



Gouvernement  
du Canada

Government  
of Canada

# RIAP

## POUR MIEUX

RÉPONDRE AUX BESOINS D'APPRENTISSAGE DES

EMPLOYÉS DE L'ÉTAT



# PROFILS DES MEMBRES

Premier rapport du RÉSEAU DES INSTITUTS D'APPRENTISSAGE  
ET DE PERFECTIONNEMENT

*Juin 2002*

# 2002

Canada

# Table des matières

Introduction .....	1
Agriculture et agroalimentaire Canada.....	3
Agence de douanes et du revenu Canada .....	7
Centre canadien de gestion.....	11
Citoyenneté et Immigration .....	19
Service Correctionnel Canada .....	23
Affaires étrangères et Commerce international.....	31
Santé Canada .....	35
Développement des ressources humaines Canada.....	39
Ministère de la Justice .....	45
Défense national - protection civile .....	49
Défense national - protection militaire.....	53
Ressources naturelles Canada .....	57
Commission de la fonction publique - Formation..... et Perfectionnement Canada	61
Gendarmerie royale du Canada .....	65
Statistique Canada.....	69



# Introduction

En tant que membres Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement (RIAP), nous avons convenu que la première étape de l'exploration des avenues en vue d'une éventuelle coopération et de l'établissement d'un réseau d'échange de pratiques consiste à partager les connaissances entourant chacun de nos programmes individuels et à entreprendre la détermination des défis respectifs de chacun. Dans ce présent document qui accompagne notre premier rapport, nous offrons un court profil de chaque membre du RIAP.

Ces profils initiaux offrent un survol de l'état actuel de chaque membre du RIAP. Les principales sections de chaque profil portent sur ce qui suit :

<b>Mandat</b>	indique le mandat dévolu à chaque membre et, dans certains cas, offre une information contextuelle;
<b>Programmes</b>	fournit des renseignements sur les différents types ou niveaux de programmes d'apprentissage offerts;
<b>Clients et Volume</b>	résume les données sur la clientèle cible, le nombre d'apprenants desservis, les pourcentages, etc.;
<b>Budget, Établissement des coûts et Évaluation</b>	fournit les montants de base prévus au budget, explique les politiques et pratiques d'établissement des coûts, en particulier pour le recouvrement des coûts, et décrit le type d'évaluation menée et le montant;
<b>Financement</b>	circonscrib les principales sources de revenus et la proportion du total qu'elles représentent;
<b>Défis immédiats et futurs</b>	dresse la liste des défis, tant immédiats qu'à long terme, auxquels chaque membre fait face.

De manière collective, les profils offrent également un riche aperçu de la quantité et de la diversité étonnantes des initiatives d'apprentissage en cours dans la fonction publique du Canada. Ils permettent de saisir le continuum d'apprentissage dans son ensemble, du moins dans les organismes membres du réseau, ainsi que les défis croissants que soulèvent le maintien d'une orientation stratégique et la coordination entre les divers programmes et les divers fournisseurs de services. Toutefois, le fait d'avoir à rassembler certaines des données quantitatives et qualitatives nécessaires à une présentation utile relevait du défi. Comme nous l'avons noté dans le rapport principal, nous désirons collaborer afin d'améliorer nos méthodes de collecte des données, de mesure des résultats et de compte rendu de nos progrès.

Comme nous l'avons également noté, les membres ont déjà commencé à cerner les points de convergence et d'intérêt commun. En continuant de travailler et d'apprendre ensemble, nous sommes convaincus que nous demeurerons toujours en mesure de répondre aux besoins d'apprentissage, en constante évolution, de toute la fonction publique.

# Agriculture et agroalimentaire Canada

## Mandat

Pour soutenir sa nouvelle vision et son plan d'entreprise, Agriculture et agroalimentaire Canada (AAC) a conçu une démarche stratégique coordonnée en matière d'apprentissage dont l'un des aspects est le regroupement des services responsables des activités de formation sous la Division de l'élaboration des programmes (DEP) de la Direction générale des ressources humaines. La Division a pour mandat général d'offrir un large éventail de possibilités de perfectionnement conçues pour répondre aux objectifs du plan d'entreprise ministériel. Ces activités comprennent, sans toutefois s'y limiter, une formation sur mesure dans les domaines du perfectionnement en gestion, de l'apprentissage en équipe et de l'informatique. L'ajustement des activités aidera les clients (les gestionnaires et les employés), à planifier leur formation de manière à répondre à leurs besoins individuels et à ceux de l'organisation.

AAC a conçu une plate-forme et une stratégie d'apprentissage pour répondre aux besoins de l'organisation, des équipes et des employés. La DEP examinera les possibilités d'améliorer les services en augmentant le nombre de méthodes de prestation offertes (p. ex. la formation assistée par ordinateur, la vidéoconférence, les salles de classe virtuelles), en élaborant des services de planification et de perfectionnement professionnel accessibles de façon plus uniforme et en mettant au point et en appliquant des mesures d'évaluation de la formation plus valables.

## Programmes

Le service des Équipes et de l'Apprentissage s'occupe d'offrir des produits et des services liés aux compétences de base du Ministère, de concevoir des séances d'apprentissage en équipe et de favoriser l'apprentissage continu pour tous les employés d'AAC. Il offre en outre un soutien aux équipes de projet.

Les Services de perfectionnement des employés (SPE) élaborent et mettent en œuvre, pour le Ministère, les programmes nationaux de perfectionnement des gestionnaires tels le Programme de perfectionnement des cadres (PPC), le Programme d'orientation pour les cadres intermédiaires (POCI), le Programme d'orientation pour les superviseurs (POS) et le Programme de gestion de la diversité (PGD).

Les Services d'éducation offrent aux employés d'Agriculture et agroalimentaire Canada et de ses partenaires du portefeuille des cours sur les diverses applications logicielles ministérielles et commerciales, dispensent des conseils aux organisations pour aider à trouver des sources de formation dans le secteur privé et à coordonner la formation de manière à obtenir des tarifs de groupe concurrentiels, et offrent de la formation ou des démonstrations sur les technologies d'aide à l'intention des personnes handicapées.

L'Équipe de formation de Saturne (SAP) dispense la majorité de la formation avec instructeur et à distance sur l'utilisation du système financier SAP aux employés d'AAC et de l'Agence canadienne d'inspection des aliments.

Actuellement, des collectivités fonctionnelles comme les Sciences et la Technologie offrent des activités d'apprentissage et de perfectionnement qui ne sont pas reliées aux systèmes de gestion de l'information du Ministère. Le problème sera réglé au moment de la mise à niveau de PeopleSoft, en avril 2003, et par un projet ministériel : l'Initiative de développement de collectivités fonctionnelles.

## Clients et Volume

AAC compte environ 6 000 employés, pour la plupart dans les bureaux régionaux (environ 65 p. 100).

Les employés d'AAC sont issus d'un large éventail de collectivités fonctionnelles, ce qui entraîne des problèmes particuliers au moment de l'élaboration de produits et de services d'apprentissage et de perfectionnement génériques.

En 2000-2001, 11 968 activités de formation ont été organisées sur plus de 34 068 jours de formation, ce qui représente 5,7 jours de formation par personne en moyenne au Ministère.

Toutes les recrues participent à une version de la séance d'orientation d'AAC; la majorité des superviseurs et des gestionnaires participent à des programmes de perfectionnement des compétences en supervision ou en gestion.

## Budget, Établissement des coûts et Évaluation

La Division de l'élaboration des programmes compte 25 ETP dans la RCN. Huit ETP de plus offrent, dans les régions, les services de la DEP qui a également recours à des contrats dans le secteur privé. La Division est en outre responsable de l'administration des programmes de formation pour les collectivités fonctionnelles qui, par ailleurs, gèrent elles-mêmes leurs formateurs, dont ceux pour l'utilisation du système financier Saturne. Les directions générales ont leurs propres ETP consacrés à la formation et au perfectionnement qui ne sont pas inclus dans ce qui précède. Le budget alloué à la DEP est de 2,3 M.

L'estimation la plus précise des coûts quotidiens de la formation, y compris les salaires et les frais généraux, est de 355 \$.

Étant donné que, jusqu'à tout récemment, les activités d'apprentissage et de formation étaient élaborées et fournies indépendamment par les divers services des directions générales du Ministère, les méthodes d'évaluation ne sont pas uniformes, ni à l'intérieur des programmes ni à l'intérieur du Ministère. Nous sommes en train de concevoir un système d'évaluation qui permettra d'offrir des données exactes, uniformément.

## Financement

Actuellement, les coûts de certains cours d'informatique sont recouverts. Dans ces cas, le recouvrement vise à diminuer le nombre de personnes inscrites qui ne se présentent pas au cours et à payer les cours et les

déplacements prévus sans pénaliser les bureaux régionaux. Par conséquent, ces revenus ne constituent pas le budget total du service en question.

Certains cours d'informatique spécialisés sont offerts à l'Agence canadienne d'inspection des aliments. Les honoraires représentent le quart ou la moitié du coût des cours de même durée offerts dans le secteur privé.

Jusqu'à tout récemment, les Services de perfectionnement des employés étaient offerts sur une base de recouvrement des coûts. Ils le seront dorénavant sur la base du premier arrivé premier servi. Nous étudions l'effet de cette mesure sur la participation, particulièrement à l'échelle régionale.

Le Ministère offre une formation, en régime de recouvrement des coûts, aux organismes et aux commissions du portefeuille, notamment à la Commission canadienne des grains et à la Commission canadienne du lait.

## Défis immédiats et futurs

Voici les principaux défis que la Division de l'élaboration des programmes devra relever :

- les nouvelles façons de fonctionner (horizontalité, travail fondé sur les connaissances, mobilité, TI et GeD, etc.) exigeront de nouveaux apprentissages;
- assurer un accès équitable, à l'échelle nationale, et dans les deux langues officielles;
- veiller à ce que les gestionnaires considèrent l'apprentissage comme un investissement dans les gens et dans l'organisation;
- le Ministère lance huit nouveaux logiciels dans un très proche avenir et la coordination représentera un défi;
- assurer la mise en oeuvre des plans d'apprentissage personnels dans l'ensemble du Ministère.

Les principales lacunes à corriger sont les suivantes :

- aider les gestionnaires à trouver un équilibre entre les besoins de formation des employés et les exigences des tâches opérationnelles;
- le Ministère a peu utilisé et connaît peu l'apprentissage à distance et doit chercher à appliquer ces options avec plus de détermination, en coordonnant mieux les efforts;
- l'apprentissage n'est pas encore pleinement intégré aux priorités clés en tant que « facilitateur » et il est plutôt considéré comme discrétionnaire;
- les paramètres de l'efficacité de la formation ne répondent pas aux besoins formulés par les gestionnaires du Ministère;

Enfin, on doit accroître la reconnaissance de la valeur des activités de perfectionnement intégrées au travail et/ou non structurées. La difficulté d'en établir les coûts ne devrait pas empêcher d'en reconnaître l'importance.

# Agence des Douanes et du Revenu du Canada

## Direction de la formation et de l'apprentissage

### Mandat

La Direction de la formation et de l'apprentissage (DFA), Direction générale des ressources humaines, offre des services liés à l'apprentissage à l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) grâce à l'élaboration de stratégies d'apprentissage qui améliorent les compétences des employés afin d'atteindre les objectifs organisationnels.

La mission de la DFA se lit comme suit : « À titre d'autorité fonctionnelle de l'ADRC dans le domaine de l'apprentissage, la Direction de la formation et de l'apprentissage élabore des stratégies d'apprentissage en collaboration avec ses clients et offre des services qui améliorent les compétences des employés afin d'atteindre les objectifs organisationnels. »

La vision de la DFA consiste à « Être reconnu comme un leader à l'échelle mondiale et un partenaire émérite pour l'élaboration de stratégies novatrices et la prestation de services efficaces en matière d'apprentissage permettant de créer un effectif compétent et qualifié. »

### Programmes

Pour réaliser la Mission et la Vision, la DFA a désigné les stratégies et mesures suivantes :

- Préciser et renforcer la fonction d'apprentissage à l'ADRC auprès des intervenants;
- Raffermer la capacité de leadership au sein de l'ADRC;
- Préciser et redéfinir le rôle du Centre d'apprentissage de Rigaud comme un centre d'apprentissage par excellence, à l'échelle nationale et internationale;
- Gérer les ressources de la DFA à l'aide de systèmes de travail très efficaces, de programmes de perfectionnement des employés et de l'environnement de travail.

À l'échelle de l'organisation, on compte 5 divisions relevant du directeur général. Ainsi, la DFA offre des services dans 5 principaux secteurs :

- Élaboration de stratégies d'apprentissage;
- Conception, acquisition, maintien et gestion de projets de Produits élaborés ou achetés pour les clients;
- Livraison et coordination de la prestation des programmes d'apprentissage;
- Soutien à la prestation;
- Services de technologie de l'acquisition du savoir.

Le Site d'apprentissage dans l'intranet de l'ADRC renferme beaucoup de matériel didactique, y compris des didacticiels auto-dirigés auxquels les employés peuvent accéder à partir de leur poste de travail. L'utilisation de l'apprentissage en ligne sera encore plus accessible dans le futur.

De plus, l'ADRC possède un Site de leadership qui renferme des références et des solutions d'apprentissage d'intérêt particulier aux gestionnaires. En date du 29 mars 2002, il y a eu plus de 14 700 utilisateurs qui ont visité ce site!

## Clients et Volume

L'ADRC est une vaste organisation composée d'une base de clients diversifiée. Sa gamme de plus de 700 cours est présentée à 100 groupes-clients dans les directions générales et les régions.

En plus de ses 45 000 employés, soit ses clients à l'intérieur, l'Agence offre souvent de l'assistance et des services d'apprentissage à d'autres organismes, tant au niveau national qu'international, qui sont impliqués dans le domaine des douanes et de l'administration de la frontière et/ou du recouvrement des recettes. Durant l'année financière 1999-2000, 11 p. 100 de jours-résidence au Centre d'apprentissage Rigaud ont été utilisés par des employés autres que ceux de l'ADRC. Durant l'exercice financier précédent, d'autres ministères ont utilisé environ 9 000 jours-résidence.

## Budget, Établissement des coûts et Évaluation

À l'égard des investissements de l'ADRC dans l'apprentissage, l'ADRC a établi un objectif organisationnel. Dans la présente année financière, 6 p. 100 de son enveloppe salariale sera consacré à l'apprentissage. L'investissement de l'an dernier dans l'apprentissage s'est chiffré à environ 5 p. 100 du budget salarial de l'ADRC et a totalisé environ 139 M \$. L'analyse des investissements de cette année indique que l'objectif de 6 p. 100 sera atteint. Le coût approximatif des programmes de la DFA s'élève à 227 ETP et 19,3 M \$ en salaires et FetE.

L'évaluation est très systématique : les missions, visions, actions stratégiques et services principaux ont été définis pour toutes les divisions. Un tableau de bord équilibré a également été définie pour chaque division et les paramètres clés sont en place pour mesurer les progrès de chaque division dans la prestation de services efficaces, opportuns et abordables aux clients.

## Financement

La DFA reçoit ses fonds par le biais du processus général de planification et de budgétisation de l'Agence grâce à des affectations du Sous-commissaire de la Direction générale des ressources humaines. À l'occasion, la DFA imputera des frais d'utilisation pour des services offerts ou des produits conçus pour des clients externes. Tous les frais imputés sont conformes aux lignes directrices que l'ADRC utilise pour l'établissement des coûts et le recouvrement des coûts. Le montant de ces frais dans une année donnée est minime.

## Les défis immédiats et futurs

Ils se concentreront sur le renforcement de trois secteurs :

- Bâtir le leadership. Il s'agit d'un élément clé pour guider les ressources humaines et la transformation du Ministère et pour créer une organisation apprenante; la formation en leadership permettra aux gestionnaires de diriger et motiver leurs employés.
- Gouvernance et planification, secteur dans lequel des exigences de programme et des recommandations à l'égard du niveau de financement sont établies. L'apprentissage sera intégré dans toutes les activités de l'Agence, et l'apprentissage sera lié aux stratégies organisationnelles.
- Apprentissage organisationnel et individuel. Les gestionnaires utiliseront les plans d'apprentissage individuels pour lier les objectifs d'apprentissage aux besoins organisationnels, afin d'aider les employés à progresser dans leur carrière et à améliorer leurs compétences.

Voici les priorités établies par la DFA pour les trois prochaines années :

- Mettre en œuvre un programme d'encadrement de mentorat à l'ADRC;
- Élaborer une structure de services de gestion de l'apprentissage;
- Améliorer l'autorité fonctionnelle et l'appui grâce à une amélioration dans l'évaluation et la production de rapports;
- Élaborer une stratégie à l'égard du Système de gestion de l'apprentissage;
- Centrer l'apprentissage avec le processus de planification général, soit améliorer le Plan d'apprentissage de l'Agence;
- Établir de meilleures relations de travail avec les directions générales et les régions;
- Offrir aux programmes un appui continu en matière de conception, de livraison et de prestation;
- Apporter des améliorations continues aux solutions d'apprentissage juste à temps, y compris l'apprentissage en ligne;
- Apporter des améliorations et une prestation continue du Programme de leadership et promouvoir l'utilisation de son site;
- Continuer le projet pilote Fonds de stimulation de l'apprentissage par l'innovation;
- Promouvoir le Programme d'aide à l'éducation (8 M \$ pour 2002-2003).

Voici les prochains défis de la DFA et de l'apprentissage à l'ADRC :

- Trouver des meilleures façons de mesurer et de rapporter les investissements dans l'apprentissage;
- Démontrer que les investissements dans l'apprentissage sont valables, en particulier pour les résultats des opérations des éclients;
- Sensibiliser la DFA à appuyer davantage le programme de changement de l'Agence, et suivre l'évolution des changements législatifs.

# Centre canadien de gestion (CCG)

## Mandat

La résolution créant le CCG - la Loi sur le Centre canadien de gestion - confère au Centre un vaste mandat en vue d'appuyer les besoins de perfectionnement en gestion de la fonction publique. Le Centre a pour mission :

- d'inciter à la fierté et à la qualité dans la gestion de la fonction publique et de stimuler chez les gestionnaires de celle-ci le sens de la finalité, des valeurs et des traditions le caractérisant;
- de contribuer à ce que ces gestionnaires aient la compétence, la créativité et les connaissances en gestion nécessaires à l'élaboration et à la mise en oeuvre des grandes orientations, à l'adaptation aux changements et à une gestion efficace et équitable des programmes et services de l'État ainsi que de son personnel;
- d'aider les gestionnaires de la fonction publique à établir des relations de collaboration fructueuses avec les membres du personnel de tous les niveaux;
- de former dans la fonction publique et d'y attirer des personnalités de premier ordre qui reflètent la diversité de la société canadienne et de les appuyer dans la progression d'une carrière de gestionnaires voués, au sein du secteur public, au service du Canada;
- d'élaborer et de mettre en oeuvre, à l'intention des gestionnaires du secteur public, des programmes de formation, d'orientation et de perfectionnement;
- de mener des études et des recherches sur la théorie et la pratique de la gestion dans le secteur public;
- de sensibiliser la population canadienne aux questions relatives à la gestion du secteur public et à l'ensemble du processus gouvernemental et de faire participer à son idéal de perfection dans l'administration publique des personnalités et des organismes appartenant à de multiples secteurs d'activité.

La mission du CCG consiste à appuyer les besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique et à rehausser les capacités de la collectivité des gestionnaires de la fonction publique afin qu'ils puissent, dans leur ensemble, relever les défis de leur temps et mener à bien leur mission qui est de servir la population canadienne.

En tant qu'institution – le seul organisme légalement mandaté pour répondre aux besoins d'apprentissage, de formation et de perfectionnement des gestionnaires de la fonction publique – le CCG s'engage :

- à promouvoir une solide culture organisationnelle au sein de la fonction publique;
- à créer une culture d'apprentissage;
- à être une source d'inspiration pour tous ceux qui se vouent à la transformation de la fonction publique en organisation apprenante.

Les programmes du CCG mettent l'accent sur les stratégies, les valeurs, les priorités, les principes, la culture et les systèmes organisationnels communs. Ses clients sont des gestionnaires de tous les échelons. Le CCG cherche à devenir le fournisseur de services commun axé sur les pratiques, les connaissances et les approches communes, ainsi que sur les intérêts mutuels. Il y parvient en partenariat avec les organismes centraux, les ministères d'exécution et les agences.

## Programmes

*Le CCG offre six principaux programmes d'apprentissage, plus le Partenariat pour la coopération internationale et le Programme de recherche-action :*

Les Programmes de perfectionnement professionnel

- Les programmes établis :
  - Programme de stagiaires en gestion;
  - Programme Cours et affectations de perfectionnement (y compris le programme dirEXions qui offre le contenu sans les affectations);
  - Programme de perfectionnement accéléré pour les cadres.
  
- Les nouveaux programmes :
  - Programme à l'intention des sous-ministres adjoints et Programme à l'intention des sous-ministres.

Les Programmes d'administration publique

- Curriculum pour gestionnaires : fondements couvre :
  - Exigences liées aux fondements de l'entreprise publique (par ex. Gestion du secteur public : la toile de fond, et Leadership axé sur les résultats);
  - Domaines de connaissances essentielles communes (p. ex. Gérer sa carrière pour réussir prendre le contrôle, La gestion intégrée des ressources, etc.);
  - Habiletés et compétences de base (par ex. Gérer le rendement personnel - une question d'énergie et d'autonomie; et gestion du rendement des personnes, etc.).
  
- Les Cours avancés en gestion couvrent
  - Cours de perfectionnement en gestion (p. ex. Orientation des cadres, Ottawa et ses rouages, etc.);
  - Cours spécialisés (par ex. Gestion du risque, Marketing dans la fonction publique, etc.).

Le Centre et le curriculum de leadership :

- Les Programmes de base (Le leadership et les cadres; Leadership: réflexion et action; Direxion);
- Le Programme Mener le changement (Le leadership en période de transition, Coaching vers les percées et l'engagement); et le
- Le Programme stratégique de la fonction publique (diriger les politiques publiques, service et innovation, diversité, etc.).

Le Programme des événements d'apprentissage :

- Les conférences à grande échelle, p. ex. le Sommet sur l'apprentissage, le Forum national de perfectionnement professionnel des gestionnaires;
- Les Séries thématiques, p. ex. la Conférence d'innovation, la Conférence sur la modernisation de la fonction de contrôleur;
- Les Ateliers;
- Les Échanges (p. ex. entre les administrations centrales et les régions, entre les organismes centraux et les ministères d'exécution).
- Les Discussions informelles.

Le Curriculum pour le gouvernement électronique comprend :

- Six cours sur le gouvernement en direct, présentement en cours de révision : Perspectives stratégiques du gouvernement électronique; Stratégies globales du gouvernement électronique; Implication et consultation en ligne des citoyens; La transformation des affaires dans un gouvernement électronique; Mise en valeur des compétences à l'ère du savoir; Le guide à l'intention des gestionnaires pour maîtriser les nouvelles technologies.

L'Apprentissage en ligne

- La stratégie d'apprentissage électronique vise à atteindre sa clientèle grâce au CCG en direct, à offrir des outils d'apprentissage, à appuyer l'apprentissage en classe et à offrir des cours en direct dirigés par un instructeur ainsi que de l'apprentissage auto-dirigé.
- Les cours du Campus e comprennent :
  - Le coach en apprentissage (pour aider les gestionnaires de la fonction publique à élaborer des plans d'apprentissage);
  - La bibliothèque d'apprentissage (certains cours qui ont été initialement achetés sur le marché);
  - Cours adaptés en direct, p. ex. des modules sur :
    - La fonction de contrôleur moderne (5 cours);
    - L'organisation apprenante;
    - La gestion horizontale;
    - Le gouvernement responsable : responsabilité et imputabilité;
    - Gérer le processus de plainte de harcèlement.

## Le Partenariat pour la coopération internationale

- C'est un partenariat volontaire de plus de 40 ministères et organismes, institutions parlementaires et tribunaux qui appuient les efforts de ses membres en vue :
  - d'établir des priorités stratégiques communes;
  - de partager de l'information et des pratiques exemplaires;
  - d'offrir un guichet unique pour l'accès aux connaissances et au savoir-faire du secteur public canadien;
  - d'offrir aux employés de la fonction publique la possibilité de comparer et d'évaluer leurs pratiques avec celles de leurs collègues dans d'autres domaines de spécialisation et d'apprendre des expériences des autres pays.
- Voici quelques exemples :
  - Des projets pilotes en vue de partager le savoir-faire de la fonction publique canadienne sur la réforme du secteur public et sur le perfectionnement des ressources humaines avec Singapour, l'Afrique du Sud, le Brésil, le Chili et la Chine.
  - Avec l'ACDI, le MAECI, la Banque mondiale et les Nations Unies, accueil de 39 visites d'études de haut niveau dont les participants provenaient de plus de 25 pays.
  - Coordination de la planification de tables rondes sur les stratégies fédérales de coopération avec la Chine et les Amériques et, après le Sommet de Québec, tenue d'un important séminaire international sur le changement de la gouvernance et la réforme du secteur public.

## Le Programme de recherche-action

- Le CCG a lancé son propre ensemble de tables rondes de recherche-action auxquelles participent des praticiens, des universitaires de renom et des candidats au doctorat en vue d'aborder des questions cruciales et de réaliser, dans un délai de douze mois, un rapport qui aura une fonction de produit d'appui à l'apprentissage. Ces produits offrent aux gestionnaires des analyses exhaustives de la documentation, des études de cas très utiles, des structures conceptuelles clairement définies, des analyses approfondies et de l'orientation pratique. Les cinq rapports les plus récents portent sur l'innovation, les services internes, les sciences et les politiques, le mieux-être en milieu de travail et l'horizontalité. En 2002-2003, les sujets abordés comprendront la propriété intellectuelle, la gestion des crises, l'apprentissage-action, les langues officielles dans le milieu de travail et les modèles de leadership.

## Clientèle et Volume

Une comparaison entre les résultats de 1989 et les résultats actuels révèle une énorme évolution :

- En 1989, la clientèle comprenait :
  - 500 sous-ministres, sous-ministres délégués et personnes nommées par décret; et
  - 4 500 sous-ministres adjoints (SMA), cadres supérieurs et gestionnaires principaux.

- En 2002, la clientèle comprend :
  - 300 sous-ministres, sous-ministres délégués et SMA;
  - 200 cadres supérieurs;
  - 4 100 équivalents de cadres supérieurs;
  - 22 500 gestionnaires intermédiaires.

Le CCG a réalisé des progrès considérables sur le plan de la participation :

- Le nombre des produits d'apprentissage a plus que doublé;
- Le nombre total des activités offertes a connu une croissance de 200 p. 100;
- Le nombre de participants aux programmes dont l'inscription est libre a augmenté de 245 p. 100;
- La participation régionale aux programmes d'apprentissage atteint actuellement 36 p. 100 (alors qu'elle était de 0 p. 100);
- La participation des non-cadres est actuellement de près de 50 p. 100;
- Le nombre d'événements d'apprentissage a doublé;
- La participation aux événements d'apprentissage a augmenté de 245 p. 100;
- La participation aux programmes de perfectionnement professionnel (PSG, CAP, PPACS) a augmenté, passant de 2 569 journées/formation/participants en 1998-1999 à 3 818 journées/formation/participants en 2001-2002 (sans aucune augmentation des ressources).

## Budget, Établissement des coûts et Évaluation

Pour 2001-2002, le budget du CCG était d'environ 26 millions de dollars.

Le CCG dépend énormément, et de plus en plus, de ses recettes, et il importe donc d'élaborer un bon modèle d'évaluation des coûts qui sera lié à l'établissement des prix. Le modèle d'évaluation des coûts du CCG est fondé sur l'établissement des « coûts de projet » et comprend trois étapes :

- la définition des facteurs d'affectation des coûts pour les produits d'apprentissage;
- l'harmonisation des coûts aux revenus prévus afin de déterminer la marge bénéficiaire brute pour un produit (les facteurs sont, entre autres, le nombre de cours offerts, le nombre de participants et la possibilité d'interfinancement pour un produit, par exemple entre les régions et la région de la capitale nationale);
- Établir un coût moyen par participant en vue d'établir les prix (les facteurs comprennent les comparaisons avec le marché, la capacité de payer des participants, surtout pour ceux qui viennent de l'extérieur, et la réduction des facteurs de dissuasion lorsqu'on poursuit des objectifs pour l'ensemble de l'administration publique);
- Tous les produits d'apprentissage sont un projet. L'évaluation des coûts est effectuée pour toutes les séances d'un produit pendant l'année (ce qui donne des moyennes). On tient compte de tous les coûts pour le CCG (directs, indirects et les frais généraux), mais il ne s'agit pas d'une approche axée sur tous les coûts parce qu'elle ne comprend pas les coûts des services fournis sans frais par d'autres ministères

(p. ex. les édifices). On tient compte des différences de coûts entre les activités en français et en anglais, de même que celles offertes dans la RCN et les régions, et on fait une moyenne. Des frais généraux sont alloués pour chacun des projets, tant pour les frais généraux du programme (gestion du programme) que pour les frais généraux organisationnels (services organisationnels du CCG qui ont connu une baisse constante au fil des dernières années).

Les facteurs utilisés pour l'affectation des coûts sont les suivants :

- On calcule les coûts directs et indirects et on affecte les frais généraux pour chacun des produits. Les coûts directs comprennent les coûts fixes et les coûts variables. L'amortissement des coûts de conception des nouveaux produits est inclus dans les coûts indirects. Les salaires sont des coûts fixes (dans une certaine fourchette; il y a donc certains seuils quant au volume). Ils sont répartis sur tous les produits d'un groupe de produits (programme) selon un pourcentage de temps (p. ex. chacun des trois programmes du leadership reçoit une partie de l'affectation). Les salaires des directeurs des programmes et du personnel administratif font habituellement partie des frais généraux du programme, mais leur proportion peut varier de manière importante selon le cours (90 p. 100 de coûts de mise en oeuvre et 10 p. 100 de coûts de gestion pour certains et le contraire pour d'autres). Les coûts qui ne sont pas des salaires varient selon la langue ou le lieu dans lesquels le cours est offert. Ils comprennent des coûts unitaires par participant (p. ex. l'impression des documents, les repas, les fournitures). Ils comprennent également des coûts qui sont indépendants du nombre de participants (p. ex. les services professionnels, la location de salles).

On a préparé les modèles suivants d'évaluation des coûts en vue de faciliter la tâche des gestionnaires :

- Affectation de salaires par produit;
- Calcul des frais généraux du programme :
  - Bureau du directeur général et
  - Bureau du directeur;
- Établissement du total des coûts (y compris les frais généraux organisationnels);
- Prévision de la demande et du prix;
- Feuille de résumé.

Le défi consiste à relier le modèle d'évaluation des coûts aux décisions qui sont prises pour l'établissement des prix du cours et des produits d'apprentissage, et à utiliser le modèle dans le processus décisionnel de gestion.

- Comment le modèle aide-t-il à financer les améliorations à la qualité des produits et des programmes?
- Comment le modèle aide-t-il à gérer les coûts?
  - Il aide à réduire les coûts variables, ou
  - à passer des coûts fixes aux coûts variables.

- Comment le modèle aide-t-il à augmenter la marge bénéficiaire?
  - En augmentant le nombre de participants par activité (sans diminuer la qualité); ou
  - en augmentant le nombre d'activités offertes (sans excéder la demande).

Certains secteurs que le CCG cherchera à améliorer :

- L'exactitude du modèle
  - A-t-on tenu compte de tous les coûts?
  - L'affectation des coûts est-elle équitable?
- L'équité du modèle
  - Quelles sont les distorsions inhérentes au modèle (p. ex. les coûts reliés du personnel du CCG par rapport aux coûts des consultants)?

## Financement

Pour l'exercice 2002-2003, les sources de financement du CCG étaient les suivantes : 43,9 p. 100 de financement de base, 23,3 p. 100 des achats institutionnels (SCT, CFP, etc.) et 32,7p. 100 des frais. Le pourcentage du financement de base était de 51,2 p. 100 en 1998-1999.

## Défis immédiats et futurs

Le CCG s'est donné pour but d'ouvrir ses programmes aux gestionnaires de tous les échelons et de partout au pays. Il modernise et professionnalise son approche par les moyens suivants :

- l'utilisation de méthodes d'apprentissage ayant une plus grande incidence, p. ex. l'apprentissage par l'action, les simulations, l'apprentissage adapté, la combinaison de différentes méthodes d'apprentissage dans un même programme (comme des modules, les coachs, les petits groupes et les visites d'étude) et la participation de grands leaders comme enseignants;
- l'utilisation de nouveaux produits d'apprentissage, comme l'apprentissage assisté par ordinateur, l'apprentissage à distance, les événements d'apprentissage, les documents de recherche-action;
- le recrutement de grands nombres de professionnels de l'apprentissage.

Au cours des deux dernières années, le CCG a augmenté sa connectivité par les moyens suivants :

- en reliant les programmes :
  - aux priorités et aux défis organisationnels;
  - à des valeurs, des connaissances, des approches et des besoins communs;

- entre eux, p. ex. le programme d'apprentissage sur la diversité comprend un cours, des événements d'apprentissage, de l'apprentissage assisté par ordinateur et une recherche effectuée par les participants;
  - à la participation de grands leaders à notre conseil d'administration; de grands leaders participent également à nos programmes, entre autres à titre d'enseignants;
- en favorisant des liens entre des participants à l'échelle de fonction publique afin qu'ils puissent :
    - traverser leurs frontières sectorielles;
    - le faire de façon soutenue dans le temps;
    - établir des communautés de pratique et édes réseaux.

Le CCG cherche à établir des centres du savoir et à acquérir des connaissances approfondies dans les quatre domaines suivants : la gouvernance, la gestion du secteur public, le leadership et l'apprentissage. Il élabore également un large éventail de véhicules pour le transfert de ce savoir.

Au cours des cinq prochaines années, le CCG axera ses efforts sur les quatre rôles suivants :

- devenir le fournisseur de services de prédilection, non seulement pour les personnes et les ministères, mais également pour d'autres gouvernements et d'autres pays.
- devenir un partenaire d'apprentissage plus efficace en élaborant des solutions d'apprentissage intégrées.
- poursuivre son oeuvre de leader de l'apprentissage en soulignant l'importance stratégique de la culture de l'apprentissage.
- poursuivre sa croissance en tant que centre d'excellence dans ses quatre principaux domaines de savoir.

# Citoyenneté et Immigration Canada (CIC)

## Mandat

Apprendre: une odyssée sans frontières (*Learning: Expanding your mind and your horizons*), voilà l'expression de la philosophie de base du programme de formation de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) depuis que le RPP de 1998-99 a confirmé l'objectif d'en faire une organisation axée sur l'apprentissage. Un Cadre d'apprentissage a été adopté afin d'aligner les priorités et les initiatives en matière d'apprentissage sur les impératifs d'affaire.

Il est important de rappeler la création récente de CIC (1995) et son statut de Ministère touché durant la période d'examen des programmes pour comprendre les orientations et priorités de l'organisation actuelle.

## Programmes

Le Cadre d'apprentissage définit quatre grands champs d'interventions prioritaires pour CIC: le leadership et la gestion, la sensibilité organisationnelle, le service aux citoyens et les communications. À partir de ces priorités, les initiatives principales en ce moment sont les suivantes : le développement et la mise en oeuvre du programme ministériel de leadership et l'intégration des initiatives de perfectionnement liées à la planification de la relève, du programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) et du Programme de stagiaires en gestion (PSG); le renforcement de l'infrastructure eu égard aux èpolitiques ministérielles sur les congés d'étude (appuyé par un fonds central ouvert aux candidatures) et l'apprentissage; la mise en oeuvre d'une gamme d'initiatives portant sur la gestion de carrière et la sensibilisation aux questions d'apprentissage par des interventions ciblées en matière de communications; et d'autres priorités et initiatives liées au Cadre et qui visent des clientèles particulières: analystes de politiques, personnel administratif, etc.

Le Programme ministériel de leadership offre une réflexion sur le leadership à CIC pour les gestionnaires à tous les niveaux de l'organisation, des activités particulières privilégiant certains thèmes liés au niveau (premier échelon - gestion des ressources humaines; échelon intermédiaire - gestion de ressources ou de projets; échelon supérieur - inspirer la vision et l'engagement), et des activités occasionnelles ou ponctuelles communes à tous. Il se fonde sur les compétences en leadership de La Relève.

CIC a une longue tradition de formation opérationnelle, c'est-à-dire qui est directement liée à la livraison du programme, par exemple celle destinée aux agents d'immigration ou aux agents de la citoyenneté, aux agents d'exécution de la Loi. Ce genre de formation est livré par des formateurs certifiés du Syndicat national des fonctionnaires de Citoyenneté et Immigration (SNFCI) ou du terrain. La conception, l'élaboration et la mise à jour de la formation sont gérées au plan national mais la livraison de la formation est partiellement décentralisée. Il faut toutefois équilibrer les besoins opérationnels et non-opérationnels et les initiatives ministérielles avec les pratiques exemplaires au niveau régional/local. On cherche aussi à soutenir les réseaux qui relient les divers groupes et les régions du pays (e.g. soutenir les réseaux qui se sont développés au Sommet de l'apprentissage). Enfin, on injecte des fonds au centre comme en région pour appuyer l'objectif global du Ministère.

## Clients et Volume

Sa clientèle cible compte les 4 900 employés du Ministère, lesquels sont très dispersés au Canada comme à l'étranger. Il y a en effet 82 villes ou ports d'entrée au Canada et 85 points de service à l'étranger. Il faut donc surmonter les problèmes de distance et absorber des coûts supplémentaires. Les outils technologiques pourront peut-être aider à réduire certains coûts.

Nombre de cours et nombre de jours/participants (j/p). La moyenne annuelle est d'environ 383 cours et 11 600 j/p, soit :

- 80 cours opérationnels centralisés pour un total de 4 500 j/p;
- 65 cours opérationnels décentralisés pour 3 600 j/p;
- 238 cours internes pour 3 500 j/p; plus de la formation externe.

Tous les cours offerts font l'objet d'une évaluation de niveau 1 et quelques cours effectuent des évaluations de niveau 2. Les informations recueillies permettent de revoir les contenus et les modes de livraison des programmes. Des informations détaillées sont également recueillies sur les formateurs qui servent à la livraison des programmes.

- Les employés de certains niveaux représentent une proportion importante de sa clientèle: 43,2 p. 100 sont des PM et 28,7 p. 100 sont des CR. Sur le plan démographique, 20 p. 100 du personnel est admissible à la retraite d'ici 2008.

## Budget, Établissement des coûts et Évaluation

L'apprentissage bénéficie d'un financement total de 9,5 millions de dollars. Notons que cette somme contient une forte proportion de frais de voyage ainsi que les coûts de la formation linguistique. Elle est répartie comme suit : \$1 876K pour les salaires (41ETP au centre et en régions); \$7,7 millions pour la mise en oeuvre (\$1 871K centralisé, \$2 590K décentralisé, et \$3 179K de la réserve). Un financement séparé est parfois affecté pour la mise en oeuvre de nouvelles politiques ou d'initiatives ponctuelles commandées par la direction et directement liées à la livraison des programmes (par ex. pour la mise en oeuvre de la politique de recours à la force et de repli). La formation opérationnelle centralisée est financée à partir d'un budget national.

Ces sommes se traduisent pour le moment en une moyenne de 455 \$ par ETP et la cible est d'atteindre 859 \$ par ETP (excluant les voyages), ce qui est la moyenne des répondants du sondage du Conference Board.

## Financement

Un certain nombre d'initiatives en matière d'apprentissage sont financées à partir du budget national. Pour d'autres, les directions générales et les régions bénéficient de budgets indépendants pour mettre en oeuvre des initiatives régionales ou spécifiques aux besoins de leur population et qui servent de complément aux objectifs nationaux.

Certaines initiatives ministérielles sont financées de façon hybride et les coûts font l'objet d'un recouvrement auprès des directions générales et des régions en plus d'un apport du budget national.

Sauf dans les cas de congés d'étude ou de remboursement de frais de scolarité, tous les coûts de formation sont pris en charge par le Ministère.

## Défis présents et futurs

Les défis pour l'avenir immédiat sont de :

- lier encore plus étroitement les initiatives en matière de formation et d'apprentissage avec les impératifs d'affaire et les initiatives générales en matière de ressources humaines;
- faire avancer les initiatives non liées à la formation opérationnelle tout en reconnaissant les pressions existantes;
- briser les barrières, éliminer les obstacles et répandre la perception que l'apprentissage peut se faire ailleurs qu'en salle de classe;
- diversifier les modes de livraison (en utilisant la nouvelle Loi comme levier);
- recueillir des données fiables sur la formation interne et externe dans des domaines clés (incluant la formation linguistique);
- éliminer le dédoublement d'information sur les coûts de formation (SAP et PeopleSoft).

Les défis à plus long terme sont de :

- continuer de lier les initiatives en matière de formation et d'apprentissage avec les impératifs d'affaire et les initiatives générales en matière de ressources humaines;
- mesurer l'impact de la formation au-delà des évaluations de niveau 1 et 2 et suivre l'évolution de l'organisation sur la voie de l'apprentissage.

# *Service correctionnel du Canada*

## *Apprentissage et Perfectionnement et Centre d'apprentissage en gestion correctionnelle*

### Mandat

Les programmes d'apprentissage ont pour objet de contribuer à la réalisation des trois objectifs stratégiques des Ressources humaines au Service correctionnel du Canada (SCC) :

- Établir un processus de recrutement et de dotation efficace fondé sur les valeurs, qui facilitera la sélection en temps opportun de travailleurs du savoir compétents.
- Créer un environnement de travail sécuritaire, sain et constructif.
- Mettre en place un programme cohérent de perfectionnement et de croissance du personnel à l'appui des cheminements professionnels de chacun.

### Mandat commun

- Apprentissage et Perfectionnement, Administration Centrale (AC)
  - Politiques – y compris les normes de formation;
  - Élaboration de programmes nationaux – y compris l'e-apprentissage;
  - Autorité fonctionnelle conférée aux collèges régionaux.
- Rôle du Centre d'apprentissage en gestion correctionnelle (CAGC) : Formation de trois jours ou plus du personnel à partir du niveau de surveillant et assistance dans le domaine de la gestion du savoir et du développement organisationnel.
- Rôles à l'échelle régionale et locale : les collèges du personnel doivent répondre aux besoins de la région où ils se trouvent.

### Normes de formation

- Le concept a vu le jour en 1990, mais a fini par s'effondrer. Il a été redéfini en 2001. Il existe maintenant 20 normes, lesquelles sont réparties selon deux catégories :
  - obligatoires, c'est-à-dire les normes essentielles en ce qui a trait au rendement du groupe cible avant l'entrée en fonction de la personne ou dans les six mois suivant sa nomination;
  - d'initiative spéciale, soit les normes de formation spéciales établies pour des projets précis ou en raison de changements apportés aux politiques; ces normes s'appliquent pour une durée limitée et ne sont plus nécessaires une fois la formation donnée.

- La version 2.0 en mai 2002 a ajouté neuf nouvelles normes.
- La conformité aux normes est vérifiée et des rapports sur les résultats sont présentés au Comité exécutif trois ou quatre fois par année.

Le système de gestion de l'information des RH et Apprentissage et Perfectionnement.

- Il est difficile d'obtenir des données fiables à l'aide de PeopleSoft.

Afin de traiter les questions importantes, il faudra relever certains défis, notamment participer à des groupes d'apprentissage par l'action, de réflexion et de développement organisationnel pour établir des liens efficaces en matière de gestion du savoir et de planification de la relève.

L'élaboration d'une nouvelle politique sur l'apprentissage aura lieu d'ici juin 2002 à des fins d'harmonisation avec la politique sur l'apprentissage continu du SCT.

- La politique actuelle traite des normes de formation, des langues officielles, des congés d'études et des comptes d'apprentissage individuels.
- La nouvelle politique traitera de l'intégration et englobera les politiques sur le recrutement, la dotation, le maintien des effectifs et la planification de la relève.

## Programmes

Le contenu des programmes est dicté par les facteurs suivants :

- Les exigences législatives portant sur le renouvellement périodique des compétences : armes, agents chimiques, attestation de compétences en RCR, victimes participant aux audiences (nouvelles dispositions de la loi);
- Changements liés au savoir : accréditation des programmes d'intervention auprès des délinquants, évaluation du risque que présente le délinquant – recherche liée aux outils pour évaluer le risque;
- Évaluation du rendement de la personne et de l'organisme : il faut évaluer la capacité de l'organisme et, en cas de lacune, donner une formation le cas échéant (p. ex., formation sur les relations de travail).

Les programmes d'orientation

- Il y a des programmes en place qui touchent les agents de correction, tout le personnel, les agents de libération conditionnelle, les surveillants correctionnels, les sous-directeurs et les directeurs adjoints, etc.
- Des programmes sont en cours d'élaboration pour les cadres intermédiaires, les gestionnaires de l'AC, les gestionnaires d'unité, les directeurs d'établissement, les directeurs de district, les hauts fonctionnaires, etc.

Les programmes axés sur les compétences (130 +) englobent notamment ceux sur les armes, le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail et la santé et sécurité.

Les programmes correctionnels (108) regroupent notamment ceux sur la gestion des situations d'urgence et l'évaluation du risque ainsi que les programmes d'intervention.

Les programmes de perfectionnement (75+) traitent entre autres de questions telles que les relations de travail et le leadership. La plupart sont donnés dans les collèges régionaux. Il existe un centre national axé sur le perfectionnement des gestionnaires de façon à renforcer la culture organisationnelle.

Les Comptes d'apprentissage individuels (CAI) : En octobre 2001, le SCC a introduit des CAI d'une valeur de 200 \$ par employé. Les montants peuvent être reportés d'une année, et les employés peuvent mettre en commun leurs ressources pour se procurer du matériel d'apprentissage. Les dépenses liées à l'achat de bandes vidéo et de livres et les frais d'inscription à un cours sont admissibles, mais les frais d'adhésion à un club ou une association ne le sont pas. Les employés et les superviseurs doivent s'entendre et présenter un reçu aux fins de remboursement.

## Clients et Volume

### Clients

- Les clients incluent tous les employés, soit 15 000 personnes.
- Dans les régions, on met l'accent sur les programmes courts et le personnel de première ligne.
- Les programmes d'orientation sont donnés dans les régions. Ce type de formation représente en moyenne 39 000 jours, et ce nombre est appelé à augmenter vu la complexité croissante des outils.
  - Agents de correction - 11 semaines - 600 par année
  - Agents de libération conditionnelle - 2 semaines – 150 par année
  - Agents autres que les agents de correction - 2 semaines – 450 par année
- Le CAGC met l'accent sur les programmes longs à l'intention du personnel à partir du niveau de surveillant.
  - 18 programmes ont été offerts au total 51 fois à 1 107 participants au cours de l'exercice 2001-2002.
- La formation pour les partenaires et les bénévoles, par exemple les employés de plus de 180 maisons de transition avec lesquelles le SCC a conclu une entente et, plus de 10 000 bénévoles dont certains jouent un rôle très actif et important.
- À l'échelle internationale.

Le volume dépend des facteurs suivants :

- Le roulement : le SCC a embauché 1 000 AC au cours des trois dernières années, chacun devant suivre le PFC de 11 semaines. Selon les prévisions, 7 000 nouvelles personnes seront embauchées au cours des cinq prochaines années.
- Les changements à une loi ou aux politiques
  - Un changement aux règles régissant la CNLC visant à permettre aux victimes de prendre la parole durant les audiences a fait en sorte qu'il a fallu donner à environ 3 000 employés une formation d'un jour, et ce dans un délai de six semaines.
  - Des changements apportés au Code canadien du travail ont mené à 11 942 jours de formation touchant 18 473 participants (1 986 séances différentes).
  - Loi sur la protection de l'environnement
- La répartition des cours offerts. La moyenne est de 7,5 jours par année. Cela peut sembler énorme, or la formation n'est pas répartie également de sorte que certaines catégories reçoivent beaucoup moins de formation que d'autres. En ce qui concerne les études universitaires, les employés doivent montrer leur engagement au cours des deux premières années avant de recevoir 50 p. 100 de leur salaire au cours de la troisième année et 80 p. 100 la quatrième année. La participation à certains programmes est faible en raison du travail par quarts, de la situation géographique et du malaise face à la formation à distance.

## Exercice 2001-2002

Cours	Type de cours		Jour de formation	
	Nbre	%	Nbre	%
Opérations organisationnelles	108	32,0	61 029	62,9
Gestion/Leadership	42	12,5	405	5,6
Attestation/permis	48	14,2	4 578	4,7
Diplôme/form. prof..	12	3,6	540	0,6
Santé et sécurité au travail	19	5,6	11 942	12,3
Communications	4	1,2	250	0,3
Admin., matériel et serv. techn.	26	7,7	1 944	2,0
Informatique	31	9,2	3 455	3,6
Compétences des employés	6	1,8	2 124	2,2
Ressources humaines	32	9,5	4 829	5,0
Finances	9	2,7	855	0,9
<b>Total</b>	<b>337</b>		<b>96 951</b>	

- Les coûts sont affectés par les facteurs suivants :
  - Emplacement : dispersion géographique, petits groupes, frais de déplacement.
  - Groupes professionnels : heures supplémentaires pour remplacer les participants, bien que des mesures créatives puissent aider à cet égard.
  - Durée : frais de déplacement et de remplacement.
  - Complexité du sujet : VIH/sida, évaluation du risque judiciaire, simulations (investissement initial nécessaire au perfectionnement des compétences).

## Budget, Établissement des coûts et Évaluation

### L'infrastructure

- Le personnel à temps plein
  - Les agents de formation du personnel dans les grands établissements;
  - Cinq collèges régionaux du personnel : Abbotsford, Saskatoon, Kingston, Laval, Memramcook;
  - Le Centre d'apprentissage en gestion correctionnelle - IFNC à Cornwall;
  - La Division de l'apprentissage et du perfectionnement à l'AC.
- Le personnel à temps partiel : par exemple, au cours de l'exercice précédent au CAGC, on a fait appel à 126 animateurs différents, ce qui représente plus de 8 ETP.

### Ressources investies

- Les employés : 175 ETP ou 1,2 p. 100 des ressources en ETP.
- Les dollars : En 2001-2002, le SCC a investi 29,5M \$ dans la formation, soit 3,9 p. 100 des salaires ou 1,99 p. 100 du budget total. Il investit donc moins d'argent que le secteur privé et certains ministères, mais a réalisé des progrès à cet égard. Les montants provenaient des sources suivantes : financement de base, 13,2 M \$; Fonds pour l'intégrité des programmes, 13,7 M \$; comptes d'apprentissage individuels, 2,6 M \$ (sommes reportées). En 2002-2003, l'investissement total pour la formation sera moindre, soit 22,6 M \$ (financement de base, 13,2 M \$; IP, 6,8 M\$ et CAI, 2,6 M \$).
- Les installations
 

Le SCC est propriétaire de deux installations résidentielles (Kingston et Laval) et loue quatre autres installations, dont deux sont résidentielles (Memramcook et Cornwall); la plupart des établissements et certains bureaux de libération conditionnelle comportent des installations de formation spécialisées.

Formules de financement : On utilise couramment des formules de financement pour établir les budgets de l'organisme, mais on ne fait que commencer à les appliquer aux normes de formation. On se sert généralement des taux antérieurs pour déterminer les volumes actuels. Il faudrait toutefois tenir compte des coûts fixes et variables et des autres formules pour une plus grande flexibilité.

## Source de financement et Méthode de paiement

- Au CAGC : le budget couvre toutes les dépenses des participants, mais les heures supplémentaires peuvent poser un problème car elles ne sont pas entièrement couvertes.
- Dans les collèges régionaux, les fonds reçus couvrent les dépenses des nouvelles recrues (y compris l'allocation de formation) et toutes les dépenses associées aux autres programmes, sauf celles liées aux déplacements.
- Les budgets des unités doivent couvrir la formation à l'extérieur du service et les congés d'études (ces cas sont toutefois administrés à l'échelon régional).

## Le point sur l'évaluation

- L'évaluation de l'apprentissage : la vérification se fait à l'aide d'examens et de scénarios, de simulations pilotes pour les programmes de deux semaines et plus et de suivi de six mois auprès du participant et du superviseur (nouveau);
- L'évaluation de la qualité du programme : l'évaluation est effectuée à la fin du cours à partir des feuilles de commentaires des participants et de la rétroaction que ceux-ci donnent aux animateurs.

Coûts : Il faut décider ce que l'on veut inclure et éliminer.

- Il faut tenir compte de tous les coûts applicables (frais généraux imputables, coûts de livraison directe, frais de déplacement et d'hébergement, coûts de remplacement).
- Il faut faciliter la comparaison avec d'autres méthodes de livraison possible (création, achat, mise en commun; en classe, formation à distance; échelon local, régional et national).
- Il faut pouvoir comparer avec ce qui se fait ailleurs dans le gouvernement et dans le secteur privé.
- Il faut pouvoir effectuer une comparaison selon le type de programmes (titres et descriptions de contenu uniformes, p. ex., programmes pour les cadres intermédiaires).

## Les avantages

- Il faut trouver des façons de tenir compte des objectifs intangibles (outre les capacités acquises) notamment la contribution à la culture organisationnelle, à la motivation et à la conformité aux lois et aux politiques.
- Les premières analyses sont fondées uniquement sur des mesures brutes et il reste à régler des questions sur la validité des données. Toutefois, à l'échelle du SCC, les chiffres obtenus sont les suivants :  $29,5 \text{ M } \$ / 96\,951 \text{ jours} = 304,28 \text{ \$ par jour de formation}$ .
- Pour le CAGC, les données sont plus précises en raison du budget central. ENTRÉES = frais généraux (salaires, location d'installations, coûts administratifs, etc.), frais de déplacement, contrats, remplacement dans certains cas. SORTIES = salaires des instructeurs détachés, valeur amortie du nouveau simulateur pour la gestion des situations d'urgence. Le nombre total de jours de formation = 6 642; les coûts totaux = 4 432 184 \$; le coût par jour de formation = 667 \$.

## Financement

Le budget de base est fondé sur les tendances antérieures. Il commence toutefois à être relié aux normes de formation. Le SCC a reçu une large somme du Fonds pour l'intégrité des programmes en 2001-2002. Ce montant sera réduit de moitié en 2002-2003, puis tombera à zéro les années suivantes. Dans certains cas, on ne sait pas où les fonds sont versés en raison de l'absence de code (décision du gestionnaire du budget local et régional ou initiative spéciale).

## Défis immédiats et futurs

### *Immédiats*

- Intégrer au projet sur la capacité de leadership les approches en matière de planification de la relève, de dotation, de recrutement et de maintien des effectifs et les mesures de gestion et d'évaluation du rendement.
- Renouveler le Comité national de l'apprentissage et du perfectionnement.
- Terminer les normes de formation.

### *Futurs*

- Mettre en œuvre les résultats du projet sur la capacité de leadership.
- Modifier le contenu selon les résultats du Projet sur les milieux correctionnels.
- Simplifier les mesures de financement.
- Accroître la formation à distance.
- Accroître la collaboration au sein de la fonction publique
- Augmenter l'apprentissage par les scénarios, la simulation et l'action.
- Élaborer un programme pour les hauts fonctionnaires du service correctionnel de façon à les aider à régler d'importantes questions correctionnelles.

# *Ministère des Affaires étrangères et du Commerce International (MAECI)*

---

## *Institut canadien du service extérieur*

### Mandat

Mis sur pied en 1992, l'Institut canadien du service extérieur (ICSE) offre des services de formation adaptée dans les domaines des langues étrangères, du perfectionnement professionnel et des études interculturelles. Les programmes de formation s'inspirent au départ des besoins particuliers du Service extérieur canadien, mais ils s'adressent de plus en plus à d'autres ministères et organismes gouvernementaux et au secteur privé. L'ICSE cherche de nouveaux moyens d'étendre ses activités et de rejoindre des partenaires qui pourraient bénéficier de cette formation internationale.

Certains éléments d'un plan d'action d'apprentissage sont déjà en place : un programme de mentorat pour les nouvelles recrues du Service extérieur, des déjeuners réguliers axés sur l'apprentissage, un forum des DG, des vidéoconférences et des conférences. Le Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) a décidé d'élaborer une politique d'apprentissage et un plan d'action d'apprentissage ministériel avant la fin de juin 2002. Cette politique présentera une approche plus décentralisée en matière d'apprentissage et cherchera à mieux répondre aux besoins des directions générales, des groupes et des individus.

### Programmes

Cinq Centres offrent des groupes de programmes :

- Le Centre d'apprentissage en affaires internationales et en gestion, qui se concentre sur la gestion et le développement organisationnel et sur les aptitudes de base requises pour le service extérieur.
- Le Centre de formation linguistique, qui enseigne les deux langues officielles et 42 langues étrangères.
- Le Centre d'apprentissage des services ministériels, qui offre aux bureaux consulaires de gestion et au personnel recruté sur place, des cours sur la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI/TI), sur les systèmes de gestion intégrée et sur la gestion du personnel et des finances.
- Le Centre d'apprentissage interculturel se concentre sur l'efficacité interculturelle.
- Le Centre de services de gestion, qui porte sur les installations, la passation de contrats, les ressources humaines, l'évaluation et le soutien technique et administratif.

### Clients et Volume

En 2001, il y avait 8 219 employés au MAECI et le budget salarial était de 486 millions de dollars. Près de 30 p. 100 des employés travaillaient à l'Administration centrale, et environ 70 p. 100 sont dans les missions. Il y a 3

354 employés canadiens contre 4 865 employés recrutés sur place non canadiens, qui incluent de plus en plus de professionnels. Sur les 3 354 employés canadiens, 1 934 sont permutants et 1420 sont non-permutants.

En 2000-2001, l'ICSE a donné 27 540 jours de formation (dont 50 p. 100 d'entre eux étaient pour la formation linguistique). Cela représente 3,38 jours de formation par employé si on inclut la formation linguistique, mais seulement 1,73 jour si on l'exclut. Les gestionnaires quant à eux ont 2,64 jours de formation.

Une grande partie de la formation est axée sur les nouvelles recrues. Du perfectionnement est offert aux employés en milieu de carrière, tandis que très peu de formation est offerte à la haute direction. Plusieurs personnes se sentent donc écartées de la filière d'apprentissage dans un tel système centré sur la carrière. On a dressé des plans pour s'attaquer à cette situation.

L'appui à l'apprentissage est aussi un besoin chez les hauts fonctionnaires (p. ex. un séminaire sur la politique étrangère).

## Budget, Établissement des coûts et Évaluation

L'ICSE a un total de 75 ETP. Son budget alloué à l'apprentissage et à la formation était de 6,58 millions de dollars en 2000-2001. Son budget salarial est de 3,26 millions de dollars. S'y ajoutent 2,1 millions de dollars en autres dépenses pour la formation et l'apprentissage au MAECI, en grande partie pour des types de formation très spécialisée.

Les dépenses en formation et en apprentissage au MAECI représentent 2,5 p. 100 de son budget salarial, alors que la moyenne était de 3,6 p. 100 en 1998 en Amérique du Nord (ASTD). Ces données se traduisent par des dépenses de formation de 1 202 \$ par employé.

La meilleure estimation de l'ICSE en matière de coût par jour de formation comprenant les salaires et les frais généraux est de 330 \$. Les frais généraux estimatifs sont de 43 \$, le coût des salaires par jour de formation (incluant p. 100 des salaires consacrés à la formation de perfectionnement) sont de 287 \$ et les coûts opérationnels par jour de formation (excluant les salaires) sont de 228 \$. Si l'on tient compte des coûts opérationnels de la conception et de la prestation, des salaires et des frais généraux, le coût par jour de formation des différents cours s'établit ainsi : 147 \$ (Programmes linguistiques), 164 \$ (Formation à distance), 91 \$ (Cours sur le Cabinet et les Affaires parlementaires), 252 \$ (Programme d'orientation s'adressant aux directeurs), 410 \$ (Programme sur l'efficacité interculturelle) et 255 \$ (Gestion de l'information et de la technologie de l'information).

En ce qui concerne l'évaluation des programmes, 100 p. 100 de ceux-ci font l'objet d'évaluations de niveau I et atteignent en moyenne des résultats de 4,5 sur 5, tandis que 65 p. 100 des programmes (17 sur 26) font l'objet d'évaluations de niveau II et que 35 p. 100 des programmes (9 sur 26) font l'objet d'évaluations de niveau III. Ce dernier type d'évaluation nécessite davantage de ressources pour évaluer les employés et faire des vérifications auprès du superviseur. Pour satisfaire la demande de certification qui va en augmentant, on cherchera à obtenir l'appui de la gestion pour effectuer plus d'évaluations de niveau II au cours des prochaines années. L'obstacle principal lorsqu'il est question d'entreprendre des évaluations de plus haut niveau est le coût.

## Financement

L'ICSE ne recouvre pas les coûts de ses programmes mis en oeuvre au MAECI car les employés du MAECI ne paient aucun frais. L'ICSE reçoit des crédits nets et a la permission de recouvrer ses coûts.

Certains revenus (3,5 millions de dollars par an) proviennent des services fournis à l'ACDI par le Centre d'apprentissage interculturel, pour les experts-conseils engagés à contrat par l'ACDI. De plus, les revenus produits par les programmes de formation en langues étrangères s'élèvent à environ 350 000 \$ par an.

L'ICSE est en train d'élaborer une politique sur la présentation normalisée des coûts pour les participants aux cours qui ne travaillent pas pour le MAECI. Cela pourrait faciliter l'intégration des services entre les membres du RIAF.

## Défis futurs et immédiats

Les principaux défis de l'ICSE sont :

- La réforme des RH s'accélère.
- On embauche davantage.
- La gestion des ressources humaines fondée sur les compétences est plus répandue et nécessite un nouvel apprentissage.
- L'augmentation de la demande pour la certification nécessitera la mise sur pied de nouveaux programmes.
- Les nouvelles méthodes de travail (horizontalité, travail axé sur le savoir, mobilité, TI et GeD, etc.) nécessiteront un nouvel apprentissage.
- L'apprentissage est perçu comme un investissement auquel ont droit les individus qui veulent avoir la possibilité de s'améliorer.
- Aider les gestionnaires à transformer les ministères en organisations apprenantes.

Certaines lacunes devront également être réglées :

- Différence entre les catégories : les gestionnaires et les travailleurs du savoir assistent à des programmes de formation, mais les groupes de soutien se sentent laissés pour compte.
- Certains gestionnaires n'offrent pas le soutien et le temps nécessaires à leurs employés pour qu'ils satisfassent leurs besoins en matière d'apprentissage.
- Les gestionnaires comprennent mal l'apprentissage à distance.
- Les problèmes de charge de travail empêchent les employés de consacrer suffisamment de temps à l'apprentissage.
- La mise sur pied d'une politique d'apprentissage de haut niveau a été annoncée par les organismes centraux et s'est élevée au rang d'impératif stratégique, mais elle ne rejoint pas le mécanisme de transmission de certains ministères et ne génère donc pas les ressources additionnelles qui permettraient de produire de meilleurs résultats en matière d'apprentissage.
- L'apprentissage ne fait pas partie des grandes priorités et il n'est pas perçu comme un outil pratique, mais encore comme une question discrétionnaire.

# Santé Canada

## Division de l'apprentissage et du perfectionnement

### Mandat

Alimentée par la plus récente analyse organisationnelle des besoins (1999), la Division est en voie d'élaborer sa nouvelle Politique ministérielle de l'apprentissage et du développement. Cette politique propose d'augmenter à cinq jours par année par employé le minimum de formation annuelle et favorise la préparation des Plans personnels d'apprentissage en les intégrant au Processus de discussion sur le rendement. Une SMA a été nommée Championne de l'apprentissage. Un Conseil d'éducation continue a été mis sur pied et se réunit mensuellement pour concerter les activités de formation. Le Ministère a mis sur pied un réseau national de huit Centres d'apprentissage (un dans la RCN et sept autres en région) et a créé un budget central afin d'offrir des activités d'apprentissage corporatives sans frais à l'ensemble des employés. Chaque centre régional a une certaine autonomie à l'intérieur d'un cadre d'apprentissage proposé par le Ministère. Chaque direction générale/région du Ministère doit aussi établir un programme d'apprentissage continu pour appuyer et promouvoir l'apprentissage.

Délaissant l'approche individuelle, on a identifié les types de formation qui répondraient le mieux aux besoins prioritaires du Ministère et constitué un agenda de l'apprentissage. Cette approche a permis à la Division de secouer les habitudes traditionnelles et d'adopter une approche stratégique en fournissant aux gestionnaires et employés du Ministère un savoir et des habiletés qui viennent appuyer les orientations stratégiques du Ministère.

Le Centre d'apprentissage de la RCN a choisi de promouvoir une image moderne et stimulante de l'apprentissage et a choisi des symboles qui transcendent les structures. Son logo est une fusée portant l'apprenant dans une vision de dépassement et de réalisation, offrant une vision tournée vers l'avenir. Il a un aspect joyeux et toute la documentation de marketing tente de convier le même message. Le Centre de la RCN tente de se démarquer dans les communications (par exemple en apposant le logo sur les documents du Centre, etc.). L'apprentissage est présenté comme un accélérateur de réussite. L'accès aux cours et aux services/outils est aussi facile et aussi dénué de procédures que possible (on livre les volumes aux employés en moins de 24 h, on expose les livres de face à la bibliothèque, on explore un réseau de télévision interne sur l'apprentissage, on a fait créer par des artistes des affiches portant la phrase : Le pouvoir de l'apprentissage).

### Programmes

Les programmes sont offerts à plusieurs niveaux. L'agenda de l'apprentissage de nature générique a été approuvé par le Comité de gestion mais le cadre national laisse beaucoup de flexibilité aux régions dans l'utilisation de leurs ressources. Les Centres régionaux s'engagent aussi dans de nombreux partenariats (avec les Conseils régionaux fédéraux, les provinces et les villes). Enfin la formation opérationnelle/technique se donne

dans les directions générales du Ministère. Une meilleure infrastructure pour gérer ce genre de formation est justement en voie d'élaboration par l'entremise du Conseil d'éducation continue. Les Centres ont aussi pris en main la formation technologique afin d'être vus comme des joueurs crédibles dans le milieu de l'apprentissage au Ministère.

Il y a toute une gamme de programmes et de services d'apprentissage continu.

- Les cours et les ateliers sont la locomotive de l'apprentissage. D'abord il y a trois calendriers de cours par année pour le Centre dans la RCN et des calendriers réguliers dans les centres régionaux, permettant un noyau de cours prévisibles et un ajustement rapide aux besoins émergents.
  - Les ressources internes du Centre n'offrent que les cours basés sur les valeurs (leadership, travail d'équipe, etc.) alors que 80 p. 100 de la formation est donnée par des ressources externes. Les cours portent sur les compétences générales, la carrière, la technologie (le Centre RCN a deux salles de cours équipées à cet effet), la diversité et les langues officielles.
  - Les gestionnaires veulent de plus en plus un contenu de type universitaire dans les cours, un contenu qui fera une réelle différence dans leur travail et leur vie. Contrairement à ce que pensent certains, des cours soi-disant « génériques » augmentent la connaissance du contexte et les compétences des participants et alimentent la créativité.
- Les services de counselling de carrière, d'aide aux employés et de développement organisationnel sont une deuxième catégorie de services. On offre de la consultation sur la performance aux gestionnaires et à leurs équipes.
- Une troisième catégorie d'activités comprend le Forum des gestionnaires, la Série du Millénaire (des sessions avec des conférenciers-choc pour générer de nouvelles idées sur la gouvernance publique), des programmes d'affectations et de mentorat. Pour le mentorat, on a constitué une liste de gestionnaires qui se sont identifiés comme mentor possible, puis une seconde liste de protégés cherchant un mentor. Le personnel des RH facilite le jumelage et appuie les gestionnaires et les participants. Pour surmonter les difficultés de faire du mentorat en région, à cause du nombre moins élevé de gestionnaires, on a recours à des initiatives interministérielles grâce aux Conseils régionaux ou encore au mentorat électronique.

## Clients et Volume

Le ministère de la Santé compte environ 8 000 employés. Environ 40 p. 100 sont dans les régions, ce qui crée souvent des défis pour l'apprentissage (coûts de transport, nombre limité de participants, peu de personnel de remplacement lors de la formation). Environ 44 p. 100 appartiennent à la communauté des sciences et des techniques (33 p. 100 sont dans la catégorie scientifique et professionnelle, et le groupe ES est en croissance). Enfin, 66 p. 100 sont des femmes (nombre élevé d'infirmières) et le profil d'âge est légèrement plus jeune que la moyenne de l'ensemble de la fonction publique. Les priorités seront la rétention et le recrutement des travailleurs du savoir et des jeunes.

Le taux de participation, un des principaux indicateurs de succès du Ministère, est en moyenne de 4 jours par employé par année. À l'interne, il y a annuellement environ 7 000 participations aux cours/services. Les prêts de livres et d'outils audios ou vidéos d'auto-apprentissage ont grimpé à 25 000 par année, les prêts d'items ayant augmenté de 500 à plus de 1 300 par mois dans la RCN.

## Budget, Établissement des coûts et Évaluation

Le Ministère dépense environ 8 millions de dollars par année, soit 1,8 p. 100 de l'enveloppe salariale du Ministère, soit en moyenne 1 000 \$ par employé. Environ 40 personnes s'occupent de formation au Ministère et le Centre dans la RCN a une douzaine de salles.

- Ce pourcentage de l'enveloppe salariale est inférieur au niveau des organisations de file et en baisse par rapport au niveau de 2,5 p. 100 du passé récent, ce qui est dû à une augmentation des effectifs mais non du budget de l'apprentissage.
- somme inclut la formation linguistique, mais non les salaires des employés.
- Un tiers de ce montant, donc environ 350 \$ par employé, est versé annuellement au budget centralisé afin de poursuivre les objectifs corporatifs. Il reste donc environ 650 \$ pour assurer la formation technique et personnelle. Cette approche permet au Ministère de réinvestir dans sa propre infrastructure et dans celle des centres d'apprentissage.

Les données financières sont utilisées pour déterminer les coûts. Il existe un système de collecte de données pour la formation interne, mais on veut une base de données pour l'ensemble du Ministère afin que les employés puissent faire leur inscription aux cours à leur poste de travail tout en alimentant le système.

À tous les trois ans, le Ministère effectue une analyse d'ensemble qui est beaucoup plus qu'un assemblage des besoins individuels. Tous les niveaux de l'organisation sont appelés à y contribuer et l'objectif est de fixer les orientations stratégiques pour les années suivantes. L'ampleur de la consultation a assuré un bon appui et la dynamique de l'apprentissage a été modifiée. Il en a résulté un mandat de trois ans bien défini pour l'apprentissage et la possibilité d'exiger de nouvelles ressources si des nouvelles priorités venaient s'imposer en cours de route.

## Financement

Comme il y a un budget central de la formation, le personnel n'a pas à payer de frais pour les cours offerts. La gratuité est vue comme le moteur de l'apprentissage.

Dans le cas des cours de technologie, on procède au recouvrement de la majorité des coûts. Des frais sont aussi récupérés des directions générales qui demandent de mettre sur pied des cours spéciaux sur mesure.

## Défis immédiats et futurs

Un premier objectif est de créer un poste de télévision ministériel pouvant servir à diffuser du contenu d'apprentissage directement aux postes de travail des employés. Le projet pilote existe depuis janvier 2001.

Rassembler les employés pour la formation devient un défi, d'où il faudra développer les approches électroniques et réduire la salle de classe à une place secondaire.

Il faut trouver des moyens de joindre les communications internes à l'apprentissage.

De plus en plus, il faut créer des outils intégrés du savoir et de l'information.

Les ministères auront besoin de nouveaux véhicules pour l'apprentissage.

Trouver des moyens d'augmenter la participation générale.

Améliorer et augmenter la pertinence de la formation.

Régler le défi de la charge de travail.

Éduquer les gens à tous les niveaux sur l'importance de la formation générique.

# Développement des ressources humaines Canada (DRHC)

## Mandat

La Vision de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) est de permettre aux Canadiennes et aux Canadiens de contribuer pleinement à leur milieu de travail et à leur collectivité et son Mandat est de développer les ressources humaines du Canada dans le but d'améliorer la situation de l'emploi et de favoriser l'équité et la sécurité sociale (s'occuper des questions liées au travail).

Développement des ressources humaines Canada reconnaît que l'apprentissage et le perfectionnement sont essentiels à son succès et lui donnent un avantage concurrentiel pour attirer, retenir et gérer des employés.

## Programmes

### Plan d'action en matière d'apprentissage

- La Formation générale sur le Ministère : La SMA des RH est entièrement responsable des initiatives de formation générale sur le Ministère et elle est appuyée par la structure de gouvernance en apprentissage de DRHC. La Formation générale comprend : atelier sur les aménagements en milieu de travail, sensibilisation à l'équité en matière d'emploi et à la diversité, gestion des ressources humaines, perfectionnement en leadership, encadrement, etc.
- La Formation opérationnelle, qui elle est sous la responsabilité des SMA des programmes, inclut par exemple la formation sur les subventions et les contributions, la formation sur les Programmes de la sécurité du revenu, etc.

### Apprentissage, formation opérationnelle et perfectionnement - RCN et Régions

- Pratiques exemplaires à l'Administration centrale (AC) :
  - Le Comité des chefs de la formation est formé d'un représentant de chaque secteur de programme. Le mandat du Comité est de travailler en partenariat et en collaboration avec tous les secteurs de programme et les régions pour :
    - appuyer la conception et la réalisation d'activités régionales et ministérielles de formation opérationnelle et d'apprentissage;
    - partager les pratiques exemplaires et en tirer des leçons afin d'éviter le travail en double.

- Gestion axée sur les compétences et Répertoire national de l'apprentissage sur le Web : Dans le cadre de la Gestion axée sur les compétences, la Trousse d'apprentissage est un outil interactif Web conçu pour aider les chefs d'équipe, les gestionnaires et les employés à élaborer un plan d'apprentissage, à trouver des ressources en matière d'apprentissage et à gérer l'apprentissage.
  - Le Centre d'apprentissage et de carrière est un point central à l'AC. Il offre aux gestionnaires et aux employés une grande variété de services en matière de ressources humaines. Parmi ces services, on retrouve la conception et la présentation de cours, un calendrier d'ateliers et un formulaire d'inscription en ligne, des affectations de perfectionnement et de la planification de carrière.
  - La Direction générale des programmes d'emploi (DGPE) aide les Canadiens à améliorer leurs perspectives d'emploi. Les 2 000 employés de la DGPE ont reçu une formation sur le Système commun pour les subventions et les contributions.
  - Les Services ministériels (SM) doivent fournir des services d'orientation aux cadres supérieurs, d'élaboration de politiques et de soutien à la direction. La Direction des systèmes des SM remplacera toutes les suites actuellement utilisées partout au Ministère épar Microsoft Office XP Professional. La Direction des systèmes travaille avec les Services de formation en informatique pour veiller à ce que la formation soit offerte sous différentes formules.
  - La Direction générale des programmes de la sécurité du revenu (PSR) administre notamment le Régime de pensions du Canada et la Sécurité de la vieillesse, programmes qui assurent un revenu de base à tous les Canadiens admissibles. Elle dirige un groupe de travail inter-directions sur le GED afin de créer une vision commune quant aux connaissances et aux compétences dont les employés auront besoin dans l'environnement du GED.
- Pratiques exemplaires des régions
    - La région du Nouveau-Brunswick appuie aussi l'apprentissage continu à l'aide de cinq centres d'apprentissage où les employés peuvent trouver des outils professionnels et personnels pour l'avancement et le perfectionnement : Fredericton, Moncton, Bathurst, Saint John et Miramichi.
    - Le Centre virtuel d'apprentissage de la région de l'Ontario est un centre d'apprentissage sur le Web qui comprend une série de didacticiels sur des applications logicielles que l'employé peut télécharger sur son disque dur.
    - Le Centre d'apprentissage est une initiative de la région de l'Alberta/T.N.-O. de DRHC et de Santé Canada qui vise à augmenter notre capacité d'offrir une grande variété de programmes et de services dans les domaines de l'apprentissage, du leadership et de la gestion de carrière. Le Centre aide les employés, les équipes et les organisations grâce à des services de consultation, de facilitation et d'auto-apprentissage.

## Clients et Volume

DRHC est un ministère décentralisé comptant maintenant 26 000 employés après une augmentation de 13 p. 100 au cours des deux dernières années et son profil démographique se dresse comme suit:

- Plus de la moitié des employés (55 p. 100) travaillent dans les bureaux locaux.
- 7 000 employés (27 p. 100) se trouvent dans la région de la capitale nationale et 78 p. 100 d'entre eux occupent des postes de durée indéterminée.
- 19 000 employés (73 p. 100) se trouvent dans les 10 régions du Ministère et 86 p. 100 d'entre eux occupent des postes de durée indéterminée.
- Dix-huit p. 100 de tous les employés du Ministère occupent des postes de durée déterminée. (Source : Rapport sur l'effectif de DRHC, septembre 2001).
- Les employés des groupes PM et CR composent 73 p. 100 de l'effectif.
- L'âge moyen des personnes ayant un poste de durée indéterminée est de 44 ans et celui des personnes ayant un poste de durée déterminée est de 38 ans.
- Il y a maintenant 304 employés occupant des postes du groupe EX, à la suite d'une augmentation de 24 p. 100 au cours des 2 dernières années, et l'âge moyen des personnes ayant un poste du groupe EX est de 49 ans. (Source : Rapport sur l'effectif de DRHC, septembre 2001).

## Budget, Établissement des coûts et Évaluation

En 1999-2000, DRHC a investi 24 millions de dollars dans la formation de ses employés, et en 2000-2001, il a investi 31,2 millions de dollars.

39 p. 100 du montant correspond à des coûts non salariaux et 61 p. 100 du montant correspond à des coûts de formation indirects (salaires).

Le Ministère a dépensé en moyenne 475 \$ par employé (salaires non compris) et les employés ont reçu en moyenne 2,71 jours de formation.

Le Ministère a dépensé 3,5 millions de dollars en salaires pour les employés affectés à la conception et à la présentation de la formation.

## Financement

La majorité des cours, des ateliers et des programmes ministériels offerts aux employés de DRHC par l'AC sont offerts sur une base de recouvrement de coûts alors que les cours présentés par les régions sont offerts sans frais.

## Défis immédiats et futurs

### *Immédiats*

Les initiatives suivantes sont des priorités pour la formation ministérielle pendant l'exercice 2002-2003 :

- Conception de la phase I du Système de gestion de l'apprentissage (SGA) national - calendrier électronique et inscription en ligne;
- Répertoire, évaluation et regroupement des programmes de formation de base;
- Conception d'un plan d'action ministériel en matière de perfectionnement des compétences et d'apprentissage.
- Prestation de nouveaux programmes de formation de base :
  - Sensibilisation à l'équité en matière d'emploi et à la diversité;
  - Notions de base de la gestion des ressources humaines;
  - Aménagements en milieu de travail : Esprits ouverts et portes ouvertes pour les personnes handicapées;
  - Nouvelle approche envers la gestion et le perfectionnement du leadership (Rétroaction tous azimuts, Orientation en leadership).

### *Futurs*

Mener le travail sur les priorités du gouvernement du Canada en matière de perfectionnement des compétences et d'apprentissage :

- en appuyant le travail des conseils sectoriels en vue de mieux appairer les compétences des travailleurs et les besoins de l'industrie et de l'économie;
- en facilitant davantage l'acquisition continue du savoir pour les Canadiens et les transitions que ceux-ci doivent vivre;
- en veillant à ce que les compétences et l'expérience acquises tant au Canada qu'à l'étranger soient reconnues à leur juste valeur.

Moderniser les services aux Canadiens en élaborant et en mettant en œuvre des politiques, des programmes et des services efficaces et bien adaptés, selon le rôle que nous devons jouer du point de vue du citoyen.

## Devenir une organisation apprenante

- Adopter une structure de gestion de l'apprentissage, de la formation opérationnelle et du perfectionnement pour :
  - améliorer la coordination, l'efficacité et la responsabilisation dans la gestion du plan d'action en matière d'apprentissage;
  - appuyer le Ministère dans son travail de modernisation des services;
  - rehausser la position de leader du Ministère dans le domaine de l'apprentissage afin d'attirer et de retenir des employés hautement qualifiés;
  - assurer la cohérence interne quant au plan d'action en matière de perfectionnement des compétences et d'apprentissage pour les Canadiens.
  
- Élaborer et mettre en place un cadre d'apprentissage continu à DRHC pour :
  - indiquer clairement les responsabilités en ce qui concerne les programmes de formation, les budgets, le travail de conception, la politique sur la formation à long terme, l'apprentissage électronique, etc.;
  - créer un lien entre le cadre d'apprentissage et les priorités de DRHC en matière d'apprentissage et de formation.

Mettre en œuvre la politique sur l'apprentissage continu du gouvernement du Canada.

Concevoir et mettre en service un campus virtuel à DRHC.

Concevoir et réaliser la première analyse des besoins en matière d'apprentissage au Ministère liée au plan d'activités de DRHC.

# Ministère de la Justice

## Mandat

Contexte. Le mandat d'apprentissage existe, de façon implicite, depuis au moins dix ans. Il fait actuellement l'objet d'un examen afin de tenir compte des points suivants :

- la nouvelle Politique du Conseil du Trésor pour l'apprentissage continu;
- le fait que le Ministère a quelque 22 différents centres d'expertise et centres de pratique, qui partagent tous des connaissances et offrent tous un programme de formation interne quelconque, et que chacun opère dans une sphère unique du droit fédéral;
- 85 p. 100 des programmes de formation sont enseignés par des experts du ministère de la Justice, provenant des bureaux régionaux ou de l'administration centrale, ou encore, de l'un des 35 Services juridiques ministériels situés dans 35 ministères différents.

## Mandat actuel

- Le Ministère envisage actuellement de créer un nouveau Conseil national d'apprentissage, dont les différents partenaires se réuniraient pour échanger sur des problèmes et des défis communs, fournir des conseils stratégiques et élaborer une vision et un cadre des priorités en matière d'apprentissage au sein du ministère de la Justice.
- Le Conseil national d'apprentissage serait composé de divers représentants des différents secteurs du Ministère qui jouent un rôle actif dans l'exécution des programmes d'apprentissage, comme les bureaux régionaux, la Direction générale du développement professionnel, les Ressources humaines, les Communications, la DGI et les autres portefeuilles ou secteurs du Ministère.
- La mise en oeuvre et l'exécution quotidienne des programmes de formation seront confiées à chacun des bureaux régionaux et à la Direction générale du développement professionnel, et dans le cas des domaines spécialisés et uniques, à chacun des portefeuilles ou secteurs responsables.
- envisage également de créer un nouveau "Portail d'apprentissage" sur le site Web du Ministère afin de coordonner toutes les différentes activités de formation, et ce, en vue de faire fond sur cette incomparable source d'expertise en matière juridique.
- Une nouvelle politique sur l'apprentissage inclura des éléments tels que cette exigence minimale de cinq (5) journées de formation par année, un engagement visant à fournir à tous les employés un plan d'apprentissage individuel et de la formation approfondie en gestion pour les nouveaux gestionnaires.
- Une attention particulière est accordée aux questions d'ordre général en matière de formation qui répondent aux besoins de nos ressources non juridiques (50 p. 100), dont la majeure partie est composée d'employés de soutien.

## Programmes

Un grand nombre de programmes de formation sont offerts dans l'ensemble du pays. Ces programmes sont offerts dans trois principaux domaines, ou devraient l'être bientôt :

- Programmes de formation en gestion;
- Formation juridique permanente (afin de tenir nos avocats à l'affût des questions uniques qui ne sont souvent pas abordées à l'école de droit : ces questions portent sur des domaines que l'on appelle le droit fédéral);
- Programmes des techniques de plaidoirie : où on met l'accent sur l'enseignement des techniques adéquates de plaidoirie, à partir de techniques pratiques et d'ateliers;
- Programmes de formation généraux allant de la gestion du stress à la planification de la retraite; et
- Programme d'orientation des nouveaux employés.

De nombreux portefeuilles, secteurs et bureaux régionaux offrent individuellement leurs propres programmes de formation, afin de répondre aux besoins précis de leurs employés. Les sujets abordés se classent habituellement dans l'une des cinq catégories susmentionnées.

## Clients et Volume

Le Ministère compte environ 4 700 employés, répartis presque également entre les bureaux régionaux et la région de la capitale nationale (RCN).

Plusieurs autres sections tiennent également des séances de formation informelles de type « déjeuner-conférence », dont on ne tient pas officiellement compte pour ce qui est des coûts ou du temps d'apprentissage.

La formule de la formation officielle en salle de classe attire de nombreux participants. Par exemple, dans la région de la capitale nationale, des cours de droit hebdomadaires ont attiré environ 85 avocats par séance, et les conférences annuelles de droit ont attiré 150 avocats.

On estime que la formation officielle en salle de classe a attiré environ 2 000 participants dans la RCN seulement.

## Budget, Établissement des coûts et Évaluation

Vu que les responsabilités en matière de formation ont été tellement « démocratisées » au sein du Ministère, la présentation de données budgétaires est extrêmement complexe et ne permet de fournir qu'un aperçu de la situation.

Dans la RCN, le principal fournisseur de services de formation est la Direction générale du développement professionnel. Cette dernière dispose d'un budget total de près de 1,5 millions de dollars. Un peu plus de la moitié de ce montant est affecté au remboursement des dépenses de formation. Étant donné que la plupart des

formateurs sont des avocats du ministère de la Justice, on réalise des économies comparativement à d'autres organisations qui confient en sous-traitance tous les services de formation.

Les évaluations de toutes les activités formelles de formation sont compilées et analysées. Celles-ci permettent de procéder à l'analyse des besoins en matière de formation.

## Financement

La formation est offerte gratuitement aux employés.

## Défis immédiats et futurs

Avec toutes ces possibilités de formation offertes par de nombreux intervenants, le plus gros défi du ministère de la Justice est de coordonner tous ces efforts d'apprentissage et de les intégrer dans un portail commun. Pendant que le Ministère continuera de miser sur l'enrichissement intellectuel de chacun de ses groupes d'intérêts, de nouvelles possibilités se présenteront assurément une fois que la coordination prendra forme.

La nouvelle Politique pour l'apprentissage continu constituera une source d'inspiration pour les employés, tout comme les nouvelles exigences visant à établir des plans d'apprentissage individuels pour tous les employés.

Les charges de travail trop lourdes constituent encore le principal obstacle à l'accroissement de la formation officielle en salle de classe.

La première étape en vue d'une meilleure coordination est la création d'un nouveau Conseil national d'apprentissage. Ce nouveau conseil devrait être en place d'ici l'automne 2002.

# *Défense nationale*

---

## *Secteur civil*

### Mandat

Le Réseau d'apprentissage de la Défense (RAD) est un Réseau de centres d'apprentissage et de carrière. Il est soutenu par une armature électronique et un système de politiques afférentes, par lequel des programmes de formation et d'éducation normalisés peuvent être fournis à tous les membres de l'équipe de la Défense, en tout temps et en tout lieu. Le RAD est le résultat de la fusion de deux projets; le Réseau des centres d'apprentissage et de carrière (RCAC) parrainé par la sous-ministre adjointe des ressources humaines civiles (SMA [RH Civ]), et le système d'apprentissage décentralisé de la Défense (SADD) parrainé par le sous-ministre adjoint des ressources humaines militaires (SMA [RH Mil]). Cette initiative a été adoptée suite à la publication des priorités du Greffier éàtouchant l'apprentissage. De plus, une longue histoire de formation par catalogue avait donné des résultats mitigés dû au manque de ressources, de structure de gouvernance, de stratégie d'apprentissage pour les employés civils, de champions et de système de prestation des services de formation.

Le principe sous-jacent de ce projet est de développer et d'implanter un réseau d'apprentissage qui permettra de satisfaire les besoins tant pour l'apprentissage continu qu'à distance du personnel civil et militaire du Ministère de la Défense nationale (MDN). Il vise également à assurer le meilleur produit possible, une meilleure utilisation des ressources et à éviter le dédoublement des efforts. La vision du RAD s'articule comme suit :

« L'établissement du RAD encouragera la création d'un environnement qui positionnera le MDN comme étant un employeur de choix pour les Canadiens et ce, en augmentant la base de connaissances et les habilités de notre personnel et en lui fournissant des occasions progressives de développement, de mobilité de carrière et de reconnaissance du service rendu. »

Le Réseau est stratégiquement aligné avec :

- la Stratégie 2020 et les objectifs de changement [La Stratégie 2020 veut promouvoir la carrière à la Défense comme carrière de choix et le Ministère comme un milieu de travail stimulant, flexible et progressif qui rassemble des équipes professionnelles de femmes et d'hommes innovateurs et de grande habilité qui sont dévoués à l'accomplissement de leur mission.];
- le Plan de Défense et ses initiatives de changement [La SMA - RH Civ) établira un Réseau d'appui à la formation et à la carrière (CAC) afin d'appuyer la vision du Ministère comme organisation apprenante. Le SMA [RH Mil]) va ré-examiner et suivre de près les politiques et les programmes de RH et la modernisation inclura la ré-ingénierie des systèmes de formation et d'éducation.];
- une gestion moderne [La directive a été donnée aux deux SMA d'initier la convergence des initiatives de service distribuées (RCAC et SADD).]; et
- les priorités en ressources humaines du Greffier du Conseil privé.

## Programmes

Le RAD vise à mieux rejoindre les apprenants. On distinguera trois types de services: livraison de la formation, conseils sur l'apprentissage et conseils sur la carrière.

Toute la gamme des outils de formation et d'apprentissage seront utilisés: formation à distance, salle de classe, auto-apprentissage, (CD, livres, apprentissage par ordinateur, etc. ). Il y aura des centres principaux (ex. Halifax) auxquels se grefferont des centres dits sites satellites (ex. Gagetown et Greenwood) et des kiosques (ex. Goose Bay), le tout formant un réseau d'apprentissage.

Le RAD inclut également des partenariats avec des instituts de formation civils (universités, collèges, Centre canadien de gestion), et militaires (école de formation des Forces Canadiennes, Académie canadienne de défense, et Institut du leadership).

La mise en oeuvre se fera au cours de 2002 et 2003 afin de pouvoir effectuer une transition complète à compter de juin 2004.

## Clients et Volume

La clientèle cible du RAD est l'équipe de Défense, c'est-à-dire la population civile et militaire et la réserve (environ 100 000 personnes).

## Budget, Établissement des coûts et Évaluation

Les coûts totaux (civils et militaires) de mise en oeuvre du projet pour l'infrastructure et le développement ne sont pas encore connus. Reconnaissant la complexité de cette entreprise, on a décidé d'implanter le RAD par le biais de projets pilotes, et ce sur une période de dix-huit mois et d'adopter une approche dite de « validation de concept ». Le Bureau de gestion de projet mettra en place les projets pilotes à Halifax, Gagetown, Greenwood, Kingston, Winnipeg et Edmonton et ces derniers seront reliés par une armature électronique et un réseau d'ordinateurs. Ce projet se fait en partenariat avec le sous-ministre adjoint, science et technologie (SMA - S&T) et l'industrie. Cette approche permettra de vérifier le concept, de réduire les risques et de rassembler des données utiles pour la mise en oeuvre à plus long terme.

Les bénéfices anticipés de cette approche et ceux qu'il faudra évaluer sont les suivants :

- une formation plus efficace et plus efficiente pour l'équipe de la Défense;
- une augmentation de la capacité du MDN et des Forces Canadiennes;
- une meilleure gestion des questions de qualité de vie et de bien-être identifiées par le Chef de la fonction publique;
- un appui aux initiatives de recrutement et de rétention de l'Équipe de la Défense;
- une inter-opérabilité avec les alliés;

- un appui aux initiatives de gouvernement-en-direct;
- une plate-forme de partenariats possibles avec les organismes non-gouvernementaux, l'industrie, et les autres organisations apprenantes.

Cette approche vise aussi à mieux exploiter les avantages de l'apprentissage électronique tels qu'identifiés dans les sondages du Conference Board: 39 p. 100 ont accordé le 1er rang à la dimension « juste-à-temps » de cette approche; 26 p. 100 appréciaient le plus le rapport coûts/efficacité; et 11 p. 100 le plus grand contrôle de l'apprenant sur son apprentissage.

## Financement

Tous ces programmes sont fournis sans frais aux usagers et il n'est donc pas jugé utile d'utiliser l'approche des coûts basés sur les activités (ABC).

## Défis immédiats et futurs

Parallèlement à cette initiative d'envergure, la Direction générale – Apprentissage et perfectionnement professionnel - travaille au développement et à la mise en oeuvre d'un cadre stratégique d'apprentissage et de perfectionnement professionnel pour les employés civils du Ministère supporté par un processus de formation et un système de gestion de l'information.

# *Défense nationale*

---

## *Instruction militaire*

### Mandat

Vu que la majorité des membres du personnel des Forces canadiennes (FC) sont recrutés sans formation et qu'on leur offre un programme d'apprentissage progressif à mesure qu'ils gravissent les échelons, l'instruction est effectivement l'activité de base du Ministère. On fait une distinction entre l'instruction et l'éducation.

L'instruction est définie comme « l'élaboration d'une réponse prévisible à une situation prévisible », tandis que l'éducation est « l'élaboration d'une réponse raisonnée à une situation imprévisible ».

Il est intéressant de noter que même si une bonne part de l'activité d'apprentissage dans les FC comporte de l'instruction à l'heure actuelle, on prévoit que vu la complexité croissante des enjeux et des fonctions, les éléments éducatifs du processus d'apprentissage structuré retiendront davantage l'attention. Tous les officiers doivent maintenant détenir au moins un baccalauréat, et l'on s'attend que les officiers supérieurs de l'avenir possèdent au moins un diplôme d'études supérieures. Les cours offerts dans le cadre du système d'apprentissage structuré intègrent maintenant une plus vaste composante d'éducation, en particulier les cours destinés aux niveaux hiérarchiques supérieurs.

### Programmes

*Les programmes d'apprentissage se divisent en quatre catégories :*

Les programmes d'études à l'enrôlement : Cela comprend l'université exclusive des forces armées, le Collège militaire royal (CMR), qui dispense le PFOR – volet militaire et accorde des diplômes de premier cycle. [Des établissements civils offrent le PFOR – volet civil et le Ministère en assume les frais.]

Trois types de programmes d'apprentissage structurés :

- Instruction générale (les cours de base que tout le personnel doit suivre, p. ex., collège d'état-major, qualification intermédiaire en leadership des militaires du rang, et ainsi de suite);
- Instruction professionnelle (cours fonctionnels portant sur 110 professions et niveaux différents);
- Instruction professionnelle spécialisée (professions spécialisées).
- Par exemple, un soldat d'infanterie suivrait un cours général de leadership, l'instruction du fantassin au niveau professionnel et un cours de tireur d'élite comme instruction spécialisée.

Programmes d'études supérieures : Les FC offrent des subventions à temps plein en vue de l'obtention de diplômes d'études supérieures pour certains postes, ainsi que d'autres programmes d'études à temps partiel jugés avantageux pour le Ministère.

Programmes d'études volontaires à temps partiel

- Un exemple est le Programme d'enrichissement personnel, qui procure de l'aide financière aux militaires qui choisissent de suivre durant leur temps libre des cours d'enrichissement, de perfectionnement ou de réorientation professionnelle. Il intègre un programme de formation continue (partenariats avec des universités offrant soutien et souplesse) et un programme d'accréditation (visant à assurer l'accréditation des 110 professions militaires et l'établissement d'une base de données sur les équivalences de scolarité reconnues).

## Clientèle et Volume

La clientèle des services d'instruction équivaut à quelque 80 000 militaires (dont 22 000 membres de la Première réserve). Selon les dernières études, il y aurait environ 45 000 stagiaires par année.

## Budget, Établissement des coûts et Évaluation

Les FC consacrent 2,1 milliards de dollars à l'instruction, dispensée dans 584 établissements.

Les FC offrent un système payé par le fournisseur et, à l'occasion, des services aux frais de l'utilisateur (p. ex., l'École de perfectionnement en gestion des FC - EPGFC). Pour faciliter la détermination, le suivi et la consignation des coûts liés à la gestion et à la prestation des activités d'instruction individuelle et d'éducation, on élabore un nouveau modèle d'établissement des coûts et l'on établit de nouveaux points de collecte de données. Fondé généralement sur le modèle du Chef d'état-major de l'Armée de terre, il est adapté avec l'aide des intervenants. Il sera achevé d'ici septembre 2002 et sa mise en œuvre intégrale se fera d'ici mars 2004. Les frais d'instruction civile seront inclus dans le modèle.

L'évaluation est un élément-clé du Système de l'instruction individuelle et de l'éducation des Forces canadiennes (SIIEFC).

- Le SIIEFC est un système de gestion conçu pour optimiser la qualité et la quantité de l'II&E (instruction individuelle et éducation), tout en réduisant au minimum les ressources consacrées aux programmes d'II&E. Il vise à respecter l'orientation stratégique lorsque les besoins cernés indiquent que l'II&E constitue la meilleure solution à un problème de rendement ou de personnel. Le SIIEFC comprend un système de contrôle de la qualité et un processus de contrôle de la quantité. Chacune de ces composantes englobe des mécanismes de gestion des ressources.

- Le SIEFC se base sur trois principes fondamentaux : il est axé sur le rendement, c.-à-d. lié aux exigences des postes, vise à corriger les lacunes opérationnelles et permet d'évaluer le rendement dans des contextes semblables au milieu de travail; il utilise une approche systémique, soit un processus en boucle fermée et éprouvé de contrôle de la qualité axé sur l'efficacité et l'efficacités; et il vise l'efficacité optimale, c.-à-d. le contenu et la quantité minimums requis.
- Le système de contrôle de la qualité du SIEFC est un modèle d'approche systémique en six phases : analyse, conception, élaboration, conduite, évaluation (au niveau de l'apprenant et au niveau du programme/cours) et validation. L'évaluation des apprenants permet de mesurer à quel point chaque apprenant a atteint les objectifs du cours et elle intègre des tests formatifs et sommatifs. L'évaluation permet d'analyser la rentabilité et l'efficacité de la conception et de la mise en œuvre d'un programme d'instruction ou d'éducation<sup>2</sup>. La validation détermine si l'II&E offertes comblent les besoins opérationnels d'après les commentaires des diplômés qui ont eu la chance de mettre en pratique les leçons apprises et d'après la rétroaction de leurs superviseurs. Quelque 125 officiers spécialisés en développement et en techniques de l'instruction sont répartis de manière stratégique au Ministère afin d'appuyer les gestionnaires de l'II&E.
- La vérification est un processus central par lequel le SMA (RH-Mil) surveille la mise en œuvre de l'II&E. Il s'agit d'un mécanisme structuré permettant de confirmer que l'II&E respecte la mission, les objectifs et les politiques du Ministère. Dans le cadre de cette activité annuelle, les responsables du Ministère et les autorités de gestion vérifient leurs activités respectives à l'aide d'une matrice de vérification (comportant, p. ex., des mesures, des indicateurs et des normes déjà convenus du SIG). La portée du processus de vérification est de nature très vaste, mais elle pourrait inclure les aspects pertinents du Plan de la Défense, de l'orientation stratégique, du système et des politiques d'instruction et d'éducation, du système de perfectionnement professionnel, des relations interalliés, de la planification des activités, du développement de l'instruction, etc. Une des mesures de vérification englobe par exemple la nécessité pour les gestionnaires de l'II&E de valider 20 p. 100 des cours chaque année (une fois tous les cinq ans pour les cours actifs seulement). La norme a été de 12 à 13 p. 100 ces dernières années à cause de la réduction des ressources.

En avril 2002, l'Académie canadienne de la Défense (ACD) a pris forme en intégrant le CMR, l'Institut de leadership et l'EPGFC. Une des responsabilités qui lui incombera sera la gestion des activités d'accréditation des FC. Vu l'accroissement de la demande d'accréditation, il est de plus en plus important de porter attention à la qualité des objectifs de rendement (tâches, conditions, normes structurées par exemple). Des objectifs de rendement mal rédigés compliquent l'accréditation du programme d'apprentissage connexe.

## Financement

Les cours obligatoires d'II&E sont totalement subventionnés et les membres des FC ne versent aucuns frais de cours. Certains frais d'éducation et d'instruction volontaires sont recouverts en partie seulement.

## Défis immédiats et futurs

Un grand défi à relever en permanence consiste à déterminer l'instruction qui convient et à éviter la tendance à la formation superflue, même si la tâche n'est pas facile vu la mission à accomplir.

On craint que nos gestionnaires de l'II&E ne soient pas adéquatement préparés à leurs fonctions de gestion dans le secteur de l'II&E. On compte se pencher sur cette question dans un proche avenir.

Veiller à ce qu'on donne suite aux résultats des évaluations/validations/vérifications constitue un autre défi.

Faire accepter le nouveau modèle d'établissement des coûts de l'II&E.

Faire la conversion du SIG existant sur l'II&E à un système soutenu par PeopleSoft.

Vu les changements démographiques attendus, il faudra gérer la charge accrue de nouvelles recrues qui a été annoncée dernièrement à l'échelle du système de l'II&E (problèmes d'installations, instructeurs, locaux, matériel, moyens d'instruction, etc.).

# Ressources Naturelles Canada (RNCAN)

## Mandat

La Direction des services en ressources humaines (DSRH) assure le leadership en gestion des ressources humaines de façon à attirer, perfectionner et conserver des employés professionnels, représentatifs et productifs qui peuvent réaliser le mandat du Ministère.

La Division d'apprentissage et de perfectionnement personnel (DADP) conçoit et met en oeuvre des programmes, des processus et des services de perfectionnement qui appuient les orientations et les initiatives de Ressources naturelles Canada (RNCAN) et qui contribuent à susciter les connaissances, les compétences et le leadership essentiels pour maximiser le rendement des employés, des équipes et de toute l'organisation. La DADP fournit les ressources, les outils et les services qui répondent aux besoins du Ministère et de ses employés.

L'orientation stratégique de la DADP découle de la nouvelle stratégie à long terme d'apprentissage et de perfectionnement des employés intitulée « Partenariats en apprentissage ». L'approche pratique prônée dans cette stratégie fera du Ministère une « organisation apprenante » car elle permettra d'instaurer un milieu de travail stimulant et rassembleur qui favorisera l'apprentissage continu, la mobilité et le perfectionnement des compétences.

Pour favoriser l'apprentissage à tous les niveaux, chaque employé nommé pour une durée indéterminée ou pour une durée déterminée de plus de trois mois dressera son plan d'apprentissage obligatoire, qui sera lié au cycle d'évaluation du rendement du Ministère. Compte tenu des besoins des employés et de ceux du Ministère, il faudra réserver au moins 15 jours ouvrables à l'apprentissage sur une période de trois ans, outre la formation obligatoire pour s'acquitter de son mandat.

## Programmes

Le Comité des ressources humaines du Ministère vient d'approuver « le Continuum d'apprentissage du leadership et de la gestion ». Le Continuum établit le cadre qui permettra d'intégrer l'apprentissage et le perfectionnement des employés dans un système d'apprentissage continu associé aux objectifs d'affaires et de perfectionnement personnel de RNCAN. Ce système englobe le perfectionnement du leadership, des séances d'orientation et de l'apprentissage actif pour tous les employés.

RNCAN offre diverses méthodes de formation et de perfectionnement à tous ses employés. Dans certains cas, il fait appel à des services de formation externes. Autrement, le Ministère donne la formation à l'interne en exploitant les compétences disponibles au sein de RNCAN ou du gouvernement. Parmi les services ou programmes d'apprentissage continu, mentionnons le bulletin électronique « Informez-vous », les ateliers de gestion de carrière, les séances de formation « casse-croûte », et les ateliers de sensibilisation à la diversité.

RNCAN incite ses employés à se perfectionner en leur proposant divers programmes ministériels et gouvernementaux : le Programme de perfectionnement des PE, le Système de promotion de carrière, la formation en gestion de carrière, le Programme de stagiaires en gestion et le Programme cours et affectations de perfectionnement.

La DADP aide les employés à planifier et à prendre en main leur apprentissage et épaula les gestionnaires grâce à différents outils et programmes de formation. Parmi ces outils, on compte : un site Web d'apprentissage, un service de mentorat électronique, un site Web Carrières@RNCAN, des ateliers sur la gestion de carrière, de l'encadrement et des plans d'apprentissage, un programme d'orientation et un programme de leadership et de formation en gestion.

## Clientèle et Volume

Le 31 mars 2002, RNCAN comptait 4 844 employés et sa masse salariale s'élevait à environ 320 millions de dollars.

Environ 68 p. 100 de ses employés travaillent dans la région de la capitale nationale et 32 p. 100 ailleurs au Canada.

L'effectif de RNCAN se divise en 7 groupes fonctionnels : la direction (3 p. cent); le personnel scientifique et professionnel (38 p. cent); l'administration et le service extérieur (26 p. cent); les services techniques (21 p. cent); le soutien administratif (8 p. cent); les opérations (2 p. cent); le CSM, les étudiants et autres (2 p. cent).

## Budget, Établissement des coûts et Évaluation

L'Unité d'apprentissage et de perfectionnement du personnel compte 6 ETP et un budget salarial et de FE de 500 000 dollars.

Les dépenses de RNCAN en apprentissage et en formation représentent 3,1 p. 100 de son budget salarial. La moyenne nord-américaine était de 3,6 p. 100 en 1998 (ASTD). Cela correspond à une dépense de 2 100 \$ par employé pour la formation.

La plupart des employés font des évaluations de niveau 1 et de niveau 2 mais ces renseignements ne peuvent être saisis dans notre système de gestion de l'apprentissage (PeopleSoft).

Les quelques programmes et cours qui relèvent de la DADP sont évalués à trois niveaux. En six mois, 921 employés ont participé aux ateliers de sensibilisation à l'équité en emploi et à la diversité tenus par les Services intégrés. La moyenne des évaluations de niveaux 1 et 2 était de 4,2 sur 5. Le niveau de participation aux évaluations de niveau 3 (évaluation finale) a été trop bas pour que les résultats soient significatifs.

Deux principaux obstacles nuisent à l'évaluation du rendement : l'intégrité des données du module de formation de PeopleSoft et les coûts.

## Financement

RNCan recouvre les coûts de la majeure partie des cours, des ateliers et des programmes qu'il offre à ses employés. Les autres sont offerts gratuitement.

## Défis immédiats et futurs

Assurer le financement des programmes qui permettront de compenser la perte de connaissances et de compétence due aux départs à la retraite ou aux départs d'employés expérimentés.

Établir un réseau d'apprentissage ministériel qui élaborera des approches intersectorielles et nationales de perfectionnement du leadership et de la gestion.

Faire savoir que pour élaborer des approches collectives, il faut absolument miser sur le leadership, les réseaux, les partenariats et la mise en commun des meilleures pratiques.

Améliorer les services et les outils pour aider les gestionnaires à jouer leur rôle de mentors et de facilitateurs de l'apprentissage.

Revoir les systèmes de gestion de l'apprentissage pour faciliter l'évaluation et la reddition de comptes en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement.

Tenir compte des priorités et des initiatives du Ministère et du gouvernement, comme le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, les recommandations du CHF, la réforme des RH, etc.

# Commission de la fonction publique

## Formation et perfectionnement Canada

### Mandat

Formation et perfectionnement Canada (FPC) est un chef de file de la formation professionnelle dans le secteur public. Son objectif est d'appuyer le concept d'organisation apprenante et l'apprentissage continu à tous les niveaux en offrant :

- des programmes de formation professionnelle de qualité, conçus pour répondre aux besoins qu'ont les fonctionnaires de perfectionner leurs talents;
- des solutions d'apprentissage efficaces, facilement accessibles partout au Canada, y compris des programmes adaptés qui reflètent les valeurs et les priorités à l'échelle de la fonction publique;
- des cours de formation professionnelle sur mesure à l'intention des collectivités fonctionnelles et répondant aux besoins particuliers de certains clients;
- des services à tous les ministères, mais particulièrement aux petits et moyens ministères et organismes qui ne possèdent pas leurs propres services de formation.

### Programmes

*FPC offre :*

- un répertoire de cours diversifiés pour la formation en milieu de travail;
- des produits de formation informatisée;
- des services de consultation dans le domaine de l'apprentissage dans l'action;
- des services de qualité, efficaces et offerts à des prix concurrentiels.

### Clients et Volume

*FPC offre :*

- plus de 100 cours réguliers et des cours sur mesure en vue de former les fonctionnaires pour combler :
  - besoins de perfectionnement des compétences des ministères et agences à la grandeur de la fonction publique;
  - les besoins des collectivités fonctionnelles, par ex. communications, finances, gestion du matériel et gestion immobilière, ressources humaines et politiques.

- des services de consultation en apprentissage professionnel;
- des services au niveau international; et
- de l'apprentissage informatisé (produits sur CD-ROM, tutoriels et cours en ligne).

## Budget, Établissement des coûts et Évaluation

FPC dispose d'un effectif d'environ 75 personnes aux connaissances spécialisées en formation des adultes et en apprentissage continu répartis entre le siège central et huit bureaux régionaux.

FPC opère à partir d'un Fonds renouvelable et ne dispose pas en tant que tel d'un budget. FPC est un organisme qui génère près de 10 millions de dollars de revenus par année.

FPC utilise une stratégie financière reposant sur l'utilisation du système des coûts par activités (CPA). Les raisons pour lesquelles FCP a décidé d'utiliser le système des coûts par activité sont les suivantes:

- les coûts fixes n'étaient pas assignés ou étaient assignés de façon arbitraire aux produits et services;
- la tarification est devenue importante;
- les demandes ont augmenté;
- les produits, les services, les clients et les processus sont de plus en plus diversifiés; et
- les pressions publiques usuelles concernant l'imputabilité.

Les bénéfices immédiats sont nombreux:

- le coût réel des services est déterminé;
- la distinction entre les frais directs ou indirects est effacée;
- la planification budgétaire est améliorée grâce à une meilleure analyse de capacité, une tarification plus juste et des réductions de dépenses (découlant de la ré-ingénierie, de l'analyse de la valeur ajoutée et de l'analyse des ressources);
- le gestionnaire détient une meilleure information sur les frais généraux lorsqu'il connaît le coût des activités.

Voici les leçons apprises par FPC au sujet de la mise sur pied d'un projet de CPA:

- obtenir l'engagement de la direction;
- diagnostiquer les besoins de l'organisation;
- définir clairement les objectifs du projet CPA;
- établir sa stratégie;
- rassembler une équipe de projet forte incluant des spécialistes financiers et opérationnels ainsi que des experts en CPA;
- développer un agenda chargé mais réaliste.

## Financement

(Couvert précédemment sous 4.2)

## Défis immédiats et futurs

Parmi les défis immédiats, il y a :

- La conversion de l'approche de « cours de formation » à celle de « programmes d'apprentissage » axée sur les compétences génériques;
- l'amélioration continue de la qualité des produits;
- la consolidation des collaborations et l'accroissement des alliances;
- l'accentuation de la percée technologique;
- l'investissement dans ses propres ressources humaines.

Comme orientations pour l'avenir et pour appuyer le programme d'apprentissage de la fonction publique, FPC veut être un Centre d'excellence en développant et en augmentant :

- les programmes de formation et d'apprentissage professionnels dans les secteurs corporatifs clés ou qui s'appliquent à la grandeur de la fonction publique;
- collaboration avec les collectivités fonctionnelles;
- les alliances avec d'autres fournisseurs de formation;
- les produits et services de formation informatisés;
- les services de consultations auprès de clients canadiens et de clients internationaux;
- les normes de qualité et d'évaluation de la formation.

# Gendarmerie royale du Canada (GRC)

## Mandat

La Gendarmerie royale du Canada (GRC) est le service de police national et un organisme qui relève du ministère du Solliciteur général du Canada. La GRC est unique au monde puisqu'elle est un service de police municipal, provincial et national. Elle offre des services complets de police fédérale à tous les Canadiens et des services de police à contrat à trois territoires, à huit provinces (exception faite du Québec et de l'Ontario), à environ 198 municipalités et à 192 collectivités des Premières Nations situées dans 800 emplacements à l'échelle du Canada.

La politique de la GRC en matière d'apprentissage est de promouvoir une culture d'acquisition continue du savoir en favorisant l'accès pour tous ses employés à des activités de perfectionnement professionnel modernes et rentables qui leur permettent d'acquérir les compétences nécessaires pour fournir des services de qualité aux clients et de s'adapter à des besoins divers et changeants. Pour la GRC, l'apprentissage et le perfectionnement représentent un investissement essentiel pour l'effectif. Ils sont une responsabilité commune de l'organisation et des employés. Toutes les formes d'apprentissage permettent de répondre aux besoins organisationnels et individuels. La GRC encourage ses employés à mettre leurs connaissances en commun avec d'autres employés.

La GRC a signifié son engagement à l'égard de l'apprentissage en créant le poste de dirigeant principal de l'Apprentissage et du Perfectionnement en 2001. Les responsabilités qui sont rattachées à ce poste comprennent le recrutement, la dotation en personnel, le perfectionnement professionnel, l'élaboration d'une politique en matière d'apprentissage, la conception, la mise en oeuvre et l'évaluation du matériel d'apprentissage. La création de ce poste aidera la GRC à atteindre son objectif de devenir une organisation vouée à l'excellence.

La Sous-direction de l'apprentissage et du perfectionnement de la GRC a reçu de l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada le Prix de leadership pour l'innovation dans la prestation des services, en 2000, pour « l'approche innovatrice dont elle a fait preuve afin d'offrir des possibilités d'apprentissage constant aux membres d'une organisation opérant dans de multiples emplacements à l'échelle du Canada ».

## Programmes

La GRC favorise le perfectionnement continu (en cours d'emploi) de ses employés. Ce perfectionnement prend diverses formes : formation policière spécialisée, programmes de formation des stagiaires, formation des cadres dirigeants, encadrement professionnel, affectations, formation théorique, enseignement des langues officielles, renouvellement d'accréditation et recyclage professionnel.

Les ateliers auxquels ont participé jusqu'à maintenant quelque 1 500 superviseurs sont une façon de promouvoir une culture axée sur le perfectionnement professionnel constant des employés au sein de l'organisation. Ces superviseurs ont appris comment aider les employés à élaborer une stratégie d'apprentissage, en tenant compte

des priorités organisationnelles, des compétences requises, des écarts individuels relevés au chapitre des compétences, du matériel éducatif (solutions potentielles) et des ressources offertes.

Le Programme de formation des cadets, un préalable au recrutement au sein de la GRC, est offert à l'École de la GRC à Regina. D'une durée de 22 semaines, ce programme repose sur un processus de résolution de problèmes axé sur les éléments suivants : Clients et Partenariats essentiels aux services de police communautaires, Acquisition et Analyse de renseignements, Réponses appropriées aux incidents et évaluation des interventions, afin de tirer des leçons de celles-ci. Le Programme est reconnu au Canada et à l'étranger comme un modèle d'excellence pour la formation des aspirants policiers.

Le Programme de formation pratique fait suite au Programme de formation des cadets. Il permet d'acquérir des connaissances sur la collectivité et le détachement, et, ainsi, de comprendre les besoins locaux en matière d'application de la loi. Le Programme de formation pratique permet de parfaire les compétences acquises durant le Programme de formation des cadets. Le niveau de supervision offert diminue alors progressivement, jusqu'à ce que les policiers puissent faire face aux situations en adoptant une approche fondée sur la résolution de problèmes et axée sur la clientèle. Les policiers peuvent donc offrir en toute confiance des services de qualité de façon sécuritaire, responsable et autonome.

Durant la formation en cours d'emploi, environ 400 sujets sont abordés dans différents cours et ateliers offerts annuellement par les divisions et les directions de la Direction générale de la GRC. Ces sujets ont trait surtout aux domaines opérationnels.

La Sous-direction de la formation centralisée offre des cours de formation opérationnelle, technique et administrative spécialisés de même que des cours de perfectionnement aux employés de la GRC. La Formation centralisée offre actuellement environ 56 cours spécialisés à environ 1 300 employés (y compris des partenaires externes). Son approche de l'apprentissage est diversifiée et efficace et englobe le perfectionnement professionnel constant et une formation efficace en classe au moyen de scénarios d'apprentissage par problèmes et du télé-apprentissage.

Le Centre canadien de formation policière est situé à l'intérieur de l'École de la GRC à Regina et offre de la formation en réponse aux demandes d'organismes extérieurs et de ministères (p. ex. Pêches et Océans, Parcs Canada) touchant les compétences, les connaissances et les techniques policières de base.

La Sous-direction de la formation internationale de la GRC répond aux demandes de formation de différents pays étrangers. Une analyse préliminaire des besoins est d'abord menée au sein de ces pays, puis des cours sont offerts, portant sur des domaines opérationnels, des domaines administratifs et des techniques d'enseignement.

Le Collège canadien de police offre aux policiers canadiens (et jusqu'à 100 policiers étrangers chaque année) une formation supérieure et spécialisée dans le domaine de l'application de la loi et de la gestion.. Cette formation a trait en particulier au crime organisé et multijuridictionnel et porte sur l'identité judiciaire, la criminalité technologique, les explosifs, les enquêtes (y compris l'utilisation du polygraphe), la gestion et l'administration policières.

## Clients et Volume

Les clients comprennent environ 20 500 employés (membres réguliers, membres civils et employés de la fonction publique). La GRC offre également son expertise, ses cours et son matériel à d'autres ministères et organismes tant canadiens qu'étrangers.

## Budget, Établissement des coûts et Évaluation

Les systèmes de saisie des données sur les dépenses liées à la formation ne permettent pas d'avoir une idée précise des dépenses totales. Les coûts totaux de formation pour l'exercice 2000-2001 étaient de 45,6 millions de dollars, ce qui représente 3,5 p. 100 du budget salarial. Les dépenses réelles étaient beaucoup plus élevées.

Au moins 600 employés participent directement à la prestation des services tels que la conception et la mise en oeuvre du matériel d'apprentissage, l'administration des cours, la gestion des installations et le soutien opérationnel.

La GRC s'est auto-évaluée afin de voir où elle se situe en ce qui a trait à diverses pratiques liées aux organisations apprenantes. Elle compte réutiliser le même instrument - Learning Organization Practices Profile - (profil des pratiques de l'organisation apprenante), afin de déterminer ses progrès. Elle procède actuellement à une révision des crédits votés pour ses activités de formation et évalue l'incidence de l'apprentissage sur le rendement au travail.

## Financement

La formation officielle obligatoire pour les employés de la GRC (c.-à-d. les exigences professionnelles normales) est entièrement capitalisée. Pour ce qui est des activités de perfectionnement professionnel hors des heures de travail (p. ex. cours universitaires), les employés peuvent obtenir un remboursement, en fonction des fonds alloués.

## Défis immédiats et futurs

Les défis immédiats en ce qui a trait aux questions et préoccupations liées à l'apprentissage sont les suivants :

- Assurer un suivi des initiatives de formation/d'apprentissage, afin d'évaluer leur efficacité;
- Contrôler l'utilisation des ressources de formation/connexes (nécessité de procéder à la révision des crédits votés);
- Obtenir des renseignements précis sur la capacité de l'infrastructure;
- Mesurer l'efficacité des systèmes de formation/d'apprentissage de l'organisation;
- Mieux intégrer les systèmes d'apprentissage;
- Analyser le rendement des investissements en matière d'apprentissage;
- Cerner les politiques et les procédures inappropriées;
- Réduire la lenteur de la mise en oeuvre de la technologie d'apprentissage;

- Remédier aux écarts croissants au chapitre des compétences;
- Diminuer la perte croissante du capital intellectuel;
- Corriger la dispersion de la responsabilité en matière d'apprentissage.

Les principaux défis futurs qui sont liés à la fonction d'apprentissage à la GRC sont les suivants :

- Faire état de l'optimisation des ressources;
- Mettre en oeuvre la stratégie d'apprentissage;
- Harmoniser l'apprentissage avec d'autres fonctions des RH (en particulier le rendement);
- Favoriser le perfectionnement professionnel tout en maintenant et en améliorant les compétences;
- Mettre sur pied la prochaine équipe de dirigeants.

Comme première étape à l'examen des défis actuels et futurs au chapitre de la formation, la GRC lance une révision des crédits votés pour les activités, le matériel et les dépenses touchant à la formation/l'apprentissage. Cette démarche nous permettra de déterminer quelles sommes sont consacrées à l'apprentissage, si les dépenses s'harmonisent avec les priorités organisationnelles et de recommander des ajustements et des améliorations. L'avantage à long terme de la révision sera de rationaliser davantage les coûts de l'apprentissage au sein de la GRC et d'accroître l'efficacité de la formation et de l'apprentissage.

# Statistique Canada

## Mandat

Statistique Canada (SC) considère la formation et le perfectionnement comme des activités d'importance stratégique qui permettent de s'assurer que les gens, ressource la plus précieuse de l'organisation, ont la possibilité de s'adapter rapidement et efficacement à des situations changeantes, de travailler avec efficacité et efficacité, de communiquer efficacement partout dans l'organisation et d'avoir au sein du Bureau une carrière longue et productive.

Pour le bureau, la formation et le perfectionnement sont hautement prioritaires du fait qu'ils sont essentiels pour sa survie comme organisation d'un haut degré de qualité s'acquittant de son mandat avec professionnalisme. Au nombre des raisons pour lesquelles le Bureau a décidé de continuer à investir une part substantielle de ses ressources limitées dans la formation et le perfectionnement, on retiendra l'efficacité, la capacité d'adaptation, la polyvalence, l'établissement de réseaux et la rétention du personnel. Statistique Canada croit ainsi pouvoir continuer à renforcer l'organisation et la rendre apte à relever les défis qui se présenteront en ce début du 21<sup>e</sup> siècle.

L'orientation générale de la fonction de formation et de perfectionnement à Statistique Canada est déterminée par le Comité de perfectionnement des ressources humaines (CPRH), lequel est présidé par le statisticien en chef. Relevant du Sous-comité du CPRH, qui coordonne les activités des divers comités de gestion des ressources humaines, le Comité de la formation et du perfectionnement assure un leadership centralisé à l'égard des initiatives de formation et de perfectionnement. Il joue un rôle de premier plan pour ce qui est de diriger et d'orienter les investissements du Bureau en ressources pour la formation, ce qui l'amène à :

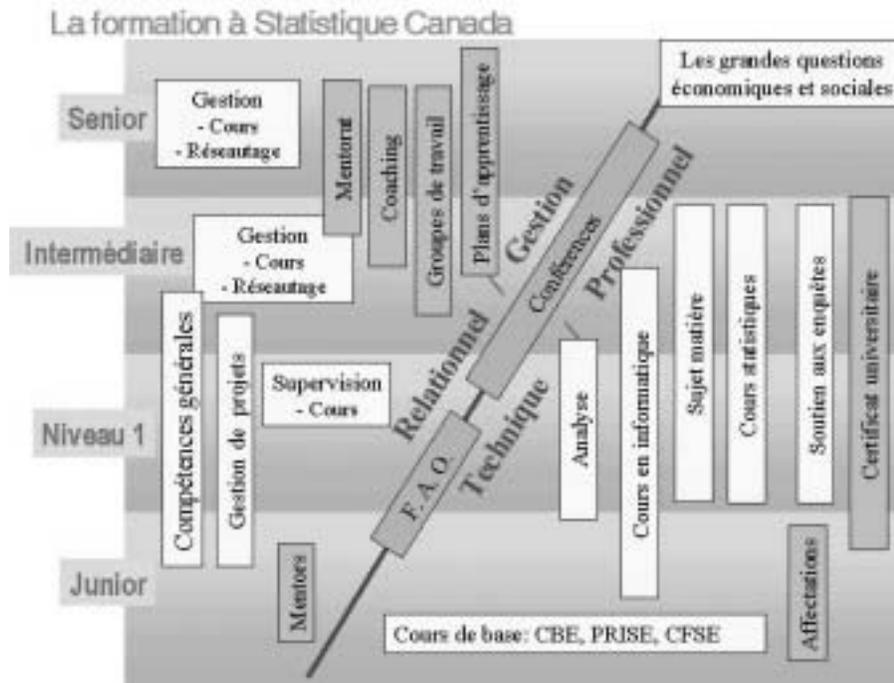
- faire des recommandations au CPRH concernant les politiques et les procédures;
- fixer les priorités en matière d'élaboration de nouveaux programmes;
- participer à l'élaboration des nouveaux programmes;
- évaluer les activités de formation existantes;
- cerner les besoins en activités supplémentaires de formation et de perfectionnement.

La politique du Bureau en matière d'apprentissage garantit à tous les employés l'accès à des programmes de formation et de perfectionnement professionnel afin de les aider à s'acquitter des fonctions de leur poste actuel et à se préparer pour leurs futurs emplois et pour la suite de leur carrière.

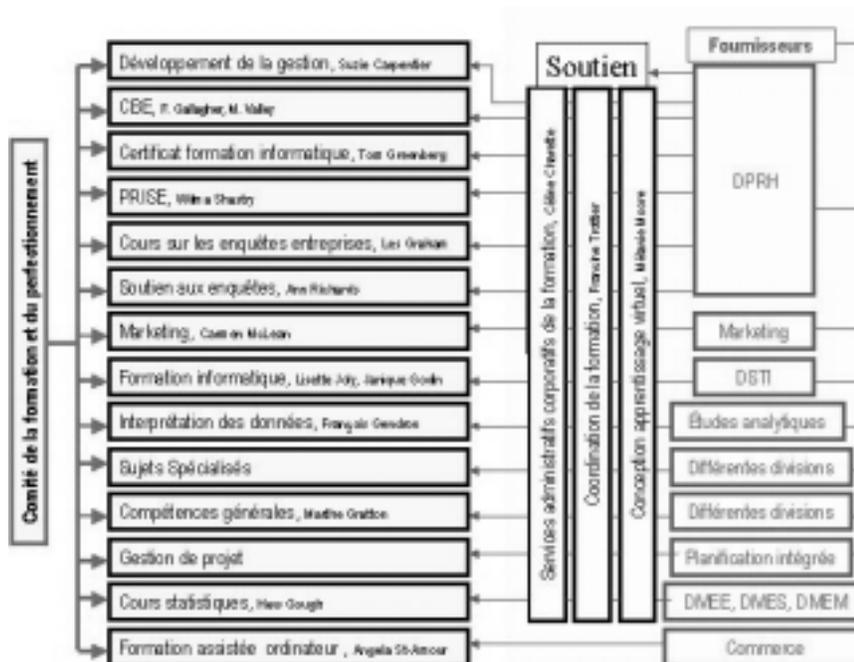
## Programmes

Les cours de formation professionnelle et technique de Statistique Canada sont élaborés et offerts pour l'essentiel par des employés de Statistique Canada. Certains employés et organisations au sein de Statistique Canada ont la responsabilité d'offrir une formation dans leur domaine de spécialisation aux autres employés et sont tenus de maintenir un niveau de service de base dans la réalisation de ces activités.

L'organigramme présenté ci-dessous illustre les programmes et les divers domaines de responsabilité. Il repose sur une organisation matricielle qui assure une gestion globale de chacun des principaux programmes de formation et de perfectionnement, ce qui inclut le soutien et l'administration générale.



Institut de formation de Statistique Canada - La responsabilité fonctionnelle de coordonner la formation et le perfectionnement à Statistique Canada incombe au directeur, Perfectionnement des ressources humaines (PRH). Chacune des cases du diagramme présenté ci-dessous correspond à un programme de cours vedettes du Bureau qui fait de ce dernier un centre d'expertise à l'égard de la gamme complète des activités qu'un organisme de statistique doit mener à bien pour fonctionner.



## Clients et Volume

Du fait de son rayonnement international, Statistique Canada est reconnu comme un centre d'expertise à l'égard de la gamme complète des activités qu'un organisme de statistique doit mener à bien pour fonctionner. Désirant faire bénéficier d'autres intervenants de cette expertise, le Bureau s'emploie à réaliser, de concert avec différents ministères, des initiatives de formation visant à cerner les besoins, à concevoir, élaborer et offrir des cours ainsi qu'à évaluer et valider la formation au profit de clients externes. Le Bureau peut en outre adapter des cours élaborés aux fins de la formation interne et les offrir à d'autres groupes ou organisation tant au Canada qu'à l'étranger

La clientèle cible de ces programmes est formée des groupes suivants:

- un bassin important de nouvelles recrues dans les groupes ES, MA, SI et CS;
- gestionnaires et les superviseurs aux échelons inférieurs, intermédiaires et supérieurs;
- tous les employés de Statistique Canada, dans un contexte d'appui au perfectionnement professionnel et d'adaptation au changement.

## Budget, Établissement des coûts et Évaluation

Le budget annuel de la formation est d'environ 12 000 000.

Les trente formateurs à plein temps sont des membres du personnel professionnel du Bureau en affectation temporaire pour une période de deux ou trois ans. Les 300 formateurs invités remplissent des fonctions de formation en plus de leurs fonctions habituelles.

SC investit actuellement plus de 3 p. 100 de son budget salarial dans la formation (six jours de formation par employé par année en moyenne), ce qui représente environ 30 000 jours de formation par année. Cela exclut la formation linguistique.

On a élaboré un cadre de formation et de perfectionnement pour Statistique Canada afin de s'assurer que la formation répond à des besoins clairement établis de l'organisation et que l'on comble tous les besoins de cette dernière en matière de formation, cela dans un contexte d'apprentissage continu. Le cadre a également pour but d'aider les gestionnaires à acquérir une vision globale des besoins en formation et en perfectionnement de leurs employés, et aussi d'aider les employés à planifier leur carrière.

Les cadres supérieurs sont tenus de rendre compte annuellement, dans les Rapports annuels de programme, des plans, activités et mesures qu'ils mettent en oeuvre à des fins de gestion de la carrière et du perfectionnement de leurs employés. Statistique Canada a pour politique de se livrer à une évaluation complète des activités de formation et de perfectionnement par souci d'améliorer encore plus son efficacité et d'assurer un traitement équitable à tous les employés.

## Financement

Le budget de l'institut de formation de Statistique Canada englobe une combinaison de ressources allouées à l'échelle du Bureau et de ressources provenant du recouvrement interne et externe des coûts.

## Défis actuels et futurs

L'augmentation du rythme des départs à la retraite prévue pour les années à venir fait ressortir le besoin de meilleurs outils de transmission de la mémoire organisationnelle. Le transfert des connaissances est une question qui revêt de plus en plus d'importance.

Le Bureau étudie actuellement la possibilité de recourir à l'enseignement virtuel et aux outils multimédias pour recueillir de l'information et la rendre accessible à tous les employés de Statistique Canada.