



Chef – Service d'examen

EXAMEN DU FONDS
DE BOURSES D'ÉTUDES
DU MINISTÈRE

Novembre 2001

7055-48 (CS Ex)

SYNOPSIS

Ce rapport présente les résultats d'un examen du Programme de bourses d'études du MDN. Le Programme a permis de financer les études de 46 personnes dans des établissements d'enseignement au cours des trois dernières années. Nous avons trouvé qu'il était bien conçu; à notre avis, le Programme est à l'avant-garde de ce qui se fait dans la fonction publique fédérale sous ce rapport. Les boursiers ont réussi dans leurs études, et celles-ci ont profité autant aux boursiers eux-mêmes qu'au Ministère. Nous avons donc recommandé que le Programme soit maintenu; nous avons aussi proposé un certain nombre d'améliorations.

L'EXAMEN A ÉTÉ FAIT À LA DEMANDE DU GROUPE DES RESSOURCES HUMAINES CIVILES. L'EXAMEN N'AYANT PAS EU LA MÊME RIGUEUR QU'UNE VÉRIFICATION, IL FAUT CONSIDÉRER QU'IL ENTRE DANS LES SERVICES DE CONSEIL. LES OBSERVATIONS ET LES CONCLUSIONS QUI Y SONT PRÉSENTÉES SONT NÉANMOINS LE FRUIT D'UN TRAVAIL OBJECTIF ET ELLES FOURNISSENT PAR CONSÉQUENT UN FONDEMENT RAISONNABLE AUX RECOMMANDATIONS ET À L'ACTION.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
OBJECTIFS DE L'EXAMEN.....	1
CONTEXTE.....	1
ÉTENDUE	3
MÉTHODOLOGIE.....	3
CONSTATATIONS	3
Réalisation des objectifs.....	3
Efficience et efficacité du Programme.....	5
Comparaison du Programme à des programmes analogues	7
CONCLUSION	9
RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION.....	9
 ANNEXE :	
ANNEXE A – ÉTUDE COMPARATIVE	A-1

SOMMAIRE

1. Ce rapport présente les résultats d'un examen du Fonds de bourses d'études du ministère de la Défense nationale (MDN) qui a été effectué par le Chef – Service d'examen (CS Ex). L'examen avait pour objectif de voir si le Programme de bourses donnait de bons résultats et s'il y avait lieu de le maintenir après l'année financière (AF) 2001-2002.
2. Le Programme de bourses de trois ans a été lancé au printemps de 1999 pour appuyer l'initiative *La Relève* et la volonté du MDN d'être une organisation qui privilégie l'acquisition continue du savoir. Le Programme de bourses a été créé pour inciter les employés du MDN à acquérir de nouvelles compétences professionnelles et accroître ainsi leurs possibilités d'emploi. Le Programme permet à des employés civils de faire des études menant à l'obtention d'un certificat ou d'un grade, pendant un an, à plein temps.
3. Au départ, le financement annuel du Programme prévoyait l'attribution de six bourses pendant chacune des deux premières années et de huit bourses la troisième année. Les crédits ont en fait permis à 31 employés d'atteindre leur objectif en matière d'éducation en 1999 et 2000 – et des bourses ont été remises à 15 personnes de plus cette année. Si, comme en témoigne notre examen, l'intérêt pour le Programme demeure soutenu, on pourrait envisager d'en augmenter le financement, pour offrir non seulement un soutien financier complet comme c'est le cas aujourd'hui, mais aussi divers autres moyens de répondre aux besoins de ceux qui font la demande d'une bourse. Par ailleurs, comme l'année scolaire et l'année financière ne coïncident pas, on devrait aussi envisager un financement sur deux exercices. Cela permettrait aux boursiers d'obtenir les fonds dont ils ont besoin pour toute une année.
4. L'amélioration du niveau d'instruction des boursiers a élargi leurs possibilités de carrière dans la fonction publique et dans le secteur privé. Quelques boursiers cependant ont fait des études qui ne se rattachaient pas directement aux activités du MDN. En modifiant les critères de sélection des programmes d'études de façon à s'assurer que les boursiers acquièrent des compétences pertinentes – et en leur offrant la possibilité d'appliquer les compétences liées à leur travail – on pourrait améliorer le recrutement et le maintien à l'effectif.
5. La gestion et l'exécution du programme ont été jugées à la fois efficaces et efficientes. Le personnel responsable du Programme et les membres du Comité de sélection des bourses d'études appuient les buts du Programme et font tout ce qui est en leur pouvoir pour choisir des boursiers qui vont réussir. Il est néanmoins recommandé qu'on contrôle de plus près les résultats du Programme pour permettre au DGAPP de mieux évaluer le Programme et de définir les changements requis pour en améliorer l'exécution. Une rétroaction triple permettrait aussi d'améliorer les communications entre les administrateurs du Programme, les boursiers et les gestionnaires dont ceux-ci relèvent. Il faudrait en outre établir une échelle de notation uniforme pour garantir la transparence et l'objectivité du processus de sélection des boursiers.
6. Une comparaison du Programme de bourses d'études du MDN aux programmes d'apprentissage continu des Forces canadiennes et d'autres ministères a révélé que le Fonds de bourses d'études du Ministère est à la fois généreux et unique, mais peu connu à l'extérieur du

Ministère. Il est donc recommandé qu'on en fasse une plus large promotion au sein du Ministère, pour faire en sorte que tous les employés civils soient au courant de son existence. On devrait aussi envisager de faire connaître le Programme à l'extérieur du MDN, afin que d'autres ministères puissent s'inspirer d'un modèle qui marche bien.

7. Dans l'ensemble, l'examen a révélé que le Programme a donné de bons résultats et qu'il a aidé le MDN à atteindre l'objectif qu'il s'est fixé de devenir une organisation qui privilégie l'acquisition continue du savoir. Les boursiers et leurs supérieurs ont vanté les qualités du Programme. En nous fondant sur les résultats obtenus jusqu'ici, nous recommandons qu'on garde le Programme et que son niveau de financement soit maintenu ou accru. Le SMA(RH-Civ) voudra peut-être envisager d'inclure le Programme à ses activités permanentes et de lui attribuer un niveau de financement de référence.

EXAMEN DU FONDS DE BOURSES D'ÉTUDES DU MINISTÈRE

OBJECTIFS DE L'EXAMEN

1. À la demande du SMA(RH-Civ), le CS Ex a fait un examen du Programme de bourses d'études du Ministère. Les objectifs de l'examen étaient les suivants :
 - voir si le Programme remplit les objectifs du Ministère et de *La Relève* et s'il contribue à améliorer le recrutement, le maintien à l'effectif, le bien-être et le niveau d'instruction des employés;
 - évaluer l'efficacité et l'efficacités de la gestion et de l'exécution du Programme;
 - comparer le Programme à d'autres programmes d'apprentissage publics – et notamment à ceux des Forces canadiennes – sur le plan de la portée et des meilleures pratiques;
 - faire une recommandation à l'égard du maintien éventuel du Programme au-delà de l'AF 2001-2002 et, s'il y a lieu de le maintenir, en proposer les paramètres.

CONTEXTE

2. Conscient du fait qu'un nombre croissant d'emplois exigent des études supérieures, le SMA(RH-Civ) a créé un Programme de bourses d'études pour permettre à des employés civils de faire ou de terminer des études menant à un certificat ou à un grade. Ce Programme d'une durée de trois ans a été lancé au printemps de 1999, avec l'accord du SM et du CGP, en tant qu'initiative de *La Relève*, dans le cadre de la stratégie d'employabilité du MDN.
3. Le Programme offre aux boursiers les avantages suivants :
 - financement d'études à plein temps pendant un an;
 - rémunération et avantages sociaux complets pendant le congé d'études;
 - frais de scolarité jusqu'à concurrence de 10 000 \$;
 - manuels jusqu'à concurrence de 2 000 \$;
 - matériel jusqu'à concurrence de 3 000 \$;
 - frais de déplacement et de réinstallation à court terme jusqu'à concurrence de 25 000 \$;
 - autres frais jusqu'à concurrence de 500 \$;

- maintien du statut et du poste;
- maintien de l'admissibilité à une promotion.

4. Des fonds de 650 000 \$ par an ont été approuvés en vue d'offrir six bourses d'études, une pour chacune des catégories d'emploi suivantes : soutien administratif; exploitation; administration et services extérieurs; technique; emplois scientifiques; et professions libérales. De plus, une bourse d'études devait être remise à un employé autochtone. En 1999, le budget du Programme a été établi en fonction de la rémunération maximale des DS-7, des CS-5, des DA-PRO-7, des SI-8 et des SR-MGT-3 et de la valeur maximale des dépenses rattachées aux études. Le SMA a approuvé l'idée qu'on utilise intégralement le budget du Programme afin qu'il y ait autant de boursiers que possible. C'est ainsi qu'on a pu remettre 15 bourses en 1999, 16 en 2000 et 15 en 2001. En 2001, deux autres bourses ont été remises, l'une à un employé représentant une minorité visible, et l'autre à un employé souffrant d'une incapacité. Le budget annuel du Programme a augmenté chaque année; il s'est établi à 673 000 \$ en 2000 et à 683 000 \$ en 2001.

5. Un comité de sélection indépendant – qui comprend des personnes du MDN et des personnes de l'extérieur représentant la direction, les syndicats, le Collège militaire royal et la DGAPP – choisit les candidats qui ont les meilleures chances de réussir en fonction des critères suivants :

- obtenir l'autorisation de son supérieur;
- satisfaire aux exigences linguistiques de son poste;
- choisir un domaine d'études qui cadre avec son plan de carrière ou avec les besoins de la fonction publique et qui améliore son employabilité;
- présenter une demande d'inscription auprès d'un établissement d'enseignement canadien qui est reconnu et qui offre le programme d'études choisi;
- avoir le niveau d'instruction requis pour être admis au programme choisi;
- avoir l'intention d'utiliser la bourse l'année où elle est obtenue;
- avoir eu un rendement *entièrement satisfaisant* pendant au moins les trois dernières années;
- ne pas être inscrit à plein temps à un programme de formation ou de perfectionnement à long terme subventionné par l'État;
- ne pas avoir déjà reçu une subvention de l'État pour participer à un programme de formation ou de perfectionnement à long terme (formation linguistique non comprise);

- ne pas recevoir quelque autre forme d'aide financière du MDN en même temps que la bourse d'études.

ÉTENDUE

6. L'examen a porté sur les méthodes de gestion, le coût et les avantages du Programme, depuis son lancement en 1999 jusqu'au mois de juin 2001.

MÉTHODOLOGIE

7. Les responsables de l'examen ont :

- étudié et comparé les objectifs du Programme à ceux de *La Relève* et d'autres priorités et stratégies dans le domaine des RH comme le Programme de formation et d'expérience professionnelles (PFEP);
- examiné la documentation du Programme et le dossier de chacun des candidats et des boursiers en 1999 et 2000;
- assisté aux réunions du Comité de sélection qui étudiait les demandes pour 2001;
- interrogé divers intervenants, et notamment : des administrateurs du Programme du SMA(RH-Civ); des membres du comité d'examen; des boursiers et des candidats; des gestionnaires de services d'attache des boursiers; et des GARH (Gestionnaires des activités – Ressources humaines) et des coordonnateurs de la formation des Forces canadiennes, d'autres ministères et d'autres paliers de gouvernement.

CONSTATATIONS

Réalisation des objectifs

8. Depuis que le Programme de bourses d'études a été lancé, au printemps de 1999, les 31 boursiers des AF 1999-2000 et 2000-2001 ont tous terminé leurs études. Tous les boursiers interrogés étaient très fiers d'avoir réussi, et la majorité avaient obtenu d'excellents résultats, certains étant inscrits au palmarès du doyen, et d'autres se classant parmi les trois meilleurs de leur classe.

9. Le Programme prévoit que les boursiers doivent signer une entente en vertu de laquelle ils peuvent être tenus de rembourser le Ministère s'ils ne restent pas à l'emploi de la fonction publique fédérale pendant une période égale au double de la durée de leurs études. Sur les 11 boursiers que nous avons interrogés, un seul a quitté brièvement le Ministère pour acquérir de l'expérience dans son domaine d'études; il est depuis revenu au MDN.

10. La moitié des boursiers interrogés ont remporté des concours dans leur domaine d'études. Les autres sont retournés au poste qu'ils occupaient avant leurs études. Les discussions sur les domaines d'études ont révélé que ces personnes avaient aussi acquis le niveau d'instruction qui leur permettait de satisfaire aux exigences d'autres postes du Ministère, mais qu'elles ne pouvaient pas passer à ces postes tant qu'un concours n'était pas organisé. Selon ces personnes, leurs études n'avaient pas amélioré dans l'immédiat leurs perspectives de carrière au MDN, mais elles allaient les aider éventuellement à progresser dans la fonction publique en général ou dans le secteur privé.

11. D'autres boursiers ont dit que, même s'ils avaient maintenant le niveau d'instruction requis pour participer à des concours, il manquait toujours d'expérience professionnelle, ce qui réduisait leurs chances d'avancement.

12. Dans quelques cas, des études payées grâce au Programme ont permis à des boursiers d'acquérir des compétences qui ne s'appliquent pas au MDN (de suivre, par exemple, une formation d'agent de correction); le maintien en poste de ces personnes pourrait donc s'en ressentir. De nombreux gestionnaires interrogés ont indiqué que, même s'ils avaient appuyé les demandes de congé d'études de leurs employés, ils préféreraient que les programmes d'études portent sur des compétences qui concernent davantage le Ministère ou dont celui-ci pourrait bénéficier plus directement.

13. Si les bourses d'études permettaient aux boursiers d'appliquer leurs nouvelles connaissances à leur travail – soit dans leur unité, soit ailleurs au MDN –, leur perfectionnement professionnel en profiterait et cela contribuerait à améliorer le taux de maintien à l'effectif et de réussite aux concours.

14. Par sa conception, le Programme de bourses d'études du MDN est unique dans la fonction publique. On devrait donc envisager de le faire mieux connaître dans l'administration fédérale et de l'intégrer à la campagne de recrutement externe du Ministère. Cela pourrait encourager d'autres ministères à se donner des programmes analogues.

15. Les boursiers ont indiqué qu'ils ne faisaient l'objet d'aucun suivi une fois leur congé d'études commencé. Souvent enthousiasmés par leurs progrès et leurs succès, ils auraient apprécié qu'on reste en contact avec eux pendant leurs études. Les employés étaient aussi d'avis qu'on devrait prévoir une rencontre à la fin des études pour parler de ce qu'ils ont fait, afin que le Ministère et les employés eux-mêmes puissent profiter pleinement de la formation acquise. De nombreux boursiers ont en outre dit qu'ils étaient fiers d'avoir terminé leurs études, mais déçus de ce que leurs supérieurs en fassent peu de cas. Interrogés à ce sujet, les gestionnaires se sont cependant dits très contents des résultats obtenus par les boursiers. Les gestionnaires ont noté que ceux-ci avaient une bien meilleure attitude, qu'ils contribuaient davantage au mieux-être de l'organisation, qu'ils avaient des idées nouvelles et qu'ils aidaient à améliorer l'état d'esprit du groupe.

16. En suivant le Programme de plus près, pendant et après la période d'études, la DGAPP serait mieux placée pour contrôler l'efficacité et l'efficacités de l'exécution du Programme et pour voir dans quelle mesure les études ont servi ou pourraient servir à améliorer des possibilités

d'emploi ou d'avancement, le maintien à l'effectif et le bien-être des employés. Pour améliorer les communications, on pourrait demander aux boursiers et aux gestionnaires de remplir un court questionnaire standard à la fin de la période d'études.

17. La majorité des boursiers avaient un niveau d'alphabétisation passablement élevé avant de faire leurs études; le programme n'a par conséquent pas procuré d'avantages appréciables sous ce rapport. Le programme de bourses d'études n'est peut-être pas celui qui permet le mieux de mesurer l'amélioration du niveau d'alphabétisation des employés.

Efficienc e et efficacité du Programme

18. Les demandes de bourses se font tous les ans. Les candidats doivent présenter tous les documents requis avant la fin du mois de mars. La DGAPP vérifie l'intégralité et l'admissibilité des demandes. Un dossier contenant la demande et les documents utiles des candidats est établi pour chacun.

19. La DGAPP crée un dossier pour chaque catégorie de bourse et elle y verse un résumé individuel et les documents de chaque candidat. Il est évident qu'il faut consacrer beaucoup de temps et d'efforts à la préparation des dossiers si l'on veut que le Comité de sélection puisse évaluer correctement chaque candidat. La documentation du Programme est bien organisée et complète.

20. La DGAPP répartit les dossiers des candidats de chaque catégorie de bourse en trois groupes : *devrait être, pourrait être et ne devrait pas être considéré* par le Comité de sélection. Même si cette pratique vise à faciliter la comparaison des dossiers et à réduire le temps d'examen, elle risque de fausser le jugement des membres du Comité. De bons candidats pourraient en conséquence être écartés.

21. Le Comité de sélection se réunit pendant trois jours, en mai, et il choisit les meilleurs candidats dans chaque catégorie. Le Comité de sélection comprend des personnes du MDN et de l'extérieur qui représentent la direction, les syndicats, le Collège militaire royal et la DGAPP. Cette diversité accroît la dynamique du groupe et permet une sélection équitable des boursiers. Les membres du Comité ont une excellente connaissance des besoins de la fonction publique en matière d'emploi et des compétences qu'on attend des employés appelés à satisfaire ces besoins. Ils ont une attitude positive à l'égard des buts du Programme de bourses d'études et ils font tout leur possible pour choisir les candidats qui ont le plus de chances de réussir.

22. Le dossier des candidats francophones n'étant pas traduit, il est difficile pour les membres unilingues anglophones du Comité de bien les évaluer. Bien qu'il ne soit pas nécessaire de traduire tous les renseignements relatifs à un candidat, on faciliterait l'évaluation des candidats francophones en traduisant les renseignements essentiels et la lettre d'accompagnement.

23. Les établissements d'enseignement admissibles sont ceux qui figurent sur la liste des établissements admis à délivrer des reçus au titre des frais de scolarité en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Les membres du Comité ont eu de la difficulté à évaluer les avantages liés à certains établissements d'enseignement faute d'en connaître la réputation. Ils ont demandé des précisions à la DGAPP au sujet des programmes des établissements pour obtenir la certitude que les programmes choisis par les candidats correspondent bien à leurs objectifs de carrière.
24. Les membres du Comité ont indiqué que la question de l'évaluation et de la sélection des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi devrait être précisée. Ils ne savaient pas au juste si les membres de ces groupes devaient faire l'objet de mesures spéciales ou être choisis uniquement en fonction de leur mérite. De plus, certains membres du Comité de sélection se sont dits préoccupés par le fait que les programmes d'apprentissage ne sont pas admissibles aux bourses. Cela vient de ce qu'il y a déjà un programme spécial de formation d'apprentis (manœuvres et hommes de métier) et que les normes de réussite sont de compétence provinciale.
25. Les membres du Comité utilisent chacun leur propre échelle de notation pour évaluer les candidats en fonction des critères de sélection. Ils choisissent les candidats finals par consensus et ils classent les trois ou quatre meilleurs de chaque catégorie. L'utilisation d'échelles de notation personnelles risque d'entraîner des disparités d'évaluation. En adoptant une échelle de notation uniforme, mais souple, on s'assurerait que les évaluations de tous les membres du Comité sont cohérentes et objectives, sans que cela empêche le Comité de prendre ses décisions par consensus.
26. La liste des candidats retenus est remise à la DGAPP, qui voit à ce que les bourses soient équitablement réparties entre les régions. La Région du Pacifique, par exemple, n'a pas reçu de bourse ces deux dernières années parce que peu d'employés y ont présenté une demande et qu'aucun ne s'est classé parmi les meilleurs.
27. Une bourse est attribuée au meilleur candidat de chaque catégorie. La DGAPP établit le montant total de chaque bourse et attribue des bourses aux candidats qui viennent au deuxième ou au troisième rang dans chaque catégorie jusqu'à ce que les fonds affectés annuellement au Programme soient épuisés.
28. On envoie une lettre à tous les candidats pour leur faire savoir s'ils ont obtenu ou non une bourse. Plus tard, on fait un suivi téléphonique pour expliquer aux candidats non retenus pourquoi ils n'ont pas été choisis et leur donner des conseils sur ce qu'ils pourraient faire pour présenter une meilleure demande l'année suivante.
29. Les boursiers et les candidats interviewés ont indiqué que le Programme faisait l'objet d'une bonne publicité et qu'il était facilement accessible. Comme notre examen ne visait que les boursiers et les candidats, il ne nous a pas été possible de savoir si l'effectif civil en général du MDN avait entendu parler du Programme, ni combien d'autres personnes auraient peut-être poursuivi des études si elles avaient été au courant de son existence. Une promotion diversifiée contribuerait à faire connaître le Programme de tous les employés civils.

30. Globalement, les formalités de demande et de présentation des documents a été jugé raisonnable par les candidats et les boursiers. Certains ont dit avoir eu de la difficulté à joindre la DGAPP pour obtenir des précisions sur les formalités et les exigences du programme. Les employés qui avaient laissé un message n'ont pas toujours été rappelés à temps, et les instructions qui leur ont été données n'étaient pas toujours claires. Cela tient probablement au fait qu'un personnel restreint est affecté au Programme et que la majorité des appels ont été reçus juste avant la date limite de présentation des demandes.

31. Les boursiers et les candidats ont trouvé que le temps qui s'était écoulé entre la présentation de leur demande et la notification des résultats était long. Si le calendrier de travail du Comité de sélection figurait dans la brochure d'information, les candidats auraient une meilleure idée des délais de notification auxquels ils doivent s'attendre.

32. Les candidats et les boursiers interrogés ont dit qu'ils ne savaient pas que l'on avait attribué plus de cinq bourses. En faisant connaître tous les ans le nombre de boursiers et leurs domaines d'études, on pourrait encourager un plus grand nombre d'employés à présenter une demande.

33. Les candidats non retenus ont beaucoup apprécié le suivi téléphonique. Ils pensent néanmoins qu'on devrait communiquer de nouveau avec eux pendant la période de candidature suivante pour les encourager à présenter une nouvelle demande et parler avec eux de la poursuite de leurs études et des nouvelles possibilités d'emploi. Des candidats ont indiqué que cela pourrait améliorer leurs chances la prochaine fois.

34. La période de paiement des bourses est fixée en fonction de l'année financière et elle ne coïncide pas avec l'année scolaire; il est donc rare qu'une bourse couvre toute une année d'études. Comme certains cours sont offerts uniquement à certaines périodes de l'année, les boursiers et les candidats ont indiqué que le nombre de programmes et de cours auxquels ils auraient pu s'inscrire pendant la période de financement s'en trouvait réduit. Si le financement du Programme était aligné sur l'année scolaire, les participants pourraient choisir plus souvent des universités ou des collèges publics pour étudier au lieu des établissements privés, plus coûteux.

35. Le remboursement des coûts n'a pas toujours été rapide. Il a été établi que cela tenait à des problèmes de conversion du système financier auxquels on a remédié depuis.

Comparaison du Programme à des programmes analogues

36. Les renseignements sur d'autres programmes d'apprentissage continu de l'administration fédérale étaient limités et difficiles à obtenir. À en juger par nos recherches, la conception du Programme de bourses d'études du MDN à l'intention des civils est unique, et d'autres ministères pourraient s'en inspirer.

LAI
Art. 15(1)

37. Le Programme du MDN a été comparé à des programmes des Forces canadiennes, ..
..... d'Industrie Canada, de Corrections Canada
..... L'annexe A présente une comparaison des
programmes.

38. Le Programme du MDN ne ressemble à aucun autre de l'administration fédérale : il s'adresse à tous les employés nommés pour une période indéterminée du pays, quel que soit leur domaine d'études. Le MDN ne rembourse pas seulement les frais de scolarité et les dépenses connexes que prévoient les directives du Conseil du Trésor, il offre aussi aux employés un congé d'études d'une durée maximale de un an. Corrections Canada offre un programme similaire, mais uniquement aux employés des régions de l'Ontario et du Pacifique qui en sont à leur dernière année d'université.

39. Le remboursement du matériel, des déplacements et des frais de réinstallation à court terme n'est offert que dans le Programme de bourses d'études du MDN.

LAI
Art. 13(1)(a)
Art. 15(1)

40. Dans tous les programmes que nous avons examinés, un appui de la direction est requis.
.....
..... Le choix des participants est également fait par un comité dans le Programme pour l'obtention d'un premier baccalauréat (POPB) des Forces canadiennes et dans les programmes de Corrections Canada et d'Industrie Canada.

41. Le domaine d'études choisi par l'employé dans le Programme de bourses du MDN doit remplir des objectifs de carrière et répondre à des besoins de la fonction publique, ce qui contribue à accroître l'employabilité des boursiers. Dans les autres programmes de bourses que nous avons examinés, le domaine d'études doit être rattaché à l'emploi ou profiter au ministère. Seule exception, le programme des Forces canadiennes prévoit une formation de réorientation professionnelle ou de création d'entreprise (après 20 années de service – les participants peuvent demander le remboursement de frais de formation jusqu'à trois ans après leur libération – le maximum pour la carrière est de 20 000 \$).

LAI
Art. 13(1)(a)
Art. 15(1)

42. Le Programme de bourses d'études du MDN prévoit en outre des bourses à l'intention des autochtones, des employés de minorités visibles et des handicapés.
.....
..... Le *Programme de préparation à l'emploi* d'Industrie Canada s'adresse principalement aux femmes qui occupent des emplois traditionnels dans la catégorie du soutien administratif, mais il permet aussi d'aider des administrateurs de réseaux locaux et des adjoints de recherche.

43. Le SMA(RH-Civ) voudra peut-être envisager de s'inspirer de plusieurs autres programmes en inscrivant le financement du programme de bourses d'études à son budget annuel. Il pourrait aussi envisager d'adopter la *formation en cours d'emploi de six mois* d'Industrie Canada qui permet à des participants d'appliquer des compétences acquises et de se lancer éventuellement dans une nouvelle carrière.

CONCLUSION

44. Le Programme de bourses d'études connaît beaucoup de succès, et les boursiers ont presque tous atteint leurs objectifs d'études. Les boursiers interrogés ont vanté le Programme et se sont montrés très fiers de leur réussite. Beaucoup ont dit que, sans la bourse, ils n'auraient pas pu poursuivre leurs études. D'autres ont indiqué que, sans le congé d'études, il leur aurait fallu au moins six ans pour faire les mêmes études. Tous les boursiers ont chaudement recommandé le Programme et encouragé les autres à présenter une demande. Ils sont reconnaissants au Ministère de leur avoir offert la chance de poursuivre des études.

45. Les gestionnaires interrogés se sont dits très fiers des employés qui ont participé au Programme. Ils ont noté que les boursiers avaient une meilleure attitude et qu'ils contribuaient davantage au mieux-être général de l'organisation. Selon eux, les boursiers reviennent avec de nouvelles idées et ils aident à améliorer l'état d'esprit du groupe.

46. Nous avons trouvé que le Programme était intéressant et nous estimons que le SMA(RH-Civ) devrait continuer de le financer s'il pense que les employés demanderont encore une aide de cette nature.

RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

47. Nous avons trouvé que le Programme était en général bien administré et qu'il atteignait ses objectifs. Les recommandations ci-dessous visent à améliorer l'exécution du Programme et à en accroître les avantages pour les boursiers et le Ministère. À chaque recommandation correspond la réponse ou le plan d'action de la direction du SMA(RH-Civ).

RECOMMANDATIONS	RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION
<p>a. Analyser la question du financement : Le Programme actuel de bourses d'études, d'une durée de trois ans, est financé jusqu'au 31 mars 2002. On devrait envisager :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'intégrer le Programme aux activités courantes et au budget annuel du SMA(RH-Civ); 	<ul style="list-style-type: none"> • Le Programme et le financement correspondant pour l'AF 2002-2003 ont été intégrés au Plan d'activités du SMA(RH-Civ) à titre de poste des services votés;

RECOMMANDATIONS	RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION
<ul style="list-style-type: none"> • de modifier le financement du Programme afin de permettre aux employés d'appliquer une bourse à deux exercices d'affilée; • de voir s'il y aurait lieu d'augmenter le financement du Programme pour l'étendre et pour offrir divers autres moyens de financement plus souples (des études à temps partiel pendant deux ans, par exemple). <p>b. Accroître la promotion : Le Programme de bourses d'études pourrait rejoindre un plus large auditoire de la façon suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> • en mettant des affiches du Programme dans divers immeubles du MDN; • en envoyant des courriels dans tout le Ministère pour expliquer la nature du Programme; 	<ul style="list-style-type: none"> • L'obtention d'un financement permanent permettra à la DGAPP d'appuyer des candidats au-delà d'un exercice; • À reconsidérer ultérieurement. Cette option serait relativement peu gérable sur le plan opérationnel étant donné qu'il serait difficile de remplacer à temps partiel un employé pendant une période prolongée. <ul style="list-style-type: none"> • La DGAPP veillera à la création, la publication et la distribution d'affiches dans plusieurs endroits du MDN au pays pour le Programme de bourses 2002-2003; • La DGAPP enverra des courriels dans tout le pays peu après la date de lancement du Programme et éventuellement quelques semaines avant la fin de la période de mise en candidature pour rappeler aux employés la date de clôture. On étudiera aussi la possibilité d'utiliser des écrans instantanés sur l'intranet pour annoncer le Programme;

RECOMMANDATIONS	RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION
<ul style="list-style-type: none"> • en montant à l'occasion des kiosques d'information dans le hall d'immeubles du MDN; • en faisant le profil des boursiers dans des brochures annuelles; • en publiant la liste des boursiers de l'année dans le site Web du SMA(RH-Civ); • en donnant des précisions sur le Programme dans le site Web du MDN pour le recrutement externe; • en donnant des précisions sur le Programme dans le site Web du <i>Réseau du leadership</i> du gouvernement canadien, à la rubrique <i>Nouvelles initiatives</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le Programme de bourses d'études sera annoncé chaque fois que la DGAPP sera appelée à tenir un kiosque pour faire connaître les programmes et les services de l'organisation. De plus, des séances d'information pourraient être données à différents endroits pour promouvoir le Programme de bourses d'études de même que d'autres programmes parrainés par le Ministère; • Nous convenons que faire le profil des boursiers peut s'avérer un excellent outil promotionnel. Les options visant à tirer le maximum d'avantages de cette initiative seront examinées ultérieurement; • Cette pratique sera établie à compter de 2002-2003 avec les candidats reçus; • Les responsables de la dotation seront consultés en vue de déterminer la faisabilité de cette recommandation; <p>La faisabilité de la mise en œuvre de cette recommandation sera discutée avec les représentants du <i>Réseau du leadership</i>.</p>

RECOMMANDATIONS	RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION
<p>c. Insister sur le maintien à l'effectif des employés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les boursiers qui ont fait des études pour acquérir des compétences sans rapport avec les activités du MDN ont trouvé que, même si le Programme avait contribué à leur donner une meilleure estime d'eux-mêmes, il n'avait pas accru directement leurs chances d'avancement. Le Programme des bourses d'études pourrait être plus utile encore si les programmes d'études choisis se rattachaient aux activités du MDN; • Pour parfaire et maintenir les compétences nouvellement acquises, il faudrait envisager d'offrir des périodes de travail lié au domaine d'études à la fin des études. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lors de la promotion du Programme, il sera mentionné que la priorité sera accordée aux programmes d'études se rapportant au MDN. • D'accord/pas d'accord. Les coûts associés à cette initiative pourraient s'avérer prohibitifs. Le financement de tels déploiements aurait pour résultat de réduire le nombre d'employés bénéficiant du Programme de bourses. De plus, il faut prendre en compte les questions d'équité, car cette approche pourrait donner l'impression qu'elle favorise indûment les boursiers en fonction de leur plan de carrière. <p>La DGAPP étudiera la question plus à fond pour voir dans quelle mesure cette recommandation sera facile à mettre en œuvre.</p>

RECOMMANDATIONS	RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION
<p>d. Créer une échelle de notation standard :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour assurer l'uniformité et l'objectivité de l'évaluation des candidats par les membres du Comité de sélection, il faudrait créer une échelle de notation standard. Cette recommandation vise à obtenir la certitude qu'il soit tenu compte de tous les éléments dans l'évaluation des candidats. L'échelle de notation pourrait comporter également une liste de contrôle de présélection, ce qui dispenserait de diviser les dossiers par catégories (<i>devrait être, pourrait être ou ne devrait pas être considéré</i>). <p>e. Préserver la grande qualité des boursiers :</p> <ul style="list-style-type: none"> • On recommande que l'on tienne des séances d'information pendant la période de présentation des demandes de bourse pour préciser les formalités et donner aux candidats des conseils sur la façon d'accroître leurs chances d'être choisis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un document sera rédigé pour indiquer les principaux éléments à considérer. Toutefois, on se laissera une certaine marge de manœuvre pour s'assurer que les décisions à l'égard des divers dossiers sont basées sur une évaluation qualitative et quantitative. <p>La DGAPP tiendra des séances d'information sur le Programme de bourses et sur d'autres programmes gérés par la Direction chaque fois que cela sera possible.</p> <p>La DGAPP développera aussi des partenariats et fournira des outils aux Centres d'apprentissage et de développement de carrière ainsi qu'à d'autres intervenants en vue de donner des séances d'information, au besoin.</p>

RECOMMANDATIONS	RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION
<ul style="list-style-type: none"> • Une liste des établissements d'enseignement et des domaines d'études privilégiés devrait être remise aux membres du Comité de sélection; on s'assurera ainsi que les programmes choisis par les candidats correspondent bien à leurs objectifs de carrière. <p>f. Traduction du dossier des candidats francophones :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il faudrait traduire les renseignements essentiels et la lettre d'accompagnement des candidats francophones. <p>g. Préciser les critères d'évaluation des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi :</p> <p>Il y aurait lieu de donner des précisions aux membres du Comité de sélection afin que ceux-ci sachent s'il leur faut accorder une attention spéciale aux membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi ou choisir les boursiers uniquement en fonction de leur mérite.</p>	<p>La DGAPP fera le profil d'établissements moins connus, d'après les établissements d'enseignement indiqués dans les demandes de bourse.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La documentation en question sera traduite pour les membres du Comité. <p>Des précisions seront données aux membres du Comité de sélection. Les groupes visés par l'équité en matière d'emploi comprennent trois sous-groupes. Les candidats des trois sous-groupes seront évalués selon leur mérite et ils devront répondre aux critères élémentaires d'admissibilité pour que leur demande soit prise en compte.</p>

RECOMMANDATIONS	RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION
<p>h. Renseignements sur le Programme et promotion :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La brochure annuelle consacrée au Programme pourrait contenir des renseignements comme la date provisoire de réunion du Comité, le nombre de boursiers des années antérieures et le profil des boursiers qui ont réussi dans leurs études. • Une liste des boursiers et de leurs domaines d'études pourrait être jointe à la lettre de notification des résultats qui est envoyée aux candidats retenus et non retenus; la liste pourrait aussi figurer dans le site Web du SMA(RH-Civ). <p>i. Suivre les résultats du Programme :</p> <p>Il est recommandé que la DGAPP institue un système pour suivre les progrès et les activités/emplois des boursiers après leurs études :</p> <ul style="list-style-type: none"> • En communiquant périodiquement par téléphone avec les boursiers, pendant et après leur congé d'études, on pourrait les aider à cerner des problèmes et à y remédier rapidement; 	<ul style="list-style-type: none"> • La date provisoire de la réunion du Comité de sélection sera indiquée dans le dépliant du Programme. <p>Le nombre de boursiers des années antérieures et le profil des boursiers disposés à partager leurs expériences seront affichés sur le site Web du SMA(RH-Civ).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seule la liste des candidats reçus sera publiée sur le site Web du SMA(RH-Civ). <p>Convenu. Un examen annuel sera effectué pour suivre les résultats des boursiers, en commençant par les participants de 2002-2002.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs contacts ont déjà lieu entre la DGAPP et les boursiers pour résoudre des problèmes logistiques et répondre à des questions spécifiques. Cette approche sera maintenue.

RECOMMANDATIONS	RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION
<ul style="list-style-type: none">• Un court questionnaire rempli par les boursiers et les gestionnaires à la fin des études permettrait de réunir des renseignements sur le succès du Programme et de recueillir des suggestions susceptibles de l'améliorer;• En remettant aux boursiers une copie des commentaires des gestionnaires, on pourrait leur montrer concrètement que la direction les appuie et qu'elle est fière des réalisations de ses employés	<ul style="list-style-type: none">• Convenu en principe. On étudiera la possibilité de remettre un questionnaire aux anciens boursiers et aux gestionnaires.• Convenu. Les gestionnaires font également part de leurs commentaires lors de la présentation des certificats aux candidats reçus.

Annexe A

ÉTUDE COMPARATIVE

Cette annexe présente une comparaison du Programme de bourses d'études du MDN à l'intention des employés civils et d'autres programmes d'apprentissage continu des Forces canadiennes et d'autres ministères, l'accent étant mis sur la portée et les meilleures pratiques de chacun.

Le tableau ci-dessous présente les principales caractéristiques et avantages du Programme de bourses d'études du MDN par rapport à chacun des autres programmes examinés, à savoir les programmes des Forces canadiennes, de Corrections Canada, d'Industrie Canada,

LAI
Art.
13(1)(a)
15(1)

Programme de bourses d'études du MDN	Forces canadiennes *Note 1	Corrections Canada	Industrie Canada : Programme de préparation à l'emploi
<p><u>Boursiers</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Programme conçu pour aider des employés civils à obtenir un grade, un diplôme, un certificat ou une accréditation. 	<ul style="list-style-type: none"> Programme d'enrichissement personnel (PEP) – ouvert aux membres de la Force régulière et aux réservistes. Programme pour l'obtention d'un premier baccalauréat (POPB) – s'adresse aux membres de la Force régulière. Collège militaire royal (CMR) – ouvert aux membres des Forces canadiennes, aux conjoints des membres de la Force régulière et aux employés civils à plein temps. 	<ul style="list-style-type: none"> Employés du Ministère des régions de l'Ontario et du Pacifique. 	<ul style="list-style-type: none"> S'adresse aux membres de la catégorie du soutien administratif. 	<ul style="list-style-type: none">

LAI
Art.
13(1)(a)
15(1)

LAI
Art.
13(1)(a)
15(1)

Programme de bourses d'études du MDN	Forces canadiennes *Note 1	Corrections Canada	Industrie Canada : Programme de préparation à l'emploi	LAI Art. 13(1)(a) 15(1)
<p><u>Durée des études</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Études à plein temps pendant un an. <p><u>Avantages offerts</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rémunération et avantages sociaux complets pendant le congé d'études. 	<ul style="list-style-type: none"> • PEP : admissibilité après cinq ans de service. • POPB : obtenir un baccalauréat en 16 mois ou moins d'études à plein temps. • CMR : pas de limite fixe pour terminer les études. <ul style="list-style-type: none"> • Même chose 	<ul style="list-style-type: none"> • Dernière année d'études menant à un grade universitaire. <ul style="list-style-type: none"> • Même chose 	<ul style="list-style-type: none"> • Six mois de formation en classe et six mois de formation en cours d'emploi. <ul style="list-style-type: none"> • Même chose 	<ul style="list-style-type: none"> • • • <ul style="list-style-type: none"> • • • • 	<p>LAI Art. 13(1)(a) 15(1)</p> <p>LAI Art. 13(1)(a) 15(1)</p>

Programme de bourses d'études du MDN	Forces canadiennes *Note 1	Corrections Canada	Industrie Canada : Programme de préparation à l'emploi
<p>Avantages offerts (suite)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frais de scolarité jusqu'à concurrence de 10 000 \$. • Manuels jusqu'à concurrence de 2 000 \$. • Matériel jusqu'à concurrence de 3 000 \$. • Autres frais jusqu'à concurrence de 500 \$. • Frais de déplacement et de réinstallation à court terme jusqu'à concurrence de 25 000 \$. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limite pour la carrière de 20 000 \$ pour les frais de scolarité et les manuels obligatoires. • Remboursement de 100 p. 100 dans le cas des études menant à un diplôme d'études secondaires ou à un grade de premier cycle. • Remboursement de 75 p. 100 pour tous les autres cours autorisés. • S.O. 	<ul style="list-style-type: none"> • Remboursement de 100 p. 100. • S.O. 	<ul style="list-style-type: none"> • S.O.; cours offerts sur place. • S.O. 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • • • •

LAI
Art.
13(1)(a)
15(1)

LAI
Art.
13(1)(a)
15(1)

LAI
Art.
13(1)(a)
15(1)

Programme de bourses d'études du MDN	Forces canadiennes *Note 1	Corrections Canada	Industrie Canada : Programme de préparation à l'emploi	LAI Art. 13(1)(a) 15(1)
<p><u>Domaine d'études</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Le domaine d'études choisi par l'employé correspond aux objectifs de carrière de l'employé et aux besoins de la fonction publique; l'employabilité du boursier s'en trouve accrue. 	<ul style="list-style-type: none"> Les études n'ont pas à se rattacher à la carrière. *Note 2 Réorientation professionnelle/ création d'une petite entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> Domaine d'études rattaché aux activités du Ministère. 	<ul style="list-style-type: none"> Postes spécifiques (administrateurs de réseaux locaux, adjoints de recherche, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> 	<p>LAI Art. 13(1)(a) 15(1)</p> <p>LAI Art. 13(1)(a) 15(1)</p>

Programme de bourses d'études du MDN	Forces canadiennes *Note 1	Corrections Canada	Industrie Canada : Programme de préparation à l'emploi
<p><u>Critères de sélection</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Employé nommé pour une période indéterminée ayant donné un rendement entièrement satisfaisant pendant au moins trois ans. • Employé ayant déjà montré un intérêt pour l'apprentissage continu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Admissibilité après cinq années de service. • Le militaire doit poursuivre sa carrière militaire actuelle depuis au moins trois ans. • Le militaire doit avoir manifesté de l'intérêt pour les études. 	<ul style="list-style-type: none"> • Employé nommé pour une période indéterminée. • Dernière année d'études menant à un grade. • Vise les éléments prometteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Employé nommé pour une période indéterminée de la catégorie du soutien administratif. • Entrevues et appréciations antérieures. • S'adresse aux employés spécialisés qui veulent se perfectionner. 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • •

LAI
Art.
13(1)(a)
15(1)

LAI
Art.
13(1)(a)
15(1)

Programme de bourses d'études du MDN	Forces canadiennes *Note 1	Corrections Canada	Industrie Canada : Programme de préparation à l'emploi
<p><u>Exigences après les études</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Le boursier doit demeurer dans la fonction publique pendant deux ans après la fin de ses études (engagement n'ayant pas force de loi). <p><u>Groupes cibles spéciaux</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Autres bourses pour les autochtones, les employés de minorités visibles et les handicapés. 	<ul style="list-style-type: none"> Les participants doivent demeurer en service pendant le double de la durée du congé d'études autorisé, sauf s'ils sont libérés et qu'ils n'ont pas utilisé leurs droits après 20 années de service. S.O. 	<ul style="list-style-type: none"> L'employé doit demeurer dans la fonction publique pendant deux ans. S.O. 	<ul style="list-style-type: none"> S.O. puisque l'employé demeure au Ministère. La formation fait partie intégrante du programme d'emploi. S'adresse principalement aux femmes. 	<ul style="list-style-type: none">

LAI
Art.
13(1)(a)
15(1)

LAI
Art.
13(1)(a)
15(1)

LAI
Art.
13(1)(a)
15(1)

Programme de bourses d'études du MDN	Forces canadiennes *Note 1	Corrections Canada	Industrie Canada : Programme de préparation à l'emploi
<p><u>Financement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Financement central de trois ans. Budget annuel d'environ 675 000 \$ qui profite en moyenne à 15 boursiers. 	<ul style="list-style-type: none"> Dépenses annuelles non suivies. Programme intégré au budget courant. 	<ul style="list-style-type: none"> Niveau de financement de référence. Budget de la Région de l'Ontario : 425 000 \$. Budget de la Région du Pacifique : 250 000 \$. 	<ul style="list-style-type: none"> Programme de 4 ans. Budget d'environ 1,1 M\$ par an. A profité à 17 personnes en moyenne par an depuis 4 ans. 	<ul style="list-style-type: none">

LAI
Art.
13(1)(a)
15(1)

LAI
Art.
13(1)(a)
15(1)

LAI
Art.
13(1)(a)
15(1)

Note 1 :

.....
..... Les avantages offerts sont pour l'essentiel identiques à ceux qu'offrent les programmes de formation permanente des Forces canadiennes.

LAI
Art.
13(1)(a)
15(1)

Note 2 :

Après 20 ans de service, une personne peut demander le remboursement de frais de formation jusqu'à trois ans après sa libération, le maximum pour la carrière étant fixé à 20 000 \$.