



Gouvernement  
du Canada

Government  
of Canada

# GUIDE POUR LA CRÉATION D'UNE POLITIQUE DE FORMATION, DE PERFECTIONNEMENT ET D'APPRENTISSAGE

JANVIER 2001



C C G  
C C M D



Canada

# MINISTÈRE

## POLITIQUE DE FORMATION, DE PERFECTIONNEMENT ET D'APPRENTISSAGE

### Introduction

- Établir les raisons pour lesquelles une politique d'apprentissage est nécessaire : cerner les avantages d'un investissement dans l'apprentissage et faire de l'apprentissage une priorité ministérielle.
- Établir des liens entre l'engagement du ministère vis-à-vis de l'apprentissage et les principes de la Politique d'apprentissage continu de la fonction publique du Canada.
- Établir des liens entre la politique d'apprentissage ministérielle et la mission du ministère, et souligner la relation entre les investissements réalisés en matière d'apprentissage et les activités et les objectifs fixés.

#### **Agence des douanes et du revenu du Canada, Politique d'apprentissage, décembre 2000, ébauche :**

*La politique sur l'apprentissage fournit les éléments de base pour appuyer l'engagement de l'ADRC à devenir une organisation axée sur l'apprentissage. La politique part du principe que l'apprentissage est un bon investissement dans la personne qui contribue à améliorer le rendement de l'organisation. Une culture axée sur l'apprentissage continu, où l'apprentissage se produit en tout temps et partout, est essentielle si l'on veut maintenir le niveau d'excellence dans notre organisation. L'apprentissage est une responsabilité partagée : les gestionnaires et les employés à tous les niveaux ont un rôle à jouer pour créer un milieu favorable à l'apprentissage continu.*

#### **Santé Canada, Politique stratégique d'apprentissage et de perfectionnement :**

*Les sociétés se dirigent vers une économie du savoir où le rendement des organisations dépendra de plus en plus de l'acquisition, de l'échange et de l'utilisation des connaissances. C'est pourquoi à Santé Canada, les activités d'apprentissage et de perfectionnement, qui visent à accroître les connaissances et les compétences, sont considérées comme une priorité et un investissement essentiel qui contribue à la réalisation à la fois des objectifs ministériels et des objectifs professionnels des employés. C'est grâce à l'acquisition de connaissances que Santé Canada pourra offrir un meilleur service au public et accroître son rendement organisationnel.*

- Indiquer les secteurs d'apprentissage spécifiques qui concernent plus particulièrement les activités du ministère (par ex., les ministères à vocation scientifique peuvent choisir de traiter des questions qui ont un impact sur le milieu des sciences et les ministères axés sur la technologie peuvent s'employer à repérer les besoins engendrés par les nouvelles technologies).

## Objectifs de la politique

- Établir clairement les objectifs de la politique - les accomplissements qu'elle doit permettre de réaliser à l'échelle de l'organisation, par ex. :

### **La Stratégie d'apprentissage de TPSGC, juillet 1995 :**

*Le but d'une stratégie d'apprentissage est de créer une organisation qui améliore sans cesse sa capacité de répondre aux besoins opérationnels en investissant dans l'apprentissage de ses employés.*

- Indiquer à qui la politique s'applique (c.-à-d. à tous les employés, aux employés permanents, etc.), par ex. :

### **La Politique d'apprentissage du ministère de la Justice, octobre 1997 :**

*Cette politique s'applique aux employés de tous les niveaux, nommés pour une période déterminée ou indéterminée, détachés, en affectation ou stagiaires. Cependant, elle ne s'applique pas aux employés contractuels.*

*Cette politique s'applique également aux employés des unités des Services juridiques qui font partie de ministères clients.*

## Terminologie

- Signaler les termes importants, s'assurer qu'ils correspondent à la terminologie de la fonction publique, mais il peut être nécessaire de définir des termes supplémentaires qui touchent les activités du ministère.

## Rôles et responsabilités

- Indiquer quels sont, dans la structure ministérielle, les personnes responsables des diverses activités, y compris l'établissement des plans d'apprentissage, l'offre de cours de formation, la répartition du temps et des ressources, par ex. :

### *L'employé :*

- détermine ses besoins d'apprentissage sur la base de l'évaluation des compétences existantes et d'un processus de rétroaction
- ébauche son propre plan d'apprentissage en consultation avec son superviseur
- s'engage à mettre en œuvre son plan d'apprentissage
- utilise les options et les outils d'apprentissage disponibles
- examine les résultats avec son superviseur

#### *Le gestionnaire ou superviseur :*

- réserve les ressources organisationnelles
- approuve les plans d'apprentissage des employés subalternes
- crée des possibilités de perfectionnement dans le cadre des tâches quotidiennes
- encourage les subalternes à mettre en pratique leurs nouvelles connaissances et compétences, et leur donne son avis au sujet des résultats obtenus
- sert de coach, de mentor
- coordonne les activités de perfectionnement de l'équipe et organise le travail de manière à favoriser l'apprentissage continu

#### *L'employé des ressources humaines et conseiller en apprentissage :*

- donne des informations et des conseils au sujet des options et des méthodes d'apprentissage (par ex., la « Trousse documentaire » à l'intention des cadres supérieurs de l'ADRC)
- élabore des trousseaux d'information pratiques expliquant la mise en œuvre, étape par étape, de la politique (par ex., « Ma stratégie personnelle d'apprentissage continu » de DEO)

#### *Le champion ministériel :*

- joue un rôle stratégique en établissant des liens entre les activités d'apprentissage et de perfectionnement et la mission et les priorités du ministère
- siège au comité de gestion du ministère
- dirige les évaluations relatives à l'efficacité des activités d'apprentissage du ministère

## **Objectifs et engagements**

- Affirmer l'importance de la culture de l'apprentissage, par exemple, en favorisant l'engagement de l'ensemble des employés du ministère vis-à-vis de la mobilité, du coaching, du mentorat, du jumelage, de la formation d'équipes interdisciplinaires et de la participation à des conférences et à des ateliers, etc.

### **TPSGC, Politique d'apprentissage ministérielle :**

*On tire le maximum de la formation et de l'apprentissage si celui-ci est renforcé par un milieu de travail positif, qui permet d'appliquer les connaissances acquises à des tâches réelles et d'atteindre les objectifs d'affaires. Souvent, les bénéficiaires de la formation ressortent davantage dans un milieu favorisant le travail en équipe, où les questions relatives au travail et à la résolution des problèmes sont considérées comme autant d'occasions d'apprendre.*

- Affirmer l'engagement du ministère vis-à-vis de la mise en pratique de la Politique d'apprentissage continu de la fonction publique du Canada.

- Fixer des objectifs en matière de formation et de perfectionnement pour l'organisation en ce qui concerne, par exemple :
  - le temps et les ressources nécessaires - aux niveaux organisationnel et personnel
  - le nombre d'employés qui participeront aux activités de formation

#### **Santé Canada, Politique d'apprentissage et de perfectionnement :**

*Santé Canada a établi qu'un employé devrait consacrer en moyenne cinq jours ouvrables annuellement aux activités générales d'apprentissage et de perfectionnement, c'est-à-dire la formation en cours d'emploi, l'apprentissage assisté par ordinateur, la formation en classe, les conférences, les ateliers, les séminaires et les affectations de perfectionnement. Cet objectif s'ajoute au temps consacré aux déplacements, à la participation au programme obligatoire de formation en gestion et à la formation linguistique...*

- Affirmer un engagement vis-à-vis des plans d'apprentissage afin de soutenir et d'encourager l'apprentissage individuel et les activités d'apprentissage en équipe.

#### **Agence canadienne de développement international, Politique d'apprentissage continu :**

*Le processus d'apprentissage continu repose sur l'établissement de plans d'apprentissage individuels, du Plan d'action de l'Agence en matière d'apprentissage et de l'évaluation des résultats d'apprentissage.*

#### **Affaires indiennes et du Nord Canada, Politique d'apprentissage :**

*Les gestionnaires s'engagent à rencontrer chaque employé pour élaborer un plan d'apprentissage conforme aux objectifs et aux priorités de l'organisation et aux aspirations de l'employé...*

- Établir un programme de mise en œuvre ou de jalons à atteindre.

#### **Agence canadienne de développement international, Politique de l'apprentissage continu :**

*Le cycle de planification de l'apprentissage continu comprend cinq étapes de mise en œuvre soit : la détermination des besoins d'apprentissage, l'identification des priorités, les activités de formation et d'apprentissage proprement dites ainsi que l'évaluation et la validation des activités et une étape d'évaluation globale du cycle lui-même...*

*Étant donné que le cycle de planification est un nouveau processus à l'ACDI et que son succès dépend de son intégration à la culture de la gestion des ressources humaines, son implantation s'étalera sur une période de trois ans.*



## Examen et évaluation

- Élaborer un processus pour examiner la mise en œuvre de la politique et en évaluer les résultats.
- Déterminer les besoins en matière de reddition de comptes et les moyens d'atteindre cet objectif, par ex., :

### **Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, Plan annuel de formation et de perfectionnement 1998-1999 :**

*... Malgré sa structure quelque peu flexible, le compte rendu des décisions et des commentaires relatifs au rendement doit obligatoirement traiter de certaines questions :*

- *Le lien entre le plan ministériel et le rendement individuel.*
- *L'élaboration d'un plan d'apprentissage personnel et les priorités régionales et d'apprentissage indiquées dans ce plan.*
- *Le rendement global.*

*... Les employés des RH produiront, à l'intention du Comité exécutif, un rapport semestriel concernant l'ensemble des aspects du Programme d'apprentissage (mars et octobre).*

### **TPSGC, Politique d'apprentissage ministérielle :**

*Il faut un cadre d'évaluation efficace qui s'applique à tous les genres de formation. Au moment de l'évaluation, les aspects suivants des résultats des programmes de formation pourraient être examinés:*

- *La réaction des stagiaires aux activités de formation et de perfectionnement.*
- *Le degré d'apprentissage atteint.*
- *Dans quelle mesure l'apprentissage s'est traduit par un comportement différent au travail.*
- *Les résultats finaux - dans quelle mesure la mise en application de l'apprentissage a contribué à la réalisation des objectifs de TPSGC.*

*... Les meilleures évaluations - les résultats finaux - sont aussi les plus chères et les plus difficiles à obtenir.*

*TPSGC évaluera la rentabilité des activités d'apprentissage ainsi que les répercussions de ces dernières sur les opérations et le niveau de service. ... L'évaluation de la formation permettra de déterminer :*

- *dans quelle mesure la formation appuie les objectifs d'affaires;*
- *le degré d'amélioration du rendement au travail;*
- *dans quelle mesure la formation offerte est conforme aux politiques et aux normes du Ministère en matière de service*