



Gouvernement  
du Canada

Government  
of Canada

# L'ORGANISATION APPRENANTE À L'ACTION : PRATIQUES EXEMPLAIRES

JUIN 2001



C C G  
C C M D



Canada

## TABLE DES MATIÈRES

L'apprentissage dans une communauté fonctionnelle : le groupe de spécialistes de Transports Canada .....	1
L'apprentissage dans un contexte d'équipe : Centre de conseils en gestion d'Industrie Canada .....	3
L'apprentissage à l'échelle d'un ministère : Le périple de l'apprentissage au ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire .....	5
L'apprentissage dans un organisme central : Le programme de gestion de l'apprentissage et des connaissances des secteurs des programmes du Secrétariat du Conseil du Trésor .....	9
Perfectionnement des gestionnaires au sein de la Communauté des sciences et de la technologie (S-T) .....	11
Le Forum national de perfectionnement professionnel des gestionnaires .....	13
Bureau de gestion du changement (BGC) .....	15
Mise en oeuvre de la politique étrangère : Réduire la courbe d'apprentissage au MAECI .....	17
Le Centre de ressources d'apprentissage du Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux de la Saskatchewan .....	19
L'approche intégrée de Développement économique Canada en matière de gestion des ressources humaines .....	21
Justice Canada apprend de ses propres maîtres .....	23
Groupe consultatif d'orientation professionnelle pour les spécialistes de niveau supérieur .....	25



# 1. L'APPRENTISSAGE DANS UNE COMMUNAUTÉ FONCTIONNELLE : LE GROUPE DE SPÉCIALISTES DE TRANSPORTS CANADA

## Le défi

Lorsque les Canadiens voyagent sur terre, par la voie des airs ou sur l'eau, ils veulent être certains d'arriver à bon port en toute sécurité. C'est au groupe de la réglementation et de l'inspection de Transports Canada que cette responsabilité incombe. Grâce à la diligence et à l'expertise de ces gens, les Canadiens ont une réputation enviable dans ce secteur. Toutefois, une tempête se prépare. En effet, une proportion considérable de ces experts partira à la retraite d'ici quelques années. Par exemple, environ 44 p. 100 des membres du groupe de la sécurité seront admissibles à la retraite d'ici 2003 (et presque 70 p. 100 d'ici 2008). La plupart des membres de ce groupe quitteront leurs postes sous peu.

Cette situation pose un réel défi pour ceux qui sont chargés de préserver la « mémoire organisationnelle » du Ministère. Comment faut-il s'y prendre pour saisir le savoir, l'expertise et l'expérience de ces retraités afin d'en faire profiter les jeunes générations de fonctionnaires de manière à ce qu'ils puissent maintenir les capacités du Ministère? Autre question aussi importante, comment peut-on diffuser ce savoir parmi un groupe dispersé aux quatre coins d'un pays aussi vaste que le nôtre? De toute évidence, il faut trouver des moyens d'améliorer la capacité d'apprentissage du groupe, particulièrement de surmonter la distance, avant qu'il ne soit trop tard.

## Les mesures de pointe en matière d'apprentissage

Une petite équipe de projet a décidé de relever le défi. Cette équipe a lancé un projet pilote en vue de rassembler le savoir et l'expertise de plusieurs fonctionnaires du groupe de la réglementation et de l'inspection, c'est-à-dire les spécialistes du Ministère en la matière. L'aspect le plus complexe de ce projet consiste à cerner ceux qui appartiennent au groupe en question et à leur parler pour découvrir ce qu'ils savent. Il faut ensuite déterminer les connaissances importantes et les formuler de manière à les rendre plus transmissibles.

Plusieurs facteurs compliquent cette entreprise. Il fallait trouver des spécialistes qui soient représentatifs de l'ensemble de la communauté fonctionnelle. En outre, n'ayant que peu d'expérience en la matière, l'équipe de projet n'a pas pu se contenter de faire subir des entrevues à ces spécialistes. Elle a donc mis sur pied un processus d'échange afin d'inciter ces derniers à envisager leur travail comme le feraient des enseignants, pour ensuite partager ces connaissances en toute franchise. Tout ce processus devait être mené de façon systématique, car avec des connaissances partielles et superficielles, on ne peut brosser qu'un tableau incomplet (et potentiellement trompeur).

La seule façon de mener ce programme à bonne fin consistait à mettre à contribution les talents des partenaires horizontaux. On a donc fait appel aux fonctionnaires des trois secteurs de responsabilité du Ministère, soit les transports aériens, maritimes et routiers, pour cerner les spécialistes et on a passé des marchés avec des consultants du secteur privé pour élaborer de nouvelles façons de rassembler et de diffuser le savoir. Dès le début du processus, les experts en technologie de l'information du Ministère ont été chargés de trouver des moyens d'articuler une infrastructure autour du principe de la préservation du savoir.

## Les techniques d'apprentissage

Comme on peut le constater dans le présent cas, il faut avoir recours à une variété de techniques pour donner suite aux recommandations du CAD dont l'objet est de préserver la mémoire organisationnelle par l'intermédiaire d'une communauté de spécialistes et d'élaborer des liens horizontaux dans notre démarche d'apprentissage. Il a fallu utiliser des techniques innovatrices d'échange pour encourager les praticiens à faire une réflexion sur ce qu'ils font, à cerner les plus importantes leçons et à examiner en détail la rigueur de chaque contribution. D'entrée de jeu, on a dû recruter des partenaires horizontaux pour veiller à ce qu'ils comprennent bien le processus et à qu'ils prennent la réussite de ce projet à cœur. Avant tout, les partenaires devaient être en mesure de partager ouvertement et sans réserve. On a créé des outils de pointe pour la gestion du savoir afin d'enregistrer les connaissances et les rendre accessibles à l'échelle de la fonction publique.

Bref, ce programme a nécessité un agencement complexe d'apprentissage organisationnel et de techniques de gestion du savoir. Pour citer l'un des membres de l'équipe de projet : « La gestion du savoir et l'apprentissage organisationnel ont trop longtemps fonctionné comme des entités séparées alors que ces deux activités sont clairement liées par des éléments communs. »

## La démarche d'apprentissage

Lorsqu'il a été établi que le programme prendrait son essor au début de l'exercice financier, on s'est tourné vers le secteur privé pour recruter des consultants en gestion à qui l'on a demandé d'établir les bases du projet. L'équipe devait concevoir un cadre pour organiser ses efforts de façon prévisionnelle. Grâce à ce cadre, l'équipe de projet a pu élaborer un point de mire avant la fin de l'été. Le temps venu de mettre en œuvre certaines recommandations, il a toutefois fallu recruter une autre équipe de contractuels. On estimait en effet que le rassemblement des spécialistes en tant que tel était une tâche qu'il valait mieux confier à des consultants chevronnés dotés d'outils bien calibrés. Il était nécessaire que ces gens soient rompus à tous les aspects du défi : les questions conceptuelles, les gens, la technologie et les pratiques de gestion.

Au fil de l'élaboration et de la mise au point des techniques d'apprentissage, il a fallu parallèlement établir des liens horizontaux au sein du Ministère. Le premier groupe de spécialistes incluait un capitaine au long cours, un biologiste de la faune qui s'était penché sur le problème des oiseaux qui entrent en collision avec les aéronefs, ainsi qu'un expert en entretien et en fabrication d'aéronefs. Les premiers échanges et les enregistrements initiaux ont eu lieu avant Noël. Ces premiers tests étaient cruciaux pour la conception d'une série d'ateliers auxquels un plus grand groupe de spécialistes assisteraient au cours des mois à venir. Les consultants en gestion du savoir ont ensuite rassemblé les connaissances ainsi acquises dans une banque de connaissances. À la fin de l'exercice, la première étape du projet pilote était terminée.

Cette ronde d'ouverture s'est révélée parsemée d'embûches. Le premier gestionnaire du projet devant quitter le projet pour prendre un autre poste, il a dû former son successeur en très peu de temps. On a également constaté qu'il était difficile de tenir les partenaires des régions éloignées au courant pendant tout le processus. Heureusement, l'équipe est parvenue à franchir ces obstacles sans compromettre le déroulement du projet.

## La démarche se poursuit

Il ne s'agit là que de la première étape d'un vaste projet qui s'échelonne sur plusieurs années. À l'heure actuelle, on cherche à tirer des leçons de ce processus, mais il reste encore beaucoup à faire pour que tout ce savoir soit mis à la disposition de tous et il faudra en rassembler encore plus, cette fois à plus grande échelle.

## 2. L'APPRENTISSAGE DANS UN CONTEXTE D'ÉQUIPE : CENTRE DE CONSEILS EN GESTION D'INDUSTRIE CANADA

### Le défi

Lorsqu'un gestionnaire d'Industrie Canada a besoin de conseils sur des questions comme le marketing, l'analyse économique, la diversification des modes de prestation des services ou sur tout autre aspect de la gestion, il peut faire appel au Centre de conseils en gestion d'Industrie Canada. Cette équipe possède une compréhension immédiate des questions propres au secteur public et en particulier celles auxquelles Industrie Canada doit faire face. Elle est dotée aussi d'un vaste réseau de personnes-ressources et à la capacité d'examiner des questions internes parfois délicates. Malgré les avantages de ce service et son succès indéniable, le domaine de la consultation en gestion a connu dernièrement des transformations si massives qu'Industrie Canada s'est vu dans l'obligation d'effectuer quelques changements.

Les consultants du secteur privé ont pris énormément d'expansion au cours des années 1990, au fur et à mesure que les entreprises se sont mises à confier un nombre croissant de tâches en sous-traitance. En fait, étant donné la récente tendance vers l'austérité financière, le secteur public en est venu à se fier de plus en plus sur les entrepreneurs externes. L'envergure et la portée mondiale de ces derniers leur donne des avantages que les petites organisations du secteur public ne peuvent tout simplement pas offrir, comme l'intégration des entreprises de haute technologie et la vaste somme d'expérience. Par conséquent, le Centre de conseils en gestion a dû remettre ses façons de faire en question et trouver de nouvelles sources de valeur susceptibles de lui ménager un créneau solide et fiable au sein du Ministère. Pour ce faire, il a fallu acquérir de nouvelles compétences et tout un ensemble de nouvelles connaissances.

### Les mesures de pointe en matière d'apprentissage

Pour relever ce défi, l'équipe a décidé d'articuler sa démarche autour de la liste des recommandations d'apprentissage du CAD. Dans un certain sens, l'équipe s'est servie du rapport comme d'un « régime d'apprentissage », un ensemble d'exercices permettant d'améliorer les anciennes capacités et d'en créer de nouvelles. Bien sûr, les recommandations du CAD ne sont pas toutes pertinentes pour une petite équipe de ce genre. Cependant, l'expérience du Centre démontre comment la mise en œuvre de certaines des recommandations peut à elle seule métamorphoser la façon de fonctionner d'une équipe.

### Les techniques d'apprentissage

La liste des outils d'apprentissage mis à contribution est remarquable étant donné les contraintes de temps et de ressources avec lesquelles l'équipe doit composer. La pierre angulaire de cette nouvelles approche repose sur plusieurs recommandations du CAD. On élabore des plans d'apprentissage individuel et collectif afin, dans un premier temps, d'évaluer les lacunes actuelles sur le plan des connaissances et des compétences, et, ensuite, de déterminer comment procéder pour combler ces lacunes. Chaque membre de l'équipe doit documenter l'expertise présente dans le système pour un important secteur de connaissances – une technique qui contribue à préserver la mémoire organisationnelle tout en stimulant l'acquisition de nouvelles capacités dans l'équipe. Enfin, on utilise de nombreuses techniques d'enseignement et d'apprentissage pour l'acquisition des connaissances manquantes. Ainsi, on a recours à la formation et au mentorat bidirectionnel, soit une forme de tutorat entre les membres de l'équipe pour favoriser le transfert des connaissances. En outre, on eu recours à plusieurs autres techniques d'apprentissage, comme les séances casse-croûte de partage d'information.



## La démarche d'apprentissage

L'an dernier, le Centre a énormément progressé dans sa démarche pour transformer sa façon d'apprendre. Une des premières étapes consistait à inviter un expert de l'extérieur afin d'évaluer les pratiques d'apprentissage de l'équipe et la qualité de ses services. Cet exercice s'est déroulé durant une période extrêmement occupée de l'année, mais l'équipe a tout de même donné la priorité à l'apprentissage et à l'excellence. Comme dans la plupart des évaluations, les résultats ont été mitigés. Pour renforcer les éléments jugés plus faibles, l'équipe a tenu une séance d'échange avec un modérateur afin d'établir un ordre de priorités dans les difficultés et d'échafauder des plans d'amélioration.

Le processus de création des plans d'apprentissage était articulé autour de profils de compétences à l'intention des consultants. Vers le milieu de l'année, on a constaté que 70 p. 100 des plans avaient déjà été mis en œuvre – une avance facile à prévoir puisque la deuxième partie de l'année est généralement la plus occupée. Les plans établissent clairement les activités prescrites (comme les cours à suivre). Cependant, l'équipe entend s'améliorer en intégrant plus d'activités de collecte dans ses plans d'apprentissage afin de jeter un pont entre les plans d'apprentissage individuel et collectif. Le secteur ministériel prend également des mesure pour assurer une plus grande constance des plans d'apprentissage d'une personne à l'autre.

Le processus de collecte des connaissances dans le système a commencé comme un exercice obligatoire, mais on a vite constaté que les consultants se portaient volontaires pour explorer des questions dépassant largement le cadre de leurs obligations. Les membres de l'équipe ont eux aussi commencé à demander qu'on tienne des séances spéciales de partage de l'information. Ils ont en outre mis sur pied de petits groupes de travail pour cultiver les connaissances dans un secteur donné et partager leurs trouvailles. On a élaboré de nouveaux protocoles afin de mieux organiser les connaissances dans le système informatique du Centre. Tous ces facteurs ont contribué à améliorer l'expertise du Centre et à lui donner cet avantage concurrentiel indispensable dans un domaine aussi compétitif.

## La démarche se poursuit

Bien qu'on ait déjà pris de nombreuses mesures, le processus de transformation ne fait que commencer. L'équipe se prépare à entamer un exercice de récapitulation afin d'évaluer l'efficacité de ses activités d'acquisition des connaissances. Cet exercice a pour but d'élaborer de moyens plus efficaces de rassembler les connaissances et l'information dont l'équipe a besoin. L'équipe considère également la possibilité d'avoir recours au nouveau guide d'apprentissage du CCG pour les personnes et les équipes, *Le périple de l'apprentissage*, afin d'améliorer encore plus ses capacités d'apprentissage.

### 3. L'APPRENTISSAGE À L'ÉCHELLE D'UN MINISTÈRE : LE PÉRIPLE DE L'APPRENTISSAGE AU MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'AGROALIMENTAIRE

#### Le défi

Répondre aux besoins agricoles des Canadiens et de l'industrie agricole du pays est devenu chose encore plus difficile dans la nouvelle économie mondiale. Partout dans le monde, on vend des produits agricoles et l'avènement des technologies de l'information fait que ces transactions sont maintenant instantanées. Nombreux sont les gouvernements étrangers qui subventionnent généreusement leurs industries, forçant ainsi les producteurs du pays à atteindre un niveau d'efficacité encore plus élevé que celui qu'exigeraient normalement les marchés mondiaux. Les producteurs canadiens s'attendent à un niveau de vie élevé et les Canadiens exigent généralement des produits de haute qualité. Le principal défi consiste à trouver de nouvelles sources de valeur sur lesquelles l'industrie agricole canadienne peut s'appuyer pour prospérer.

Une partie de la solution réside dans l'aide apportée à l'industrie canadienne pour qu'elle acquière de nouvelles capacités. Toutefois, avant d'y arriver, les fournisseurs de services publics doivent également repenser leur façon de servir les Canadiens. Le ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire a dû trouver des façons plus efficaces de servir le grand public tout en élaborant de nouvelles politiques afin de soutenir l'industrie agricole. Le ministère a créé une « équipe de travail » dans le but de relever ce défi. L'équipe de travail a identifié, dans son rapport, deux étapes importantes. La première étape était de se concentrer sur la responsabilité envers les citoyens. La seconde était d'établir la responsabilité partagée par tous les employés. Il devint rapidement évident qu'une transformation serait nécessaire à l'échelle du ministère en ce qui a trait à la manière dont les personnes travaillent ensemble. L'art du travail d'équipe devait être réinventé. La question qui se pose tout naturellement est donc la suivante : comment un ministère tout entier peut-il transformer sa manière de travailler ensemble? Le défi est considérable en raison de la complexité des dossiers que doit étudier le Ministère - progrès de la biotechnologie, nouvelles tendances de l'économie et modèles novateurs de livraison des services publics - et de la taille de l'organisation.

#### Les mesures de pointe en matière d'apprentissage

La clé du succès tient à deux facteurs. D'une part, les hauts fonctionnaires du Ministère devaient reconnaître l'urgence de l'apprentissage et baliser une nouvelle voie axée sur l'apprentissage. D'autre part, il y a des limites à ce que peuvent accomplir ces dirigeants, car il faut que la capacité d'apprendre de l'organisation résulte de l'effet cumulatif de l'engagement de chacun.

Le sous-ministre s'en est rapidement rendu compte en consultant le CLD sur les innovations en matière d'apprentissage et en menant son propre projet de recherche sur le sujet avec l'aide du programme de recherche-action du CCG. Les premières expériences ont prouvé la valeur d'une approche stratégique axée sur l'apprentissage. Le Ministère a entrepris une transformation systématique de sa façon d'apprendre. Cette démarche, qui devrait durer plusieurs années, lui permettra d'acquérir de nouvelles compétences en leadership et en apprentissage à tous les niveaux de la hiérarchie et dans toutes les collectivités fonctionnelles.



## Les techniques d'apprentissage

Le Ministère utilise un assez large éventail de méthodes. En tête de liste, se trouvent les nouvelles approches en équipe pour préparer des recommandations à l'intention de la haute direction. Les « équipes de travail » sont des groupes sans président qui fonctionnent indépendamment de la direction générale. Les équipes regroupent des personnes de diverses régions, niveaux et collectivités fonctionnelles aux antécédents variés de sorte qu'elles peuvent apporter des éclairages nouveaux, propices aux discussions créatrices. Les équipes comprennent des représentants de toutes les directions, mais chacun d'eux apporte sa contribution à titre personnel et non pas comme représentant d'une direction. Chacun est l'égal de l'autre et peut engager le dialogue et apporter sa contribution personnelle aux discussions du groupe. Les équipes se réunissent pendant trois semaines à trois mois, selon l'ampleur de la question à étudier. L'équipe reçoit le mandat d'étudier un sujet précis, mais les méthodes et les paramètres sont définis par l'équipe elle-même. Les rapports ou présentations qui en résultent sont riches en innovations et en créativité. Ces équipes de travail deviennent de plus en plus populaires dans l'ensemble du Ministère. Elles ont été créées sur la recommandation du CLD de faire de l'apprentissage une priorité de la gestion, de favoriser le travail d'équipe et la diversité et de créer un environnement qui remet en question le statu quo.

Au niveau individuel, le Ministère se concentre sur l'acquisition de nouvelles compétences et l'élaboration de plans qui permettent à chacun de donner sa pleine mesure dans une structure moins hiérarchisée et davantage axée sur le travail d'équipe et la collaboration. Il met actuellement en place un programme de trois ans pour que tous les employés puissent acquérir une bonne compréhension des compétences demandées par le nouveau milieu de travail. Parallèlement, le Ministère élargit l'accès aux nouvelles ressources d'apprentissage (comme la formation). C'est un excellent exemple de l'appel du CLD pour favoriser la formation et stimuler l'innovation et l'expérimentation.

## La démarche d'apprentissage

Deux raisons expliquent le succès des équipes de travail pour résoudre des problèmes et élaborer des stratégies. D'abord, elles se sont avérées efficaces et novatrices. Ensuite, elles permettent aux personnes d'apprendre les unes des autres, d'acquérir de nouvelles compétences et de mieux comprendre comment leur travail et celui de leur collègues contribuent à l'atteinte des objectifs communs. À la fin de l'année, environ 300 personnes auront eu l'occasion de faire partie d'une équipe.

Le meilleur exemple de l'efficacité des groupes de travail a été l'élaboration de la nouvelle orientation stratégique du Ministère. Des personnes de chacune des directions, de partout au pays, ont participé à une équipe de travail. Un grand nombre de ces personnes n'avaient jamais eu l'occasion de partager leurs idées avec leurs collègues à l'extérieur de leur collectivité fonctionnelle et l'équipe a permis à ses membres de mieux comprendre le travail de leur Ministère. Rapidement, l'équipe s'est mise à examiner des politiques novatrices liées aux produits agricoles de haute technologie. L'équipe a élaboré un plan stratégique pour aider les producteurs agricoles à offrir des produits et services à valeur élevée afin d'échapper à la concurrence féroce du marché des produits de base. Sans un solide esprit de collaboration, les membres de l'équipe n'auraient jamais poussé si loin l'exercice.

Cette nouvelle approche ouvre également plusieurs possibilités de perfectionnement personnel. Les membres apprennent à mieux travailler en équipe. Le processus exige une certaine adaptation de la part des membres de l'équipe. La première semaine de rencontre de l'équipe est généralement difficile, car les membres de celle-ci ne peuvent pas déléguer - on veut leurs propres idées et on s'attend à ce que chacun contribue. Comme chaque personne est différente des autres, chacun des groupes a sa propre manière de fonctionner. Une fois que les membres comprennent qu'ils sont en fait plus libres d'exprimer et discuter des idées, leur vision des choses se modifie et ils commencent à explorer des terrains d'entente et à se fixer des objectifs communs. L'élimination des barrières dans le Ministère a contribué à changer le point de vue des fonctionnaires : quand les personnes ne s'estiment pas tenues de représenter strictement leur direction, elles sont plus libres de penser aux citoyens. Un sondage réalisé auprès des équipes de travail a indiqué que les membres de celles-ci tiennent davantage compte de la valeur des personnes que de leur place dans la hiérarchie et accordent plus d'importance à l'engagement envers les citoyens qu'à la structure ou aux traditions pour obtenir de meilleurs résultats. Les répondants ont aussi déclaré que les échanciers serrés et l'absence de règles imposées par la direction créent un cadre de travail dynamique, souple et axé sur les résultats qui leur a permis de mieux comprendre le travail des autres et a modifié leur façon d'aborder leur travail actuel.

Le travail de renforcement des capacités individuelles sur d'autres fronts progresse également. On met actuellement à l'essai des séances d'apprentissage d'une semaine comportant des rencontres de suivi périodiques pour promouvoir une approche novatrice et fondée sur la collaboration grâce à l'auto-évaluation et aux exercices individuels et en groupe. Les outils utilisés dans les séances comprennent des plans d'apprentissage personnels et un ensemble de ressources de perfectionnement comme des exercices, des cours, des vidéos et des cours de formation structurés, ainsi que des approches moins traditionnelles, comme des affectations d'apprentissage à court, moyen ou long terme. Chaque année, quelque 500 employés de tous les niveaux et de toutes les collectivités fonctionnelles prendront part à ces séances. Chez les dirigeants, on assure une rétroaction à 360 degrés et on présente des recommandations sur le perfectionnement afin d'aider les gestionnaires à améliorer leurs propres équipes. On s'efforce de favoriser le perfectionnement personnel et d'améliorer les conditions de travail pour que chacun puisse pleinement se réaliser, partager ses connaissances et apporter sa contribution. Ces améliorations sont essentielles pour éliminer les obstacles et ajouter de nouvelles possibilités d'apprentissage dans le Ministère.

## **La démarche se poursuit**

De toute évidence, un an ne suffit pas pour transformer la culture de tout un ministère, mais, fort de ses premiers succès, le Ministère peut aller de l'avant. Au cours des années qui viennent, il poursuivra ses efforts pour l'adoption de nouvelles techniques d'apprentissage et élaborera à cette fin un cadre stratégique.



## 4. L'APPRENTISSAGE DANS UN ORGANISME CENTRAL : LE PROGRAMME DE GESTION DE L'APPRENTISSAGE ET DES CONNAISSANCES DES SECTEURS DES PROGRAMMES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

### Le défi

De par leur nature même, les organismes centraux doivent accomplir un grand nombre de tâches risquées et néanmoins vitales pour servir la fonction publique canadienne. Le Secrétariat du Conseil du Trésor en est un exemple parfait : il doit remplir des tâches variées comme servir le Conseil du Trésor et surveiller la répartition des ressources, diriger les négociations collectives, guider la création de l'infrastructure électronique gouvernementale et promouvoir les pratiques de gestion novatrices. Étant donné tout l'éventail de ces fonctions interdépendantes et la taille de la fonction publique desservie par l'organisme, il est absolument essentiel que celui-ci acquière efficacement ses connaissances et les mette à profit.

Le défi était de trouver des façons de profiter au maximum des connaissances de l'organisme, parmi ses employés, dans l'ensemble de l'administration publique et chez ses clients en particulier. Il est également essentiel que les personnes et l'apprentissage demeurent au centre de l'équation et que l'on ne se fie pas uniquement à la technologie qui fait partie des secteurs de compétences de l'organisme. Cela pose aussi un défi, car l'organisme comprend plusieurs directions qui ont toutes fixé leurs propres priorités. Il fallait jeter des ponts pour mettre en commun les connaissances.

### Les mesures de pointe en matière d'apprentissage

Trois secteurs du SCT, désignés sous le nom de secteurs des programmes, ont relevé ce défi en créant un service de gestion de l'apprentissage et des connaissances. Le service organise et offre un programme de formation interne et diverses activités d'apprentissage. Il a aussi défini un cadre de gestion des connaissances et préparé des plans d'action pour promouvoir l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances. Le service conclut aussi des partenariats avec d'autres groupes concernés et exerce ses activités à l'intérieur et à l'extérieur du SCT.

### Les techniques d'apprentissage

Conformément au rapport du CLD, le cadre de gestion des connaissances vise à représenter le type de milieu de travail qui favorise le mieux l'apprentissage organisationnel et la gestion efficace et intégrée de la main-d'œuvre et des lieux de travail. Cela signifie qu'on doit appliquer une approche holistique à la gestion des ressources humaines, du perfectionnement professionnel, de l'information, du perfectionnement des aptitudes à diriger et de la formation du personnel. Le cadre sert aussi à cerner précisément les types de connaissances dont le personnel a besoin.

Le programme de travail de la gestion de l'apprentissage et des connaissances des secteurs vise trois objectifs principaux.

Le premier objectif est de répondre aux besoins de formation de base des trois secteurs. L'une des façons les plus intéressantes d'y arriver est la tenue de « camps d'entraînement ». Ceux-ci ne sont pas de simples séances d'orientation fournissant aux nouveaux employés des renseignements élémentaires sur l'organisation. Ils permettent plutôt aux nouveaux analystes de programmes de s'initier aux fonctions principales et aux compétences essentielles aux secteurs des programmes avec l'aide active de fonctionnaires chevronnés. Le service élabore et offre aussi d'autres modules de formation approfondie.

Le second objectif consiste à rendre opérationnel le programme d'apprentissage de base. En d'autres termes, il s'agit de trouver des manières de promouvoir l'apprentissage organisationnel dans le secteur. Cela signifie qu'il faut centrer davantage les activités d'apprentissage et de formation sur le client et rendre celles-ci plus accessibles (par des moyens électroniques, par exemple). Il faut aussi améliorer le perfectionnement professionnel et les activités d'apprentissage en les présentant à intervalles plus rapprochés, en offrant plus de ressources bilingues et en les rattachant à d'autres groupes et activités. Le service a également contribué à la formation des équipes du portefeuille du Ministère.

Le troisième objectif est d'aider les trois secteurs à faire des progrès dans l'application de la gestion des connaissances. Cela comporte une évaluation systématique des facteurs culturels et environnementaux qui influent sur la diffusion des connaissances et l'apprentissage dans les secteurs. En conséquence, le service a préparé un ensemble de plans d'action et poursuivra cette démarche au cours de l'année qui vient. Enfin, le service indique des façons simples et pratiques de faire de l'apprentissage organisationnel et de la gestion des connaissances des outils de gestion efficaces.

## **La démarche d'apprentissage**

Des progrès considérables ont été faits pour transformer cette vision en réalité. Les « camps d'entraînement », lancés en 1999, continuent d'évoluer. Cette formule a obtenu un franc succès. En fait, d'autres services envisagent de reprendre à leur compte ces activités de formation fonctionnelles et focalisées. Le service a conçu de nouveaux modules de formation et apporté des améliorations aux programmes de formation.

Elle a également fait des progrès dans l'intégration de techniques d'apprentissage simples aux pratiques de gestion courantes. Par exemple, les gestionnaires des secteurs ajoutent maintenant à leurs réunions un point à l'ordre du jour pour discuter des leçons qu'ils ont apprises. Ainsi, chacun peut faire part aux autres de ses réflexions ou de ses expériences.

À l'externe, le service collabore activement avec des « collectivités de pratique », en particulier le Forum interministériel sur la gestion du savoir, pour faire connaître des leçons clés sur l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances. Une collectivité de pratique est un réseau de personnes qui partagent les mêmes intérêts, un emploi semblable ou un ensemble de défis. Le Forum interministériel sur la gestion du savoir regroupe des personnes de plus de 25 ministères et organismes fédéraux qui se rencontrent une fois par mois en plus d'échanger des idées sur Internet. Cette méthode s'est avérée extrêmement utile pour mettre en commun de l'information et des expériences et motiver les personnes à changer la façon dont elles organisent et partagent leurs connaissances.

## **La démarche se poursuit**

Il faudra faire beaucoup plus pour appliquer entièrement les activités de gestion de l'apprentissage et des connaissances des secteurs des programmes. Il faut encore apprendre à mieux utiliser les systèmes d'information afin de soutenir l'apprentissage et le partage des connaissances tout en utilisant plus efficacement les ressources de l'intranet du Ministère. Cet été, nous entreprendrons aussi une révision de certains outils d'apprentissage et de consultation pour le personnel des secteurs des programmes, ainsi que l'élaboration des mécanismes permettant d'offrir, grâce à des moyens de communication électroniques, une formation au besoin, axée sur le client.

## 5. PERFECTIONNEMENT DES GESTIONNAIRES AU SEIN DE LA COMMUNAUTÉ DES SCIENCES ET DE LA TECHNOLOGIE (S-T)

### Le défi

Dans un chapitre de son rapport de 1994, le vérificateur général critiquait la gestion des programmes de science et de technologie dans la fonction publique fédérale. Il estimait que la fonction publique devait améliorer la formation et le perfectionnement des gestionnaires en S-T si elle voulait être en mesure de relever les défis de l'avenir. En réaction, le SCT a créé le Comité directeur supérieur de la gestion des RH de la Communauté des sciences et de la technologie et a soutenu des travaux conjoints dans la Communauté pour répondre aux observations générales et à chacune des recommandations spécifiques du vérificateur général.

La Communauté des S-T a produit deux rapports recommandant d'aborder le perfectionnement des gestionnaires par une approche axée sur les compétences et cernant les compétences qui distinguent les gestionnaires supérieurs en S-T. Les rapports ont été acceptés par le Comité directeur et par le sous-comité des S-T du comité des hauts fonctionnaires, mais n'ont pas entraîné la prise de mesures immédiates.

Le défi des 18 derniers mois a été de passer au stade de la réflexion à celui de l'action. Pour y arriver, il a fallu travailler ensemble à la préparation d'un programme d'apprentissage auto-dirigé des compétences de gestion.

### Les intervenants

Les travaux de la Communauté des S-T liés aux ressources humaines sont supervisés par le Comité directeur supérieur des sous-ministres adjoints des ministères et organismes à vocation scientifique et le sous-comité des S-T du comité des hauts fonctionnaires. Monsieur Marc-Denis Everell, d'Environnement Canada, est le champion du perfectionnement des gestionnaires auprès du Comité directeur supérieur. La coordination sur le terrain est assurée par un groupe de travail interministériel actuellement présidé par M. Gary Lewis, d'Environnement Canada. À l'automne de 1999, le CCG a invité M. Bill Doubleday à assumer le rôle de collaborateur émérite en science et technologie pour qu'il s'occupe de faire progresser le dossier.

### Les instruments

On a utilisé principalement cinq instruments pour concrétiser la réflexion de la Communauté. Les compétences demandées aux gestionnaires en S-T sont compatibles avec les compétences en leadership de la Commission de la fonction publique, mais elles doivent s'accompagner en plus d'une expertise technique. Un cadre de travail du perfectionnement des gestionnaires décrit le processus d'apprentissage auto-dirigé qui permettra d'acquérir des compétences en gestion et définir les rôles et les responsabilités à tous les niveaux de la Communauté. Le cours d'introduction à l'apprentissage permanent, d'une demi-journée, informe les gestionnaires actuels et potentiels des S-T des compétences en gestion, du processus de préparation d'un plan d'apprentissage personnel et du soutien qu'ils peuvent attendre de leurs ministères. Il explique aussi ce qu'ils doivent apporter à leurs subordonnés. Le programme Coach en apprentissage du CCG offre un questionnaire d'auto-évaluation sur le Web afin d'aider les fonctionnaires à cerner leurs besoins d'apprentissage et de les guider dans le



processus d'élaboration d'un plan d'apprentissage personnel. Une brochure sur les plans d'apprentissage personnels explique ce qu'ils sont, la manière de les préparer et de surmonter les obstacles émotionnels qui entravent la préparation du premier plan. Un projet de communication informe les comités de gestion des S-T, les forums régionaux de gestionnaires en S-T et les groupes de gestionnaires en S-T des outils et des cadres de perfectionnement existants.

## **La démarche d'apprentissage**

En grande partie grâce aux efforts d'un groupe de travail interministériel, la Communauté a élaboré une approche du perfectionnement des gestionnaires axée sur les compétences. Elle a aussi dressé et testé une liste de sept compétences nécessaires aux gestionnaires en S-T. Le CCG a travaillé avec ce groupe pour préparer un cadre d'apprentissage auto-dirigé à l'intention de la Communauté et pour mettre au point des outils de soutien à l'apprentissage auto-dirigé. Bill Doubleday a communiqué le cadre et les outils aux comités de gestion des ministères et organismes à vocation scientifique et aux forums régionaux de gestionnaires en sciences. Le comité directeur supérieur a fourni un soutien financier et a adopté le cadre d'apprentissage auto-dirigé.

## **La démarche se poursuit**

Les ministères mettent actuellement en pratique les travaux préparatoires de la Communauté. Les compétences de gestion en S-T, l'apprentissage auto-dirigé et les outils de soutien sont communiqués aux gestionnaires actuels et en devenir des S-T de tout le pays.

On a entrepris des travaux pour améliorer le programme Coach en apprentissage en y intégrant des cours offerts par les ministères et organismes à vocation scientifique pour permettre aux gestionnaires en S-T d'accéder au programme Coach en apprentissage.

La Communauté est en train d'élaborer un cours de trois jours pour renforcer le leadership des nouveaux superviseurs en S-T.

Le CCG est en train de créer un poste à temps partiel de conseiller en apprentissage au service de la Communauté des S-T et soutenu par elle.

## 6. LE FORUM NATIONAL DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL DES GESTIONNAIRES

### Le défi

Du 2 au 4 avril 2001 a eu lieu à Ottawa le tout premier Forum national de perfectionnement professionnel des gestionnaires. Sous le thème « Le pouvoir d'agir : apprendre, diriger, maîtriser », cette rencontre interministérielle novatrice avait pour objectif de répondre aux besoins de perfectionnement professionnel des gestionnaires et de lancer un réseau qui regrouperait l'ensemble des réseaux provinciaux et territoriaux de gestionnaires.

### La démarche d'apprentissage

Cette démarche spectaculaire vers l'apprentissage a commencé en juin 2000 quand, pour la première fois, des représentants des réseaux naissants de gestionnaires de partout au Canada se sont réunis à Toronto sous la direction de M. Mike Nurse, SMA et champion des gestionnaires. Ils avaient pour objectif de dresser la liste des besoins et des problèmes communs et de mettre sur pied un conseil national pour mieux soutenir les gestionnaires et les thèmes de l'apprentissage et de la nécessité d'améliorer l'accessibilité à l'apprentissage sont revenus fréquemment dans les présentations faites par les participants. Au fil des discussions a germé l'idée d'organiser un forum national de perfectionnement professionnel en collaboration avec le Centre canadien de gestion et le Réseau du leadership. Ce forum viserait plusieurs objectifs :

1. créer une Communauté de gestionnaires vraiment nationale;
2. faire passer la Communauté d'une approche consultative sur l'apprentissage à une approche active répondant aux besoins communs de perfectionnement professionnel;
3. renforcer les relations de travail entre les représentants de la Communauté de partout au Canada, le Centre canadien de gestion et le Réseau du leadership.

Le Forum devait également jouer un rôle de catalyseur et accroître l'accessibilité aux ressources d'apprentissage pour les gestionnaires de chacune des régions.

Au cours des cinq mois qui ont suivi, le Centre canadien de gestion a entrepris de consulter la Communauté au sujet du programme que devait se donner une telle initiative et d'obtenir le soutien du greffier du Conseil privé et des sous-ministres. Le Réseau du leadership a créé un site Web pour la Communauté des gestionnaires, établi un réseau virtuel de gestionnaires et s'est préparé à diffuser en direct sur le Web certaines parties du Forum. Le plan d'action final a été révisé et accepté par les représentants de la Communauté et le Comité consultatif des SMA en novembre 2000. À partir de ce moment, les choses se sont accélérées et l'événement a été annoncé officiellement par les coprésidents honoraires, Mike Nurse et Jocelyne Bourgon, présidente du CCG, à l'occasion d'une assemblée des gestionnaires tenue à Hull le 20 janvier 2001. Le programme de trois jours compris des discours et des discussions informelles sur les dossiers courants, 23 ateliers interactifs, des activités de renforcement de la Communauté, des activités diffusées en direct sur le Web, des occasions de réseautage avec des fonctionnaires de haut niveau et de jeunes professionnels, des kiosques d'information et un programme de divertissement en soirée.

Immédiatement après l'annonce, on a lancé un site Web consacré au forum et on a distribué des exemplaires du programme dans tout le pays. Comme le manque de temps à consacrer à l'apprentissage est le principal obstacle à la participation, on a particulièrement mis l'accent sur le message aux dirigeants : « Faites cadeau de temps à vos gestionnaires! Envoyez-les à ce tout premier forum national de trois jours conçu par et pour eux ». Bientôt, un raz-de-marée d'inscriptions s'abat sur le CCG.

Mais, au-delà des travaux préparatoires, le véritable intérêt de tout ce projet a été de favoriser la création d'une équipe de représentants de divers réseaux de gestionnaires de partout au pays. De semaine en semaine, le groupe est devenu plus fort et plus engagé. Il était déterminé à faire du forum un succès en se servant de l'apprentissage comme catalyseur pour bâtir une Communauté nationale. Des leaders se sont manifestés dans tous les coins du pays et, quand l'heure de la vérité a sonné, tout a marché comme sur des roulettes. Soutenus par un fort conseil de leurs pairs, le Centre canadien de gestion, le Réseau du leadership, les dirigeants et plus de 500 gestionnaires de toutes les provinces et de tous les territoires, de tous les ministères et de toutes les communautés fonctionnelles ont appris ensemble, partagé leurs expériences et ri. À la fin, la Communauté avait non seulement un corps, mais aussi une âme. Les participants ont chanté ensemble la chanson-thème du Forum.

## **La démarche se poursuit**

On prévoit déjà la tenue de rencontres régionales et du prochain forum national (en plus du conseil national des gestionnaires, 83 nouveaux bénévoles ont officiellement posé leur candidature au comité organisateur).

La morale de cette histoire est que la combinaison de l'apprentissage et du renforcement des communautés permettent, pour ainsi dire de déplacer des montagnes. Alors qu'elle aborde une nouvelle phase de son renouvellement, la fonction publique du Canada peut compter sur la participation active d'une Communauté de gestionnaires forte et enthousiaste.

## 7. BUREAU DE GESTION DU CHANGEMENT (BGC)

### Le défi

Le projet Gouvernement en direct exige que les fonctionnaires de tous les niveaux se préparent et complètent leurs compétences afin de tirer le meilleur parti possible des nouvelles technologies et d'offrir au public un service meilleur et plus efficace.

Depuis deux ans, le Bureau de gestion du changement du Dirigeant principal de l'information (qui fait partie du Secrétariat du Conseil du Trésor) se concentre sur le renforcement de la communauté des TI en réaction aux inquiétudes suscitées par le fort roulement de personnel dans le domaine et la pénurie de dirigeants supérieurs et intermédiaires de talent. En collaboration avec ses partenaires, le Bureau de gestion du changement a élaboré des programmes pour attirer et retenir des professionnels des TI malgré la pénurie de travailleurs, assurer le perfectionnement des dirigeants et gestionnaires des TI et recruter de nouveaux fonctionnaires de talent.

### Les intervenants

Le projet s'est fait en collaboration. Le Bureau de gestion du changement, de concert avec les dirigeants de la Communauté des TI, a repéré les lacunes à combler et dressé la liste des aptitudes à perfectionner. Les dirigeants des TI (dirigeants principaux de l'information et sous-ministres adjoints de l'administration fédérale) ont guidé les travaux et apporté régulièrement leur contribution. Les partenaires du secteur privé ont offert des programmes de formation reconnus par les provinces et adaptés aux besoins de la fonction publique d'après les dirigeants des TI. Enfin, plusieurs partenaires du secteur public ont joué un rôle important dans la bonne marche du projet :

1. divers comités fonctionnels et de jonction ont participé aux activités de remue-méninges et aux décisions;
2. des partenaires gouvernementaux, comme la Commission de la fonction publique, Formation et perfectionnement Canada et le Centre canadien de gestion, ont contribué grandement à la mise en place de services de formation et de perfectionnement. Ils ont également mené des recherches stratégiques et organisé des activités d'apprentissage;
3. des partenaires externes, comme l'Institut des professionnels de l'information du gouvernement, ont fourni des solutions de perfectionnement professionnel et d'éducation de niveau universitaire aux professionnels de la technologie et de l'information du secteur public.

### Les instruments

On a utilisé quatre grands ensembles d'outils : des programmes de perfectionnement, des plans d'apprentissage, de la formation, des initiatives de recrutement et des profils de compétences.

Les participants ont eu la possibilité d'accepter de nouvelles affectations stimulantes grâce aux programmes de perfectionnement. Les contacts qu'ils ont ainsi réussi à établir dans divers organismes les ont aidés à se faire une meilleure idée de leur propre capacité de contribuer au développement de la GI-TI conformément aux priorités et aux orientations du gouvernement fédéral. Les personnes qui ont participé à ces programmes sont prêtes à assumer les fonctions de dirigeant principal de l'information dans les différents ministères et organismes gouvernementaux.

Les participants aux programmes de perfectionnement ont reçu un plan d'apprentissage personnalisé. Ces plans prévoyaient une combinaison d'affectations, de projets, de cours de formation pratiques et théoriques. Chacun d'eux était adapté aux besoins des participants selon leur expérience, leur plan de carrière et les résultats d'une évaluation. Les affectations étaient d'une durée de six à douze mois.

Parmi les approches novatrices du recrutement dont on s'est servi figurait le programme de préparation à l'emploi pour les CS, qui offrait aux membres du personnel administratif une formation leur permettant de se qualifier pour des candidatures à des postes de débutant. Le programme repose sur la formation axée sur le Web élaborée par le Collège Communautaire du Nouveau-Brunswick – campus de Bathurst.

Les modèles de profils de compétences permettront d'élaborer des programmes d'apprentissage personnalisés et des plans de carrière et de perfectionnement professionnel afin d'aider les intéressés à acquérir les compétences nécessaires à leur travail. On a élaboré un modèle de profils de compétences professionnelles, un glossaire des compétences et 25 profils propres à l'emploi actuellement à la disposition des CS.

## **La démarche d'apprentissage**

Il est essentiel d'obtenir l'engagement de tous les niveaux pour assurer le succès du processus de changement. Pour bien souligner le fait que le Bureau de gestion du changement travaille en partenariat avec la Communauté, celui-ci a décidé de désigner des champions dans la Communauté pour chacun des projets. Ces champions ont joué un rôle déterminant dans la mobilisation des autres leaders de la fonction publique et dans l'établissement des exigences pour chacun des projets.

L'un de ces projets est un programme de perfectionnement axé sur les compétences et consacré aux GI/TI. Le programme est conçu pour garder les leaders en GI/TI par des affectations de perfectionnement.

Des gestionnaires faisant partie du domaine de la gestion de l'information et de la prestation des services aux citoyens travaillent au repérage des processus administratifs touchés par les changements technologiques et à l'évaluation de l'impact réel et potentiel de ces changements sur la main-d'oeuvre. L'un de ces défis en matière de leadership est de faire connaître la vision aux employés et de les mobiliser en leur expliquant le « pourquoi » et le « comment » des changements organisationnels. Les programmes élaborés et l'expérience acquise à ce jour peuvent facilement être adaptés pour répondre aux besoins semblables des communautés de la GI et des services. Au Bureau de gestion du changement lui-même, on a abandonné le mandat original qui était de renouveler la Collectivité des TI mis pour préparer les collectivités de la GI, des TI et des services à gérer et à mettre en place les changements organisationnels nécessaires.

## **La démarche se poursuit**

Le processus de changement nécessite une adaptation constante des compétences de l'effectif et une révision continue des pratiques de gestion afin de tirer le meilleur parti possible des technologies actuelles et en cours de développement. Le Bureau de gestion du changement se prépare à aider les gestionnaires et les travailleurs de ces communautés à suivre l'évolution des exigences grâce à des outils comme le modèle de profil de compétences, un outil de mentorat axé sur le Web et le programme de perfectionnement des gestionnaires.

En collaboration avec les communautés des TI, de la GI et des services, le Bureau de gestion du changement continuera à répondre aux besoins grandissants en programmes de maintien et de perfectionnement des effectifs, y compris les programmes permettant au gouvernement de continuer à bénéficier des compétences des employés qui s'apprêtent à prendre leur retraite.

## 8. MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE ÉTRANGÈRE : RÉDUIRE LA COURBE D'APPRENTISSAGE AU MAECI

### Le défi

Comme c'est le cas pour de nombreux autres objectifs de la fonction publique, la mise en œuvre de la politique étrangère du Canada nécessite des compétences et des connaissances spécialisées. Auparavant, cet apprentissage se faisait avec le temps, par l'expérience. Aujourd'hui, cette forme d'apprentissage n'est plus rentable, il faut l'accélérer.

### Les mesures de pointe en matière d'apprentissage

Pour permettre au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) de satisfaire ces besoins, l'organisme responsable de l'apprentissage au Ministère, l'Institut canadien du service extérieur (ICSE), a élaboré un programme exhaustif de formation à la politique étrangère qui fait un usage plus poussé des nouvelles approches et des nouvelles technologies d'apprentissage.

Le programme est continuellement alimenté par le recrutement annuel de nouveaux agents du service extérieur. Néanmoins, l'évolution de la démographie du MAECI et l'élargissement de son programme international signifient que de nombreux autres groupes professionnels contribuent activement à la mise en œuvre de la politique étrangère canadienne, qui va de la sécurité internationale au commerce international. Le programme de l'Institut est donc ouvert à tous les agents du Ministère, et à ceux d'autres ministères et des administrations provinciales.

### Les instruments d'apprentissage

Le programme établit une distinction entre deux grandes catégories d'interventions d'apprentissage : les compétences de base en politique étrangère et les connaissances appliquées en politique étrangère.

Les cours relatifs aux compétences portent sur les compétences élémentaires, comme la négociation dans une tribune bilatérale et multilatérale, la défense des intérêts du Canada, la communication dans un contexte international et les relations avec les médias. Les cours sur les connaissances appliquées s'inscrivent dans un cadre qui comprend tout d'abord un examen des grandes tendances socio-économiques, tant au Canada qu'à l'étranger, et de leur incidence sur la politique étrangère canadienne. Pour perfectionner ces vastes connaissances, l'Institut offre des cours plus spécifiques dans des domaines comme la sécurité internationale, le droit international, la diplomatie économique, la prévention des conflits, la politique commerciale et la promotion du commerce, les relations entre le Canada et les États-Unis, et le multilatéralisme.

Le programme est composé de différents modules. La plupart des cours sont d'une durée de deux ou trois jours. Ils sont offerts de manière régulière tout au long de l'année. Les nouvelles recrues du service extérieur doivent acquérir un certain nombre de « crédits d'apprentissage » avant de recevoir leur première affectation à l'étranger. En 2000-2001, l'ICSE a donné près de 65 cours, dont 25 étaient des premières.

Le programme de la politique étrangère est évolutif. Il est relié à d'autres programmes d'apprentissage du MAECI, comme « The New Approach », un cours de perfectionnement visant à former un bassin de délégués commerciaux aux compétences diversifiées. Il peut également être relié à d'autres possibilités d'apprentissage de la fonction publique. La philosophie du programme s'inspire des priorités cernées par le Comité des hauts fonctionnaires (CHF), soit « le recrutement, le maintien en poste et l'apprentissage ».



## La démarche d'apprentissage

Le défi que doit relever le programme est de toujours être à la fine pointe de l'innovation en matière d'apprentissage. Bien que bon nombre des ressources d'apprentissage soient des experts de la fonction publique et des milieux universitaires, le programme fait de plus en plus appel à des conférenciers de renommée qui viennent de l'extérieur pour partager leurs expériences. Ainsi, le général Roméo Dallaire nous a fait profiter de son expérience de la sécurité humaine au Rwanda en prenant la parole dans le cadre d'un cours sur la « prévention des conflits ». C'est là un bon exemple de la mise en pratique du concept des « leçons tirées de l'expérience ».

La technologie joue un rôle de plus en plus important. On utilise la technique de la vidéo-conférence pour « amener » des spécialistes de l'extérieur d'Ottawa aux salles de cours. En outre, le Campus virtuel du MAECI, qui offre plus de 40 cours aux employés du Ministère dans plus de 160 endroits dans le monde, permet aux participants de préparer leurs cours avant d'aller en classe ou de faire un suivi après les séances.

L'Institut a adopté une approche exhaustive de l'évaluation (comportant des instruments pour quatre niveaux d'évaluation) qui soutient tous les programmes d'apprentissage et mène à un perfectionnement permanent. Les travaux du Comité sur l'apprentissage et le développement (CAD) ont inspiré le programme de la politique étrangère du MAECI. La « Politique de l'apprentissage continu » de la fonction publique créera un cadre bien défini pour y parvenir.

## La démarche se poursuit

Le programme fait face aux mêmes défis constants que tous les événements d'apprentissage : il faut tenir les cours à jour; bien les planifier pour assurer la plus grande participation possible; veiller à ce qu'il y ait un apprentissage pratique; et élaborer des instruments qui permettront de démontrer sans l'ombre d'un doute que l'apprentissage permet d'améliorer la mise en œuvre de la politique étrangère du Canada (c.-à-d. peaufiner « l'étude de cas »).

L'apprentissage de la politique étrangère est une démarche sans fin, mais un nombre grandissant de fonctionnaires se rendent compte qu'il comporte des avantages et qu'il est très rentable.

## 9. LE CENTRE DE RESSOURCES D'APPRENTISSAGE DU CONSEIL DES HAUTS FONCTIONNAIRES FÉDÉRAUX DE LA SASKATCHEWAN

### Le défi

Le Learning Resource Centre (Centre de ressources d'apprentissage), tout d'abord nommé Centre des carrières, a vu le jour au printemps 1994. C'est une idée du Conseil des hauts fonctionnaires de la Saskatchewan qui voulait fournir de l'orientation professionnelle et un soutien aux employés fédéraux touchés par l'Examen des programmes. Le Conseil désirait rassembler le matériel de perfectionnement et les ressources en orientation professionnelle dans une entité unique afin d'augmenter l'efficacité et d'éviter les chevauchements. La stratégie visait à aider les employés de tous les ministères en facilitant l'accès à ce matériel.

Après la réussite de la mise sur pied du Regina Career Centre, un groupe de gestionnaires et de représentants syndicaux ont ouvert un bureau à Saskatoon afin de mieux desservir le personnel du Nord de la province. Depuis ses débuts, l'appui au Centre n'a cessé de croître. Des milliers d'employés ont visité le Centre, ont reçu la visite de son personnel ou ont utilisé ses ressources et ses services par un autre moyen.

### Les instruments d'apprentissage

Les services offerts par le Centre ont changé sous l'impulsion des besoins nouveaux des fonctionnaires de la région. Tout d'abord axé sur des services d'orientation professionnelle et d'appui aux employés dont le poste avait été éliminé, le Learning Resource Centre articule maintenant ses activités autour de l'apprentissage permanent.

Le Learning Resource Centre possède une vaste collection de plus de 5 000 livres, documents, vidéos, disques compacts et bandes audio que les employés fédéraux de la Saskatchewan peuvent consulter. On estime que la valeur de cette collection oscille entre 750 000 \$ et un million de dollars. On a tiré profit des nouvelles technologies pour automatiser la base de données de la collection et l'offrir à tous, n'importe où, à tout moment. Tous les documents des anciens Centres du Nord (Saskatoon) et du Sud sont maintenant rassemblés en un seul endroit, à Regina. La collection comprend du matériel très diversifié sur les ressources humaines, le comportement organisationnel et le perfectionnement professionnel et personnel. On peut effectuer une recherche de document par titre, par auteur, par mot-clé ou par vedette-matière (celles-ci ayant été normalisées).

Le personnel du Learning Resource Centre croit qu'une bonne partie des huit mille fonctionnaires fédéraux de la région tirent des avantages des services offerts par le Centre. On estime que la portée du Centre croîtra de manière exponentielle avec le lancement du nouveau système de commande en direct.

Afin de s'adapter sans cesse aux impératifs de la fonction publique dans la nouvelle économie du savoir, le Centre offre maintenant des services de recherche et de commande en direct à son public cible. Les employés peuvent maintenant, selon leurs besoins, commander du matériel en direct, au moyen d'un simple clic. En plus de préparer la commande et son expédition, le personnel du Learning Resource Centre offre également à sa clientèle les services d'un bibliothécaire qui peut les aider dans leurs recherches. Les fonctionnaires fédéraux peuvent également consulter les documents sur place.

## La démarche d'apprentissage

Depuis sa création, le Learning Resource Centre s'est tenu à l'écoute des besoins de sa clientèle. C'est en recherchant constamment leurs commentaires, en encourageant un dialogue continu avec les utilisateurs et les personnes qui les représentent au sein du Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux de la Saskatchewan et en s'engageant sur la voie de l'amélioration continue que le Centre y parvient. Il a adapté la gamme de ses services, en passant de l'aide spécifique en orientation de carrière à l'intention d'employés dont le poste avait été éliminé à la suite de l'Examen des programmes, à des services intégrés de ressources d'apprentissage pour tous les fonctionnaires fédéraux intéressés par l'apprentissage permanent.

Parmi les principales leçons tirées de cette expérience de six ans, on peut souligner le fait que la réussite et la pertinence d'un service de ce genre dépendent de son approche, qui doit être axée sur la clientèle, et de l'utilisation des technologies appropriées pour améliorer la portée, la qualité et l'efficacité des services. Le Centre a aussi profité d'une structure efficace qui a permis d'adapter le processus décisionnel aux besoins et d'assurer un déploiement stratégique des ressources. Grâce à la direction stratégique du sous-comité des ressources humaines du Conseil des hauts fonctionnaires et à l'appui de partenaires comme les syndicats, la communauté des intervenants en ressources humaines et le Joint Career Transition Committee (comité mixte de transition de carrières), le directeur exécutif du Conseil et l'équipe du Learning Resource Centre ont réussi la transition vers une organisation offrant des services d'apprentissage à valeur ajoutée à une clientèle géographiquement très diversifiée.

## La démarche se poursuit

Plusieurs défis importants se profilent à l'horizon pour le Centre. Au cours des prochaines années, il importera de tenir la collection de documents à jour et de faire les investissements nécessaires pour offrir les meilleures sources d'information possible à la clientèle. Le Centre tente actuellement de trouver de nouvelles façons de renforcer ses relations avec les bibliothèques municipales et gouvernementales afin d'instaurer un processus plus rapide de prêts entre bibliothèques. Afin d'optimiser le rendement des investissements, on examinera aussi le coût du maintien des abonnements à la base de données. On se penchera également sur les possibilités de partenariat. Compte tenu de sa grande réussite, on tentera sans doute d'établir d'autres partenariats comme celui que le Centre entretient avec la Saskatchewan Liquor and Gaming Authority qui permet aux employés provinciaux d'accéder aux ressources de la bibliothèque.

Le Centre devra consolider sa base de ressources pour faciliter la planification et son fonctionnement. Comme pour bien d'autres initiatives horizontales, le Centre doit faire face au besoin de créer une structure d'appui et de recueillir le financement approprié pour soutenir l'élan. En outre, on s'attend à ce que le Joint Career Transition Committee du Conseil des hauts fonctionnaires continue d'assumer le grand rôle qu'il a toujours eu pour susciter un appui et un engagement essentiel à l'égard du Centre. Le Centre veut également renforcer sa capacité de prévoir les enjeux naissants et d'y répondre. Le mandat et le fonctionnement du Centre respectent l'esprit de bon nombre des recommandations énoncées par le Comité de l'apprentissage et du perfectionnement du sous-ministre en ce qu'ils encouragent l'apprentissage et l'intégration de l'apprentissage aux pratiques de gestion. Dans de nombreux domaines, le Learning Resource Centre trace le chemin pour d'autres.

## 10. L'APPROCHE INTÉGRÉE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

### Le défi

Le document *L'approche intégrée de Développement économique Canada en matière de gestion des ressources humaines* est né de la volonté de permettre aux gestionnaires et aux employés de Développement économique Canada (DEC) de s'approprier l'essentiel des trois rapports des sous-comités nationaux sur le recrutement, le maintien en poste et l'apprentissage.

L'objectif était non seulement de dégager une vision cohérente et intégrée de la situation et des enjeux pour l'ensemble de la fonction publique mais, plus encore, de diffuser une synthèse des trois rapports qui met en lumière les acquis de DEC pour relever le défi d'une fonction publique moderne au service des Canadiens et Canadiennes et d'inventorier les pistes d'action possibles afin de permettre à l'agence de choisir judicieusement ses investissements prioritaires en matière de ressources humaines pour les prochaines années.

### La démarche d'apprentissage

La Direction des ressources humaines a donc produit un document d'une vingtaine de pages qui résume les trois rapports et fait le lien entre eux. Il dresse, également, le bilan de la situation à DEC, c'est-à-dire les actions déjà amorcées à chacun de ces chapitres, les questions restées encore en suspens et un inventaire des solutions propres à l'agence pour mettre en application les conclusions de chacun des rapports.

Le comité exécutif (CGO) de DEC a débattu de ces propositions et en a retenu plusieurs qui font actuellement l'objet de développement ou de mise en oeuvre. Ces priorités d'action s'articulent autour d'éléments majeurs que sont l'organisation apprenante et la gestion des ressources humaines axée sur les compétences.

L'organisation apprenante constitue véritablement le creuset au sein duquel viennent fusionner changements internes et externes et consolidation ou innovation en matière de pratiques organisationnelles.

Une organisation qui favorise et valorise l'apprentissage, le partage de l'information, la sauvegarde et l'enrichissement des savoirs collectifs, l'innovation, la synergie des idées... et qui exploite au mieux les nouvelles technologies et les tendances socio-économiques d'avant-garde ne peut que devenir un employeur de choix. Cette organisation saura attirer de nouveaux employés et conserver son personnel déjà en place en offrant un milieu de travail stimulant qui satisfait les ambitions de développement essentielles à la motivation de ses équipes de travail.

DEC ne peut ignorer ce dont elle fait la promotion auprès des entreprises avec lesquelles elle est en relation; c'est pourquoi le développement d'une stratégie propre à permettre à l'agence de poursuivre sa démarche vers l'organisation apprenante est en cours.

## Les intervenants

Un comité de travail, regroupant des représentants de l'ensemble de l'organisation, a pour mandat d'élaborer et proposer une stratégie et un plan d'action visant à faire de DEC une organisation apprenante en s'appuyant notamment sur les principes et pratiques de la gestion et de la diffusion des connaissances et du partage des savoirs qui reflètent tant la mission que les besoins de l'agence.

Des hommes et des femmes apprennent ensemble à inventer les routes à suivre pour y parvenir. L'une d'elles passe par une gestion des ressources humaines axée sur les compétences. Elle en est même la clef de voûte.

Gérer les ressources humaines en fonction de leurs compétences, c'est-à-dire en fonction de l'ensemble de leur savoir, incluant le savoir-faire, le savoir-être et le savoir-devenir, ouvre des perspectives passionnantes pour le recrutement, la mobilité, le développement, le travail d'équipe, l'utilisation des nouvelles technologies, etc.

De la gestion du rendement à l'organisation du travail, les impacts sont nombreux et permettent d'entrevoir la flexibilité d'une organisation en mouvement accordée à cette ère du savoir où les employés peuvent développer et exprimer leur plein potentiel au plus grand bénéfice de l'ensemble de la population canadienne.

Au nombre des préalables essentiels à la poursuite de cette évolution dans les pratiques et la culture organisationnelle à DEC, il faut privilégier encore plus la diversité, accentuer l'ouverture à la différence et le partage qui facilitent l'intégration et qui favorisent l'innovation, promouvoir le travail d'équipe et conjuguer en même temps différence et complémentarité.

## La démarche se poursuit

Si le document synthèse préparé par la DRH en est l'amorce, il reste encore beaucoup à faire pour que DEC soit une organisation apprenante qui reflète pleinement les ambitions de l'agence à cet égard, qui soit encore plus ouverte à la diversité et dont la gestion des ressources humaines est axée sur les compétences.

Des pas sont néanmoins franchis : peu à peu les critères de sélection pour les postes d'entrée se modifient, l'élaboration des profils de compétences est déjà bien amorcée, la sensibilisation à la diversité se poursuit, un comité de développement des gestionnaires est à mettre sur pied, des ateliers sur la médiation sont prévus, l'identification du potentiel de relève au sein du personnel de soutien est annoncée, la démarche *coaching* en est à sa phase II, la version révisée de la politique ministérielle sur l'apprentissage continu en est au stade de la consultation.

Il reste beaucoup à faire mais DEC est à coup sûr sur la bonne voie!

## 11. JUSTICE CANADA APPREND DE SES PROPRES MAÎTRES

### Le défi

Le ministère de la Justice a déterminé que certains de ses avocats, surtout les nouvelles recrues, avaient besoin de perfectionner leurs « *compétences en plaidoirie* ». La plaidoirie, soit la présentation orale d'une cause devant les tribunaux, exige beaucoup de connaissances et de solides compétences professionnelles. C'est un art qui s'apprend, qui peut être enseigné et que l'on peut perfectionner avec une formation appropriée. Ces dernières années, le Ministère a recruté de façon intensive pour traiter rapidement plusieurs procès urgents, comme ceux qui impliquent des milliers de victimes d'abus des écoles résidentielles et pensions indiennes. Il lui a été évidemment très difficile d'évaluer précisément les compétences des « nouvelles recrues ». Les avocats ont reconnu également qu'ils avaient besoin de perfectionner leurs compétences, et les personnes responsables des rapports d'examen du rendement et d'appréciation des employés ont dû faire face à un déluge de demandes pour une « formation en plaidoirie ». Les facultés de droit et les sociétés du barreau n'offrent pas nécessairement ce genre de formation partout au pays.

C'est ainsi qu'est né le programme de technique de plaidoirie afin de combler ce « besoin » du Ministère d'évaluer et de perfectionner les compétences de ses avocats, et de répondre ainsi à la volonté et à la motivation de ces derniers de devenir plus efficaces. Mais il fallait agir rapidement.

### Les intervenants – Les personnes

Toute la Division de la formation juridique permanente a reçu le mandat d'élaborer le programme et de veiller à sa réussite. Pour y arriver, il a fallu compter sur la mobilisation et la contribution de toute une équipe de spécialistes hautement qualifiés. Le directeur général, M. Louis-Charles Sirois, a pris les rênes; Ann Rouette s'est occupée des questions financières et stratégiques; Chris Burke a veillé à la conception du programme et au fonctionnement. Les intervenants et l'équipe ont dû trouver une façon d'offrir une formation professionnelle unique et spécialisée, à la grandeur du pays, et de la financer, et ce, en très peu de temps. Il a fallu avant tout convaincre, un après l'autre, les avocats les plus qualifiés et expérimentés de devenir des agents de formation bénévoles. Le défi consistait à mettre sur pied un programme fortement axé sur les ressources, chose que l'on n'avait jamais tenté auparavant dans l'administration publique et pour laquelle il n'existait pas de lignes directrices. Il a donc fallu définir les priorités du programme et trouver de nouveaux modèles de conception et de mise en œuvre. Pour cela, la Division a dû agir avec souplesse et rapidité. Sans la plus grande coopération et confiance (les ressources étaient essentiellement inexistantes pour des dispositifs supplémentaires de correction des erreurs), le programme n'aurait jamais réussi.

### Les instruments

Le programme de chacun des ateliers, partout au pays, a été adapté aux besoins particuliers des groupes d'avocats-plaideurs. Les « *mises en situation* » sur lesquelles les participants devaient travailler pour « *contre-interroger* » « les témoins » ont été tirées de cas réels. De cette façon, quand le client avait besoin d'un atelier sur la fiscalité, le droit criminel ou l'immigration, il pouvait lui être offert. Rien dans ce programme n'était de portée générale. Cette particularité, alliée à la compétence des instructeurs spécialement formés, a compté pour beaucoup dans l'efficacité du modèle.



Une des priorités du programme était d'augmenter « l'inventaire intellectuel » du ministère de la Justice. On a donc décidé d'en former les avocats et les conseillers juridiques. La haute direction a désigné les instructeurs appropriés, et une centaine d'avocats devenus instructeurs ont reçu une formation à cet effet à Toronto, à Vancouver et à Montréal. Le bassin de personnes qualifiées était donc maintenant en place.

On a élaboré deux instruments novateurs : la mise en œuvre du programme et la formation de l'enseignant; la conception du programme. On a facilement résolu la question de la mise en œuvre. Habituellement, on aurait expédié des cahiers aux participants ou on leur aurait remis ce cahier avant le séminaire. Cette solution est simple, mais elle nécessite beaucoup de ressources. Qui allait vérifier le matériel? Combien faudrait-il en imprimer? Combien de temps faudrait-il pour préparer l'envoi? Combien de jours avant le séminaire faudrait-il expédier les documents? Et si l'envoi ne parvenait pas à destination?

Cette solution présentait trop de risques et permettait trop peu de contrôle. On s'est donc tourné vers l'informatique. Le matériel devait tout simplement être transmis par courriel. Un envoi à Edmonton, par exemple, se fait en quelques secondes, et sans frais.

## La démarche

Plusieurs programmes de formation sur des compétences juridiques particulières ont été mis en œuvre grâce à cette approche ingénieuse. Un de ces programmes, intitulé « Plaidoirie écrite », a fait appel à la participation d'un juge de la cour d'appel, d'un procureur de la Couronne travaillant au sein d'un groupe de poursuite judiciaire provincial et d'un professeur d'anglais de l'Université de l'Alabama.

Certains administrateurs de formation juridique permanente des sociétés provinciales du barreau ont affirmé que c'est le meilleur programme du genre en Amérique du Nord. Dans toutes les villes où le programme a été mis en œuvre (Toronto, Ottawa, Winnipeg, Saskatoon, Edmonton et Vancouver), on n'a reçu que des éloges, et des invitations à revenir. Les commentaires reçus après le programme, comme le suivant d'un participant de Winnipeg au programme « Plaidoirie écrite », sont une preuve indéniable de la qualité du programme. Le participant nous a fait parvenir le commentaire suivant par courriel :

« [TRADUCTION] Permettez-moi de souligner à quel point ce cours est formidable : une véritable révélation pour tous ceux qui y ont participé. En plus d'utiliser ce que j'ai appris dans le cadre de mon travail, j'ai récemment utilisé les méthodes enseignées pour faire l'ébauche d'un règlement administratif, en langage clair et simple, pour un organisme sans but lucratif avec lequel je travaille. Les dirigeants, qui ne sont pas des avocats, étaient emballés. Je vous remercie encore de m'avoir offert cette possibilité. »

## La démarche se poursuit

Le programme d'acquisition de compétences offre maintenant des ateliers un peu partout au pays, sur une base régulière, et est devenu une initiative « permanente ».

Il n'est pas de louange plus sincère que l'imitation. Le programme élaboré du début à la fin par le ministère de la Justice fait des envieux parmi les organisations juridiques de partout au pays, qui ne sont pas tentées d'investir les énormes ressources nécessaires pour le copier. Le ministère de la Justice a rencontré à plusieurs reprises les procureurs généraux de l'Ontario, de la Colombie-Britannique et de la Californie pour discuter des possibilités d'implanter ce programme dans leurs organisations.

Le fait de posséder un bassin de « maîtres » expérimentés qui forment les avocats moins expérimentés est une façon efficace de planifier la relève.

## 12. GROUPE CONSULTATIF D'ORIENTATION PROFESSIONNELLE POUR LES SPÉCIALISTES DE NIVEAU SUPÉRIEUR

Secteur du spectre, des technologies de l'information et des télécommunications d'Industrie Canada

« [TRADUCTION] *C'est le devoir de chaque génération de paver la route pour la génération suivante.* »

John F. Kennedy

### **Le défi** *Aidez-les à grandir ou ils partiront*

Une des caractéristiques qui définissent une organisation apprenante est l'engagement à l'égard du perfectionnement de ses employés (en plus de sa volonté d'accueillir de nouveaux concepts). Le présent sommaire décrit ce qu'a fait une organisation pour qui l'apprentissage passe par des programmes des ressources humaines à la fois innovateurs et pratiques.

Comme la plupart des organisations, nous sommes convaincus que notre capacité d'exceller aujourd'hui et demain dépend largement de nos spécialistes de niveau supérieur (surtout des économistes, des ingénieurs, des spécialistes de l'informatique et des délégués commerciaux expérimentés). Divers sondages auprès des employés, examens internes et discussions de groupes de réflexion ont confirmé que les membres de cette communauté s'inquiètent de plus en plus du manque d'appui de la direction à la planification des carrières et au perfectionnement. De manière plus précise, les cadres supérieurs aimeraient que les gestionnaires les aident à élaborer leurs plans de carrière à long terme. Notre défi ultime a donc été d'élaborer un programme de soutien qui dépasserait toutes les attentes. Un tel programme devait nous assurer des avantages concurrentiels uniques en renforçant notre capacité d'attirer des employés de cette catégorie très talentueuse, recherchée et mobile, de leur permettre de se perfectionner et de les garder dans nos rangs.

### **Les mesures de pointe en matière d'apprentissage** *Se choisir un champion*

C'est d'une vaste initiative de renouvellement du secteur, déjà bien amorcée, qu'est ressortie, au départ, la nécessité d'une nouvelle façon d'aborder la planification de carrière et le perfectionnement. L'équipe de direction s'est alors tournée vers le champion du renouvellement pour tenter de trouver une solution à ce problème. En fin de compte, tous les dirigeants du secteur ont participé activement à l'élaboration du programme.

### **Les techniques d'apprentissage** *Mentorat collectif*

Nous avons tout d'abord effectué des recherches sur la question et examiné les pratiques exemplaires. Ceci nous a permis de conclure que nos spécialistes de haut niveau avaient besoin, pour leur perfectionnement professionnel à long terme, de conseils plus vastes que ce que leurs superviseurs immédiats pouvaient leur offrir. En effet, ces derniers ont tendance à offrir des conseils à plus court terme et axés sur le poste du moment. En outre, comme les spécialistes désiraient des conseils « très pertinents », nous avons d'emblée rejeté l'idée de faire appel à des conseillers en carrière qui n'ont habituellement pas la connaissance de notre milieu de travail et des possibilités et programmes de perfectionnement offerts par le secteur ou le Ministère.

Le « *mentorat collectif* », c'est ainsi que nous désignons l'approche que nous avons choisie. L'initiative de notre Groupe *consultatif d'orientation professionnelle* a été offerte aux *spécialistes de niveau supérieur* qui voulaient bien y participer. Cette initiative comportait les trois étapes suivantes :

- Une étape de préparation pendant laquelle les participants ont pu accéder à de l'information sur les possibilités de carrières, à des outils d'auto-évaluation et à des services externes de diagnostic. Cette étape devait permettre aux participants d'évaluer leurs capacités et leurs intérêts, et de définir de manière aussi précise que possible leurs aspirations professionnelles à long terme et l'apprentissage et le perfectionnement dont ils auraient besoin pour y parvenir;
- La deuxième étape est sans aucun doute la plus innovatrice. Il s'agissait de rencontres structurées et individuelles, qui pourraient durer jusqu'à une heure, pendant lesquelles les participants pouvaient se réunir avec le groupe consultatif composé de six cadres supérieurs représentant tous les secteurs de notre organisation. Ces séances, dirigées par les participants eux-mêmes, étaient confidentielles, informelles et neutres. Les participants présentaient leurs expériences antérieures, leur situation actuelle et leurs aspirations. Ils posaient ensuite quelques questions cruciales relativement à leur plan de carrière. Le rôle du groupe consultatif était d'offrir des conseils, des idées, de l'information et le nom de personnes-ressources pour aider les participants à clarifier leurs stratégies de carrière à long terme;
- Pour la troisième et dernière étape, on encourageait les participants à mettre en branle le processus et à prendre les mesures qu'ils s'étaient fixées. Un des aspects de cette étape consistait pour les participants à rencontrer leur supérieur direct et à s'entendre sur des activités concrètes et immédiates de perfectionnement pour l'année.

### **La démarche d'apprentissage** *Une réussite retentissante*

Une évaluation indépendante menée après la mise à l'essai du programme a indiqué que plus de 75 p. 100 des 54 participants ont qualifié le programme de réussite retentissante. Tous ont souligné qu'ils s'empresseraient de mettre en pratique les résultats de leur séance, et 9 sur 10 ont l'intention de recommander le programme à un collègue. Chose encore plus étonnante, les 25 dirigeants qui ont participé ont trouvé leur expérience comme membre du groupe consultatif très stimulante. C'est à l'unanimité qu'ils ont souligné à quel point l'expérience avait renforcé leurs liens en plus de leur donner la possibilité d'aider d'autres personnes à exploiter pleinement leur talent.

### **La démarche se poursuit** *Améliorer et partager*

Ce qui était au départ un projet pilote est maintenant devenu un programme annuel offert à tous les nouveaux spécialistes de niveau supérieur. Des séances de suivi semestrielles s'y ajoutent. On continue de parfaire le programme et on tente actuellement d'adapter le concept aux besoins des spécialistes de niveau inférieur.

À bien des égards, cette initiative découle de la culture encouragée par notre sous-ministre adjoint. Elle reflète l'engagement du secteur à l'égard du perfectionnement de son personnel, sa volonté de tenter des approches non traditionnelles et son désir de partager ses expériences avec les autres organisations. Nous sommes heureux d'avoir eu ici la possibilité de décrire ce qui nous semble une contribution innovatrice, et pourtant pratique, au défi que nous devons tous relever dans le domaine de l'apprentissage et du perfectionnement.