

Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement

(Also published in English as *Policy on Learning, Training and Development*)

Table des matières

1. Date d'entrée en vigueur	1
2. Champ d'application.....	1
3. Contexte.....	1
4. Définitions	3
5. Énoncé de la politique	3
6. Exigences de la politique	4
7. Conséquences.....	8
8. Documents de référence	9
9. Demandes de renseignements	9
Annexe A – Définitions.....	10

1. Date d'entrée en vigueur

1.1 La présente politique entre en vigueur le 1^{er} janvier 2006.

1.2 La partie 6.1.1 de la présente politique, qui traite des exigences liées à la formation indispensable, et la partie 7, portant sur les conséquences, entreront en vigueur au plus tard le 1^{er} janvier 2007.

1.3 La partie 6.1.2 de la présente politique, qui concerne les exigences liées aux programmes de perfectionnement en leadership, entrera en vigueur le 2 avril 2006.

1.4 La présente politique remplacera la *Politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada* (mai 2002) à compter du 1^{er} janvier 2006.

1.5 La présente politique remplacera les politiques suivantes à compter du 2 avril 2006 :

- *Politique du Programme Cours et affectations de perfectionnement* (avril 2000);
- *Politique du Programme de stagiaires en gestion* (mars 1998);
- *Politique sur l'administration des traitements–Groupe du Programme Cours et affectations de perfectionnement* (avril 2002);
- *Politique sur l'administration des traitements–Programme de stagiaires en gestion* (décembre 1994).

2. Champ d'application

2.1 La présente politique s'applique à l'administration publique centrale selon la définition de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, soit les ministères figurant à l'Annexe I et les autres parties de l'administration publique fédérale figurant à l'Annexe IV de la *Loi*.

2.2 Bien que l'application de la présente politique ne touche pas les employeurs distincts, ils peuvent y avoir recours pour soutenir l'élaboration de leurs propres politiques d'apprentissage, de formation et de perfectionnement.

3. Contexte

3.1 L'apprentissage, la formation, le perfectionnement en leadership et le perfectionnement professionnel constituent des éléments clés pour répondre aux défis du XXI^e siècle. L'acquisition de connaissances et d'habiletés ainsi que le développement du savoir-faire en matière de gestion et de leadership sont essentiels à une gestion efficace de la fonction publique – il s'agit de l'assise d'un gouvernement attentif à ses citoyens, responsable et novateur.

3.2 Aux termes de l'alinéa 12.(1)a) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, les administrateurs généraux ont le pouvoir de « déterminer les besoins en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement des personnes employées dans la fonction publique et fixer les conditions de mise en œuvre de cet apprentissage, de cette formation et de ce perfectionnement. » Le Conseil du Trésor a le pouvoir, aux termes de l'alinéa 11.1(1)f) de la *Loi* « élaborer des lignes directrices ou des directives sur l'exercice des pouvoirs conférés par la présente loi aux administrateurs généraux... ».

3.3 La présente politique vise à appuyer les administrateurs généraux dans l'exercice de leurs responsabilités en s'adressant aux besoins particuliers en formation de trois groupes d'employés : les employés nommés pour la première fois, les gestionnaires à tous les niveaux et les spécialistes fonctionnels dans les domaines définis par l'employeur. En outre, elle prévoit des mesures pour renforcer le leadership organisationnel et favoriser l'innovation. La mise en œuvre de la présente politique contribue à mettre en place une culture d'apprentissage dans la fonction publique du Canada qui en stimulera, guidera et favorisera la croissance en tant qu'organisation apprenante.

3.4 Assortie de directives pertinentes, elle établit une approche cohérente à l'apprentissage afin d'assurer le développement de la capacité individuelle, du leadership organisationnel et de pratiques de gestion innovatrices.

3.5 La présente politique reflète l'engagement du gouvernement visant à assurer une prestation de services offerte aux Canadiens par un effectif qualifié, bien formé et professionnel; à l'appui de cet objectif, elle reconnaît que l'apprentissage des fondements de la fonction publique est nécessaire. Elle vise à promouvoir des valeurs de leadership organisationnel fondées sur des pratiques de gestion avant-gardistes et sur l'amélioration constante de la performance.

3.6 L'apprentissage est une responsabilité partagée entre les employés eux-mêmes, leurs surveillants immédiats, leurs administrateurs généraux et l'employeur. Les employés sont responsables de l'acquisition et du maintien des connaissances, habiletés et compétences liées à leur poste et à leurs tâches ainsi que de l'élaboration et de l'exécution de plans d'apprentissage qui prennent en considération les priorités ministérielles et les préparent à leur prochain emploi. Les gestionnaires à tous les niveaux et les administrateurs généraux doivent s'assurer que les programmes de formation sont exécutés selon les délais prévus et qu'ils répondent aux priorités ministérielles et aux objectifs d'amélioration continue du gouvernement. Le Conseil du Trésor en tant qu'employeur établit des normes de connaissances dans les domaines susceptibles de contribuer à une gestion efficace de la fonction publique.

3.7 La présente politique est conforme aux dispositions pertinentes de la *Loi sur les langues officielles* ainsi qu'aux règlements et aux politiques du Conseil du Trésor qui s'y rattachent. La présente politique est élaborée en vertu de l'alinéa 11.1(1)f) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

3.8 La présente politique doit être mise en œuvre conjointement avec :

- les normes de connaissances de l'employeur en rapport avec la formation indispensable;
- les *Directives sur la formation indispensable*;
- les *Directives relatives aux programmes de perfectionnement en leadership*;
- les *Directives sur l'administration des traitements pour le groupe des programmes en leadership*;
- les *Directives relatives au programme de gestion du rendement*;
- les dispositions pertinentes des conventions collectives;
- les dispositions pertinentes des Conditions d'emploi pour les employés non représentés conformément à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ;
- les *Directives sur la formation linguistique et le maintien des acquis*; et
- le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*.

3.9 Le Conseil du Trésor a accordé au président ou la présidente de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, au président ou présidente du Conseil du Trésor et au contrôleur général du Canada le pouvoir d'établir des directives, normes et lignes directrices, en ce qui concerne les parties de la présente politique dont ils ont la responsabilité.

4. Définitions

4.1 Les définitions à utiliser pour interpréter la présente politique de même que les directives, les normes et les lignes directrices qui s'y rapportent figurent à l'Annexe ci-jointe.

5. Énoncé de la politique

5.1 L'objectif de la présente politique est de contribuer à la constitution d'un effectif compétent, bien formé et professionnel, de renforcer le leadership organisationnel et d'adopter des pratiques de fine pointe en matière de gestion afin de favoriser l'innovation et l'amélioration continue de la performance.

5.2 Les résultats attendus sont les suivants :

- les employés nommés à l'administration publique centrale pour la première fois auront une compréhension commune de leur rôle à titre de fonctionnaires;

- les gestionnaires à tous les niveaux auront les connaissances nécessaires à l'exercice efficace de leurs pouvoirs délégués;
- les spécialistes en finances, en ressources humaines, en vérification interne, en approvisionnement, en gestion du matériel, en biens immobiliers et en gestion de l'information, de même que d'autres domaines pouvant être identifiés, respecteront les normes professionnelles établies par l'employeur;
- les participants aux programmes de perfectionnement en leadership collectifs contribueront à rencontrer les besoins en ressources humaines actuels et futurs de l'administration publique centrale;
- les employés à tous les niveaux feront l'acquisition et assureront le maintien de leurs connaissances, habiletés et compétences relatives aux responsabilités liées à leur poste et à leurs fonctions;
- les haut fonctionnaires de la fonction publique viseront à faire correspondre l'apprentissage avec les objectifs d'amélioration continue du gouvernement et les priorités ministérielles; et
- des pratiques de fine pointe en matière de gestion du secteur public seront mises en œuvre afin de favoriser l'innovation et l'amélioration continue de la performance.

6. Exigences de la politique

6.1 Les administrateurs généraux doivent s'assurer que :

- leurs employés sont informés de la présente politique et possèdent les connaissances, les habiletés et les compétences pour effectuer leur travail;
- des mesures sont prises afin de renforcer le leadership organisationnel et de promouvoir l'innovation grâce à l'adoption de pratiques de gestion avant-gardistes; et
- leurs organisations ont mis en place la gouvernance, les processus et la capacité nécessaires à la mise en œuvre de la présente politique.

6.1.1 En matière de **formation indispensable**, les administrateurs généraux doivent s'assurer que :

- les employés nommés pour la première fois à l'administration publique centrale réussissent un programme d'orientation qui correspond aux normes de connaissances de l'employeur;

- les gestionnaires à tous les niveaux nommés pour la première fois réussissent la formation indispensable qui correspond aux normes de connaissances de l'employeur, avant que des pouvoirs ne leur soient délégués;
- les gestionnaires et les cadres supérieurs titulaires valident leurs connaissances relatives à leurs responsabilités légales afin de conserver les pouvoirs qui leur sont délégués;
- les spécialistes fonctionnels réussissent la formation et (ou) la validation relative aux connaissances associées à leurs responsabilités professionnelles et légales, le cas échéant; et
- les surveillants désignés des personnes touchées par la présente politique permettent à leurs employés de suivre la formation indispensable dans les délais prévus.

6.1.2 En rapport avec les **programmes de perfectionnement en leadership**, les administrateurs généraux doivent s'assurer que les participants au programme sont gérés en conformité avec la *Directive sur les programmes de perfectionnement en leadership* et la *Directive sur l'administration des traitements pour le groupe des programmes de leadership*.

6.1.3 En rapport avec le **perfectionnement professionnel**, les administrateurs généraux doivent s'assurer que :

- leur organisation a une politique en matière d'apprentissage visant à harmoniser les priorités ministérielles avec les objectifs d'amélioration continue du gouvernement;
- leur politique d'apprentissage soutient leur mission et mandat, y compris les exigences relatives à la formation liée à l'emploi et aux plans d'apprentissage qui harmonisent la formation individuelle avec les priorités ministérielles; et
- les employés à tous les niveaux possèdent des plans d'apprentissage visant à acquérir et à maintenir les connaissances et les habiletés liées à leur niveau et fonctions.

6.2 Le président/la présidente de l'École de la fonction publique du Canada est responsable :

- de la conception et de la mise à jour régulière, en collaboration avec les centres de politiques pertinents, de cours et de programmes qui correspondent aux normes de connaissances de l'employeur, et pour la prestation desdits cours et programmes et l'évaluation des participants afin de déterminer s'ils les ont réussi;
- d'aider les administrateurs généraux à renforcer le leadership organisationnel, à appliquer des pratiques de gestion avant-gardistes et à favoriser l'innovation; et
- d'élaborer des mesures et des normes qui serviront à l'évaluation de ses programmes et de sa performance aux termes de la présente politique.

6.2.1 En rapport avec la formation indispensable, les responsabilités du président/de la présidente de l'École de la fonction publique du Canada incluent l'élaboration et la prestation :

- des programmes d'orientation pour les employés nommés pour la première fois à l'administration publique centrale;
- des cours et des programmes destinés aux gestionnaires à tous les niveaux nommés pour la première fois;
- des cours et des programmes pour les spécialistes fonctionnels dans les domaines fixés par l'employeur; et
- des mécanismes visant à évaluer les connaissances des gestionnaires, des cadres supérieurs et des spécialistes fonctionnels titulaires liées aux secteurs fonctionnels définis par l'employeur.

6.2.2 En rapport avec les **programmes de perfectionnement en leadership**, les responsabilités du président/de la présidente de l'École de la fonction publique du Canada consistent à élaborer, mettre en œuvre et mettre à jour régulièrement la composante pédagogique des programmes collectifs de perfectionnement en leadership afin de répondre efficacement aux besoins en constante évolution de ces programmes.

6.2.3 Plus précisément, en rapport avec le **perfectionnement professionnel**, les responsabilités du président/de la présidente de l'École de la fonction publique du Canada consistent à procurer des occasions et soutenir le perfectionnement professionnel des employés à tous les niveaux.

6.3 Exigences de surveillance et de rapports

La surveillance et les rapports doivent se conformer à la législation portant sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels.

6.3.1 En plus des exigences en matière de présentation de rapports au Parlement, par exemple, le budget des dépenses et le rapport ministériel sur le rendement, les administrateurs généraux :

- présentent au président ou la présidente de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et au président ou présidente de l'École de la fonction publique du Canada, un rapport comportant toute l'information pertinente comme le stipulent les directives; et
- peuvent également être tenus de communiquer au président ou présidente de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada certains types de renseignements jugés nécessaires pour évaluer la conformité et les pratiques de gestion. Ces renseignements et leur analyse peuvent être intégrés au processus lié au Cadre de responsabilisation en gestion.

6.3.2 Plus précisément, les administrateurs généraux sont tenus de fournir continuellement au président ou présidente de l'École de la fonction publique du Canada des renseignements pertinents au sujet :

- des employés nommés pour la première fois à l'administration publique centrale;
- des gestionnaires à tous les niveaux nommés pour la première fois;
- des gestionnaires et des cadres supérieurs titulaires tenus de valider leurs connaissances; et
- des spécialistes fonctionnels dans les domaines définis par l'employeur.

6.3.3 Plus précisément, la présidente de l'École de la fonction publique est tenue de faire rapport de façon continue :

- aux administrateurs généraux, de la réussite de la formation par les employés nommés pour la première fois à l'administration publique centrale;
- aux administrateurs généraux, de la réussite de la formation par les gestionnaires à tous les niveaux nommés pour la première fois;
- aux surveillants désignés des gestionnaires et des cadres supérieurs titulaires, des résultats de l'évaluation relative aux connaissances de ceux-ci;
- aux administrateurs généraux, de la réussite de la formation des spécialistes fonctionnels dans les domaines définis par l'employeur pour les cours qu'offre l'École de la fonction publique du Canada;
- au président ou présidente de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada de la conformité des ministères et des organismes avec la partie 6.1.1 de la présente politique et en aviser le Secrétaire du Conseil du Trésor.
- au président ou présidente de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, des participants inscrits aux Programmes de perfectionnement en leadership qui en ont terminé le volet éducatif.

6.3.4 Le président ou la présidente de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada doit :

- fournir des renseignements pertinents au président ou présidente de l'École de la fonction publique du Canada au sujet des participants inscrits à des programmes collectifs de perfectionnement en leadership;
- élaborer un Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats relativement à la présente politique;

- rendre compte, chaque année, de la mise en œuvre de la présente politique dans l'ensemble de l'administration publique; et
- réviser la politique, les directives et les normes connexes de même que leur efficacité dans les cinq ans suivant la date de mise en œuvre de la présente politique, et, lorsqu'une analyse des risques le justifie, veiller aussi à ce qu'une évaluation soit effectuée.

6.4 Rôles et responsabilités des principaux intervenants

Le Secrétaire du Conseil du Trésor, le contrôleur général du Canada, le président ou la présidente de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et le président ou la présidente de la Commission de la fonction publique du Canada sont tenus d'élaborer et de mettre à jour régulièrement les normes de connaissances relevant des centres de politiques pour lesquels ils ont la responsabilité.

7. Conséquences

7.1 Le défaut de se conformer aux exigences de cette politique donnera lieu aux conséquences suivantes :

- les administrateurs généraux devront retenir les nouveaux pouvoirs délégués aux gestionnaires et aux cadres supérieurs nommés pour la première fois jusqu'à ce qu'ils aient réussi la formation qui correspond aux normes de connaissances de l'employeur;
- dans un délai prévu ne pouvant dépasser un an suivant l'entrée en vigueur de la présente politique, les surveillants désignés devront suspendre les pouvoirs délégués des gestionnaires et cadres supérieurs titulaires qui n'ont pas démontré qu'ils possèdent les connaissances liées aux responsabilités légales de leur niveau, tel que prévu dans les normes de connaissances de l'employeur;
- lors de l'évaluation de la performance des surveillants désignés, les administrateurs généraux prendront en considération la proportion des employés à leur emploi qui ont suivi la formation requise dans les délais prévus; et
- d'autres conséquences seront précisées dans les directives émanant de la présente politique et d'autres politiques pertinentes.

8. Documents de référence

Code du travail, Partie 2

Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail

Loi sur l'équité en matière d'emploi

Loi sur les langues officielles

Loi sur l'emploi dans la fonction publique

Loi sur les relations de travail dans la fonction publique

Loi sur la modernisation de la fonction publique

Loi sur la gestion des finances publiques

Loi sur l'École de la fonction publique du Canada

Politique sur les cotisations

9. Demandes de renseignements

Pour tout renseignement sur la présente politique, veuillez vous adresser à l'administration centrale de votre ministère. En ce qui concerne l'interprétation de la présente politique, l'administration centrale devrait communiquer avec :

Politique de l'apprentissage et Perfectionnement en leadership

Réseau du leadership

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

122, rue Bank

Ottawa (Ontario) K1A 0R5

Téléphone : (613) 996-1353

Télécopieur : (613) 943-5520

Courriel : TLNCorres./Corres.LRL@hrma-aghr.gc.ca

Site Web : <http://www.hrma-agrh.gc.ca>

Annexe A – Définitions

Apprentissage continu (*continuous learning*) — Processus permanent alliant *formation, perfectionnement et apprentissage*. Dès qu'une personne travaille dans un environnement où ces trois activités sont présentes et qu'elle y participe activement, l'apprentissage continu devient réalité.

Apprentissage des fondements (*foundational learning*) — Apprentissage visant l'acquisition de connaissances, habiletés et compétences essentielles pour permettre aux employés d'effectuer leur travail dans la fonction publique de façon efficace.

Administrateurs généraux (*deputy heads*) — Aux fins de l'Annexe I de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, s'entend des sous-ministres et aux fins de l'Annexe IV de la même loi, des organisations, du président-directeur-général ou de la personne qui occupe ce poste.

Apprentissage (*learning*) — Sur le plan personnel, désigne l'acquisition et l'élaboration de nouvelles connaissances et de nouvelles idées qui transforment la façon dont une personne perçoit, comprend ou agit.

Apprentissage organisationnel (*organizational learning*) — Processus collectif au cours duquel sont avancées et saisies des idées, connaissances et perspectives nouvelles. Il est le produit de l'apprentissage collectif issu de la recherche de moyens nouveaux et améliorés de réaliser la mission de l'organisation.

Cadre supérieur (*executive*) — Fonctionnaire nommé au niveau EX-01 à EX-05 (soit directeur, directeur général, sous-ministre adjoint ou équivalent).

Collectif (*corporate*) — Dans l'ensemble de l'administration publique par opposition à une organisation en particulier. Aux fins de cette politique, s'entend des ministères et organismes de l'administration publique centrale selon leurs définitions en Annexe I et IV de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Employé nommé pour la première fois à l'administration publique centrale (*employee newly appointed to the core public administration*) — Personne nommée à l'administration publique centrale, selon la définition de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, à ou après la date d'entrée en vigueur de la présente politique. Aux fins de la présente politique, sont exclus les employés nommés pour la première fois à l'administration publique centrale pour une période inférieure à six (6) mois plus un jour.

Employeur (*employer*) — Aux fins de l'administration publique centrale, le Conseil du Trésor représente l'employeur.

Formation (*training*) — Est une façon organisée et structurée de transférer les connaissances et le savoir-faire nécessaires pour bien exécuter les fonctions d'un emploi ou d'une profession. Il s'agit d'un apprentissage permanent et adaptatif, et non d'un exercice isolé.

Formation indispensable (*required training*) — Formation favorisant l'acquisition de connaissances, de compétences et d'habiletés qu'un employé doit posséder pour accomplir son travail dans la fonction publique, en fonction de la nature du travail à accomplir (par ex. gestion), tel que déterminé par l'employeur.

Gestionnaire (*manager*) — Employé responsable d'exercer les pouvoirs qui lui sont délégués en matière de ressources humaines et financières afin de réaliser les objectifs de l'organisation dans la fonction publique du Canada.

Gestionnaires à tous les niveaux (*managers at all levels*) — Comprend les superviseurs, les gestionnaires et les cadres supérieurs.

Normes de connaissances de l'employeur (*employer's knowledge standards*) — Normes établissant les paramètres des connaissances minimales que tous les employés nommés pour la première fois à l'administration publique centrale et les gestionnaires à tous les niveaux doivent posséder, quelles que soient leurs fonctions, leur organisation ou leur profession, pour exercer une diligence raisonnable relativement aux responsabilités légales.

Organisation apprenante (*learning organization*) — Caractérise un effort collectif ancré dans l'action et axé sur les gens, leurs connaissances, leur savoir-faire et leur capacité d'innover. Elle mise sur l'amélioration continue grâce à des idées, à des connaissances et à des perspectives nouvelles qui lui permettent d'anticiper, d'innover et de chercher constamment de meilleurs moyens d'accomplir sa mission.

Participant au programme (*program participant*) — Personne choisie pour participer à un programme de perfectionnement en leadership.

Perfectionnement en leadership (*leadership development*) — Application pratique des connaissances et du savoir-faire au moyen d'une diversité d'expériences, d'idées et d'activités, notamment l'apprentissage, la formation, les affectations, le mentorat et l'encadrement, pour s'assurer que les leaders actuels et futurs de la fonction publique possèdent les compétences nécessaires pour gérer le changement dans leurs organisations et fournir des résultats aux Canadiens et aux Canadiennes.

Perfectionnement professionnel (*professional development*) — Activité qui aide les employés à progresser dans leur carrière et qui cadre avec les priorités ministérielles et les objectifs d'amélioration continue du gouvernement. Ces activités comprennent des cours, des programmes ou des activités d'apprentissage parrainées par un éventail de fournisseurs de service (par exemple des fournisseurs internes, l'École de la fonction publique du Canada, des établissements d'enseignement, le secteur privé).

Programmes de perfectionnement en leadership (*Leadership Development Programs*) — Fait référence à divers programmes tels le Programme de stagiaires en gestion (PSG), le Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP), le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) et le Programme avancé en gestion (PAG) administrés soit par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, l'École de la fonction publique du Canada ou les ministères.

Responsabilité légale (*legal responsibility*) — Les responsabilités et pouvoirs qui découlent de la législation et d'instruments comme les décrets, les règlements, les accords internationaux, les politiques, les directives ou les normes, et le cas échéant, les pouvoirs délégués en matière de gestion des finances, des ressources humaines et de l'approvisionnement, ainsi que ceux visant tout autre domaine défini par l'employeur.

Réussite (*successfully complete*) — Pour les employés nommés pour la première fois à l'administration publique centrale, la participation à la formation initiale pendant toute sa durée; pour les gestionnaires à tous les niveaux nommés pour la première fois, la participation à la formation pertinente pendant toute sa durée et la démonstration que, conformément aux mécanismes pertinents, ils satisfont aux normes de connaissances de leur niveau; pour les spécialistes fonctionnels, cette définition sera établie par chaque groupe fonctionnel.

Spécialiste fonctionnel (*functional specialist*) — Spécialiste fonctionnel dans les domaines suivants : finances, ressources humaines, vérification interne, gestion de l'information, approvisionnement, gestion du matériel et biens immobiliers et autres qui pourraient être précisés.

Superviseur (*supervisor*) — Employé qui a la responsabilité de superviser d'autres employés au quotidien (p. ex. attribuer les tâches, fixer les priorités, évaluer le rendement et approuver les congés ou en recommander l'approbation).

Surveillant désigné (*designated superior*) — Aux fins de la validation des connaissances des gestionnaires et des cadres supérieurs titulaires, la personne responsable de l'évaluation de leur rendement.