



INDEX DE  
L'ORGANISATION  
APPRENANTE

Proposition du Groupe de la  
recherche  
du CCG au Comité sur l'apprentissage et le  
développement

Le 21 mars 2001



# I. INTRODUCTION

# Le défi

- ✓ *« Pour aider le gouvernement à s'acquitter de ses responsabilités, le Canada doit pouvoir compter sur une fonction publique dont l'excellence est reconnue et qui possède les compétences requises dans une économie et une société fondées sur le savoir. »  
(Discours du Trône : 30 janvier 2001).*

# Contexte

- ✓ L'apprentissage devient de plus en plus prioritaire dans la fonction publique fédérale
- ✓ Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) a révélé l'existence d'un écart considérable d'un ministère à l'autre quant aux perceptions et aux attitudes à l'égard de l'apprentissage
- ✓ Le Comité sur le perfectionnement et l'apprentissage veut déterminer à quel point il est faisable et avantageux d'élaborer un Index de l'organisation apprenante (IOA) en vue d'évaluer les forces et les faiblesses des divers ministères et de surveiller l'évolution des tendances au fil du temps

# Quatre outils de diagnostic supplémentaires

- ✓ L'IOA sera un des quatre outils de diagnostic supplémentaires :
  - Bulletin : degré d'effort consacrés à la formation et aux résultats organisationnels
  - Outil de mesure commun : degré de satisfaction des participants par rapport aux possibilités d'apprentissage
  - Guide des questionnaires pour l'autoévaluation de l'apprentissage : outil conçu pour évaluer les investissements en matière d'apprentissage
  - Index de l'organisation apprenante : perceptions et attitudes au sujet des principaux aspects de l'apprentissage organisationnel

# Crédibilité de l'IOA

## ✓ Enjeux

- *En général, les index comportent un élément de subjectivité et, étant constitués de statistiques sommaires, ils laissent de côté certains éclaircissements qui pourraient découler d'un examen individuel des questions.*
- *Cependant, ils sont utiles pour faire ressortir les enjeux potentiels et permettent de déterminer si les choses s'améliorent avec le temps.*

## ✓ Notre approche

- *Nous sommes conscients des limites des index*
- *Nous entendons utiliser l'IOA, comme un outil supplémentaire, et non pour remplacer une analyse détaillée des questions individuelles*
- *Nous proposons une méthode de calcul simple et transparente*

# Avantages de l'IOA

- ✓ Surveillance des perceptions et des attitudes à l'égard...
  - *de l'engagement en matière d'apprentissage à vie*
  - *des perceptions de l'environnement d'apprentissage*
  - *des attitudes envers les pratiques d'apprentissage*
- ✓ Aide les gestionnaires...
  - *à surveiller les progrès réalisés sur une période donnée*
  - *à cerner les forces et les faiblesses relatives*
  - *à s'assurer que tous les groupes d'employés participent activement*



## II. ESTIMATION

# Sources de données potentielles?

- ✓ Les organisations apprenantes possèdent plusieurs caractéristiques qui leur sont propres
  - *Les sondages du CCG et du Conference Board ont établi une liste exhaustive de ces caractéristiques (voir la diapositive suivante)*
  - *Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) s'est penché sur trois aspects du développement de l'apprentissage*
    - l'environnement d'apprentissage : p. ex. dans quelle mesure est-ce que l'organisation apprend de ses erreurs?
    - l'environnement de soutien : p. ex. jusqu'à quel point les gestionnaires aident-ils les employés à satisfaire leurs besoins d'apprentissage?
    - le caractère adéquat de la formation : p. ex. les employés reçoivent-ils assez de formation pour tenir leurs compétences à jour?

# Sondage du CCG : Caractéristiques d'une organisation apprenante

- 1. Favorise l'apprentissage individuel et en équipe**
- 2. Encourage la prise de risques calculés**
- 3. Valorise la diversité et les points de vue différents**
- 4. Facilite la communication et le travail vers un consensus**
- 5. Partage l'information pour aider chacun à prendre des décisions éclairées**
- 6. Encourage la coopération au-delà des limites organisationnelles**
- 7. Explore sans cesse son environnement et adapte ses stratégies**
- 8. Incite les employés et les intervenants à prendre part à des échanges constructifs**
- 9. Axe ses efforts sur le service et les résultats**

# Stratégie proposée

- ✓ Utiliser le SAFF, en y ajoutant peut-être quelques questions supplémentaires
- ✓ Avantages du SAFF :
  - *plusieurs questions sur l'environnement d'apprentissage*
  - *échantillon vaste et représentatif de la FP*
  - *répétitions périodiques (cycle de 3 ans)*
- 1. Un accent sur le développement de l'apprentissage viendrait compléter avantageusement l'initiative sur les comptes d'apprentissage

# Enjeux techniques

- ✓ Échelle : Comment pouvons-nous convertir chaque échelle (p. ex. entièrement d'accord, en désaccord total, etc.) en une seule note numérique?
- ✓ Poids : En agençant les notes pour former un index, quel poids faut-il accorder à chaque question d'un groupe, et à chaque groupe par rapport au reste des groupes (p. ex. l'environnement d'apprentissage et l'environnement de soutien sont-ils aussi importants l'un que l'autre?)
- ✓ Interaction : En additionnant les notes des différentes questions, passons-nous outre la présence éventuelle d'interaction entre les divers aspects d'une organisation apprenante?

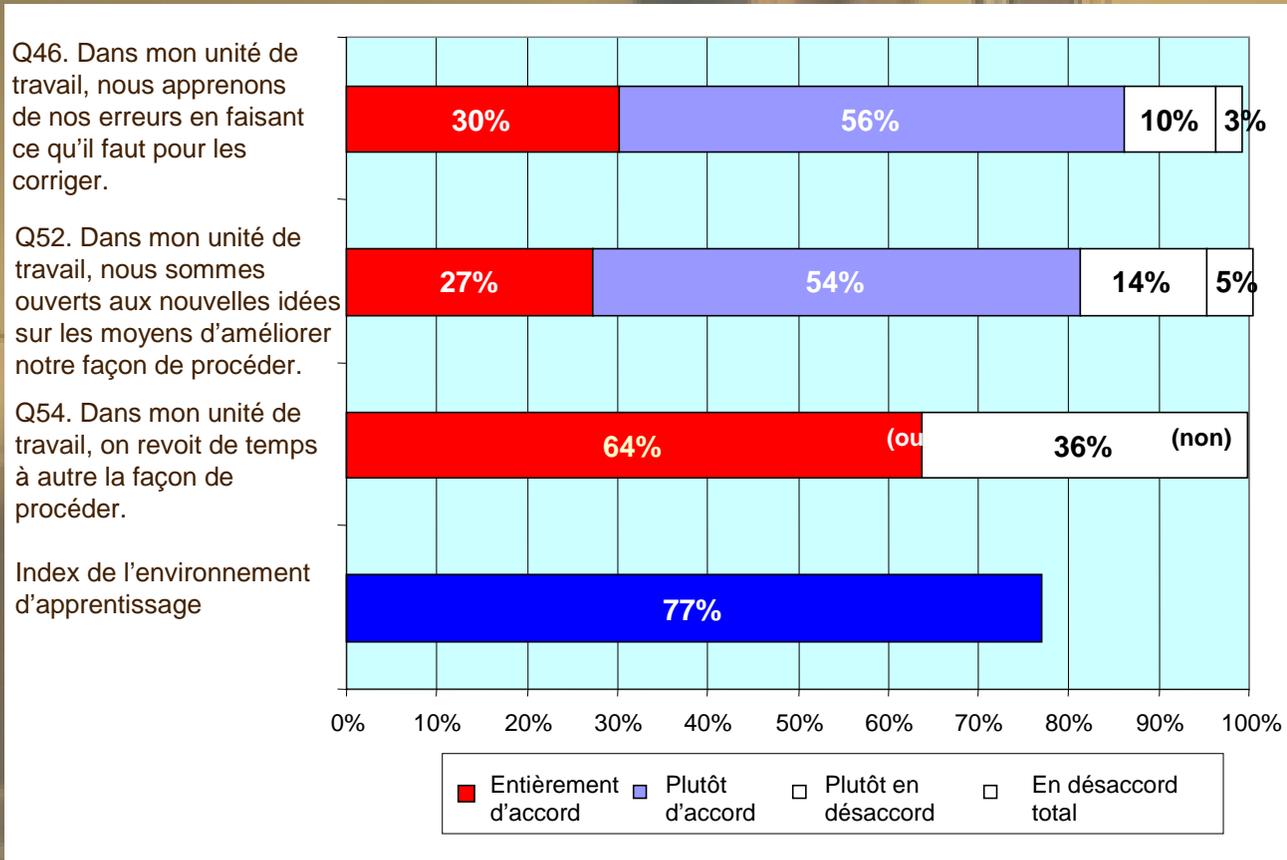
# Notre approche

- ✓ Nous avons d'abord sélectionné 12 questions principales portant sur les trois aspects de l'organisation apprenante dont nous avons discuté plus tôt :
  - *Environnement d'apprentissage (3 questions)*
  - *Environnement de soutien (5 questions)*
  - *Caractère adéquat de la formation (4 questions)*
- 1. Nous avons ensuite choisi l'approche technique la plus simple à des fins de transparence
- 2. Plus tard, nous déterminerons le degré de sensibilité de notre index afin de connaître la fermeté de ses résultats

# Étapes du calcul

- ✓ Échelle : 100 points pour les deux réponses les plus valables; 0 point pour les deux réponses les moins valables
  - *Pour chaque question, nous avons converti l'échelle en pointage en calculant le pourcentage de répondants qui choisissent l'une ou l'autre des réponses les plus favorables (p. ex. si 30 p. 100 sont tout à fait d'accord et que 56 p. 100 sont d'accord, on obtient un pointage de 86 p. 100).*
- ✓ Question de poids : les questions sont équilibrées dans l'index secondaire
  - *Nous avons établi un index secondaire pour chacun des trois groupes en établissant la moyenne des points pour toutes les questions du groupe*
  - *Nous avons établi l'Index de l'organisation apprenante en faisant la moyenne des trois index secondaires*

# 1. Index secondaire de l'environnement d'apprentissage



## 2. Index secondaire de l'environnement de soutien

Q21. On m'encourage à innover ou à prendre des initiatives dans mon travail.

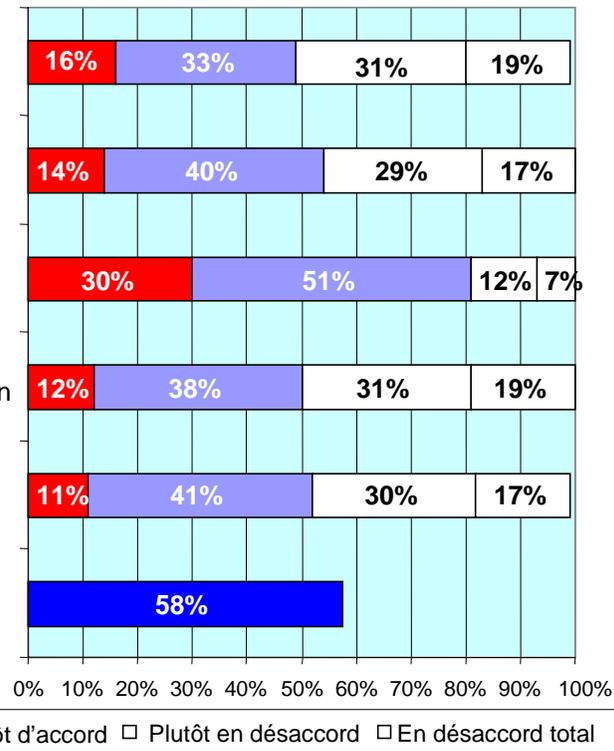
Q36. Mon (ma) supérieur (e) immédiat (e) m'aide à cerner mes besoins en formation.

Q37. Mon (ma) supérieur (e) immédiat (e) me permet de prendre la formation nécessaire à mon travail.

Q74. Mon (ma) supérieur (e) immédiat (e) m'aide beaucoup à me perfectionner sur le plan professionnel.

Q75. Le ministère met tout en œuvre pour appuyer ses employé (e) s dans leur perfectionnement professionnel.

Index de l'environnement de soutien



Remarque : Pour la question 21, l'échelle est : toujours, souvent, parfois, rarement/jamais.

# 3. Index secondaire du caractère adéquat de la formation

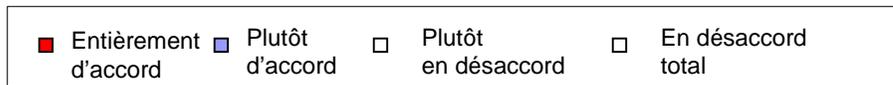
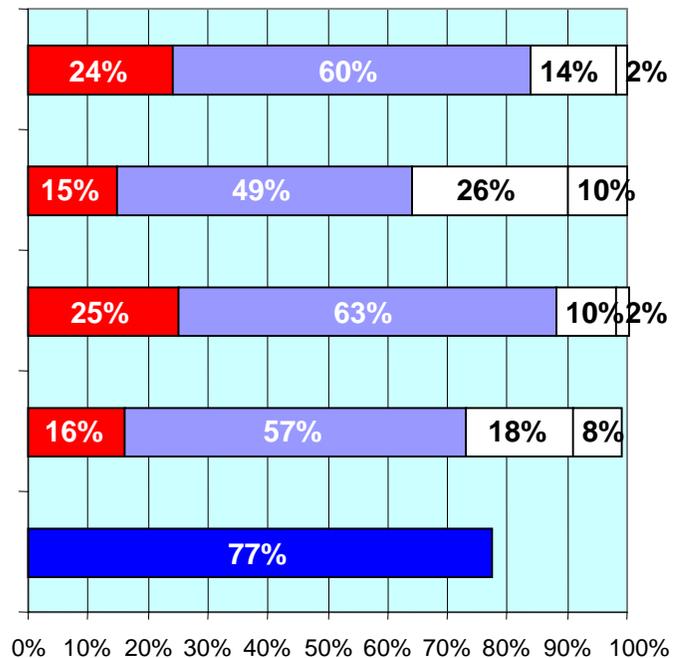
Q73. Je prends l'initiative d'acquérir les compétences dont j'ai besoin pour progresser dans ma carrière.

Q72. J'ai des occasions d'acquérir et d'appliquer les compétences dont j'ai besoin pour progresser dans ma carrière.

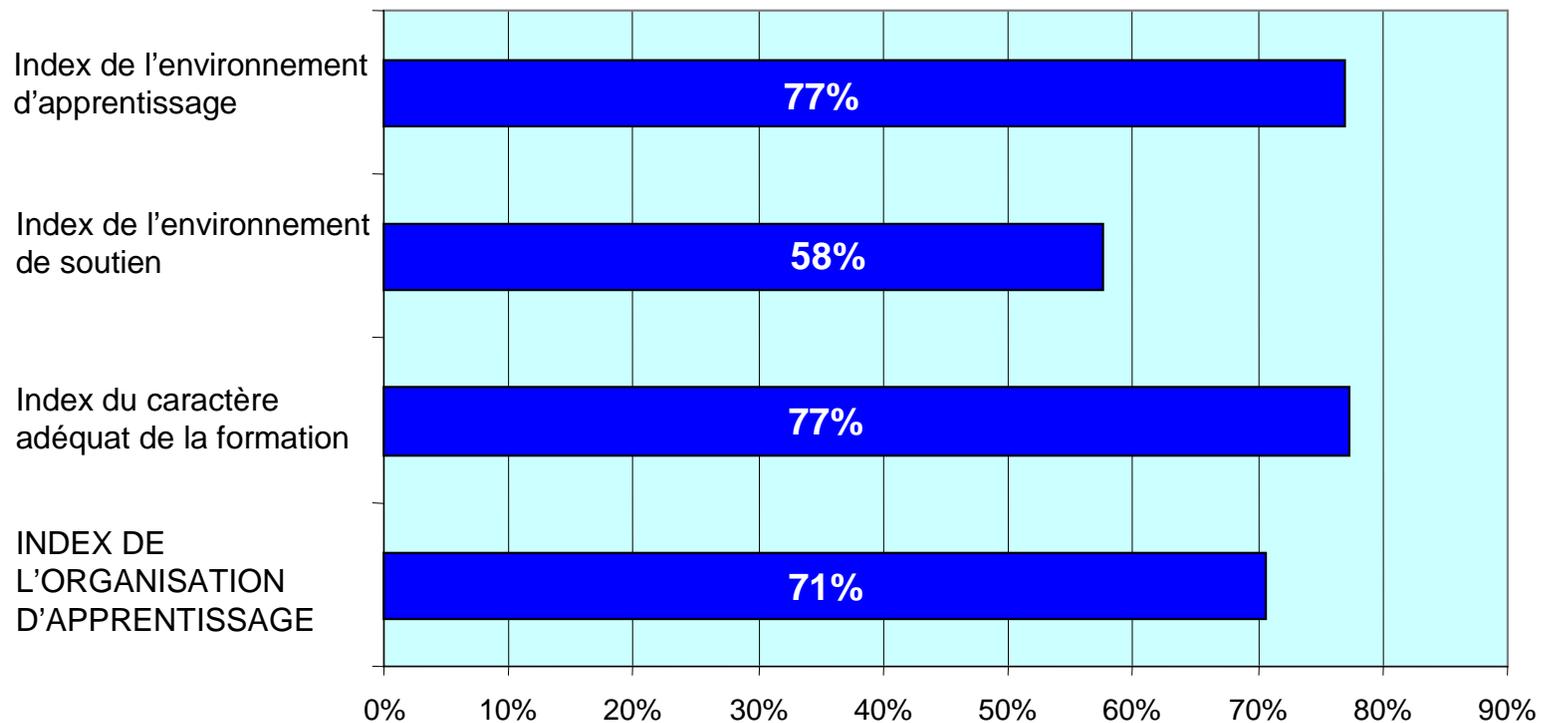
Q71. Dans le cadre de mon emploi actuel, je tiens mes connaissances et mes compétences à jour.

Q70. Je reçois la formation dont j'ai besoin pour faire mon travail.

Index du caractère adéquat de la formation



# Index de l'organisation apprenante





### III. CONCLUSION

# Pourquoi un Index de l'organisation apprenante?

- ✓ Il s'agit d'un outil de diagnostic potentiellement utile; il est à son meilleur lorsqu'il est jumelé à d'autres outils de diagnostic
- ✓ Il n'est pas censé remplacer l'analyse en profondeur des questions du SAFF qui portent sur l'apprentissage, mais il s'agit d'un moyen pratique d'assurer une surveillance initiale des tendances
- ✓ L'élaboration de l'index est un processus rentable : les questions du sondage existent déjà et les exigences sur le plan de l'analyse ne sont pas très grandes

# Étapes suivantes

- ✓ Permettre aux ministères et aux organismes de surveiller leur rendement sur une période de temps et de maintenir l'engagement et les mesures actives
- ✓ Permettre d'identifier des leaders afin de cerner les « pratiques exemplaires » qu'il convient d'imiter
- ✓ Mener des analyses de la sensibilité
- ✓ Entreprendre une analyse plus approfondie des questions du SAFF qui portent sur l'apprentissage afin de mieux situer l'Index de l'organisation apprenante dans le contexte qui convient.
- ✓ Faire des propositions au (CCSS, Comité consultatif du SAFF dirigé par le SCT):
  - *explorer la portée pour l'ajout de nouvelles questions*
  - *veiller à ce que les questions sur l'apprentissage qui existent déjà dans le SAFF soient conservées telles quelles pour permettre d'établir des tendances*