

Échanges pour bâtir le Canada : collecter les connaissances



Pour maximiser la valeur d'une affectation dans le cadre du programme Échanges pour bâtir le Canada (EBC), les organisations d'accueil devraient **planifier la consignation et l'intégration des connaissances** afin de soutenir le renforcement des capacités à long terme. On recommande ainsi de prendre en considération les principes et questions qui suivent dans la planification, la structuration et le maintien de l'intégration des connaissances pour chaque affectation dans le cadre du programme EBC.

Principes de la consignation des connaissances

1. Application adaptée à l'usage

Les méthodes de consignation des connaissances doivent correspondre au rôle. Un participant ou une participante dont le rôle est axé sur les résultats pourrait renforcer les capacités en corédigeant des livrables, tandis qu'un conseiller ou une conseillère pourrait animer des séminaires officiels.

2. Intégration continue

La consignation des connaissances doit être adoptée comme une pratique continue tout au long de l'affectation, plutôt que traitée comme une tâche administrative de départ dans les dernières semaines.

3. Consignation multifacette

Bien que les connaissances documentées (par exemple, les cadres) soient faciles à recueillir, transférer une expertise expérientielle (par exemple, le jugement stratégique) nécessite un suivi actif et un dialogue.

Questions générales pour guider la consignation des connaissances

Qui héritera de ces connaissances?

Pour s'assurer que l'expertise demeure dans l'organisation, cette dernière a-t-elle désigné le personnel responsable d'accueillir et d'observer le participant ou la participante au programme EBC, de codiriger avec cette personne ou de recueillir ses connaissances?

Comment l'intégration sera-t-elle surveillée?

Au lieu de se fier uniquement à une entrevue de départ, quels jalons ou points de contrôle réguliers pourraient être intégrés à l'affectation pour veiller à un renforcement actif des capacités?

Comment les perspectives seront-elles traduites en actifs?

Quels mécanismes l'organisation pourrait-elle utiliser pour intégrer les connaissances du participant ou de la participante dans ses activités?

Utilisation de l'outil de consignation des connaissances

Un éventail de rôles et de stratégies de consignation des connaissances

Les rôles des participants et participantes au programme EBC varieront selon les organisations. Pour chaque affectation, les stratégies de consignation des connaissances dépendront de la nature du rôle et du contexte opérationnel. Cette ressource est conçue comme un **outil adaptable à diverses situations**.

Voici quelques exemples qui illustrent comment le transfert de connaissances peut se manifester dans différents types de rôles.

- **Axé sur les résultats :** Le rôle accorde la priorité à la production de résultats opérationnels (par exemple, diriger un projet ou une stratégie d'envergure). Le transfert de connaissances se fait naturellement par des flux de travail quotidiens et des structures collaboratives établies (par exemple, la codirection), et par de nouvelles façons de travailler (par exemple, la mise à jour des procédures opérationnelles normalisées ou la rationalisation des processus existants).
- **Consultatif :** Le rôle se concentre sur la prestation de conseils spécialisés, et le transfert de connaissances constitue la fonction principale de l'affectation. Le transfert de connaissances se fait régulièrement par des conseils verbaux et écrits personnalisés. Par exemple, en tant que conseillère spécialisée dans un sujet complexe, une personne pourrait tenir des heures de disponibilité régulières ou rencontrer d'autres équipes pour faire avancer une priorité.
- **Hybride :** Le rôle équilibre la production de résultats opérationnels concrets avec les activités formelles de renforcement des capacités (par exemple, moderniser un service tout en offrant activement une formation à l'équipe permanente sur la nouvelle méthode). Le transfert de connaissances peut aussi se faire au moyen de présentations devant des comités et des communautés de pratique, et en dirigeant des projets de démonstration qui visent à mettre à l'essai de nouvelles approches dans le contexte du secteur public.



L'outil de consignation des connaissances guide la planification et les discussions de réflexion ainsi que la documentation connexe afin de maximiser la valeur des affectations dans le cadre du programme EBC.



Discussions

À mesure que les participants et participantes au programme EBC intègrent la fonction publique, **des discussions réfléchies** sont nécessaires pour aider les organisations d'accueil à comprendre l'expertise de chaque personne et à planifier des moyens de la transmettre efficacement. Étant donné la durée limitée des nominations, les discussions devraient être axées sur la mise en **lumière des perspectives** proposées par les participants et participantes de l'extérieur de la fonction publique, et sur **l'application de leur expertise** pour améliorer le rendement et les résultats de la fonction publique.

Les discussions devraient avoir lieu de façon continue (par exemple, toutes les deux semaines ou chaque mois) ainsi que durant la première et la dernière semaine.



Documentation

Consigner les observations et les idées avant, pendant et après les discussions peut mener à une étude plus approfondie des difficultés, des possibilités et des prochaines étapes concrètes.

Utilisation de l'outil de consignation des connaissances (OCC)

On recommande au participant ou à la participante ainsi qu'à la personne-ressource de l'organisation d'accueil d'utiliser et adapter les feuilles de travail de l'outil de consignation des connaissances selon leurs besoins.

Téléchargez une copie de cet outil, remplissez-la au cours de l'affectation et cherchez des façons de communiquer ces renseignements, vos réflexions, et les mesures à prendre.

Termes utilisés dans l'outil

Participant ou participante au programme : personne affectée dans la fonction publique.

Personne-ressource : fonctionnaire désigné-e (il peut y en avoir plusieurs) qui soutien le participant ou la participante au programme EBC pendant son affectation. Il pourrait s'agir de la personne à qui le participant ou la participante rend des comptes (par exemple, le superviseur ou la superviseure) ou d'une personne (analyste, agent ou agente, etc.) **chargée de soutenir le transfert de connaissances.**

Organisation d'accueil : organisation du gouvernement fédéral à laquelle le participant ou la participante est temporairement affecté-e.

Affectation : une période définie (jusqu'à trois ans) durant laquelle le participant ou la participante travaille pour l'organisation d'accueil.

Commencez par documenter les principales parties concernées

Organisation d'accueil

Nom :

Direction
générale ou
secteur :

Participant ou participante au programme EBC

Name:

Adresse
courriel :

Rôle au sein
de l'organisation
d'accueil :

Personne-ressource au sein de l'organisation d'accueil

Name:

Adresse
courriel :

Relation avec
le participant
ou la
participante
au programme
EBC :

Structurer les discussions : planification, réflexion et établissement des priorités

Pour soutenir le partage d'expertise dans le cadre du programme EBC, le participant ou la participante et la personne-ressource devraient tenir une série de discussions de planification, de réflexion et d'établissement des priorités tout au long de l'affectation. Ces discussions devraient avoir lieu de façon continue (par exemple, toutes les deux semaines ou chaque mois) ainsi que durant la première et la dernière semaine.



Préparation de la consignation des connaissances : cerner les domaines d'expertise

Idéalement, cette première discussion a lieu durant la première semaine de l'affectation. Elle vise notamment à valider et approfondir la compréhension par l'organisation d'accueil de l'étendue de l'expertise et des connaissances du participant ou de la participante, ainsi qu'à établir un plan pour mettre cette personne en relation avec les équipes de l'organisation qui seront concernées.

Vous trouverez plus de renseignements dans la section [Préparation de la consignation des connaissances](#).



Discussions continues : comprendre les difficultés et les possibilités

Les discussions continues favorisent la consignation et l'application efficace des connaissances. Au cours de celles-ci, la personne-ressource devrait régulièrement (par exemple, toutes les deux semaines ou chaque mois) demander au participant ou à la participante des réflexions sur les possibilités et les difficultés relevées dans l'organisation et la fonction publique. Ces discussions peuvent aussi offrir aux participants et participantes une occasion de poser des questions. Pensez également à consacrer certaines discussions, à des moments clés, à la réflexion et à l'établissement de priorités.

Vous trouverez plus de renseignements dans la section [Discussions continues](#).



Discussions de départ : offrir une réflexion honnête

Ces dernières discussions encouragent le participant ou la participante au programme EBC ainsi que les fonctionnaires qui ont travaillé avec cette personne à porter une réflexion sur l'ensemble de l'affectation. Ces discussions servent aussi à aborder la façon dont la contribution du participant ou de la participante au programme EBC peut avoir une incidence durable dans la fonction publique.

Vous trouverez plus de renseignements dans la section [Discussions de départ](#).

Préparation de la consignation des connaissances : cerner les domaines d'expertise

Une première discussion aide à clarifier et valider l'expertise du participant ou de la participante, et à s'assurer qu'elle est bien comprise par l'organisation d'accueil. Pour que les affectations soient efficaces, il faut une compréhension claire à la fois de l'expertise du participant ou de la participante et de la capacité d'intégration de l'organisation.

L'information peut être ajoutée à l'avance dans le tableau ci-dessous en fonction des entrevues et du matériel de recrutement. Pour compléter cette information, la personne-ressource de l'organisation d'accueil devrait demander au participant ou à la participante de décrire l'étendue de son expertise dans ses propres mots.

Une étape importante de cet exercice consiste à cerner les personnes, les systèmes et les processus de l'organisation d'accueil qui bénéficieraient de l'expertise du participant ou de la participante. Parmi les groupes qui pourraient en bénéficier, pensons aux équipes immédiates, aux cadres, aux autres équipes de l'organisation, aux comités, aux réseaux, aux communautés de pratique, aux fonctions organisationnelles et aux autres organismes gouvernementaux.



Les deux grandes questions qui guident une discussion initiale

? Quels outils, pratiques ou approches avez-vous utilisés dans vos rôles précédents et comment pourraient-ils s'appliquer à votre organisation d'accueil actuelle?

? Dans quels secteurs de l'organisation d'accueil souhaitez-vous le plus faire part de votre expertise?

Numéro	Domaines d'expertise (par exemple, outils, pratiques, approches, systèmes)	Public, collaborateur ou collaboratrice possible (par exemple, équipe immédiate, direction générale, réseau)	Prochaines étapes
Exemple	Intelligence artificielle (IA) et mécanismes émergents de protection des renseignements personnels	Dirigeant principal de l'information, sous-ministre adjointe de la direction générale des services	Organiser une rencontre entre chaque dirigeant et dirigeante ainsi que le participant ou a participante au programme EBC
1			
2			
3			
4			
5			

Outil de travail : LPL1-J05

Discussions continues : comprendre les difficultés et les possibilités

Tout au long d'une affectation dans le cadre du programme EBC, il est important d'inviter le participant ou la participante à exprimer son point de vue sur les deux points suivants :



Difficultés

Il peut s'agir d'obstacles ou de lacunes que le participant ou la participante a relevés dans l'organisation d'accueil et qui nuisent à l'efficacité ou à l'efficacité de son travail.

Les difficultés peuvent être des obstacles, des zones de risque non gérées, des zones d'aversion au risque, des pratiques et processus dépassés ainsi que des zones de confusion ou d'ambiguïté.



Possibilités

Il peut s'agir de méthodes, de pratiques ou d'approches visant à accroître l'efficacité ou l'efficacité de l'organisation d'accueil.

Les possibilités peuvent être des pratiques à acquérir ou à adopter, des processus, des flux de travail, des réseaux professionnels, de la formation et du perfectionnement des compétences.

En plus des discussions régulières et continues, il est recommandé de tenir des discussions à des moments clés consacrées à la réflexion et à l'établissement des priorités (par exemple, trois mois et six mois après le début de l'affectation). Ces discussions pourraient inviter à des réflexions sur l'expérience du participant ou de la participante à ce jour ainsi que sur les domaines de transfert de connaissances qu'il ou elle souhaite privilégier.

Le participant ou la participante ainsi que la personne-ressource peuvent coordonner les observations nécessitant une mesure supplémentaire. Il peut s'agir de cerner des facteurs à prendre en compte et les prochaines étapes, ou encore d'assurer la mobilisation des personnes, des équipes ou des organisations concernées afin de déterminer la meilleure marche à suivre.

Le tableau ci-dessous comporte un exemple concret. Les trois pages suivantes comprennent des feuilles de travail vierges dont vous pouvez vous servir.

Observation		Pratiques pertinentes	Prochaines étapes	Facteurs à prendre en considération	Date
Numéro	Quelles difficultés ou possibilités avez-vous observées dans votre travail quotidien?	Par rapport à cette observation, qu'est-ce qui a bien fonctionné dans un autre contexte? Existe-t-il des pratiques exemplaires?	Avez-vous des solutions à suggérer (par exemple, qui devrait faire quoi)?	Y a-t-il d'autres éléments à prendre en compte à des fins de clarté ou de nuance?	Quand avez-vous fait cette observation?
Exemple	La littératie en IA varie au sein de l'organisation	Désigner des employé-es ayant différents degrés de compétence en IA pour répondre aux questions	Système de mentorat par les pairs ou de jumelage; la personne-ressource prend une mesure avec le ou la responsable des ressources humaines	Nécessite une capacité interne et un soutien de la gestion	Le 25 septembre 2026

Outil de travail : LPL1-J05

Discussions continues : comprendre les difficultés et les possibilités

Consignation des observations



On invite le participant ou la participante à documenter ses réflexions au cours de l'affectation (la personne-ressource peut également se charger de les consigner). Le registre des observations éclairera les discussions continues et facilitera une réflexion cohérente sur l'expérience du participant ou de la participante.

Observation		Pratiques pertinentes	Prochaines étapes	Facteurs à prendre en considération	Date
Numéro	Quelles difficultés ou possibilités avez-vous observées dans votre travail quotidien?	Par rapport à cette observation, qu'est-ce qui a bien fonctionné dans un autre contexte? Existe-t-il des pratiques exemplaires?	Avez-vous des solutions à suggérer (par exemple, qui devrait faire quoi)?	Y a-t-il d'autres éléments à prendre en compte à des fins de clarté ou de nuance?	Quand avez-vous fait cette observation?
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

Observation		Pratiques pertinentes	Prochaines étapes	Facteurs à prendre en considération	Date
Numéro	Quelles difficultés ou possibilités avez-vous observées dans votre travail quotidien?	Par rapport à cette observation, qu'est-ce qui a bien fonctionné dans un autre contexte? Existe-t-il des pratiques exemplaires?	Avez-vous des solutions à suggérer (par exemple, qui devrait faire quoi)?	Y a-t-il d'autres éléments à prendre en compte à des fins de clarté ou de nuance?	Quand avez-vous fait cette observation?
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					

Observation		Pratiques pertinentes	Prochaines étapes	Facteurs à prendre en considération	Date
Numéro	Quelles difficultés ou possibilités avez-vous observées dans votre travail quotidien?	Par rapport à cette observation, qu'est-ce qui a bien fonctionné dans un autre contexte? Existe-t-il des pratiques exemplaires?	Avez-vous des solutions à suggérer (par exemple, qui devrait faire quoi)?	Y a-t-il d'autres éléments à prendre en compte à des fins de clarté ou de nuance?	Quand avez-vous fait cette observation?
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					

Discussions de départ : offrir une réflexion honnête à l'aide de questions pour les personnes-ressources de l'organisation d'accueil

Vers la fin de l'affectation, le participant ou la participante au programme EBC et les fonctionnaires qui auront travaillé étroitement avec cette personne auront vécu une gamme d'expériences qui nourriront une réflexion plus approfondie.

Lorsque les affectations au sein d'EBC durent plus d'un an, cette série de questions constitue la base d'un exercice annuel de réflexion globale.

Selon le contexte de travail et dans le but de promouvoir une réflexion honnête, on recommande de désigner un tiers pour faciliter les discussions entre le participant ou la participante au programme EBC et la personne-ressource de l'organisation d'accueil.



Expérience de l'organisation d'accueil

Ces questions s'adressent aux fonctionnaires qui ont travaillé à la consignation des connaissances du participant ou de la participante au programme EBC.

1. Dans quel domaine de votre organisation est-ce que le participant ou la participante au programme EBC a eu la plus grande incidence?

2. Quels ont été les exemples les plus réussis de transfert de connaissances?

3. Quel travail doit se poursuivre au-delà de l'affectation dans le cadre du programme EBC?

4. Quelles ont été les occasions manquées de transfert de connaissances? Quelles leçons avez-vous tirées de cette affectation?

Discussions de départ : offrir une réflexion honnête à l'aide de questions pour le participant ou la participante au programme EBC

Expérience du participant ou de la participante au programme EBC

Ces questions encouragent le participant ou la participante à réfléchir à son affectation et à offrir des réflexions de départ.

1. Quelles ont été vos contributions les plus marquantes durant l'affectation? Quelles compétences et connaissances avez-vous bien réussi à transférer?

2. Quelles ont été vos principales difficultés en vue de transmettre votre expertise à l'organisation?

3. Quelles compétences ou connaissances l'organisation devrait-elle continuer de développer?

4. Si aucun autre changement n'est adopté, quels enjeux demeurent des risques pour l'organisation?

5. Avez-vous pris connaissance de pratiques que vous trouvez utiles et efficaces, et que vous conseillez de maintenir?