



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

PROPOSITION D'UNE POLITIQUE SUR L'APPRENTISSAGE CONTINU POUR LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

AVRIL 2001



C C G
C C M D

Canada

TABLE DES MATIÈRES

I.	Contexte	1
II.	Objectif de la politique	1
III.	Terminologie	2
IV.	Rôles et responsabilités	3
V.	Engagements de principe	4
VI.	Mesurer, reconnaître et évaluer les progrès	8

I. CONTEXTE

Notre monde fait l'objet de transformations profondes sans précédent. D'une économie et d'une société industrielle, nous passons à l'ère du savoir. Ces transformations ont des répercussions sur nos modes de travail, de communication et de vie, tout en bouleversant la façon dont nos sociétés modernes sont dirigées et la façon dont la fonction publique sera appelée à servir le Canada et les Canadiens.

Le gouvernement du Canada a bien compris qu'en cette ère du savoir, *nos investissements les plus importants sont ceux que nous effectuons dans nos gens*. En d'autres mots, le capital humain (soit les compétences et les capacités des gens) est à l'ère du savoir ce que le capital matériel était à l'ère industrielle, alors que nous apprenions l'importance d'investir dans l'entretien, l'amélioration et la modernisation des équipements afin d'assurer la productivité et d'éviter qu'ils se déprécient et tombent en désuétude. Dans le même ordre d'idées, l'ère du savoir nous fait prendre conscience de l'importance des ressources humaines et de la nécessité d'apprendre comment investir dans les gens pour soutenir la créativité et l'innovation. À l'ère du savoir, on ne peut plus se permettre de vivre uniquement des compétences et des capacités actuelles des gens, pas plus qu'à l'ère industrielle on aurait pu se permettre de laisser les ressources matérielles se déprécier et tomber en désuétude.

En tant qu'organisation au service des Canadiens et de leur gouvernement, la fonction publique du Canada doit être digne de leur confiance. Elle doit être à la fine pointe des pratiques d'administration et de gestion des affaires publiques. Comme institution, la fonction publique doit non seulement être en mesure d'attirer mais aussi de conserver sa juste part de talents dans un marché du travail de plus en plus concurrentiel et extrêmement mobile. Pour y parvenir, elle doit être reconnue pour son engagement soutenu envers les gens, leurs connaissances, leur savoir-faire et leur créativité.

Énonçant une politique sur l'apprentissage continu pour la fonction publique du Canada, ce document se veut une première étape dans la confirmation de cet engagement envers les gens. On y examine notamment l'importance de la formation, du perfectionnement et de l'apprentissage pour garantir qu'au XXI^e siècle, les employés de l'État aient le savoir, l'efficacité et la créativité nécessaires à l'accomplissement de leur mission au service des Canadiens.

II. OBJECTIF DE LA POLITIQUE

Cette politique sur l'apprentissage continu a pour objectif de mettre en place une culture de l'apprentissage dans la fonction publique. Elle vise également à stimuler, à guider et à promouvoir son évolution vers une organisation apprenante *engagée envers l'apprentissage continu de ses membres*. La fonction publique du Canada reconnaît que l'atteinte de cet objectif est essentielle si elle veut accomplir sa mission d'institution nationale à l'ère du savoir, mais aussi conserver la confiance de ceux qu'elle sert et appuyer les objectifs professionnels de ses employés.

III. TERMINOLOGIE

D'abord, il est important de bien s'entendre sur le choix des termes. Dans les lexiques de l'apprentissage, on utilise de façon interchangeable de nombreuses expressions dont l'interprétation peut toutefois varier considérablement. Les définitions suivantes- permettront de mieux interpréter la présente politique.

La formation est une façon organisée et structurée de transférer *les connaissances et le savoir-faire* nécessaires pour bien exécuter les fonctions d'un emploi ou d'une profession. Il s'agit d'un apprentissage permanent et adaptatif et non d'un exercice isolé.

Le perfectionnement englobe tous les moyens destinés à améliorer *les compétences et les capacités* d'un individu par l'application pratique de la connaissance et du savoir-faire. Ceci requiert l'exposition à une vaste gamme d'idées et d'expériences par divers moyens, tels que la formation, les activités structurées de mentorat et de coaching ainsi que les échanges.

L'apprentissage, sur le plan individuel, désigne l'acquisition et l'élaboration *de nouvelles connaissances et de nouvelles idées* qui transforment la façon dont une personne perçoit, comprend ou agit. L'apprentissage est favorisé par la liberté de pensée créatrice et mène à l'innovation.

L'apprentissage organisationnel est un processus collectif au cours duquel sont avancées et saisies des idées, connaissances et perspectives nouvelles. L'apprentissage organisationnel est *le produit de l'apprentissage collectif* issu de la recherche de moyens nouveaux et améliorés de réaliser la mission de l'organisation.

L'apprentissage continu est un processus permanent alliant formation, perfectionnement et apprentissage. Dès qu'une personne travaille dans un environnement où ces trois activités sont présentes, et qu'elle y participe activement, l'apprentissage continu devient réalité.

L'organisation apprenante caractérise un effort collectif ancré dans l'action, et axé sur les gens, leurs connaissances, leur savoir et leurs capacités à innover. Elle mise sur l'amélioration continue grâce à des idées, à des connaissances et à des perspectives nouvelles qui lui permettent d'anticiper, d'innover et de chercher constamment de meilleurs moyens d'accomplir sa mission. Une organisation apprenante ne peut exister sans un engagement envers l'apprentissage continu de ses gens, de sorte que les liens entre la formation, le perfectionnement et l'apprentissage soient maintenus.

Le plan d'apprentissage personnel est une méthode permettant de concentrer les efforts futurs d'apprentissage afin de mieux répondre aux besoins, aux intérêts et au style d'apprentissage de chaque individu.

IV. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

L'apprentissage est une responsabilité partagée par l'individu et son organisation. De là découle une obligation mutuelle; d'une part, l'employé doit prendre la responsabilité de son propre apprentissage continu, et d'autre part, l'organisation doit offrir un environnement favorisant l'apprentissage. Dans la fonction publique du Canada, les responsabilités suivantes constituent les fondements d'une politique sur l'apprentissage :

- Les **individus** doivent s'engager dans l'apprentissage continu en étant :
 - *déterminés à apprendre* et à continuellement améliorer et augmenter leurs capacités
 - déterminés à investir temps et énergie pour apprendre et à intégrer l'apprentissage à leur approche quotidienne au travail
 - engagés à appliquer leurs acquis et à les partager avec autrui.

- Les **ministères et agences** doivent s'assurer que :
 - *les employés ont accès* aux possibilités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage qui leur permettront d'accomplir la mission de leur organisation et de répondre aux exigences de leur travail, dans le contexte plus large des valeurs de la fonction publique
 - *les gestionnaires ont accès* aux possibilités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage pour leur aider à faire face à *leurs responsabilités envers leur organisation* en matière de gestion, conformément aux valeurs, aux principes et aux pratiques exemplaires de la fonction publique.

- **Collectivement**, les grands secteurs de responsabilité sont au nombre de quatre :
 - Favoriser et préserver *une culture de l'apprentissage dans toute la fonction publique* qui préconise et récompense les investissements dans l'apprentissage. Il est indispensable d'adopter une approche collective et coordonnée pour assurer que les efforts des individus et des ministères/agences en matière de formation, de perfectionnement et d'apprentissage donnent des résultats significatifs et cohérents dans l'intérêt de la fonction publique du Canada et des Canadiens.
 - Déterminer *les obligations collectives fondamentales* communes à tous les gestionnaires de la fonction publique, peu importe le ministère ou l'emploi, et offrir à ceux-ci les possibilités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage pour leur permettre d'atteindre le niveau de compétence nécessaire.

- Lorsque l'employeur a l'obligation d'assurer *une connaissance commune* à tous les gestionnaires ou lorsque ceux-ci se doivent d'adopter une façon d'agir similaire ou concertée, déterminer ces besoins de connaissances communes et offrir les possibilités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage nécessaires.
- Respecter *les diverses obligations juridiques de l'employeur* en matière de formation et de perfectionnement, lesquelles sont établies par voie de négociation collective ou stipulées par *la Loi sur les langues officielles et la Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Ces obligations légales ne sont pas détaillées dans le présent document.

V. ENGAGEMENTS DE PRINCIPE

ENGAGEMENT 1

LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA S'ENGAGE À PROMOUVOIR DANS SES RANGS UNE CULTURE DE L'APPRENTISSAGE ESSENTIELLE À L'ACCOMPLISSEMENT DE SA MISSION EN TANT QU'INSTITUTION NATIONALE À L'ÈRE DU SAVOIR

L'implantation d'une culture d'acquisition du savoir au sein de la fonction publique canadienne nécessite un engagement à tous les niveaux. Il s'agit d'une responsabilité partagée faisant appel à la participation des employés, des gestionnaires et de l'ensemble de l'organisation. Cet engagement de tous les intervenants envers une culture de l'apprentissage sera essentiel si la fonction publique veut accomplir sa mission en tant qu'institution nationale à l'ère du savoir et se montrer digne de la confiance de ceux qu'elle sert.

ENGAGEMENT 2

LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA S'ENGAGE À DEVENIR UNE ORGANISATION APPRENANTE QUI INVESTIT DANS L'APPRENTISSAGE CONTINU DE SES EMPLOYÉS.

Afin de favoriser l'implantation d'une culture de l'apprentissage, la fonction publique du Canada s'engage à devenir une organisation apprenante consacrée à l'apprentissage continu. Consciente que l'apprentissage se poursuit à tout moment et partout, elle préconise l'apprentissage individuel et organisationnel et encourage tous les types d'apprentissage. Avec la mise en place d'une organisation apprenante engagée dans l'apprentissage continu, la fonction publique pourra attirer et conserver sa juste part de talents dans un marché du travail de plus en plus concurrentiel et mobile. Elle pourra encourager ses employés à se montrer à la hauteur des défis qu'ils sont appelés à relever pour servir le Canada et les Canadiens à l'ère du savoir et leur fournir l'environnement leur permettant d'atteindre leurs objectifs professionnels individuels.

V. ENGAGEMENTS DE PRINCIPE (SUITE)

ENGAGEMENT 3

AVEC LA MISE EN OEUVRE DE CETTE POLITIQUE POUR LA FONCTION PUBLIQUE CANADIENNE, CHAQUE MINISTÈRE ET AGENCE DEVRA SE Doter, AUSSITÔT QUE POSSIBLE -- AU PLUS TARD LE 31 MARS 2003 -- D'UNE POLITIQUE DE FORMATION, DE PERFECTIONNEMENT ET D'APPRENTISSAGE, COMPORTANT UN ENGAGEMENT PRÉCIS EN CE QUI CONCERNE LE TEMPS ET LES RESSOURCES À Y CONSACRER.

Les organisations qui appuient les employés dans la poursuite de leur plan d'apprentissage devront également déterminer des engagements envers leurs initiatives et leurs attentes qui tiennent compte des aspects uniques de leur organisation. Il se pourrait fort bien d'ailleurs que ces engagements transcendent ceux qui sont énoncés dans cette politique pour la fonction publique.

Bien que de nombreux ministères et agences aient établi, ou soient sur le point d'établir des politiques en matière d'apprentissage, il est indispensable d'adopter une approche d'ensemble dans toute la fonction publique. Ainsi, dans le but d'aider les ministères et agences à remplir ce mandat, le Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement prépare un gabarit, à partir de modèles existants et de critères clés, que les ministères et agences pourront utiliser pour élaborer leur propre politique sur l'apprentissage.

ENGAGEMENT 4

LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA S'ENGAGE À GARANTIR UN PLAN D'APPRENTISSAGE PERSONNALISÉ D'ICI LE 31 MARS 2003 À TOUS LES EMPLOYÉS PERMANENTS QUI EN EXPRIMENT LE DÉsir.

Les plans d'apprentissage individuels pour tous les employés permanents concrétiseront l'engagement envers l'amélioration de la formation et du perfectionnement dans la fonction publique du Canada et rehausseront l'imputabilité de cet engagement. Bien que cet objectif soit ambitieux, il est réalisable. Le Comité des sous--ministres sur l'apprentissage et le développement a insisté sur l'importance des plans d'apprentissage individuels dans son rapport intitulé « *Sur la voie de l'avenir* ». Depuis la parution de ce rapport en juin 2000, plusieurs outils utiles tels que l'architecture de l'apprentissage et le Coach en apprentissage du Centre canadien de gestion ont été conçus afin de permettre de mieux déterminer les besoins et d'élaborer des plans d'apprentissage personnalisés. Les ressources existent; il s'agit maintenant de les utiliser de façon optimale.

V. ENGAGEMENTS DE PRINCIPE (SUITE)

ENGAGEMENT 5

LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA S'ENGAGE À ÉVALUER LES PROGRÈS DE SON DÉVELOPPEMENT EN UNE ORGANISATION APPRENANTE, VOUÉE À L'APPRENTISSAGE CONTINU, PAR LE BIAIS D'OBJECTIFS QUANTIFIABLES. POUR CE FAIRE, ELLE PREND D'ABORD L'ENGAGEMENT D'AUGMENTER ANNUELLEMENT LES DÉPENSES CONSACRÉES À LA FORMATION ET AU PERFECTIONNEMENT, EN POURCENTAGE DE LA MASSE SALARIALE, DURANT LES TROIS ANS SUIVANT L'ENTRÉE EN VIGUEUR DE LA PRÉSENTE POLITIQUE, EXCLUSION FAITE DES DÉPENSES CONSACRÉES À LA FORMATION EN LANGUES OFFICIELLES.

Il peut être difficile de quantifier et d'évaluer l'apprentissage, car les systèmes permettant de saisir les activités d'apprentissage, les dépenses qui y sont consacrées et les méthodes d'évaluation des résultats ne sont pas tout à fait au point. Les investissements en formation et en perfectionnement constituent cependant un bon indicateur de progrès. L'atteinte de niveaux plus élevés de formation et de perfectionnement au cours des trois prochaines années constituerait un des éléments essentiels à la base même d'une organisation apprenante. Une fois la formation et le perfectionnement bien ancrés dans l'environnement de travail des individus, d'autres activités d'apprentissage pourront être plus facilement poursuivies.

ENGAGEMENT 6

LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA S'ENGAGE À DÉTERMINER LES OBLIGATIONS COLLECTIVES FONDAMENTALES ET LES BESOINS DE CONNAISSANCES COMMUNES DE SES GESTIONNAIRES. ELLE S'ENGAGE ÉGALEMENT À OFFRIR DES POSSIBILITÉS DE FORMATION, D'APPRENTISSAGE ET DE PERFECTIONNEMENT QUI RÉPONDENT À SES BESOINS, ET À RESPECTER SES OBLIGATIONS EN TANT QU'EMPLOYEUR EN MATIÈRE DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT.

Les gestionnaires de la fonction publique ont une responsabilité bien particulière; ils sont responsables de gens, et c'est par leur intermédiaire que des changements culturels se produiront. L'organisation doit, pour sa part, répondre aux besoins d'apprentissage des employés par le biais d'une approche coordonnée, menée de façon collective, afin d'obtenir des résultats probants et cohérents dans l'ensemble de la fonction publique. L'obligation de déterminer les besoins de connaissances communes des gestionnaires doit donc être respectée et les entités gouvernementales établies doivent être appelées à assurer l'accès à des possibilités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage.

V. ENGAGEMENTS DE PRINCIPE (SUITE)

ENGAGEMENT 7

LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA S'ENGAGE À FAVORISER ET À APPUYER LES EFFORTS DES EMPLOYÉS QUI CHERCHENT À AMÉLIORER LEURS QUALIFICATIONS PROFESSIONNELLES ET LEURS TITRES DE COMPÉTENCE PAR UN ENSEIGNEMENT STRUCTURÉ, POURVU QUE LA MISSION ET LES BESOINS OPÉRATIONNELS DE LEUR ORGANISATION SOIENT RESPECTÉS.

Conformément à la nécessité d'entretenir une culture de l'apprentissage, il faut appuyer les efforts des employés pour améliorer leurs qualifications professionnelles ou leurs titres et diplômes. Encourager ainsi les individus à se perfectionner et à améliorer leurs compétences et leurs qualifications professionnelles exigera une approche pratique qui pourrait favoriser des partenariats avec des universités ou collèges reconnus dans des domaines d'études spécialisés, ou encore la reconnaissance d'un plus grand nombre de titres et diplômes comme qualifications professionnelles. Cependant, quelle que soit la démarche adoptée, cet engagement doit appuyer la formation, le perfectionnement et l'apprentissage dans des domaines individuels de spécialisation, tout en tenant compte des obligations de l'organisation à respecter sa mission.

VI. MESURER, RECONNAÎTRE ET ÉVALUER LES PROGRÈS

ENGAGEMENT 8

LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA S'ENGAGE À CE QUE LES MINISTÈRES REMETTENT DES RAPPORTS PUBLICS ANNUELS SUR LEURS ACTIVITÉS DE FORMATION, DE PERFECTIONNEMENT ET D'APPRENTISSAGE DE FAÇON À MESURER ET À RECONNAÎTRE LES PROGRÈS.

Pour une mise en application réussie de la présente politique, il faut pouvoir en relever et en mesurer les progrès. Même si les ministères et agences ont la liberté d'utiliser leurs propres méthodes pour faire rapport, il est entendu que la collecte de données sur la formation, le perfectionnement et l'apprentissage exigera au départ, chez certains, des efforts supplémentaires. Quoi qu'il en soit, à l'ère du savoir, alors que les investissements dans les personnes jouent un rôle crucial dans le succès d'une organisation, ces informations seront indispensables à la planification opérationnelle des ministères et à la détermination des priorités. Il sera également important de faire le lien entre les mesures d'évaluation des progrès de l'organisation et les rapports sur le rendement, afin d'assurer l'imputabilité des gestionnaires et des équipes de gestion dans l'implantation de politiques et de pratiques favorisant le développement d'une organisation apprenante.

L'élaboration d'une méthodologie commune constituera une étape clé dans la mise en place de mesures efficaces en matière de formation, de perfectionnement et d'apprentissage. Des données cohérentes sont par ailleurs nécessaires pour effectuer les comparaisons d'une année à l'autre qui permettront de mesurer les progrès aux niveaux organisationnel et collectif. Le Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement entreprend des travaux dans ce domaine, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, la Commission de la fonction publique et le Centre canadien de gestion.

L'évaluation de l'impact des investissements dans la formation, le perfectionnement et l'apprentissage est un processus qui évoluera avec le temps. La présente politique, dont l'objectif est de promouvoir le développement d'une organisation apprenante, sera évaluée après trois années de mise en oeuvre et nécessitera peut-être des mises à jour au fur et à mesure que la fonction publique du Canada s'approchera de son objectif.