

COMPTES D'APPRENTISSAGE

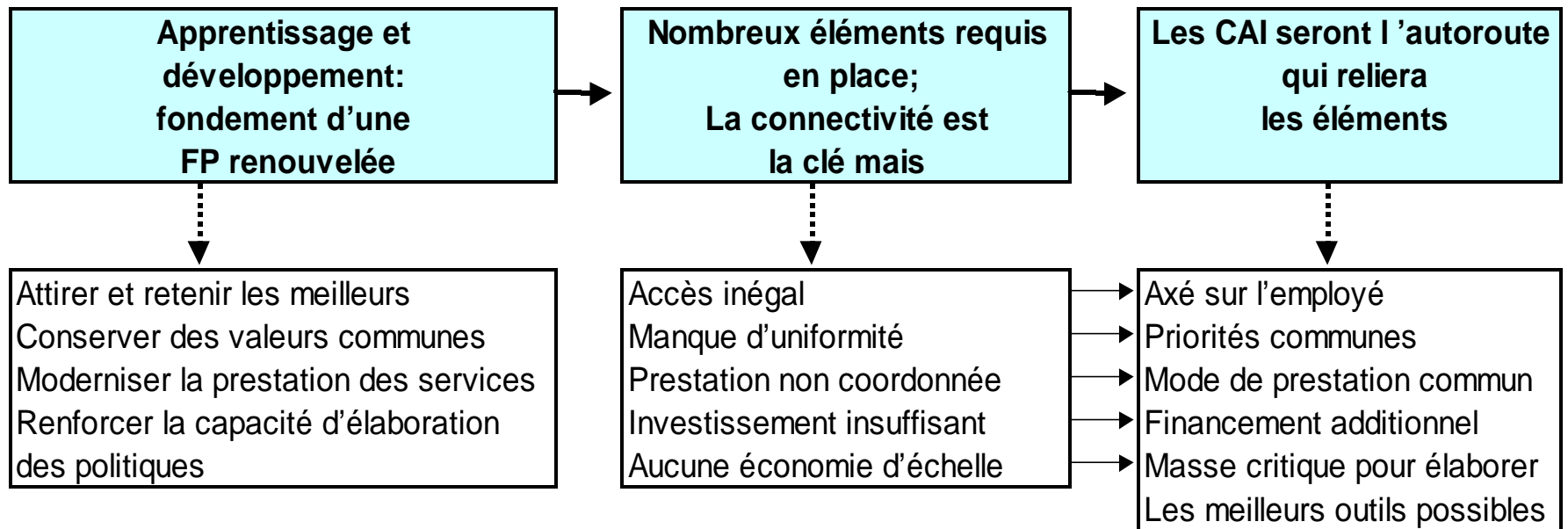
INDIVIDUELS :

Lier l'apprentissage au
recrutement, au maintien en fonction et
au renouveau

Comité sur l'apprentissage et le développement

10 avril 2001

APERÇU



Grandes lignes de la présentation

- A. Notre défi
- B. Nécessité d'une nouvelle approche
- C. L'« autoroute » des CAI
- D. Prochaines étapes : mise à l'essai des CAI
- E. Imaginez les possibilités
- F. Conclusions

A. NOTRE DÉFI

Recrutement, maintien en fonction et renouveau

« Le gouvernement mettra aussi l'accent sur le recrutement, le maintien en poste et l'apprentissage permanent à la fonction publique du Canada, afin qu'elle demeure forte, représentative, professionnelle, non partisane et capable de fournir aux Canadiens et aux Canadiennes les services de la plus haute qualité à l'orée du XXI^e siècle. »

Discours du trône

« L'apprentissage et le perfectionnement doivent aller de pair avec le recrutement et le maintien en poste de l'effectif. Ces éléments sont la clé pour préparer la fonction publique à servir dans cette ère du savoir. C'est dans son capital humain qu'un pays doit avant tout investir : éducation, formation, apprentissage continu. Cela s'applique aussi aux fonctionnaires. »

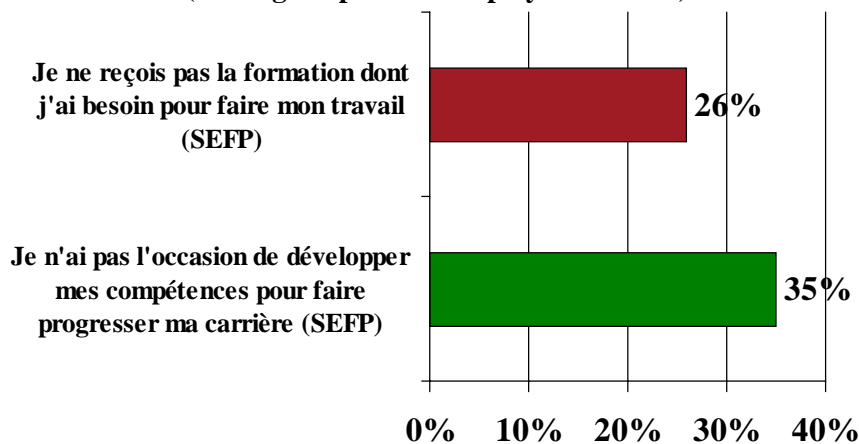
Rapport du greffier du Conseil privé au premier ministre

Nous ne répondons pas aux besoins en matière d'apprentissage

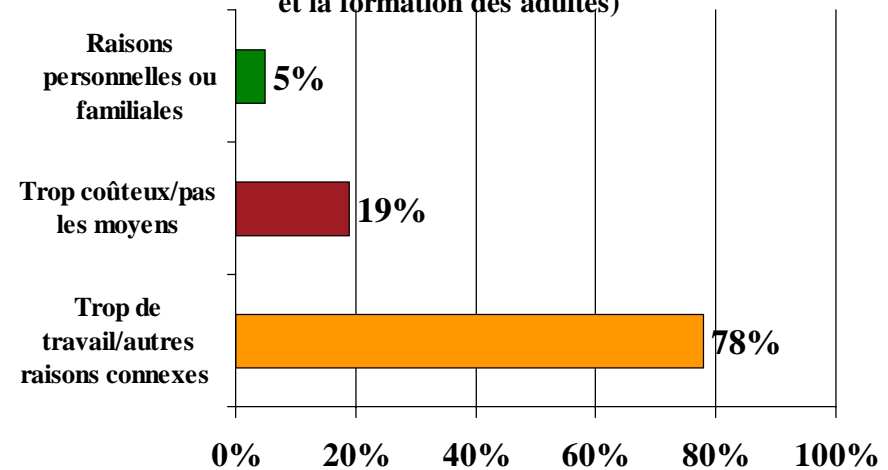
- La formation (y compris la formation linguistique) ne représente que 1 % des salaires fédéraux
- Indices manifestes de lacunes sur le plan de l'apprentissage :
 - 26 % des employés ont besoin de formation
 - 35 % n'ont pas l'occasion d'acquérir les compétences nécessaires pour progresser dans leur carrière
- Le manque de temps est un obstacle important à la formation dans la FP

Preuve tirée des sondages auprès des employés

Indices montrant la nécessité d'une formation supplémentaire chez les fonctionnaires fédéraux (Sondage auprès des employés de la FP)



Obstacles qui empêchent les fonctionnaires fédéraux d'obtenir la formation requise (Sondage sur l'éducation et la formation des adultes)



Preuve tirées des sondages auprès des gestionnaires (Sondage du CCG auprès des organismes fondés sur l'apprentissage)

- L'apprentissage est déconnecté de la stratégie
- L'apprentissage n'est pas encore intégré aux rapports sur la planification et les priorités (RPP) ou aux examens du rendement des ministères
- Bien que de nombreux employés puissent avoir des plans d'apprentissage, la plupart de ces plans :
 - ne permettent pas d'évaluer les compétences des employés ni de trouver des moyens efficaces d'utiliser les compétences existantes
 - ne sont pas liés à la mission du Ministère
 - ne donnent pas aux employés les outils nécessaires pour travailler de façon horizontale

À moins que l'on n'agisse, le fossé s'agrandira

- Le degré de connaissances nécessaires au travail augmente à chaque niveau
- 70 % des cadres seront admissibles à la retraite en l'an 2004; les groupes de relève connaissent une tendance semblable
- La concurrence pour des employés de talent est de plus en plus vive dans la FP
- Il faudra accorder plus rapidement des promotions et accélérer le recrutement en réaction aux départs à la retraite
- Il est de plus en plus nécessaire de pouvoir servir une société diversifiée

B. NÉCESSITÉ D'UNE NOUVELLE APPROCHE

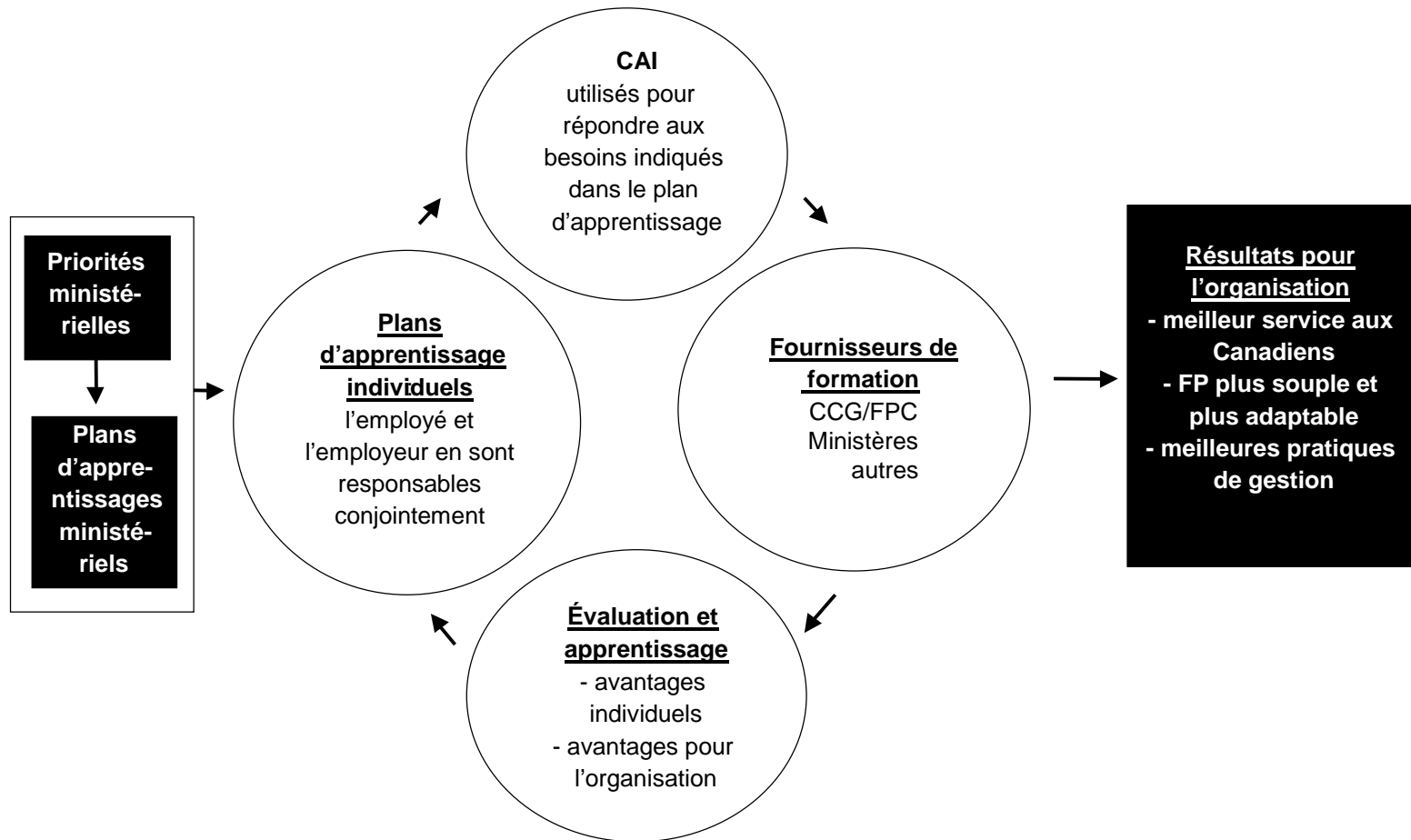
Nous accomplissons des progrès

- Recrutement, maintien en fonction, apprentissage et développement - principales priorités
- Nous agissons sur tous les fronts
- Bon nombre des éléments nécessaires à l'intégration de l'apprentissage dans la planification sont déjà en place :
 - dispensateurs de la formation aux ministères
 - plans d'apprentissage ministériels et individuels
 - dispensateurs de la formation
 - lien entre les plans d'apprentissage et les évaluations du rendement

Nécessité de nouveaux mécanismes permettant de relier les divers éléments

- Encourager les employés à prendre davantage en charge leur propre développement
- Faire évoluer la culture de la direction de façon à ce qu'elle mette l'accent sur l'apprentissage
- Établir l'équilibre entre les priorités opérationnelles et les priorités liées à l'apprentissage
- Intégrer la planification dans l'apprentissage
- Établir le lien entre les éléments de l'apprentissage, les intervenants et les dispensateurs de formation

Intégrer l'apprentissage dans la FP



Nécessité de faire évoluer la culture de la FP

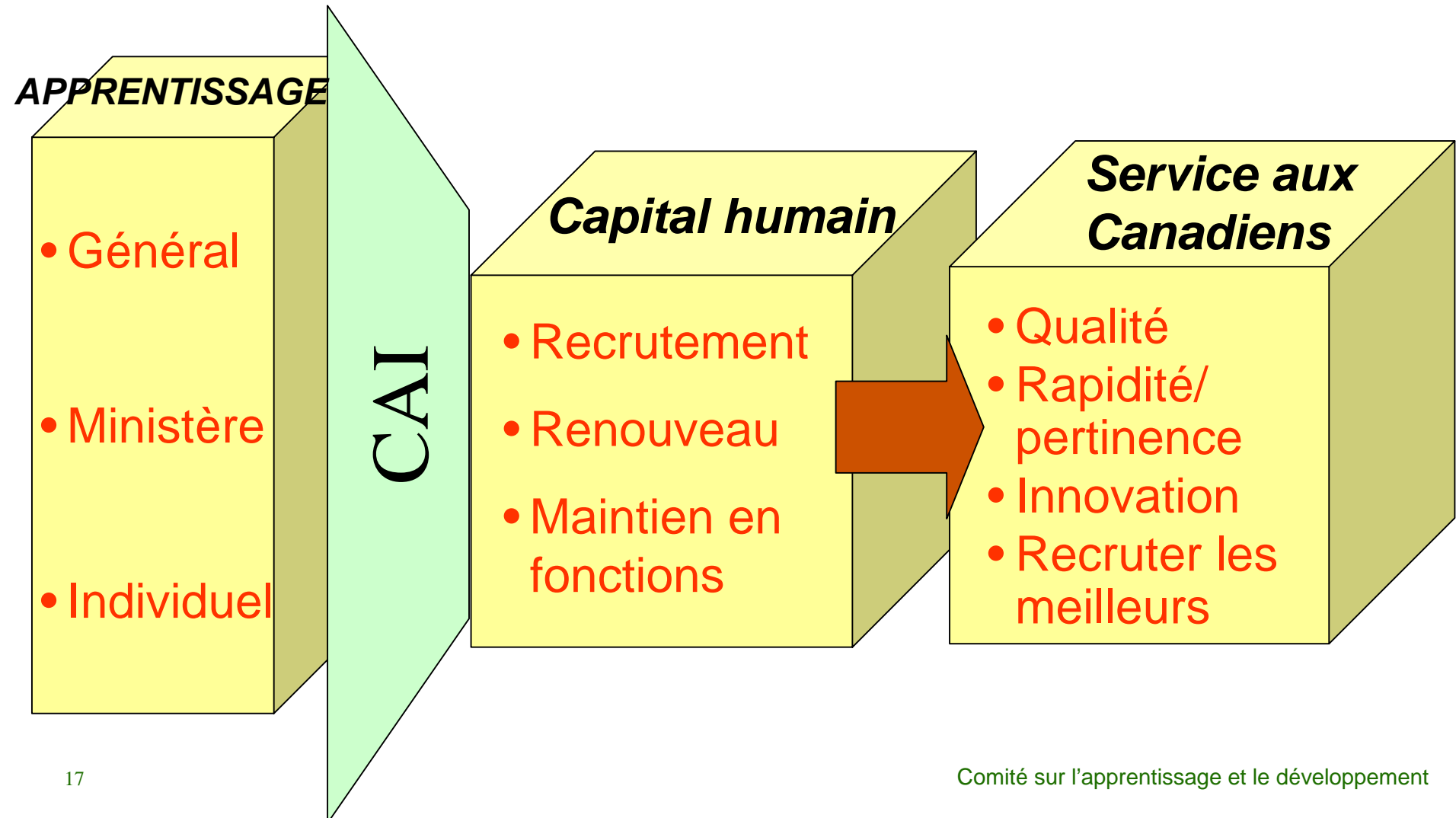
- Passer de la formation à une approche plus vaste à l'égard de l'apprentissage
- Établir un équilibre entre les besoins en formation :
 - de l'employé
 - du ministère
 - de l'ensemble de la FP

Avantages escomptés

- Volonté d'investir dans les employés
- Meilleure reddition des comptes et responsabilité personnelle
- Accélération du rythme de l'apprentissage
- Acquisition de valeurs qui reflètent la diversité et le dynamisme du lieu de travail
- Consolider l'investissement dans l'apprentissage jusqu'à ce que l'on atteigne l'économie d'échelle
- Déterminer les lacunes sur le plan des habiletés et compétences stratégiques dans certains domaines ou groupes de domaines de connaissances et prioriser les investissements de manière à les combler

C. « AUTOROUTE »
DES CAI

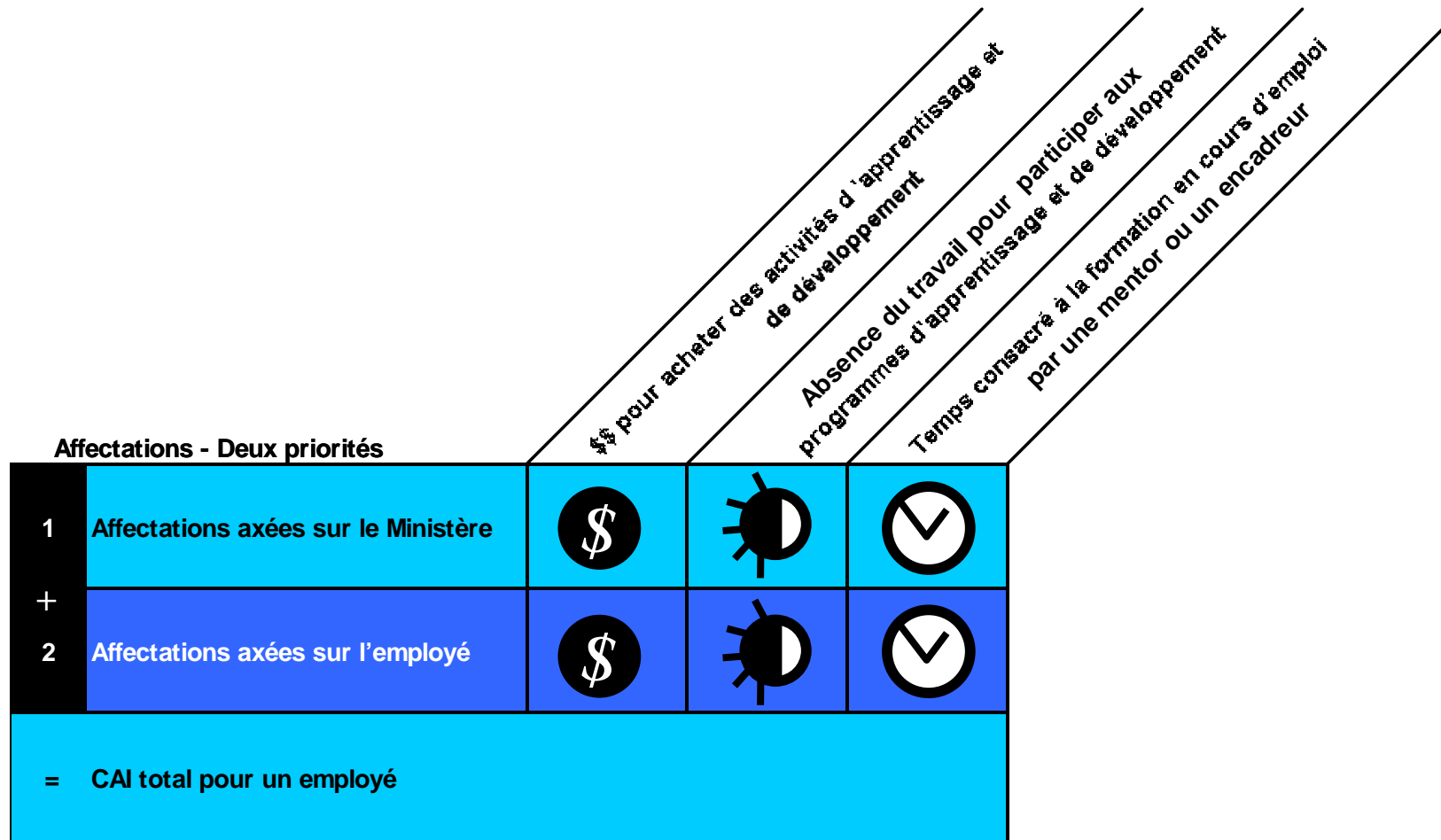
L'autoroute des CAI relie les éléments requis



Que sont les CAI?

- Les CAI sont les comptes personnels des employés :
 - sommes nécessaires à l'acquisition des moyens d'apprentissage
 - temps alloué à la participation aux activités d'apprentissage
- Les CAI tireront parti des structures, processus et systèmes actuels
- Les CAI sont un financement additionnel
- Les CAI permettront d'aller au-delà de la formation linguistique où de la formation nécessaire à un poste.

Aperçu des CAI



Autres considérations

- Les crédits de temps et d'argent peuvent être reportés jusqu'à concurrence de trois exercices
- Ils peuvent être transférés d'un ministère à l'autre
- Les CAI ne comprennent pas :
 - les investissements que les ministères font pour répondre à leurs propres priorités (p. ex. formation sur les programmes)
 - la formation linguistique
 - les coûts liés à la formation (déplacements)

Résultats des consultations tenues jusqu'à maintenant

- Cinq jours d'A et D par année ne sont peut-être pas suffisants
- Il faudra encore dispenser une formation ponctuelle en dehors des CAI
- Les CAI devraient compléter les comptes d'apprentissage individuels enregistrés de tous les Canadiens
- L'administration des CAI devrait demeurer simple
- Le concept devra être développé graduellement; un moyen de procéder serait de faire des essais
- Les cadres intermédiaires représentent une haute priorité : ils sont en mesure d'influer sur les plans d'apprentissage de leurs propres employés
- Des ressources additionnelles seront nécessaires

D. PROCHAINES
ÉTAPES :
MISE À L'ESSAI
DES CAI

Qui y sera admissible au départ?

- Nouveaux employés : 2 000 employés sont recrutés chaque année
 - initiation des nouveaux employés à la culture et aux valeurs de la FP
 - concepts clés/connaissances
- Gestionnaires : 10 000 gestionnaires
 - renouvellement des valeurs et élargissement des connaissances
 - les préparer à façonner et à gérer la FP de l'avenir

**Note : Les chiffres ci-dessus ont été obtenus de la CFP et de TPSGC*

Raisons pour lesquelles ces groupes ont été choisis pour les CAI :

- Il s'agit de groupes prioritaires du point de vue du recrutement, du maintien en fonction et de l'apprentissage
- Ils ne sont pas limités aux ministères
- Ils sont suffisamment nombreux pour permettre un essai valable du concept
- Les activités d'apprentissage axés sur ces groupes pourront être appliquées largement à d'autres domaines de connaissances
- Il nous faut élargir les outils de perfectionnement et ne pas nous en tenir au PPQ et au PPACS
- Les cadres intermédiaires jouent un rôle essentiel dans le changement de culture nécessaire à l'amélioration de l'apprentissage et du développement

Priorités initiales

- Priorités en matière d'apprentissage
 - Éléments obligatoires : priorités ministérielles
 - Éléments axés sur l'employé : développement personnel
- Priorités en matière de financement additionnel
 - Nouveaux employés : $2\ 000 \times 2\ 000 \$ = 4$ millions \$ par année
 - Cadres intermédiaires : $10\ 000 \times 3\ 000 \$ = 30$ millions \$ par année
 - Financement de démarrage pour accélérer l'élaboration des outils de développement

Mettre à l'essai les CAI pour les nouveaux employés

Caractéristiques actuelles de l'effectif

- Diplômés récents
- Connaissances théoriques à jour de la discipline
- Multilingue
- Diversifié sur le plan culturel
- À l'aise avec la technologie
- Manque de connaissance des valeurs ministérielles

Affectations - priorités		\$ pour acheter les activités d'appr. et de développement	Temps requis pour l'apprentissage et le développement	Temps d'un mentor ou d'un encadreur pour la formation en cours d'emploi
1	Affectations axées sur le min.	\$1,500	5	2.5
+				
2	Affectations axées sur l'empl.	\$500	-	-
= CAI total pour un employé		\$2,000	5	2.5

Caractéristiques souhaitées chez l'effectif

- Est capable de passer de la théorie à la pratique dans un contexte gouvernemental
- Ne craint pas de promouvoir ou de représenter la diversité culturelle dans la FP
- Ne craint pas de promouvoir l'application des outils électroniques dans la FP
- Comprend et connaît les valeurs ministérielles
- S'adapte à ces valeurs et les met en pratique

Mettre à l'essai les CAI pour les gestionnaires

Caractéristiques actuelles de l'effectif

- Connaissances des programmes gouvernementaux
- Spécialistes opérationnels
- Grand nombre d'années au sein du même ministère
- Se trouve au milieu de sa carrière - besoin de renouvellement
- Doit parvenir à équilibrer sa vie familiale et sa vie professionnelle

Affectations-priorités		\$ pour acheter les activités d'apprentissage et de développement	Temps consacré à l'apprentissage et au développement	Temps d'un mentor ou d'un encadreur pour la formation en cours d'emploi
1 +	Affectations axées sur le Min.	\$2,000	5	2.5
2	Affectations axées sur l'emp.	\$1,000	2.5	2.5

Caractéristiques souhaitées chez l'effectif

- Connaissances des liens entre les programmes ministériels et les programmes gouvernementaux
- Vaste perspective sur d'autres domaines opérationnels
- Compréhension des questions opérationnelles
- Mobilité entre les ministères
- Enthousiasme à l'idée de relever de nouveaux défis dans la FP
- Capable d'équilibrer sa vie familiale et sa vie professionnelle

E. IMAGINEZ LES POSSIBILITÉS

Au-delà des essais

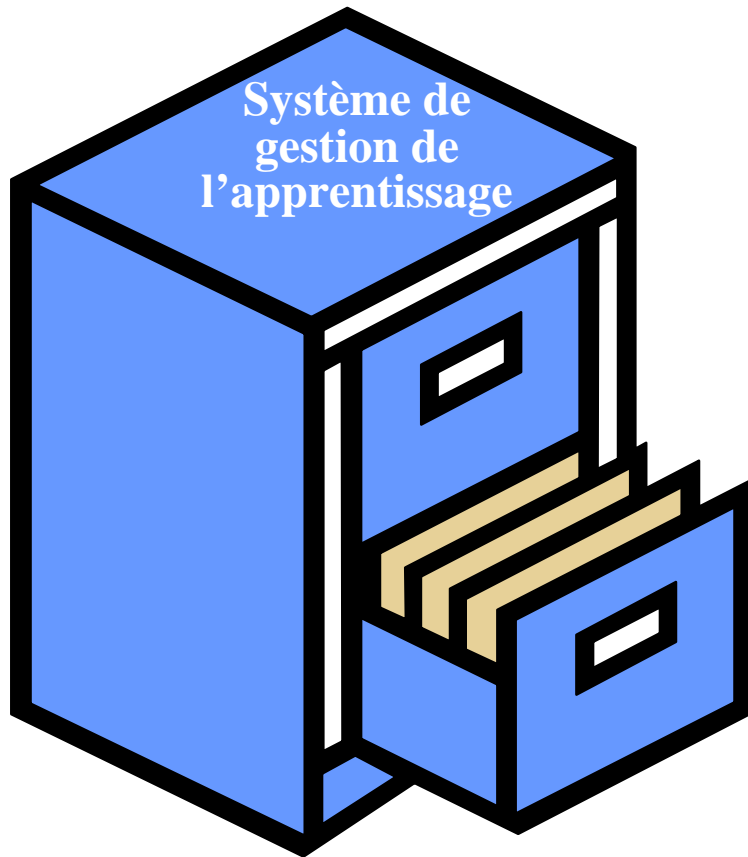
L' autoroute des CAI – Établir un outil d'apprentissage polyvalent

- Les CAI peuvent être utilisés par les ministères comme moyen de combler leurs propres besoins en matière d'apprentissage
- L'essai des CAI permettra d'établir une solide infrastructure d'apprentissage électronique
- Les CAI aideront à établir une approche ministérielle à l'égard de la gestion des compétences requises dans les domaines essentiels

Infrastructure des CAI – Outils d'apprentissage électronique

- L'expérience des chefs de file ministériels dans le domaine de l'apprentissage électronique a montré clairement les avantages de celui-ci :
 - coûts moindres par participant
 - réduction des frais de déplacement pour les activités d'apprentissage
 - impact plus élevé d'une formation dispensée :
 - en blocs plus petits, plus faciles à assimiler
 - en temps opportun
 - à l'aide de moyens multiples reflétant les styles d'apprentissage et les préférences de chacun
- Un investissement initial important sera nécessaire à l'établissement d'une infrastructure d'apprentissage électronique
- Les CAI apporteront la masse critique nécessaire à cet investissement

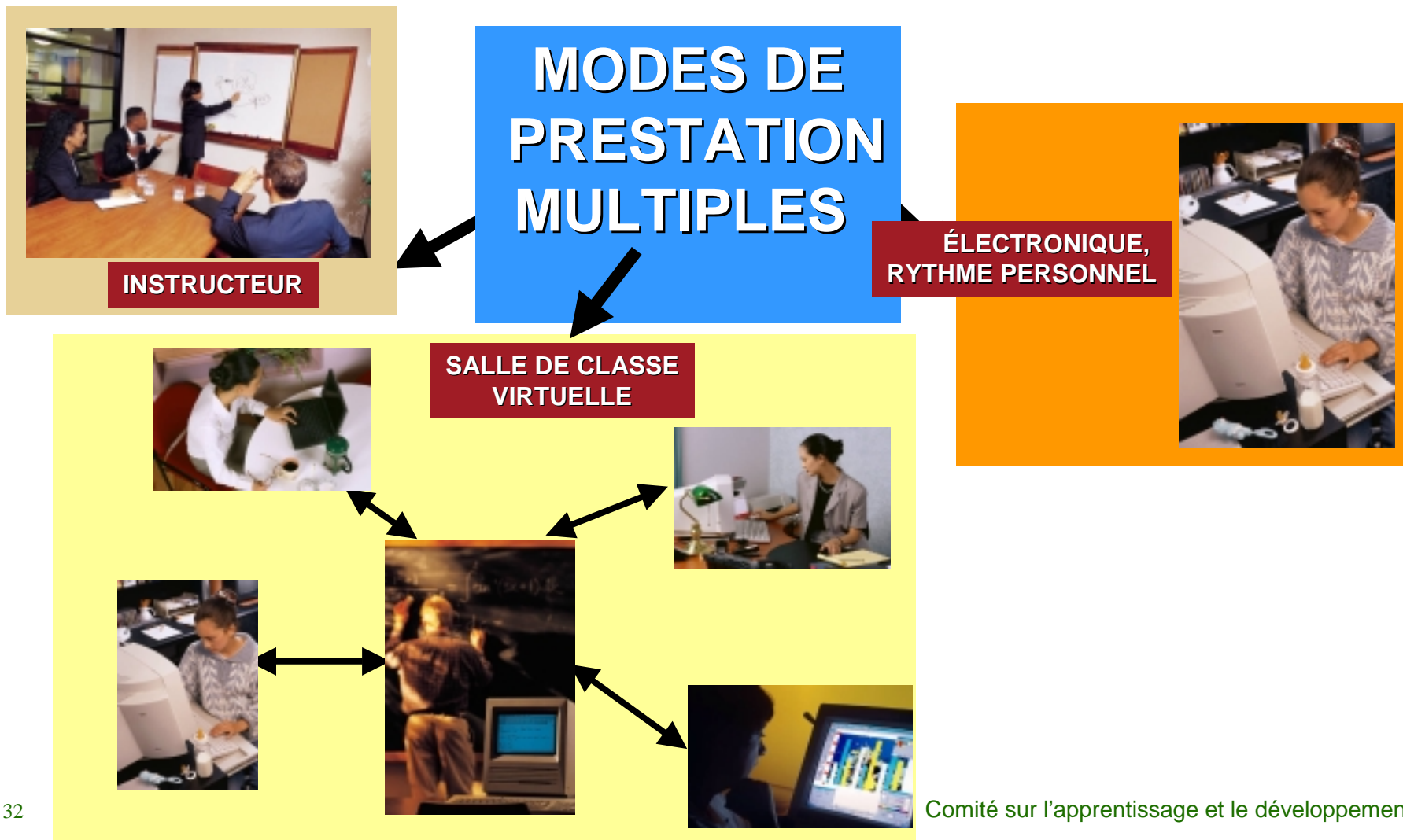
Les éléments de l'apprentissage électronique – Système de gestion de l'apprentissage



Le Système de gestion de l'apprentissage est un outil électronique essentiel à la gestion de l'apprentissage

- Dépôt de renseignements électroniques
- Point d'entrée pour la diffusion électronique du contenu
- Outil de suivi et de rapport
- Outil de libre-service qui permet aux employés de choisir leur cheminement pédagogique
- Administre les activités d'apprentissage
 - finances
 - inscription
 - logistique

Les éléments de l'apprentissage électronique– Outils de prestation électroniques



L'augmentation du « trafic » liée aux CAI ouvre la porte à de nouvelles solutions innovatrices

Méthode	Coût	Temps	Efficacité
Apprentissage expérimental (mentorat, etc.)	\$ Coûts d'occasion d'un mentor	TT Courtes périodes Courtes interruptions	L'apprentissage expérimental aide à mettre ses connaissances en pratique
Apprentissage à son rythme à l'aide du web	\$\$\$ Développement du logiciel	T Courtes périodes Horaire très souple	Exige de la motivation personnelle; peut compléter les méthodes traditionnelles
Apprentissage dans une classe virtuelle	\$\$ Équipement	TT Courtes périodes Courtes interruptions	L'apprentissage est étalé sur une plus longue période; plus facile d'assimiler et d'appliquer
Cours donnés par un instructeur; séances; ateliers	\$\$\$\$ Locaux; équipement; frais de déplacement	TTTT Plus longues périodes; absences plus longues du travail	Complément important; transition nécessaire vers les nouvelles méthodes; conception souple

Les CAI peuvent s'appliquer largement aux autres domaines de connaissances

Resources humaines

GI-TI

Gestion des finances

Élaboration des politiques

Connaissances scientifiques

Réglementation

Au cours des deux prochaines années nous pourrions passer ...

- À la gestion des domaines de connaissances :
 - par domaines
 - dans tous les ministères
 - en se fondant sur une analyse solide des questions clés (c.-à-d. maintien en fonction, recrutement, apprentissage) qui se présentent dans chaque domaine
 - en tenant dûment compte de la priorité relative de chaque domaine - ils ne sont pas tous égaux
- À la prise de décisions relatives aux investissements afin de combler les principales lacunes dans les compétences qui ont la plus grande incidence sur nos activités

Illustration des domaines d'habiletés et de compétences individuelles et ministérielles

Exemples de domaine de connaissances	Exemples de domaines de connaissances et de compétences ministériels
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Principes et processus liés à la NGC • portails SHRH/B2E/RH • App. électronique
GI-TI	<ul style="list-style-type: none"> • Architecture de l'entreprise • Commerce électronique (B2E,B2B,B2C) • Élaboration d'un portail Web • Gestion des approvisionnements
Gestion des finances	<ul style="list-style-type: none"> • SIF • Fonction moderne de contrôleur • Comptabilité par activité • Bilan équilibré • PCE – Solutions
Politiques	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de projets • Évaluation/rendement du programme • Mesures • NGC
Sciences	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de projets • Mesure du rendement/RCI • Commercialiation des sciences • Constitution d'équipes • Rédaction de propositions

Exemples de compétences et d'habiletés individuelles
<ul style="list-style-type: none"> • Capacité cognitive • Créativité • Vision • Gestion de l'action • Sensibilité aux besoins de l'organisme • Esprit d'équipe • Capacité d'être un partenaire • Integrent • Communication • Endurance -résistance au stress • Sens de l'éthique et des valeurs • Personnalité • Souplesse • Confiance en soi

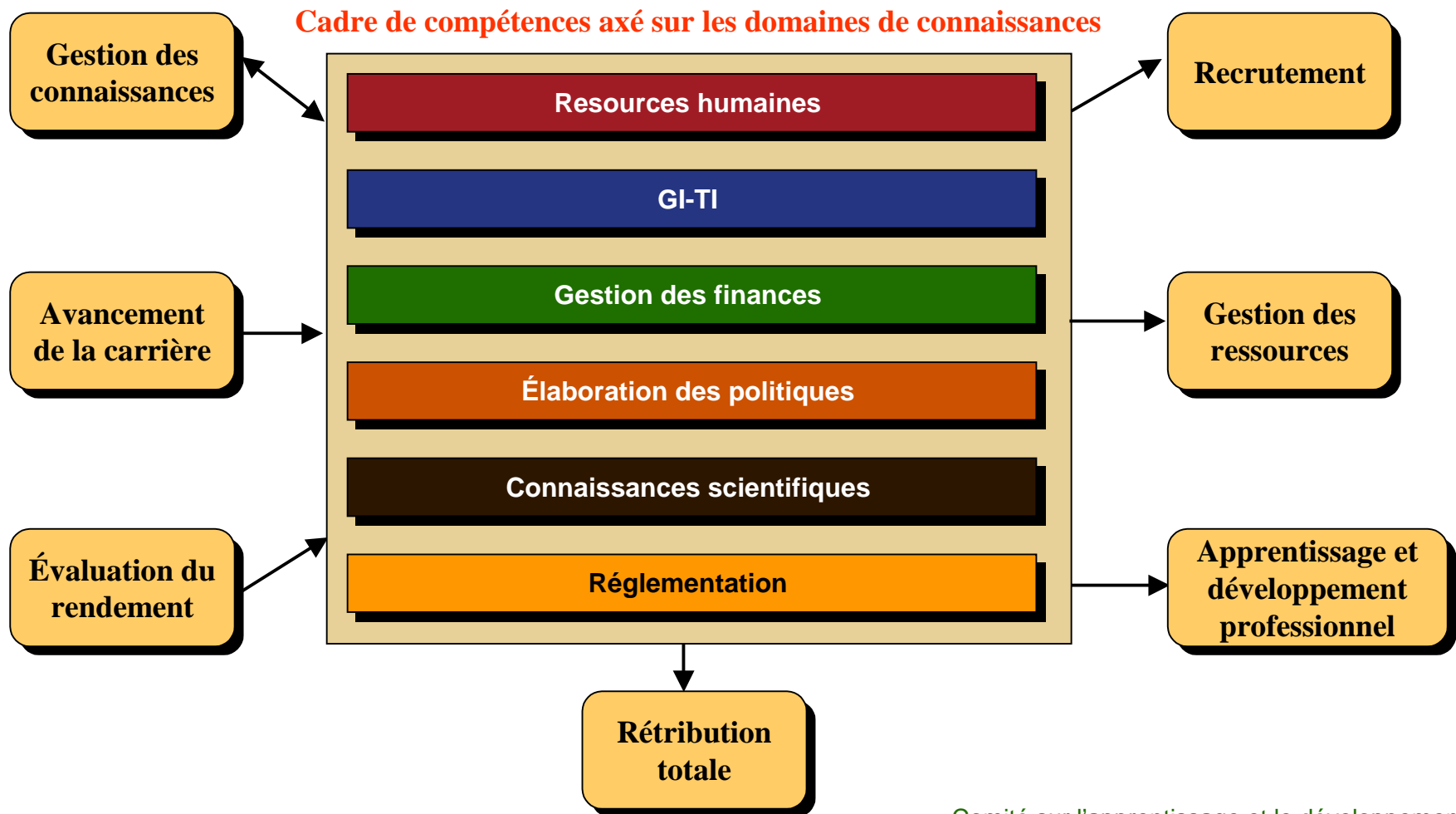
Au cours des deux prochaines années, nous pourrions passer ...

- À la mise sur pied d'un solide comité directeur du SM sur l'apprentissage qui :
 - établira ou modifiera la liste des domaines de connaissances
 - déterminera les investissements prioritaires
 - priorisera les domaines et les secteurs de connaissances
 - à partir des plans soumis par chaque comité des compétences
 - obtiendra le financement ministériel et gèrera le cadre de financement
 - établira le cadre de rapport, surveillera les progrès accomplis par rapport aux plans et prendra au besoin des mesures correctives

Au cours des deux prochaines années, nous pourrions passer à ...

- L'établissement de comités des compétences pour chaque domaine de connaissances, comités qui seraient chargés de :
 - faire une évaluation quantitative des lacunes sur le plan du recrutement, du maintien en fonction et de l'apprentissage qui existent dans chaque domaine de connaissances
 - s'assurer la participation des groupes concernés afin d'obtenir leur adhésion et leur engagement
 - démontrer l'incidence des lacunes sur la réalisation de la vision, du mandat, des stratégies et des objectifs de la FP
 - établir le cadre de l'affectation des ressources aux employés compris dans chaque domaine de connaissances
 - engager des dispensateurs de la formation pour élaborer un programme de base et surveiller les progrès
 - mettre en oeuvre les rapports nécessaires, surveiller les progrès accomplis par rapport au plan et apporter les modifications nécessaires

Au cours des deux prochaines années, nous pourrions passer à une approche intégrée en matière de gestion des ressources humaines



La structure de gouvernance de la gestion des compétences

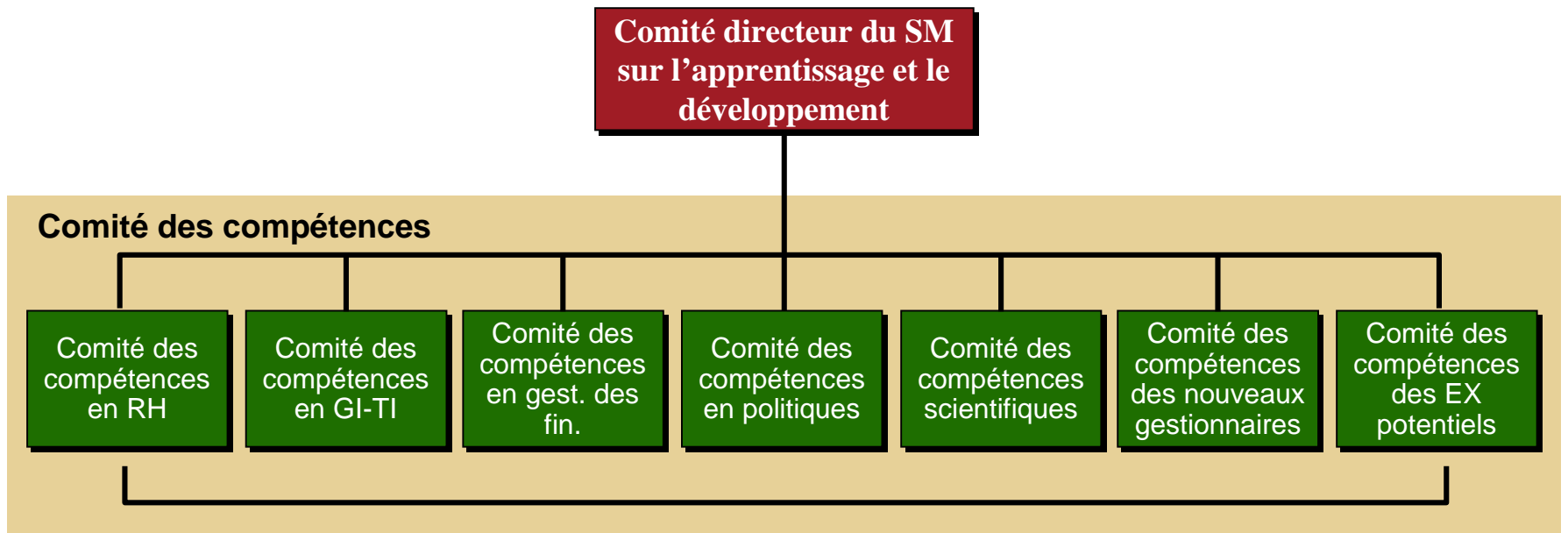
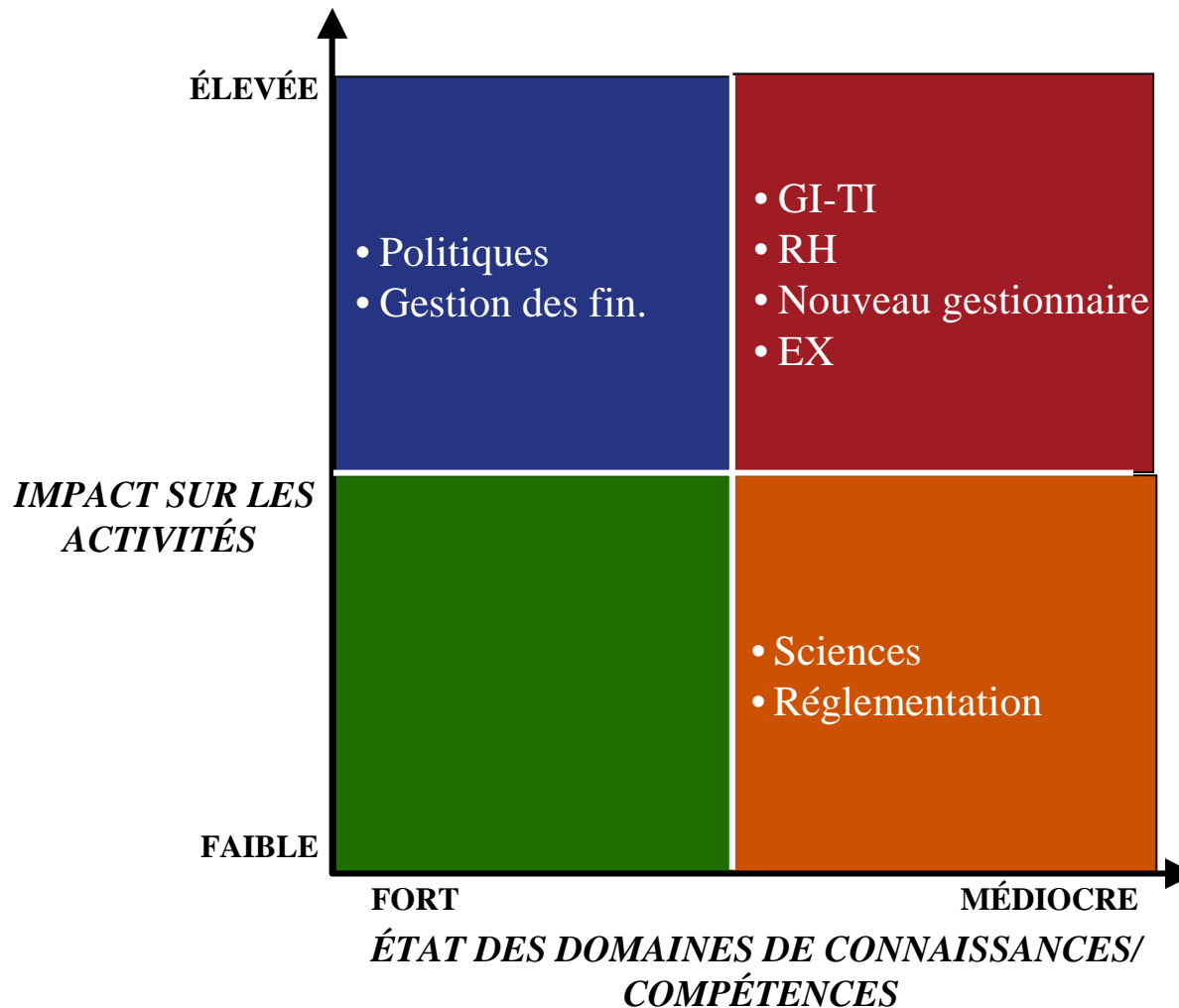


Illustration de l'évaluation des lacunes

Domaines de connaissances	Nombre d'employés	Roulement	Demande d'emplois	L'état du recrutement	Évaluation des compétences	Incidence sur les activités	Total brut	Priorité relative
Ressources humaines								
GI-TI								
Gestion des finances								
Politiques								
Sciences								
Nouveau gestionnaire								
EX potentiels								
Réglementation								

Matrice de priorisation



F. CONCLUSION

Pourquoi créer des CAI?

- Établir un lien entre le recrutement et le maintien en fonction d'une part et l'apprentissage et le développement d'autre part
- Nouveaux instruments plus nouveaux fonds = preuve que nous sommes sérieux
- Les CAI pourraient donner lieu à de nouvelles occasions d'apprentissage pour tous les employés
- Les CAI assureront les véhicules nécessaires pour appuyer les programmes ministériels obligatoires de même que le perfectionnement personnel et les priorités ministérielles

Avantages supplémentaires des CAI

Priorités en matière
d'apprentissage + Compte
de l'employé



Augmentation du « trafic »
lié à l'apprentissage

Augmentation du « trafic »
lié à l'apprentissage



Permet de réaliser des économies
dans l'élaboration des meilleurs
outils d'apprentissage

CAI pilotes

- Les CAI sont une structure d'apprentissage
 - souple et apte à répondre à des besoins particuliers
 - qui lie la responsabilité personnelle à l'obligation de rendre compte
- Des CAI pilotes peuvent être mis en place à plusieurs niveaux
 - financement supplémentaire pour 2 000 nouvelles recrues et
 - 10 000 gestionnaires
 - financement supplémentaire pour deux domaines de connaissances (RH et Finances)
 - financement déjà prévu pour les besoins ministériels en fonction du mandat (dans 3 ou 4 ministères)