient de présenter les résultats de notre étude qui nous permettront ensuite de formuler des recommandations pour l'organisation.

CHAPITRE 4 : ANALYSE ET INTÉGRATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

L'analyse des résultats de cette étude sera constituée : de l'analyse des résultats du questionnaire, les résultats d'un précédent sondage réalisé et uniquement sur les données issues en matière de formations, et les résultats issus de notre propre observation, notamment dans une situation réelle de changement vécue pendant notre stage.

4.1. Présentation des résultats du questionnaire

4.1.1. Rappel du contexte et de la taille de l'échantillon

Nous rappelons que notre échantillon était constitué de tous les employés de la DOND à qui le questionnaire a été envoyé. Le questionnaire a été envoyé sous forme d'un lien Google form et le remplissage était volontaire et anonyme.

Le DOND compte plus de 200 employés. Malheureusement, nous n'avons pas pu obtenir le nombre de réponses correspondantes au nombre d'employés. Toutefois, nous avons obtenu 103 réponses au total, ce qui représente environ 40% de la taille de l'échantillon global.

Les employés de la DOND sont responsables des opérations de dotation pour les autres départements du MDN qui, eux, sont considérés comme leurs clients. Ils sont composés de conseillers en dotation, d'assistants en ressources humaines, d'adjoints en ressources humaines, d'étudiants, de coordonnateurs en dotations et de gestionnaires en dotation. Cette diversité de catégories d'employés permet de recueillir aussi des avis différents, car chacun d'entre eux répondra en fonction du contexte du travail qu'il fait au quotidien, ce qui nous fournira diverses perceptions. De plus, cette approche est cohérente avec la revue de la littérature, notamment via la pensée de Morandini et al. (2023) qui affirment que le développement organisationnel est un fait organisationnel et non individuel ; ce qui reflète cette approche prenant en compte toutes les catégories de l'organisation ou du moins du département sur lequel porte l'étude.

Nous avons choisi de présenter les résultats issus du questionnaire en fonction des rubriques de questions posées.

4.1.2. Analyse du Profil des correspondants

Les principaux profils concernés par cette initiative ont été regroupés par classification sans tenir compte des niveaux et des échelons de chacun des employés. Les concernés sont des employés ayant plus ou moins 10 ans d'expérience au sein du département. Ces différentes classifications sont, entre autres :

- AS-Groupe Services administratifs ;
- CR-groupe Commis aux écritures et aux règlements, taux de rémunération annuels ;
- PE-Groupe des conseillers en dotation ;
- Étudiants

À l'issue de ce regroupement, les résultats montrent que ceux qui ont le plus répondu sont le groupe des conseillers en dotations (PE) à 71%. Suivi, du groupe des commis aux écritures à 21%. 47% de ces répondants ont majoritairement entre 2 et 5 ans d'expérience et beaucoup d'entre eux ont moins de 2 ans d'expérience.

Ces résultats montrent que le groupe des conseillers en dotation et commis aux écritures semblent plus interpellés par le besoin en formation que les autres. Les plus répondants sont ceux qui sont anciens au sein de l'organisation, et ceux qui viennent d'entrer dans l'organisation. Cela pourrait signifier que certains aimeraient mieux être intégrés au sein de l'organisation au travers de cette initiative et d'autres aimeraient se développer davantage.

Par ailleurs, ces résultats permettent de confronter différents points de vue théoriques. En effet, pour Morandini et al. (2023), le développement des compétences constitue un processus évolutif et continu. De même, Asiedu et Tenakwah (2025) ainsi qu'Achoki (2023) affirment que le développement des compétences s'inscrit dans une dynamique d'apprentissage continu. À travers les résultats obtenus, cette continuité semble se confirmer, puisque tant les anciens que les nouveaux employés ont exprimé un besoin de développement des compétences. Cela montre que ce processus peut s'inscrire tout au long du parcours de l'employé au sein de l'organisation, qu'il soit nouvellement recruté ou déjà en poste depuis plusieurs années.

4.1.3. Accès aux possibilités de développement des compétences

Cette question permettait de savoir si les employés ont suffisamment accès aux formations.

La réponse a été « Oui » à 78% et non à 22%. Parmi les non, plusieurs estiment :

- Ne pas connaître clairement les formations qui sont offertes ;
- Avoir appris leur travail dans le tas ;
- Avoir envie de plus de formation dans le bilinguisme ;
- N'avoir pas assez de temps pour se former ;
- Que le contenu des formations qui ne sont pas assez consistantes ;
- D'avoir trop de ressources de formation et donc n'arrivent pas vraiment à se retrouver pour les rechercher ;
- D'être attribué de nouvelles tâches sans aucune formation ;
- D'avoir besoin de plusieurs formations spécifiques.

De ces résultats, nous constatons que tous les employés de la DOND n'ont pas suffisamment accès à des formations. Les réponses obtenues représentent un échantillon global de plus de 40 % des employés, ce pourcentage pourrait sans doute s'augmenter si les réponses étaient plus nombreuses. Ce fait pose un problème pour les objectifs globaux du département, car, il serait idéal que tous les employés puissent avoir des ressources pour se développer pour une meilleure performance de l'organisation. De plus, les commentaires montrent qu'il y a sans doute des ressources, mais qu'elles ne sont pas soit connues de façon appropriée, soit accessibles, soit bien organisées.

En outre, ces résultats viennent confirmer la pensée de Loarer et Pignault (2010), selon laquelle la compétence se développe également en fonction des ressources mises à disposition. Or, dans certains commentaires, plusieurs employés estiment ne pas disposer de ressources suffisantes ou adéquates pour se former. Cette situation peut expliquer leur faible disposition à entreprendre des démarches de formation, dans la mesure où les conditions et les ressources nécessaires à leur apprentissage ne leur semblent pas réunies. Par ailleurs, cela laisse supposer que le cadre offert ne favorise pas pleinement le développement des compétences. À cet égard, Endrizzi (2015) souligne que les ressources humaines ont la responsabilité de fournir un environnement propice à l'apprentissage continu. De plus, il importe d'assurer une adéquation entre les besoins réels des employés et les formations proposées.

4.1.4. Participation à une formation

Cette question permettait de savoir si jamais les employés ont déjà eu à prendre part à une quelconque formation dans les deux dernières années. 83% ont répondu par oui et 17% ont répondu

par non. Nous avons ensuite cherché à savoir quelles étaient les formations déjà acquises par les employés. Les majoritaires qui ont été citées sont les formations :

- Techniques (sans aucune précisions) ;
- En langues ;
- Sur le digital ;
- Comportementales (Très peu de répondants) ;
- Les formations spécifiques (COR130, COR128, COR118) ;
- Sur la dotation.

La réponse à cette question montre qu'il existe une culture de formation au sein du département, ce qui renforce davantage l'accueil de l'initiative au sein de l'organisation qui ne devrait pas rencontrer d'encombre. Aussi, les formations déjà suivies montrent que plusieurs ont suivi des formations plus techniques que comportementales. Or, l'on sait que le savoir-être est très important pour le bien d'une organisation, surtout avec une vision qui est actuellement centrée sur le bien-être des employés. Bien plus, les formations suivies montrent que la majeure partie est centrée sur le département et n'offre pas assez de polyvalence aux employés en matière de développement.

Ces résultats viennent confirmer les points de vue de Otoo et Rather (2023). En effet, ceux-ci affirment que le développement des compétences repose sur des formations visant à améliorer les capacités et connaissances des employés. Ainsi, la présence de formations disponibles au sein de l'organisation montre que celle-ci suit une logique de capacitation des employés, ce qui confirme la présence d'une culture de l'apprentissage. Toutefois, la prédominance des formations techniques plutôt que comportementales contredit les points de vue des auteurs sur les *softs skills* (savoir-être) et montre déjà un déséquilibre ou une insuffisance dans les formations offertes. Cela montre aussi que les employés ne mesurent ou ne perçoivent pas aussi l'importance des compétences comportementales. Pour Dawar (2023) et Evans (2023), les compétences comportementales sont tout aussi importantes et primordiales que les compétences techniques, car celle-ci est transversale et donc peut servir dans n'importe quel contexte. Ainsi, les formations en compétences plus techniques ici montrent un écart entre les points de vue théoriques et la réalité de l'organisation dans laquelle les employés sont pour le moment plus penché vers les compétences techniques que transversal.

4.1.5. Choix des formations à inclure dans le plan de développement

Nous avons proposé une liste de compétences techniques, transversales, linguistiques et clés dans le questionnaire qui pourraient intéresser les employés du MDN.

Parmi les compétences techniques, les résultats ont montré que les employés penchent majoritairement plus pour : la gestion des données et l'utilisation de l'IA à 23% chacune. Les deux autres formations techniques qui suivent sont la connaissance du MDN et de l'environnement des clients, et la gestion des projets à 10 % chacune.

Parmi les compétences transversales, les résultats ont montré que les employés ont majoritairement choisi : la résolution des problèmes et pensée critique à 28%, la gestion du stress à 25% et, l'adaptation au changement à 20%.

Parmi les compétences clés, les résultats ont montré que les employés sont plus orientés vers : la réflexion approfondie à 35% et l'initiative, l'action orientée à 34%.

Parmi les compétences linguistiques, les résultats ont montré que les employés sont plus orientés vers la progression CBC à 39% et vers la progression BBB à 26% pour l'apprentissage de la langue seconde.

Ces résultats montrent que les employés ont évoqué le désir d'être doté des compétences qui ne sont pas uniquement propres aux tâches relatives à la dotation. Mais celles qui leur serviront tout autant dans ce département que dans d'autres. Le pourcentage relatif aux compétences liées à l'IA montre bien que ceux-ci aimeraient s'arrimer à la montée actuelle du numérique.

Pour ce qui est des compétences transversales, ceux-ci ont montré que les employés sont plus conscients des défis relatifs aux changements et aux objectifs de plus en plus élevés actuels du MDN. Aussi, ils souhaitent avoir des outils pour les affronter en ayant aussi des outils pour la résolution des problèmes qui pourraient en découler.

Les résultats fournis pour les compétences clés déjà disponibles au sein de l'organisation renforcent cette idée avec un désir d'être orienté vers les résultats. Ces résultats montrent aussi le désir des employés d'avoir des outils pour atteindre efficacement les objectifs.

Pour finir, les résultats de la langue seconde montrent que plusieurs employés sont conscients des enjeux du bilinguisme au sein d'une administration fédérale, et souhaitent davantage progresser vers les qualifications en langue seconde. Certains commentaires additionnels ont d'ailleurs

souligné le désir de cours de langue pour les francophones. Ces résultats renforcent les commentaires précédents sur le problème d'accès à ces formations.

Ces résultats sont également directement liés à la revue de la littérature et ceux à plusieurs niveaux. Premièrement, pour les compétences techniques, les choix majoritaires orientés vers l'IA corroborent les travaux de Morandini et al. (2023) et Hamilton (2025). Pour ces derniers, l'IA est devenue une composante incontournable dans le développement des compétences. Les employés doivent sans cesse collaborer avec dès aujourd'hui. Il semble clair que les employés de la DOND veulent donc s'orienter vers cette dynamique.

Deuxièmement, Hamilton (2025) a évoqué la pensée critique dans les formations qu'il recommandait, ce qui a également été choisi majoritairement par les employés. De même, Teyssier-Roberge (2025) évoque la résolution des problèmes comme méta compétence exécutive, ce qui a été choisi en grande partie aussi par les employés. De tous ces choix, il semble que les employés se sont orientés vers les formations recommandées par les auteurs, ce qui vient davantage confirmer leur pensée. Par ailleurs, les choix orientés vers la gestion du stress et l'adaptation au changement montrent que les employés sont conscients des enjeux relatifs aux changements constants qui se passent au sein de l'organisation. Pour Teece et al. (1997), les organisations doivent sans cesse renouveler leurs compétences pour s'adapter aux changements. Ce fait en lui-même constitue déjà un changement et corrobore l'importance d'y être préparé. KPMG (2024) vient d'ailleurs asseoir cette pensée en affirmant qu'il revient aux ressources humaines de préparer les employés aux changements.

Pour finir, le choix fait par plusieurs sur des compétences dans les langues, bien qu'il fût facultatif, vient confirmer l'importance des formations communicationnelles. En effet, Gagné et al. (2022) ont souligné cette importance dans les environnements diversifiés. Les employés de la DOND sont très diversifiés du fait de leurs origines et cultures linguistiques. Les choix majoritaires faits dans ce sens montrent le désir des employés de renforcer l'inclusion et la collaboration au sein du département.

4.1.6. Choix des méthodes d'administration des formations

Les résultats de cette question ont permis de noter que les répondants préfèrent majoritairement que les formations soient : sous format mentorat/coaching (15%), en ligne (14%), sous forme de situation de travail (13%) et en hybride (12%).

Ces résultats permettent de noter un désir des employés de ne pas se former en autodidacte ou sur le tas, comme certains l'avaient mentionné plus haut. Majoritairement, ils aimeraient que celles-ci soient faites avec une assistance humaine. Ceci permet de porter une critique aux formations actuellement disponibles qui sont quasiment toutes en ligne.

Ces résultats viennent également valider directement les approches d'apprentissages proposées par les auteurs. En effet, Achoki (2023) recommande le mentorat et le partage de connaissances. De même, Asiedu et Tenakwah (2025) soulignent l'importance de l'apprentissage pratique et collaboratif. Quant à Arbouche (2008), il va relever que l'apprentissage en situation d'action est important. On peut percevoir qu'il s'agit des choix majoritaires faits par les employés, ce qui vient renforcer la pertinence des points de vue de ces auteurs. Il reflète le désir de s'orienter vers de nouvelles méthodes de formation, autres que celles connues de façon standard, comme en présentiel ou en ligne.

4.1.7. Les barrières ou obstacles liés à l'apprentissage

Les résultats de cette question ont permis de voir que les 2 principales barrières aux formations pour les répondants sont : la charge de travail (45%) et la disponibilité (27%).

Ces résultats permettent d'expliquer le désir des employés d'avoir des outils pour la gestion du stress et l'adaptation au changement. En effet, le MDN en matière de dotation a des cibles élevées pour les prochaines années, ce qui explique une répercussion sur la charge de travail. Ainsi, plusieurs aimeraient se former, mais n'arrivent pas soit à disposer du temps pour le faire, soit à savoir dégager du temps pour le faire.

Ces résultats viennent davantage confirmer la responsabilité organisationnelle et non individuelle que représente le développement des compétences soulignées par Morandini et al. (2023). En effet, la charge de travail suivie de la disponibilité est une condition principalement mise en place par l'organisation et donc ne dépend pas l'employé. De ce fait, si les employés n'ont pas des conditions favorables qui leur permettent d'allouer, par exemple, du temps pour la formation, le développement des compétences ne pourrait pas être mis en œuvre. Les pratiques des ressources humaines doivent favoriser l'engagement des employés (Otoo et Rather, 2023). Cet engagement des employés passe également par la mise en place des conditions favorables pour le développement des compétences. D'autant plus que la charge de travail n'est pas un obstacle

unique figé sur le développement des compétences, mais pourrait aussi avoir un impact sur la performance organisationnelle.

4.1.8. Accueil de l'initiative au sein du département

Cette question concernait le regard qu'auront les employés si jamais ce plan était mis en œuvre. À cet effet, 71% des répondants ont répondu par l'affirmative et 22% ont répondu par la négative.

Les réponses additionnelles à cette question ont donné les commentaires suivants des répondants :

- De pouvoir disposer de plus de temps et d'avoir un temps spécifique pour se faire former ;
- D'avoir une approche réaliste dans l'implémentation de l'initiative, notamment sur la gestion du temps de formation ;
- De développer une culture d'apprentissage en communauté de collègues pour les employés à la place des rencontres virtuelles ;
- De considérer la mobilité et le développement de la main-d'œuvre, ainsi que les obstacles courants qui empêchent les personnes d'accéder à de nouveaux postes.

Ces résultats montrent que l'implémentation de ce plan serait majoritairement perçue positivement par les employés si elle était mise en place. Les commentaires supplémentaires accroissent la pertinence de cette démarche et mettent en évidence une préoccupation majeure et récurrente : la gestion de la charge de travail des employés et la nécessité de renforcer la culture d'apprentissage au sein de l'organisation. Enfin, ceux-ci permettent de prêter attention aux recommandations qui seront formulées afin que celles-ci soient réalistes et adaptées à la fois aux besoins des employés et aux objectifs de l'organisation.

En outre, ces résultats confirment aussi des points de vue théoriques, notamment par l'adhésion des employés. L'enjeu que représente le développement des compétences pour qu'il soit bien implémenté doit avoir une forte adhésion des employés. Il s'agit d'un investissement sur le capital humain, comme le pensent Becker (1964, cité dans Youness et Alami (2025) et un levier de performance (Akrouch et El Machkour, 2024). C'est pourquoi la forte adhésion des employés reflétée par ce résultat montre que les employés ont conscience de cet investissement et valident l'importance de la mise en place du développement des compétences.

4.2. Résultats des précédents sondages réalisés

4.2.1. Présentation des résultats

En 2024, un sondage a été réalisé auprès des fonctionnaires fédéraux. Nous avons pu avoir accès aux résultats de la DONND.

Ce Survey regroupe les avis des employés autour de 6 thématiques : Rémunération, engagement des employés, leadership, effectif, milieu de travail et bien-être au travail. Pour ce qui est du leadership, il est un point majeur des forces de la DONND. Il a été noté un fort niveau de satisfaction des employés, surtout vis-à-vis de leurs superviseurs immédiats. Ce niveau de satisfaction renferme entre autres, les points suivants : l'encouragement à la collaboration, soutien au développement de carrière, soutien à la santé mentale, flexibilité des horaires. Par ailleurs, un point a été soulevé sur l'utilisation des langues officielles. Celui-ci révèle qu'il existe un climat inclusif en matière de langues officielles, que les employés utilisent librement leurs langues officielles et que les gestionnaires utilisent efficacement les deux langues. En matière de performance globale, le niveau L3 est noté plus performant que les niveaux supérieurs malgré certains défis qu'ils ont dû surmonter.

Le Survey présente également les principaux enjeux et défis. Pour la rémunération, il y a une insatisfaction importante liée à l'utilisation du système de paye Phoenix, un manque de soutien dans la résolution des problèmes, et un impact négatif sur la mobilité de carrière. Quant au stress et à la santé mentale, les facteurs de stress importants sont : la charge de travail élevée, les heures supplémentaires, le manque de ressources, le harcèlement et la discrimination, le manque de reconnaissance, et le manque de clarté des attentes. En ce qui concerne la haute direction, il est critiqué pour son manque de communication et son approche trop lente dans la prise de décision.

Le Survey évoque également des aspects liés au milieu de travail et au développement de carrière. Ces aspects sont les préoccupations liées au harcèlement, les processus internes complexes, la technologie inefficace, la crainte des représailles lors des plaintes. Pour ce qui est du développement de carrière, plusieurs ont évoqué les obstacles à celui-ci, notamment, la discrimination, l'accessibilité et la formation linguistique insuffisante. Certains ont évoqué leur intention de quitter le département.

Des solutions ont été proposées à l'issue de ce Survey notamment :

- Améliorer la gestion du changement par une communication claire, par l'implication des équipes et en fixant des attentes à court terme ;

- Améliorer la communication interne en clarifiant les messages de la haute direction et en centralisant l'information des RH,
- Réduire le stress et soutenir les employés par la formation et le mentorat, les programmes de jumelage (buddy system), la meilleure répartition de la charge de travail et la reconnaissance du travail.

4.2.2. Synthèse des résultats et interprétation

Les résultats de ce Survey montrent que les besoins en développement des compétences sont réels. En effet, les points soulevés notamment en matière de langue, de leadership ou de gestion du stress, viennent rejoindre les besoins en compétences dans ce domaine qui ont été choisis par la majeure partie des employés dans les réponses à notre questionnaire.

Ce besoin en développement des compétences rentre aussi dans les perspectives et solutions évoquées dans ce Survey, notamment en matière de soutien des employés dans la formation, le mentorat et une meilleure répartition de la charge du travail. Ils viennent confirmer et justifier une des méthodes de formation les plus choisies à l'issue du questionnaire, notamment le coaching et le mentoring ; et également justifier la difficulté d'apprentissage liée à la charge de travail, qui était l'une des principales barrières à l'apprentissage.

Enfin, le Survey relève aussi des points essentiels sur la gestion du changement, le besoin de reconnaissance, la rétention et l'évolution de la carrière. Ces points montrent le désir des employés d'évoluer, de se faire former et surtout d'avoir les outils en main pour être plus performant. C'est pourquoi le leadership a d'ailleurs relevé la gestion du changement comme un point d'amélioration sur lequel il faudrait s'appesantir.

Les résultats de ce Survey pratiquement les mêmes que ceux issus du questionnaire, montrent que l'enjeu demeure actuel et n'a certainement pas connu beaucoup d'évolution depuis 2024. Les résultats issus de ce Survey confirment également le lien évoqué par les auteurs entre la rétention et l'adaptation des employés. En effet, Otoo et Rather (2023) ont souligné que le développement des compétences contribue à la fidélisation des employés, et renforce la capacité à s'adapter aux changements. Les employés ont évoqué leur désir de se faire former, ce qui montre qu'un investissement dans ce sens pourrait contribuer à réduire les intentions de départ. Par ailleurs, le développement des compétences constitue un outil essentiel dans l'accompagnement des transformations organisationnelles, ceci en favorisant l'agilité et la résilience organisationnelle (Id-

Hmane et Alami, 2025). Cette transformation organisationnelle évoque un affront avec le changement. C'est pourquoi, le point d'amélioration soulevé sur la gestion du changement vient davantage assermenter les points de vue des auteurs sur le développement des compétences comme un allier dans ce processus.

4.2.3. Résultats issus de l'observation participante et des entretiens informels

Lors de notre stage, nous avons expérimenté plusieurs changements majeurs, notamment dans la présentation des plateformes de logiciels à cause des mises à jour des logiciels. Nous avons constaté que ces changements étaient source de stress pour plusieurs employés qui n'avaient pas forcément les outils pour s'y adapter et nécessitaient constamment une assistante via des questions et des orientations des superviseurs. Bien que des séminaires en ligne fussent proposés pour les informer, certains participants n'avaient pas assez de temps pour y assister ou leur format ne leur convenait pas. Ce fait vient valider le choix des compétences relatives à la gestion de stress et l'adaptation du changement par les employés.

À partir de ces observations, nous avons conclu que la proactivité en matière de gestion du changement est toujours pertinente. On note aussi que la barrière liée à la charge de travail est bien réelle, de même que le format d'administration des formations. Il est donc important de choisir un adapté aux désirs des employés pour maximiser l'adaptation rapide des employés. De plus, cette gestion du changement source de stress justifie davantage le désir des employés d'avoir des outils dans ce sens. Par ailleurs, la prise en compte de la reconnaissance au travail montre également que le leadership encourage et veut reconnaître le développement et la contribution des employés. Toutefois, cette reconnaissance n'est pas faite à l'issue d'une formation en une compétence, mais plus à l'issue d'un projet ou d'un travail accompli. Par ailleurs, au sein du département, il n'existe pas un plan de développement des compétences qui pourrait influencer sur l'évolution de carrière des employés. Or, dans certains départements on a des programmes d'apprentissage avec des plans concrets d'évolution. De plus, plusieurs énoncés de critère de mérite des postes n'intègrent que les compétences et connaissances clés de façon limitée. Aussi, de nos entretiens, il a été relevé qu'il n'existe pas de plan qui intègre les réalités régionales des sections du département.

Par ailleurs, ces résultats sont en parfaite ligne avec les points des auteurs. En effet, l'absence d'un plan structurée du développement des compétences montre que le développement des compétences

pour le moment ne suit pas une orientation stratégique structurée. Comme le soulignent Calvez et Dolidon (2014), le développement des compétences doit être intégré à la stratégie globale de l'organisation ; ce qui signifie qu'il doit faire l'objet également d'une planification stratégique bien conçue. Morandini et al. (2023) sont venus appuyer ce point de vue en soutenant que le développement des compétences doit être structuré, planifié et soutenu par les instances de direction. Il doit aussi tenir compte de l'évolution de l'environnement. De ce fait, l'évolution de l'effectif de la DOND, les réalités régionales et le désir des employés d'être formés montrent le contexte dans lequel un éventuel plan de développement des compétences graviterait. Bien plus, ce contexte montre l'intérêt à mettre en œuvre ce plan au sein de la DOND.

En somme, ces résultats ne viennent pas contredire les résultats des précédents Surveys, ou des réalités visibles au sein de l'organisation. Bien plus, ils viennent actualiser ces derniers, car, il est plus précis et plus orienté vers les besoins réels en compétences. À l'issue de l'analyse de ces résultats, il convient maintenant de formuler des recommandations adaptées et qui serviront de base pour la mise en place idéalement d'un plan de développement de compétences.

CHAPITRE 5 : RECOMMANDATIONS ET PISTES DE SOLUTIONS

À l'issue de cette étude, il convient pour nous de formuler quelques recommandations suivant les résultats du questionnaire administré, de la revue de la littérature réalisée sur le sujet et des entretiens. Ces recommandations seront présentées également par rubrique. Aussi, ces recommandations se veulent à la fois sur le court et le long terme afin d'aider la direction sur les suggestions d'éléments qui pourraient figurer dans un éventuel plan de développement des compétences.

5.1. Recommandations relatives à l'accueil de l'initiative au sein du département

Les résultats issus dans cette partie permettent d'affirmer qu'il est crucial qu'un plan de développement des compétences soit implémenté au sein du département. Concrètement, il faudrait opter pour :

- La mise en place d'un plan de développement des compétences adaptable, tenant compte des évolutions de carrière des employés et favorisant un avancement fondé non seulement sur l'expérience, mais également sur la maîtrise des compétences clés :

À cet égard, une fiche de développement pourrait être proposée aux employés. Celle-ci leur permettrait de renseigner leurs objectifs en matière de développement personnel et d'évolution de carrière. Une telle démarche faciliterait la mise en place d'un éventuel programme de développement et d'avancement au sein du département. Ce programme pourrait s'inspirer d'initiatives d'apprentissage et de développement déjà existantes au sein du MDN, telles que les programmes ODP ou PG.

Par ailleurs, il serait pertinent que ce plan soit déployé à la fois à l'échelle nationale et régionale, tout en tenant compte des réalités propres à chaque région. En effet, les employés du MDN sont répartis à travers l'ensemble du pays, de sorte que les membres d'une même équipe sont souvent dispersés géographiquement. Dans cette perspective, un regroupement des employés par région pourrait favoriser une meilleure mise en œuvre du plan. Une telle approche permettrait notamment de faciliter certaines modalités de développement des compétences, telles que le mentorat et le coaching, en favorisant les échanges, l'accompagnement de proximité ainsi que le partage des connaissances entre les employés

- L'intégration dans les énoncés de critère de mérite de certaines compétences promues au sein du département afin de stimuler l'intérêt des employés :

Concrètement, si le plan de formation inclut des formations en leadership ou pensée critique, l'énoncé de critère de mérite pourrait le mentionner clairement comme compétences clés. Cette mesure peut être adoptée pour les postes promues en interne et au sein d'un même département afin de stimuler non seulement la compétitivité mais aussi le développement de chacun des employés qui serait enclin à aller suivre cette formation pour accéder au poste.

- La valorisation des formations antérieures et encourager à acquérir des connaissances théoriques dans des formations spécialisées :

Cette valorisation pourrait passer par l'identification d'une compétence clé sur un projet chez un employé et associer celui-ci dans la mise en œuvre d'un éventuel projet émis par les instances de direction.

5.2. Recommandations relatives à l'accès aux formations et aux barrières pouvant en découler

Les résultats ont montré qu'il existe une culture de formation au sein du département. Toutefois, plusieurs estiment ne pas en avoir la connaissance. Ainsi nous proposons :

- De renforcer davantage la communication sur les formations offertes auprès des employés, notamment lors des réunions d'équipe, par exemple ;
- D'actualiser les formations existantes et d'encourager les employés à l'apprentissage continu afin de suivre une stratégie de reskilling. À cet effet, il faudrait faire un état des formations déjà existantes qui auraient besoin d'être mises à jour ;
- De créer un espace ou une heure ou encore une journée qui ne sera consacré qu'à l'acquisition d'une formation spécifique. En effet, la majeure partie des employés ont évoqué la charge de travail comme blocus. Il est clair qu'avec une charge élevée, il serait difficile pour un employé de laisser son travail pour une formation. Avec du temps dédié par la direction, cela pourrait faciliter les choses.

5.3. Recommandations relatives aux types de compétences à développer

Les résultats issus de cette rubrique montrent qu'il est nécessaire d'inclure dans le plan de développement des compétences des programmes de formations. Ils viennent aussi confirmer que ce plan devrait prendre en compte les compétences techniques et les compétences transversales.

Parmi toutes les compétences, le plan doit mettre un accent globalement sur :

- L'utilisation de l'IA ;
- La connaissance du MDN et de ses clients ;
- La gestion des projets ;
- La résolution des problèmes et la pensée critique ;
- La gestion du stress ;
- L'adaptation au changement ;
- La progression vers le CBC ;
- La progression vers le BBB ;
- La réflexion approfondie ;
- L'initiative ;
- L'action orientée.

Il existe des formations offertes sur l'IA, la connaissance du MDN, sur les progressions vers CBC, la réflexion approfondie, et l'initiative. Toutefois, les autres formations n'existent pas encore. De plus, plusieurs employés ont affirmé ne pas connaître les formations qui sont offertes. Il faut aussi noter que plusieurs de ces formations ne se retrouvent pas sur les mêmes plateformes. De ce fait, nous proposons pour ce point :

- De renforcer la communication sur les formations existantes, que ce soit dans les meetings, ou via des affiches physiques. Il est clair qu'il y a déjà certaines affiches au bureau, mais celles-ci ne concernent pas les formations offertes ;
- D'actualiser les plateformes de formations en intégrant les nouvelles formations non répertoriées et regrouper celle-ci avec tous les autres sur une seule plateforme de formations qui intégrera aussi les autres formations. Il est vrai que cela peut être difficile de créer une plateforme unique, mais, si cette dernière prend au moins en compte les liens de redirection vers les plateformes des différents apprentissages, cela pourrait aider les employés à mieux se retrouver dans l'accessibilité des formations offertes.

5.4. Recommandations relatives aux modes de formation

Les résultats obtenus à ce niveau permettent de formuler les recommandations suivantes :

- Ne plus autant d'accent sur les formations 100% en ligne, car plusieurs apprécieraient un mode de transmission hybride, en situation de travail et via le coaching/mentorat ;
- Privilégier les autres modes de formations et les mettre sur pied notamment le coaching/mentorat. Pour la mise en place de ce dernier nous proposons concrètement :
 - Dans le département, répertorier les membres les plus anciens, les plus outillés et les plus disposés à transmettre leurs compétences déjà acquises ;
 - Attribuer à chaque nouvel employé un ou un mentor avec qui il ou elle pourrait avoir des rencontres de formation ou de discussions sur les formations acquises ou vues. Cela va stimuler les nouveaux employés à se développer et à apprendre et va cultiver le leadership chez les potentiels employés-formateurs. Cela contribuera aussi à la croissance de l'esprit d'équipe ;
- Mettre aussi sur pieds des méthodes par situation de travail ;
 - Privilégier les ateliers en petit groupe même pour 5 minutes pendant les réunions d'équipe sur Microsoft Teams : Ces ateliers peuvent porter sur des situations de travail, ce qui permettra à chacun d'acquérir des astuces. Les ateliers peuvent être faits selon la compétence ciblée par le gestionnaire. Par exemple, des programmes sur le leadership, ou la gestion du stress de façon pratique. Cela permettra d'impliquer davantage les employés et de favoriser la croissance des membres de l'équipe ;
 - Organiser aussi des workshops pour les mises en situation en présentiel et par pôle d'affectation de chacun des employés. Cela encouragera la connaissance des membres d'équipe et favorise un apprentissage plus pratique que théorique.
 - Privilégier les modèles de formations pratiques recommandés par Angelis et Al (2023). Il s'agit des : dispositifs participatifs (par exemple des cercles de qualité entre les employés), des programmes de formation structurés (par exemple suivant modèle ADDIE: Analyse-Design-Développement-Implémentation-Évaluation), et l'apprentissage expérientiel et « hands-on ». Il faut dire que la mise sur pied de ces formations sur mesure pourrait nécessiter le recours à un sondage ou un échange personnalisé avec chacun des employés sans doute simultanément avec la fiche de développement des compétences proposée en annexe 6 du document.

5.5. Autres recommandations

Le schéma de Morin et Marsolais (1990) figurant en annexe 3 du document illustre la place de la reconnaissance dans le développement des compétences. Or, les résultats issus des entretiens informels montrent que cet acte n'est pas posé au sein de la DOND dans le cadre des compétences. De ce fait, nous recommandons :

- D'élaborer ou d'actualiser la liste des compétences clés à acquérir ;
- Pour chacune des compétences acquises, les gestionnaires ou directeurs pourraient attribuer des certificats d'accomplissement ou de reconnaissance des compétences ;
- Pour les compétences acquises aussi dans le cadre des formations, que celles-ci soient valorisées par les chefs d'équipe et les gestionnaires, notamment, par exemple dans le cadre de la gestion d'un projet ou de l'attribution de certaines tâches spécifiques ;
- Mettre sur pied un comité de pilotage de cette initiative pour assurer la mise en œuvre effective, le suivi stratégique, effectuer des évaluations et ajuster la mise en œuvre en fonction des objectifs de l'organisation. Le comité pourra travailler en étroite collaboration avec les instances de direction.

Enfin, toutes ces recommandations ne sauraient être mises en œuvre sans l'appui de la direction et des leaders qui sont les instances de direction au sein du département. De plus, la valorisation du développement des compétences permettrait de créer une véritable culture de la compétence au sein du département. Cette culture existante et demeurant au sein du département créerait un environnement favorable à une mise en œuvre plus rapide de celui-ci au sein du département. Ces recommandations ne viennent pas suggérer la création d'un plan n'intégrant que des formations nouvelles, mais aussi entérinant les anciennes formations. Ces recommandations ne visent pas uniquement à proposer de nouvelles formations, mais également à valoriser et à intégrer les formations déjà existantes dans un plan structuré de développement des compétences.

CONCLUSION GÉNÉRALE

En définitive, ce rapport a permis d'évaluer les besoins en développement des compétences des employés de la DOND. Pour y parvenir, nous avons d'abord l'organisation d'accueil ainsi que les enjeux liés au mandat confié. Nous avons ensuite détaillé la méthodologie employée, suivie d'une revue approfondie de la littérature pertinente. Par la suite, nous avons présenté les résultats issus de l'étude, avant de formuler un ensemble de recommandations.

Il ressort de ce mandat que les besoins en développement des compétences au sein de la DOND sont bien réels, notamment en ce qui concerne les types de formations à privilégier. En effet, les résultats mettent en évidence un réel désir des employés d'être davantage formés et outillés dans l'exercice de leurs fonctions. De plus, la majorité des formations suivies par les employés sont principalement techniques, au détriment des compétences transversales, ce qui constitue un enjeu important. Or, la littérature souligne largement la nécessité d'un équilibre entre compétences techniques et compétences transversales. Il apparaît donc essentiel pour le DOND de diversifier les formations offertes afin de répondre à cette exigence.

Par ailleurs, l'étude a permis de détecter plusieurs obstacles à la mise en œuvre du développement des compétences, la charge de travail étant le principal. La levée de cette contrainte dépend en grande partie des instances de direction, qui pourrait envisager le recrutement de personnel supplémentaire ou l'allocation de temps dédié à la formation. Dans un contexte organisationnel de plus en plus exigeant et évolutif, le développement des compétences constitue un enjeu majeur, auquel le DOND n'échappe pas. Il devient donc essentiel d'adopter un plan structuré et une planification stratégique souple, capable de s'adapter aux réalités organisationnelles, notamment à la dispersion des équipes (Régional et national). Comme le soulèvent Lemire et al. En 2015, l'élaboration d'une stratégie permet de maintenir l'harmonisation avec la vision de l'entreprise et d'assurer que les objectifs poursuivis soient identiques pour tous les projets de l'organisation. Toutefois, bien que toute planification permette d'assurer l'harmonisation avec les objectifs de l'organisation, elle doit être soutenue par un engagement réel de la direction et des employés, tout en tenant compte des besoins exprimés par ces derniers, qui sont les principaux acteurs de sa mise en œuvre. C'est pourquoi il est essentiel de disposer de toutes les ressources et compétences nécessaires à la concrétisation de la stratégie (Gagnon, 2020)

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Achoki, P. M. A. (2023). Upskilling and reskilling for a VUCA world: organizational sense-response framework. *GiLE Journal of Skills Development*, 3(2), 34-52.
- Akrouch, A., & El Machkour, M. (2024). Impact du management des compétences sur la performance des PME: Revue de littérature. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(4).
- Aldebert, B. & Rouzies, A. (2014). Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche francophone en management ? *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 19(1), 43–60. <https://doi.org/10.7202/1028489ar>
- Arbouche, M. (2008). Développement des compétences éthiques. Une approche par l'éthique des vertus. *Management & Avenir*, 20(6), 115-128.
- Arifin, M. A. (2021). Competence, competency, and competencies: a misunderstanding in theory and practice for future reference. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(9), 755-764.
- Asiedu, E., & Tenakwah, E. S. (2025). Future-proofing your workforce: upskilling and reskilling as HR's top priorities. *Strategic HR Review*, 24(4), 169-173.
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A. M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 84(19), 142-5.
- Benzécri, J. P. (1984). Description des textes et analyse documentaire. *Les cahiers de l'analyse des données*, 9(2), 205-211.
- Calvez, V., & Dolidon, O. (2014). Le management stratégique des ressources humaines face au défi des compétences clés collectives. *Humanisme et Entreprise*, 317(2), 45-67.
- Carré, P. (2015). La satisfaction en formation. *Savoirs*, 38(2), 7-8.

Charbonneau, M., Garzon, C., Lawarée, J. (2023), Module 4 dans ENP7303_4 : La nouvelle gouvernance publique Athénap.

<https://athenap.enap.ca/moodle/mod/resource/view.php?id=405620>

Dawar, M. (2023). *Soft skills and professional development in the 21st century: A review*. International Journal of Modern Engineering & Management Research, 11(1).
<https://www.ijmemr.org>

Dietrich, A., Gilbert, P., Pigeyre, F., & Aubret, J. (2010). *Management des compétences: enjeux, modèles et perspectives*. Dunod.

Dr Hamilton, D (2026). The 5 Growth Skills That Matter Most When Working with AI In 2026. Repéré à <https://www.forbes.com/sites/dianehamilton/2026/01/03/the-5-growth-skills-that-matter-most-when-working-with-ai-in-2026/>

Druide Informatique Inc. (2025). *Antidote* (version 12) [Logiciel]. <https://antidote.app/correcteur>

Endrizzi, L. (2015). *Le développement de compétences en milieu professionnel* (Dossier de veille de l'IFÉ, no 103). Institut français de l'Éducation. HAL. <https://ens-lyon.hal.science/ensl-01565656>

Evans, N. S. (2023). Strategic talent management: a comparative analysis of hard vs. soft skills. *Int. J. Manag. Account*, 5(3), 33-40.

Fonction Publique du Canada (2025), Résultats du Survey auprès des employés de la fonction publique- Ministère de la défense nationale -Sous ministre adjoint ressources civiles, Rencontre en présentiel de la direction. Document Inédit.

Gagné, N., Savard, I., & Martel, A. (2022). Développement des compétences interculturelles dans les secteurs publics: l'importance de l'analyse pour guider la conception de formations. *Revue des sciences de l'éducation*, 48(2).

Gagnon, G. (2020). Comment réfléchir de façon stratégique, *Gestion*.

- Giordano, Y., & Jolibert, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue internationale PME*, 29(2), 7-17.
- Hunt, E., & Lavoie, A. M. (2011). Les méthodes de recherche quantitatives et qualitatives peuvent-elles déjà coexister?. *Recherche en soins infirmiers*, 105(2), 25-30.
- Hurrell, S. A. (2016). Rethinking the soft skills deficit blame game: Employers, skills withdrawal and the reporting of soft skills gaps. *Human relations*, 69(3), 605-628.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Kawulich, B. B. (2005). Participant observation as a data collection method. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 6(2), Article 43.
- KPMG. (2024). CEO Outlook 2024: Navigating the Future with Confidence. Consulté sur <https://kpmg.com/fr/fr/insights/dirigeants/ceo-outlook-2024.html>
- Lavoie, C., & Painchaud, J. (1993). La compétence : une définition. *Pédagogie collégiale*, 6(3), 16–20.
- Le Boterf, G. (2018). *Développer et mettre en œuvre la compétence : Comment investir dans le professionnalisme et les compétences*. Eyrolles.
- Lemire, L., Charest, É. Martel, G. et Larivière, J. (2015). *La planification stratégique des ressources humaines*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Loarer, E., & Pignault, A. (2010). Chapitre 13. Analyser les acquis de l'expérience professionnelle des personnes faiblement qualifiées: quels repères méthodologiques?. In L'évaluation, levier du développement professionnel? (pp. 207-223). De Boeck Supérieur.

McKinsey & Company. (2024). Future of Work: Reskilling and Remote Working to Recover in the Next Normal. Consulté sur <https://www.mckinsey.com/fr/ourinsights/future-of-work-reskilling-and-remote-working-to-recover-in-the-next-normal>

Midhat Ali, M., Qureshi, S. M., Memon, M. S., Mari, S. I., & Ramzan, M. B. (2021). Competency framework development for effective human resource management. *SAGE open*, 11(2), 21582440211006124.

Ministère de la Défense Nationale et des Forces Armées Canadiennes (2025), Plan Ministériel 2025-2026

Réperé

à

<https://www.bing.com/ck/a?!&&p=1780cf3741ac2778fa945c374856a34c1b85e27b2d22f2f0f44b4547b403ae9cJmldHM9MTc2MTI2NDAwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=32e41946-a60b-69c2-1503-0dd6a72168ed&psq=vision+du+ministre+de+la+d%e3%a9fense+nationale+du+Canada&u=a1aHR0cHM6Ly9wdWJsaWNhdGlvbnuMuZ2MuY2EvY29sbGVjdGlvbnuMvY29sbGVjdGlvbnu8yMDI1L2lkbi1kbmQvRDMtMzctMjAyNS1mcmEucGRm>

Ministère de la Défense Nationale et des Forces Armées Canadiennes (2025), Vision, Mission, Raison d'être et contexte opérationnel. Réperé à <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/plans-ministeriels/plan-ministeriel-2024-25/raison-detre-mandat-role.html>

Morandini, S., Fraboni, F., De Angelis, M., Puzzo, G., Giusino, D., & Pietrantoni, L. (2023). The impact of artificial intelligence on workers' skills: Upskilling and reskilling in organisations. *Informing Science*, 26, 39-68.

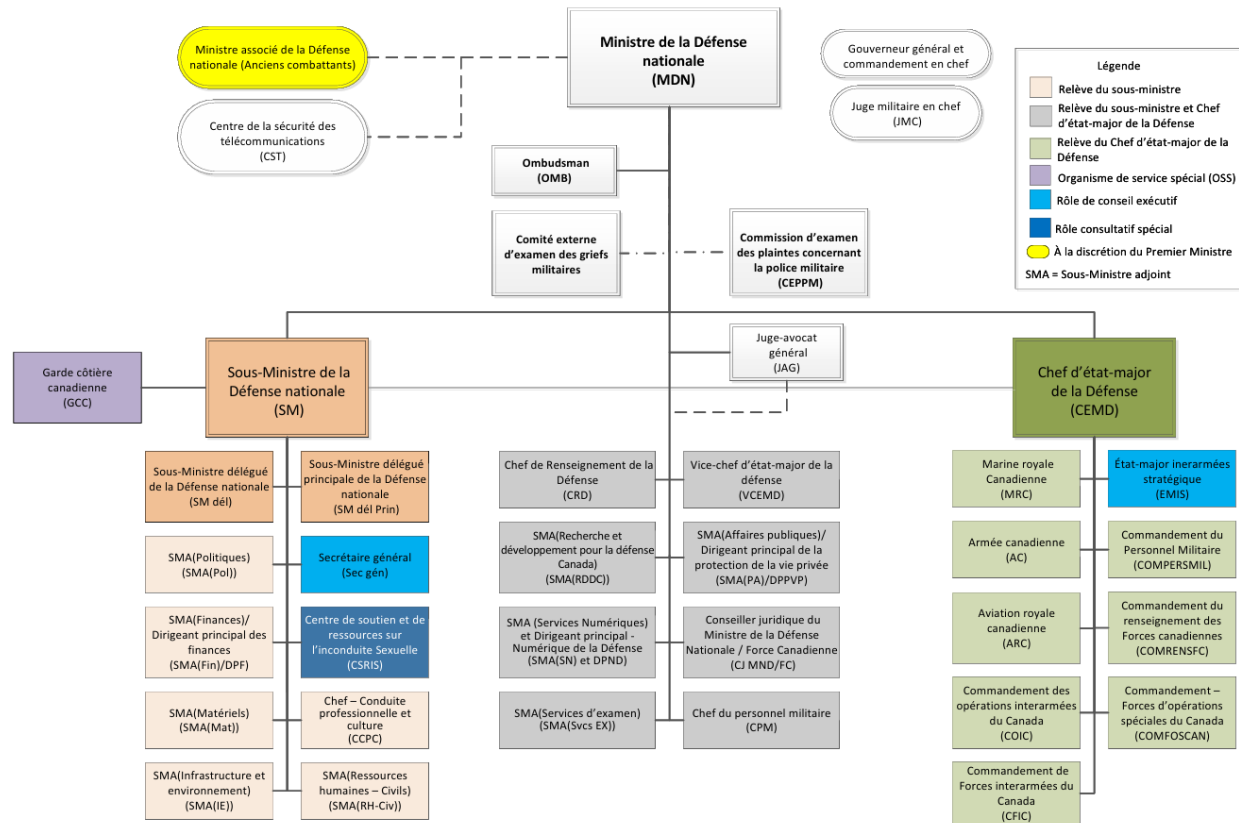
Morin, Y., & Marsolais, A. (1990). Des Formations techniques centrées sur des compétences écueils et promesses. In *Actes du 10e Colloque annuel de l'Association québécoise de pédagogie collégiale*. Association québécoise de pédagogie collégiale (AQPC).

- OpenAI. (2025). *ChatGPT (GPT-5 mini)*. Consulté le 28 mai 2026, sur <https://chat.openai.com>
- OpenAI. (2025). *Microsoft Copilot*. Consulté le 28 mai 2025, sur <https://copilot.microsoft.com/>
- Otoo, F. N. K., & Rather, N. A. (2024). Human resource development practices and employee engagement: the mediating role of organizational commitment. *Rajagiri Management Journal*, 18(3), 202-232.
- Oudda, B., & Jallal, R. (2024). Vers une stratégie RH innovante: Une revue de littérature sur l'évolution de la place du facteur humain dans l'innovation. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 5(6).
- Poisson, Y. (1983). L'approche qualitative et l'approche quantitative dans les recherches en éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 9(3), 369-378.
- Prévost, P., & Roy, M. (2012). Les études de cas: un essai de synthèse. *Revue Organisations & territoires*, 21(1), 67-82.
- Savoie-Zajc, L. (2016). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier et I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (6e éd., p. 337-362). Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- SMA-RH CIV (2023), *Principes fondamentaux des opérations de dotation*. Document Inédit.
- Sous-ministre adjoint Ressources humaines – Civils (2020), Défense 101-Cahier de transition mars 2020, Repéré à <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/transition-ministerielle/defense-101/2020/03/defense-101/sma-rhciv.html>
- Sous-ministre adjoint Ressources humaines – Civils (2025), Structure Organisationnelle, Repéré à <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/structure-organisationnelle/sous-ministre-adjoint-ressources-humaines-civils.html>

- Sowmya, M. N., Latha, L. H., & Dhanalakshmi, C. (2023). *The significance of soft skills in enhancing human resource efficiency and productivity*. International Journal of Humanities and Social Science Invention, 12(5), 90–93. <http://www.ijhssi.org>
- Tamim, A. (2020). Le questionnaire et l'entretien comme instruments de recherche. *Revue linguistique et Référentiels interculturels*, 1(1), 52-57.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Teyssier-Roberge, G., Gagnon, J., Tremblay, S., & Hodgetts, H. (2025). A Quantitative Analysis of 21st Century Skills: A Case of Semantic and Psychometric Overlap. *International Journal of Selection and Assessment*, 33(4).
- Tremblay, G. (1990). A propos des compétences comme principe d'organisation d'une formation in Les cadres et la culture. *Education permanente*, (103), 77-91.
- Youness, I. H., & ALAMI, F. Z. (2025). Le rôle de la fonction des ressources humaines dans la transformation des nouvelles formes des organisationnelles : Revue de la littérature. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 6(1), 294-312.

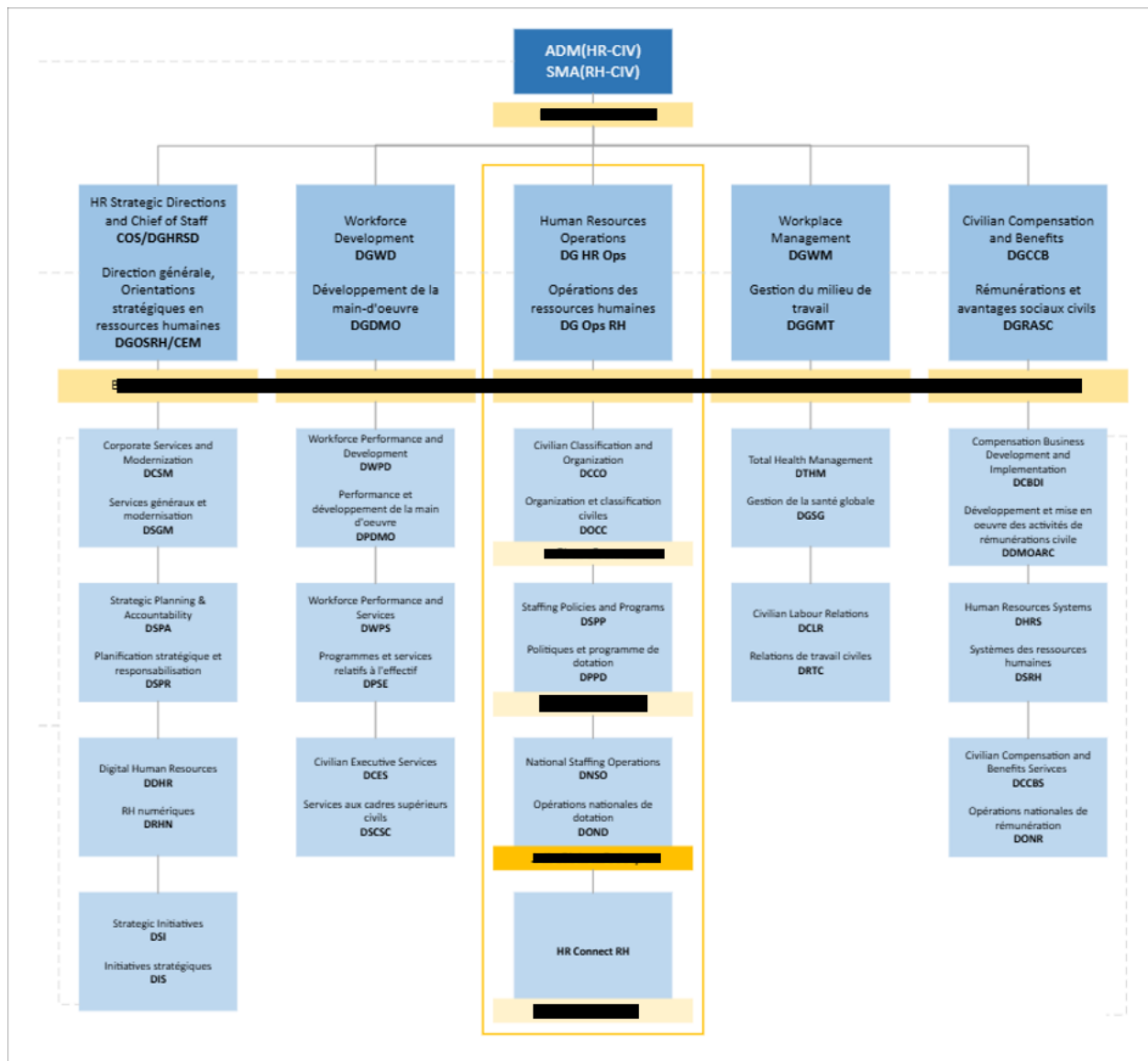
ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme du ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes



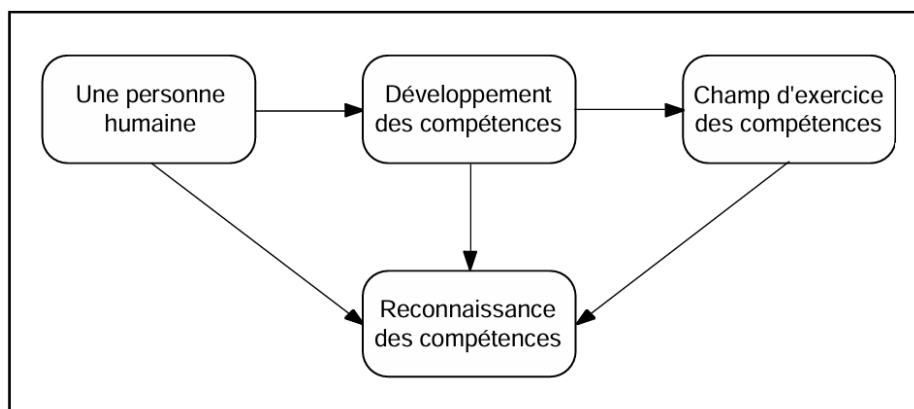
Source : Le ministère de la Défense nationale du Canada

Annexe 2 : Organigramme du sous ministre adjoint des ressources humaines civiles



Source : Sous-ministre adjoint (Ressources humaines - Civils)

Annexe 3 : Processus de développement des compétences



Source : Morin et Marsolais (1990) repéré dans Lavoie et Painchaud (1993, p.17)

Annexe 4 : Questionnaire version anglaise et Française

QUESTIONNAIRE: (English Version)

In a context shaped by Canada's strategic priorities in defence, digital transformation, and public administration modernization, the directorate of National Staffing Operations (DNSO) of the Department of National Defence is experiencing significant changes in its human resources needs. Challenges related to workforce growth, adaptation to technological advancements, employee well-being, and the preservation of an inclusive and professional organizational culture require a thorough review of current practices.

Consequently, the DNSO aims to implement an initiative through the development of an employee skills development plan to support talent growth and ensure long-term workforce sustainability. This plan does not question or duplicate the learning opportunities already offered within the Department of National Defence. Instead, it seeks to enhance them and introduce a more structured framework to support employee skills development, thereby facilitating the achievement of the objectives set by the DNSO.

This questionnaire aims to gather your perceptions and experiences to better understand the needs related to skills development, team support, and the improvement of human resources management practices. Your responses will help us identify priority areas, guide future learning strategies, and design tools or initiatives that promote both individual growth and organizational effectiveness. Your participation is voluntary, and your answers will remain anonymous.

This initiative is part of ongoing efforts to promote learning opportunities within the National Staffing Operations Directorate. Our manager, Grace Wu, serves as the learning champion for this initiative. She works closely with Samuel Boutot and Edna Tchamgwé, who is currently preparing her co-op placement report focused on this initiative.

A- Employment profile

The following questions address your professional profile to help us identify the needs for each classification within the department.

1. What is your classification group?

- PE
- AS
- CR

- Student
- Other (Precise)

2. How long have you been in your current role or in a similar role within DND?

- Less than 2 years
- 2 to 5 years
- 6 to 10 years
- More than 10 years

B- Access to training and prior training experience:

The following questions will help us understand your educational background to identify those who may require capacity building or initial training, and to assess the relevance of this project within the DNSO.

3. In your opinion, do you have sufficient access to training to effectively fulfill the duties of your substantive position, considering current organizational and technological changes?

- Yes
- No (opens a text box – please specify)

4. Have you participated in any job-related training or learning activities in the past two years?

- Yes
- No

If yes : Please indicate the type(s) of training (e.g. technical, behavioural, language, leadership, digital tools).

If no : could you specify why not or could you provide more information ?

C- Skills development areas :

The following questions will allow us to identify the competency areas most sought after by employees to select the most relevant ones that will appear in the skills development plan.

5. Which areas would you like to further develop to better meet current and future work requirements? (Choose maximum 2 per group)

Technical / functional skills

- Data management (including reporting and analysis)
- Use of digital tools and AI (e.g. Copilot, automation tools)
- Practical use of staffing systems (HRMS, NSL, GC Docs, PDMS)
- Project management
- Knowledge of DND / client **environment**.
- Management of **recruitment**.
- Basic concepts of compensation and benefits
- **Managing diversity** and inclusion **frameworks**.
- Client Service

Behavioural skills

- **Adaptability** to change
- **Problem-solving** and **critical thinking**.
- Stress management
- Developing emotional intelligence
- Communication

Core skills

- **Demonstrating integrity** and respect
- **Thinking things through**
- Working **effectively with others**.
- Showing initiative and being action-oriented

Language skills (Optional)

- Second official language training (progression to BBB)
- Second official language training (maintenance BBB)
- Second official language training (progression to CBC)
- Second official **language** training (maintenance CBC)

D- Learning Modalities and Barriers

We are aware that digital learning is not the preferred mode of access for everyone. The following questions will help identify the most appropriate learning approach as well as any barriers that may constitute obstacles to this learning.

6. What learning methods do you find most effective for developing your competencies? (Check 3 that apply)

- **In-person** (live)
- Online (live)
- Hybrid (mix of in-person and online)
- Self-paced / **classroom** course
- **Dedicated** self-study time
- Job shadowing.
- Coaching or mentoring
- On-the-job training
- Learning with **peers** / **colleagues**
- Other (opens a text box)

7. What barriers have you encountered when accessing or participating in learning activities? (Check 2 that apply)

- **Availability**
- **Scheduling**
- **Accessibility** of format or content
- **Workload**
- Other (opens a text box)

E- Feedback and Recommendations

8. Would you be willing to actively participate in this skill **development** plan if it were implemented?

- Yes

Si non, expliquez votre réponse (open box)

4. Avez-vous suivi une formation ou une activité d'apprentissage liée à votre poste au cours des deux dernières années ?

- Oui
- Non

Si oui : Veuillez préciser le ou les types de formation (ex. technique, comportementale, linguistique, leadership, outils numériques).

Si non : pourriez-vous préciser pourquoi ou fournir plus d'information ?

C- Domaines de développement des compétences

Les questions suivantes nous permettront d'identifier les domaines de compétences les plus recherchés par les employés afin de sélectionner les plus pertinents qui apparaîtront dans le plan de développement des compétences.

5. Quels domaines souhaitez-vous développer afin de mieux répondre aux exigences actuelles et futures de votre travail ? (Cochez maximum 2 cases par rubrique)

Compétences techniques / fonctionnelles

- Gestion des données (y compris la production de rapports et l'analyse)
- Utilisation d'outils numériques et de l'IA (p. ex., Copilot, outils d'automatisation)
- Utilisation pratique des systèmes de dotation (SGRH, NSL, GC Docs, PIMS)
- Gestion de projet
- Connaissance du MDN / environnement des clients
- Gestion du recrutement
- Concepts de base de la rémunération et des avantages sociaux
- Gestion des cadres de diversité et d'inclusion
- Service à la clientèle

Compétences comportementales et transversales

- Adaptabilité au changement
- Résolution de problèmes et pensée critique

- Gestion du stress
- Développement de l'intelligence émotionnelle
- Communication

Compétences clés :

- Faire preuve d'intégrité et de respect
- Réflexion approfondie
- Travailler efficacement avec les autres
- Faire preuve d'initiative et être orienté vers l'action

Compétences linguistiques et autres (Optionnel)

- Formation en deuxième langue officielle (progression vers BBB)
- Formation en deuxième langue officielle (maintien BBB)
- Formation en deuxième langue officielle (progression vers CBC)
- Formation en deuxième langue officielle (maintien CBC)
- Autres (boîte de texte)

D- Modalités et obstacles d'apprentissage

Nous sommes conscients que l'apprentissage par le numérique n'est pas le mode privilégié par tous. Les questions suivantes permettront d'identifier le mode d'apprentissage le plus approprié ainsi que les barrières qui pourraient être un obstacle à cet apprentissage.

6. Quelles méthodes d'apprentissage jugez-vous les plus efficaces pour développer vos compétences ? (Cochez trois réponses applicables)

- En présentiel
- En ligne (en direct)
- Hybride (présentiel et en ligne)
- Cours à rythme autonome / en salle de classe
- Temps d'auto-apprentissage dédié
- Observation professionnelle
- Coaching ou mentorat
- Formation en situation de travail

- No
- ~~Unsure~~

Open box: Please explain your answer or share any concerns or suggestions.

9. Do you have any additional suggestions or comments that could help us with this initiative?

Open box: Please briefly explain your answer

QUESTIONNAIRE : (Version Française)

Dans un contexte marqué par les priorités stratégiques du Canada en matière de défense, de transformation numérique et de modernisation de l'administration publique, le département des opérations nationales de dotation (DOND) du ministère de la Défense nationale connaît une évolution importante de ses besoins en ressources humaines. Les défis liés à la croissance de la main-d'œuvre, à l'adaptation aux avancées technologiques, au bien-être des employés et au maintien d'une culture organisationnelle inclusive et professionnelle nécessitent une réflexion approfondie sur les pratiques actuelles.

Par conséquent, le DOND souhaite mettre en place une initiative au travers de l'élaboration d'un plan de développement des compétences des employés afin de favoriser l'évolution des talents et d'assurer la pérennité de la main-d'œuvre à long terme. Ce plan ne remet pas en question les occasions d'apprentissage déjà offertes au sein du MDN et n'a pas pour objectif de les dupliquer. Il vise plutôt à les renforcer et à proposer un cadre plus structuré pour soutenir le développement des compétences des employés, afin de faciliter l'atteinte des objectifs établis par le DOND.

Ce questionnaire vise à recueillir vos perceptions et vos expériences afin de mieux comprendre les besoins liés au développement des compétences, au soutien des équipes et à l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines. Vos réponses nous aideront à identifier les domaines prioritaires, à orienter les futures stratégies d'apprentissage et à concevoir des outils ou initiatives favorisant à la fois la croissance individuelle et l'efficacité organisationnelle.

Votre participation est volontaire, et vos réponses demeureront anonymes.

Cette initiative s'inscrit dans le cadre de la promotion des occasions d'apprentissage au sein du département national de dotations, pour laquelle notre gestionnaire, Grace Wu, agit à titre de

championne de l'apprentissage. Elle collabore étroitement avec Samuel Boutot ainsi qu'avec Edna Tchamgwé, qui rédige actuellement son rapport de stage coopératif portant sur cette initiative.

A- Profil professionnel

Les questions suivantes abordent votre profil professionnel afin que nous puissions identifier les besoins pour chaque classification du département.

1. Quel est votre groupe de classification ?

- PE
- AS
- CR
- Étudiant(e)
- Autre (Préciser)

2. Depuis combien de temps occupez-vous votre poste actuel ou un poste similaire au sein du MDN ?

- Moins de 2 ans
- 2 à 5 ans
- 6 à 10 ans
- Plus de 10 ans

B- Accès à la formation et formation antérieure

Les questions suivantes permettront de connaître votre background en matière de formation afin d'identifier ceux qui ont besoin de renforcement de capacités ou alors d'une formation initiale et de jauger la pertinence de ce projet au sein du DNSO.

3. À votre avis, avez-vous suffisamment accès à des formations pour remplir efficacement les fonctions de votre poste de titulaire, compte tenu des changements organisationnels et technologiques actuels ?

- Oui
- Non

- Apprentissage avec les pairs / collègues
- Autre (*boîte de texte*)

7. Quels obstacles ou barrières avez-vous rencontrés dans votre apprentissage ? (Cochez 2 réponses applicables)

- Disponibilité
- Planification
- Accessibilité du format ou du contenu
- Charge de travail
- Autre (*boîte de texte*)

E- Avis et recommandations

8. Partiriez-vous activement cette initiative si elle était implémentée ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Boîte ouverte : Expliquez brièvement votre réponse

9. Avez-vous d'autres suggestions ou commentaires qui nous aideront dans le cadre de cette initiative ?

Boîte Ouverte : : Expliquez brièvement votre réponse

Pour toute information supplémentaire, veuillez s'il vous plaît communiquer avec :

Grace Wu: GRACE.WU@forces.gc.ca

Samuel Boutot: Samuel.Boutot@forces.gc.ca

Edna Tchamgwe: ednaemmanuelle.tchamgwetassi@forces.gc.ca

Source : Nous-mêmes

Annexe 5 : Quelques graphiques issus des résultats



2. 2. How long have you been in your current role or in a similar role within DND?



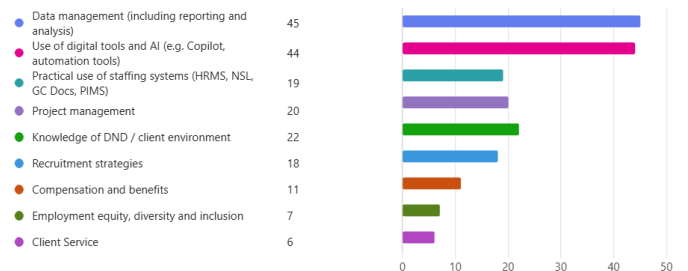
3. 3A. In your opinion, do you have sufficient access to training to effectively fulfill the duties of your substantive position, considering current organizational and technological changes?



5. 4A. Have you participated in any job-related training or learning activities in the past two years?



8. Technical / functional competencies



9. Behavioural and transferable skills



10. Core competencies



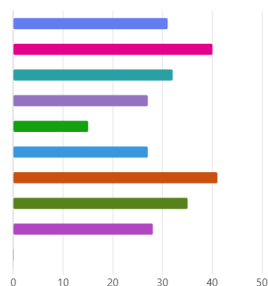
11. Language proficiency (Optional)



12. 6. What learning methods do you find most effective for developing your competencies? (Check 3 that apply)

[En savoir plus](#)

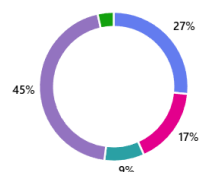
• In-person (live)	31
• Online (live)	40
• Hybrid (mix of in-person and online)	32
• Self-paced / classroom course	27
• Dedicated self-study time	15
• Job shadowing	27
• Coaching or mentoring	41
• On-the-job training	35
• Learning with peers / colleagues	28
• Autre	0



13. 7. What barriers have you encountered when accessing or participating in learning activities? (Check 2 that apply)

[En savoir plus](#)

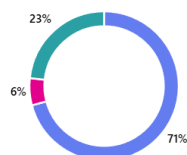
• Availability	46
• Scheduling	29
• Accessibility of format or content	15
• Workload	77
• Autre	6



14. 8. Would you be willing to actively participate in this skill development plan if it were implemented?

[En savoir plus](#)

• Yes	73
• No	6
• Unsure	24



Source : Généré via Microsoft Forms soumis aux employés

Annexe 6 : Fiche de développement des compétences

FICHE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Nom :
Prénom :
CIDP :
Département :
Poste et classification :
Diplôme(s) d'entrée :

COMPÉTENCES ACTUELLES

- Compétences techniques :
- Compétences transversales :
- Niveau de maîtrise (Débutant / Intermédiaire / Avancé) :

FORMATIONS ET EXPÉRIENCE

- Formations suivies :
- Compétences acquises :

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

- Compétences à développer :
- Objectifs de développement (court/moyen terme) :
- Impact attendu sur le poste :

PRÉFÉRENCES DE FORMATION

- Format souhaité (en ligne, présentiel, hybride, coaching, etc.) :
- Disponibilité à suivre des formations :

MENTORAT ET PARTAGE DES CONNAISSANCES

- Disponibilité à être mentor (oui/non) :
- Domaines de mentorat (le cas échéant) :

PROJECTION DE CARRIÈRE

- Aspirations professionnelles (2 à 5 ans) :

SUIVI

- Date de remplissage :
- Date de mise à jour prévue :

ÉVALUATION DU SUPERVISEUR

- Forces :
- Axes d'amélioration :
- Recommandations

Source : Nous-mêmes révisé avec l'assistance de Copilot AI

Annexe 3 : Utilisation de l'Intelligence Artificielle

Dans le cadre de ce devoir, l'IA a été utilisé pour :

- Réduire certains textes afin de ne pas excéder le nombre de pages exigé pour chaque partie ;
- La révision et correction de texte ;
- Pour traduire et comprendre plusieurs articles en anglais.

Les requêtes envoyées ont précisé à chaque fois **de rester strictement fidèle à nos idées**.

Les IA qui ont été utilisés sont : Chat Gpt, Copilot.

Le logiciel Antidote a été utilisé pour les corrections et révisions de texte.

Tous, sont cités en références bibliographiques.