



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

RAPPORT PROVISOIRE
JUN 2001

LA FONCTION PUBLIQUE : UNE ORGANISATION APPRENANTE



C C G
C C M D

Canada

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada (2001)
Tous droits réservés

Toute demande de permission pour reproduire
ce document doit être adressée au
Centre canadien de gestion

Disponible auprès du :

Centre canadien de gestion
Politiques, stratégie et communications
373, promenade Sussex
Ottawa (Ontario) Canada
K1N 8V4

Téléphone : (613) 947-9620
Télécopieur : (613) 947-3706

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque
nationale du Canada

Vedette principale au titre :

La fonction publique : une organisation apprenante : rapport
provisoire

Texte en anglais et en français disposé tête-bêche.
Titre de la p.de t. addit. : A public service learning organization.
ISBN 0-662-65924-0
No de cat. SC94-87/2001

1. Canada -- Fonctionnaires -- Formation en cours d'emploi.
2. Personnel -- Formation -- Canada.
3. Apprentissage.
 - I. Centre canadien de gestion.
 - II. Titre.
 - III. Titre : A public service learning organization.

HF5549.5.T7P82 2001 658.312'404 C2001-980209-9F

TABLE DES MATIÈRES

Message du Comité sur l'apprentissage et le développement.....	1
Progrès touchant les initiatives d'ensemble	3
L'organisation apprenante à l'action.....	11
Tournés vers l'avenir	13
Annexe 1 : Initiatives associées au rapport Sur la voie de l'avenir -- Résumé et état actuel	17
Annexe 2 : Proposition d'une politique sur l'apprentissage continu pour la fonction publique du Canada	23
Annexe 3 : Curriculum pour gestionnaires : fondements	31



Comité sur l'apprentissage et le Développement 2000 - 2001

Madame Jocelyne Bourgon

Présidente, Centre canadien de gestion

Madame Verna Bruce

Sous-ministre déléguée des Affaires des anciens combattants Canada

Monsieur Frank Claydon

Secrétaire du Conseil du Trésor et contrôleur général du Canada

Madame Michelle d'Auray

Dirigeant principal de l'information, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Monsieur Marc Denis Everell

Sous-ministre adjoint, Environnement Canada

Madame Maryantonett Flumian

Sous-ministre déléguée de Développement des ressources humaines Canada
(Anciennement Présidente directrice générale, Centre canadien des armes à feu)

Monsieur Sid Gershberg

Président, Agence canadienne d'évaluation environnementale

Monsieur André Gladu

Sous-ministre Développement économique Canada pour les régions du Québec

Madame Mary Gusella

Présidente et commissaire, Commission mixte internationale
(Anciennement Chef, Le Réseau du leadership)

Monsieur Alain Jolicoeur

Commissaire délégué, Agence des Douanes et du Revenu du Canada

Monsieur Marc Lafrenière

Sous-ministre des Affaires indiennes et du Nord Canada
(Anciennement Directeur exécutif Bureau d'information du Canada)

Monsieur Jim Lahey

Secrétaire délégué Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
(Anciennement Sous-ministre du Développement des ressources humaines Canada)

Madame Oryssia Lennie

Sous-ministre de la Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Monsieur Ranald A. Quail

Sous-ministre et Chef du Groupe de travail Modernisation des ressources humaines
(Anciennement Sous-ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux
et sous-receveur général du Canada)

Monsieur Morris Rosenberg

Sous-ministre de la Justice et sous-procureur général du Canada

Monsieur Scott Serson

Président de la Commission de la fonction publique

Monsieur Robert G. Wright

Ambassadeur canadien du Japon
(Anciennement Sous-ministre du Commerce international)

Message du Comité sur l'apprentissage et le développement

Il y a un an, des employés de la fonction publique de partout au Canada nous ont fait part de leurs opinions sur les principales caractéristiques d'une organisation apprenante et sur ce qui s'impose pour faire de la fonction publique du Canada une telle entité. C'est ce qui a donné naissance à notre rapport publié en juin 2000, *Sur la voie de l'avenir*, et au *Document de travail sur les orientations*, qui l'accompagne.

De ces consultations s'est dégagé un message clair et cohérent -- on voulait du changement et des résultats tangibles. Les idées et suggestions qui nous ont alors été faites et dont fait état le rapport *Sur la voie de l'avenir* étaient passionnantes et novatrices. Mais, par-dessus tout, elles ont été un tremplin pour la promotion d'une culture de l'acquisition du savoir dans la fonction publique.

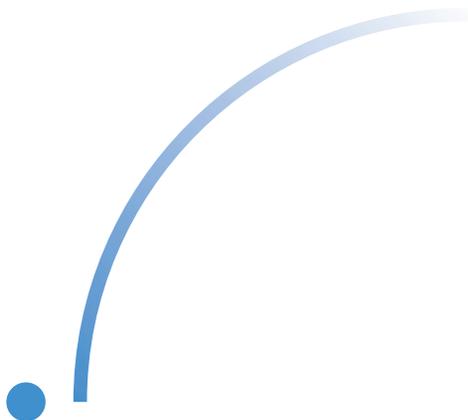
L'an dernier, il y a eu de grands progrès à l'égard des quarante-quatre initiatives exposées dans le rapport *Sur la voie de l'avenir*. Un résumé complet de ces initiatives et des progrès réalisés à ce jour figure à l'annexe 1.

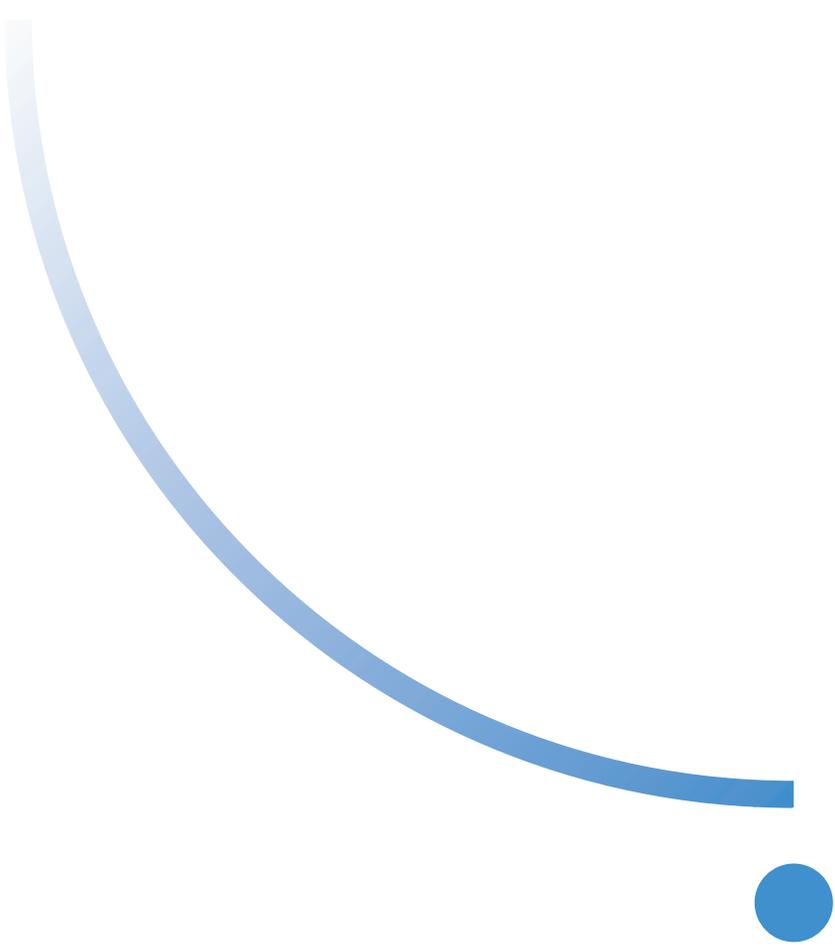
Notre comité a poursuivi l'étude détaillée des recommandations qui devaient tableer sur une approche d'ensemble pour le secteur public. La première partie du présent rapport fait état de nos réalisations. Nous étions conscients qu'en matière de recrutement, de maintien en poste, d'apprentissage et de perfectionnement, l'intention première des sous-groupes du Comité des hauts fonctionnaires était de ne pas s'en tenir aux besoins immédiats et de se tourner vers l'avenir. De plus, comme vous pourrez le constater, nous avons pris très au sérieux le contenu de vos observations et l'esprit dans lequel elles nous ont été faites. Le dévouement et les efforts de bien des gens ont en effet permis de bien préparer la mise en œuvre de bon nombre de vos suggestions, au point qu'il ne reste plus qu'à y donner suite. Les résultats de nos travaux visent à orienter le changement culturel qui s'impose pour bâtir la fonction publique de demain.

Dans cette tâche, nous n'avons pas été laissés à nous mêmes. En juin dernier, nous avons invité tous les employés de la fonction publique à examiner les possibilités qui étaient à leur portée. Nous avons mis en lumière les initiatives possibles tant au niveau personnel, ministériel et régional qu'à celui de l'équipe et de toute la collectivité. Bon nombre d'employés de la fonction publique ont relevé le défi. La deuxième partie de notre rapport expose les fruits de leur travail. Le document complémentaire intitulé *L'organisation apprenante à l'action : pratiques exemplaires** expose des expériences particulières sur ce plan.

Au fil de notre travail, nous avons pris conscience qu'il faudrait du temps et des efforts pour mettre en œuvre nombre de ces initiatives. Nous avons tenté de concentrer notre action dans les domaines qui, à notre avis, étaient primordiaux. Ce n'est qu'un début, nous en sommes conscients. La dernière partie du présent rapport expose les autres travaux et possibilités que nous entrevoyons pour l'avenir immédiat.

Nous sommes fiers de ce que nous avons réalisé et de l'apport des nombreuses personnes qui nous ont éclairés, guidés et encouragés dans notre œuvre. Nous félicitons et admirons les maîtres d'œuvre, individus et équipes, pour ces pratiques exemplaires qui ont imprimé un élan capable de nous transformer en une organisation apprenante. Le présent rapport a été rédigé à votre intention. Nous espérons que vous y verrez une confirmation de notre engagement à poursuivre la réalisation du programme d'apprentissage de la fonction publique et l'assurance que l'esprit d'innovation que nous préconisons pour le Canada et les Canadiens se reflétera également dans la gestion de la fonction publique du Canada.





Progrès touchant les initiatives d'ensemble

Introduction

L'apprentissage est une question dont la notoriété va grandissant auprès de ceux qui se soucient de la fonction publique de l'avenir. On prend de plus conscience qu'en cette ère du savoir, c'est dans ses gens que la fonction publique peut faire l'investissement le plus judicieux. On prête à l'apprentissage un rôle capital pour ce qui est d'aider la fonction publique à attirer des candidats talentueux, à faire bénéficier tous les Canadiens de leurs talents et à veiller à maintenir l'excellence pour l'avenir. Par exemple :

L'apprentissage est une question dont la notoriété va grandissant dans toute la fonction publique.

- Dans le discours du Trône, le gouvernement a reconnu l'importance d'une « fonction publique dont l'excellence est reconnue et qui possède les compétences requises dans une économie et une société fondées sur le savoir » et il s'est engagé à opérer les réformes nécessaires : « Innovation et dynamisme, tels seront les attributs d'une fonction publique à l'image de la diversité canadienne ».
- Des employés de la fonction publique de diverses disciplines, réunis pour explorer l'évolution de la nature du travail à l'occasion du « Forum sur les orientations futures » du Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor (CCSCT), ont reconnu que l'un des moyens clés de devenir un employeur de prédilection au XXI^e siècle est, pour la fonction publique, d'investir dans ses employés.
- Dans son dernier rapport au premier ministre sur la fonction publique du Canada, le greffier du Conseil privé mentionne la transformation qui s'opère au moment où la fonction publique devient une institution moderne, gravitant autour de ses employés et capable de servir efficacement dans une économie et une société fondées sur le savoir. Il y souligne la nécessité de programmes et de politiques visant à soutenir les employés de l'État dans cette mutation, par exemple, une politique pangouvernementale de l'apprentissage continu, des comptes d'apprentissage transférables et un fonds visant à stimuler l'innovation par l'apprentissage.

Notre tâche a été de procéder au débroussaillage nécessaire en vue des politiques et programmes qui s'imposent pour traduire l'apprentissage dans la mission, les pratiques et les activités de la fonction publique du Canada. Dans le présent chapitre, nous verrons les progrès réalisés à ce jour.

Proposition d'une politique sur l'apprentissage continu pour la fonction publique du Canada

Tout au long de nos consultations et, plus près de nous, au Forum sur les orientations futures du CCSCT, on nous a dit qu'il était avant tout impérieux d'obtenir *un engagement à tous les niveaux -- général, ministériel et personnel en faveur de l'apprentissage*. Pour que cet engagement soit tenu, nous avons proposé, dans notre rapport de juin 2000, l'élaboration d'une charte de l'apprentissage, qui mettrait en lumière l'importance de l'apprentissage et affirmerait l'engagement de tous à passer à l'action. Au fil des douze derniers mois, nous nous sommes employés à consacrer cet engagement en proposant une politique d'apprentissage continu pour l'ensemble de la fonction publique.

Notre *Proposition d'une politique sur l'apprentissage continu pour la fonction publique du Canada** (voir l'annexe 2) s'articule autour de huit engagements qui signalent l'importance attachée à favoriser la culture de l'acquisition du savoir, à être une organisation apprenante et à valoriser l'apprentissage permanent. C'est là, à notre avis, un point de départ qui peut permettre d'aller de l'avant. Nous sommes vivement reconnaissants à Brian Johnson et à Janine Sherman, du Centre canadien de gestion, pour la patience et la créativité dont ils ont fait preuve en couchant nos idées sur papier dans l'élaboration de cette politique.

Nous avons été encouragés de voir que le greffier a reconnu l'importance d'une politique d'apprentissage pour l'ensemble du secteur public dans son rapport au premier ministre, en mars. Tous les membres du Comité sur l'apprentissage et le développement se sont engagés à mettre en œuvre la politique dans leurs propres ministères et organismes, au nombre de quatorze, ce qui représente un engagement à l'égard de l'apprentissage de plus de 90 000 employés. Cela témoigne bien de notre volonté d'être des agents de changement. Nous sommes toutefois conscients qu'une approche pour l'ensemble de la fonction publique serait préférable et nous espérons que les résultats de nos travaux sauront être utiles au Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique et susciter l'intérêt du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Tous les membres du Comité sur l'apprentissage et le développement se sont engagés à mettre en œuvre cette politique dans leurs propres ministères et organismes.

Appuyer les politiques et les plans d'apprentissage

Même si certains engagements pris dans la *Proposition d'une politique sur l'apprentissage continu pour la fonction publique du Canada* sont déjà tenus dans la plupart des ministères et organismes, ceux-ci sont presque tous d'accord qu'il faut poursuivre la tâche. Pour la leur faciliter, le Comité fournit divers outils :

Divers outils servent à appuyer la mise en œuvre des politiques et des plans d'apprentissage dans les ministères.

- *Un Guide pour la création d'une politique de formation, de perfectionnement et d'apprentissage** réunit les éléments clés d'un modèle de politique ministérielle d'apprentissage et cite des exemples d'engagements actuels des ministères.
- *Votre plan d'apprentissage personnel** est un guide servant à établir un plan d'apprentissage individuel, y compris la structure de base et le processus à suivre.
- *Le Coach en apprentissage** est un outil d'auto-évaluation, mis à la disposition des intéressés sur le Web, pour les aider à établir leurs besoins en matière de formation et à arrêter le cheminement de leur apprentissage.
- *Le périple de l'apprentissage** est un guide qui, dans une organisation, aide le lecteur à franchir les diverses étapes visant à concrétiser dans l'action les principes de l'apprentissage. Il est l'œuvre de la Table ronde de recherche-action qu'a présidé le sous-ministre d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, Samy Watson.
- *Introduction à l'apprentissage continu* est une trousse qui vise à orienter les scientifiques dans l'acquisition de compétences en gestion et de méthodes d'auto-évaluation et à les aider à élaborer un plan d'apprentissage. Ce travail novateur a été entrepris par Bill Doubleday, collaborateur émérite au Centre canadien de gestion. Cette trousse peut être commandée à l'adresse suivante : info@ccmd-ccg.gc.ca.

Ces outils visent à informer, à aider et à encourager ceux qui cherchent à intégrer l'apprentissage dans leur tâche courante et dans la mission de leur organisation. Ils sont fournis par suite de demandes d'information pratique et nous incitons les utilisateurs à les mettre à profit.

Comptes d'apprentissage individuels

Les comptes d'apprentissage sont proposés dans le rapport *Sur la voie de l'avenir* comme moyen de mieux traduire l'apprentissage en pratiques de gestion. On nous a dit que leur transférabilité était cruciale -- qu'ils devaient être associés aux gens et non aux ministères -- pour favoriser la mobilité.

L'an dernier, nous avons poursuivi le travail d'élaboration de la notion de compte d'apprentissage individuel. À cet égard, nous remercions la directrice générale du Centre canadien des armes à feu du ministère de la Justice, Maryantonett Flumian, et ses collègues qui ont pris sur eux de traduire cette notion en un modèle utilisable. Ils ont d'abord scruté l'expérience d'autres pays. Puis ils ont examiné les possibilités pour la fonction publique et nous ont aidés à arrêter un modèle de compte d'apprentissage de base et une infrastructure.

La formule proposée dans *Comptes d'apprentissage individuels : lier l'apprentissage au recrutement, au maintien en fonction et au renouveau** consisterait à doter chaque employé d'un compte où accumuler les fonds lui permettant d'acheter des activités d'apprentissage et le temps pour y prendre part. Ces comptes seraient transférables et suivraient leurs titulaires partout dans la fonction publique. Cette formule aurait l'important avantage de rendre plus uniformes le temps et les fonds qui sont consacrés à l'apprentissage dans l'ensemble de la fonction publique.

Les comptes d'apprentissage individuels peuvent rendre plus uniformes le temps et les fonds qui sont consacrés à l'apprentissage dans l'ensemble de la fonction publique.

La prochaine étape consistera à soumettre la formule à certains groupes, comme les gestionnaires, pour qu'ils fassent un essai pratique du concept et de l'infrastructure qui y est liée. D'ici là, les ministères désireux de peaufiner le concept peuvent l'instaurer au niveau de l'organisation. Même si ces comptes ne pouvaient être transférés dans toute la fonction publique, l'expérimentation dans les ministères serait précieuse pour en comprendre la valeur comme moyen d'améliorer l'accès à la formation et de réaliser des économies d'échelle.

Encore une fois, nous sommes heureux que le greffier ait souligné l'importance des comptes d'apprentissage transférables dans son dernier rapport au premier ministre et nous espérons que notre travail sera utile pour faire avancer ce dossier dans la fonction publique.



Comblent les besoins en formation

Les personnes consultées l'an dernier ont affirmé qu'il fallait faire plus pour combler les besoins en formation des gestionnaires de la fonction publique. Diverses recommandations énoncées dans le rapport *Sur la voie de l'avenir* évoquent la nécessité d'aider les gestionnaires à comprendre des questions telles que la gestion collective du risque, le travail en milieu multiculturel, la gestion horizontale, l'avancement de la carrière ainsi que le Canada et sa place dans le monde. En une année, des progrès ont été faits sur tous ces plans.

Des possibilités et des outils de formation permettent d'appuyer les gestionnaires.

Grâce au travail acharné de Gilles Plante et de Michèle Ledoux, le Centre canadien de gestion a élaboré le programme *Curriculum pour gestionnaires : fondements* qui permettra aux gestionnaires de la fonction publique d'élaborer une vision commune, d'acquérir un corpus commun de connaissances propres au secteur public, de maîtriser les compétences et habiletés essentielles au rendement et de partager des valeurs et des principes communs. L'an dernier, le CCG a tenu de vastes consultations et conçu ce programme grâce à l'apport précieux du Champion et du Secrétariat de la collectivité des gestionnaires, du Conseil national des gestionnaires, de Formation et perfectionnement Canada, de représentants syndicaux et de nombreux ministères et organismes. Six cours sont offerts pour l'automne 2001. De plus, une approche consultative et une rétroaction constante continueront de guider la poursuite de l'élaboration de cours. Des renseignements sur le contenu du *Curriculum* figurent à l'annexe 3 et dans le site Web du CCG (<http://www.ccmd-ccg.gc.ca>).

En plus d'élaborer le *Curriculum*, le CCG a créé :

- un cours sur la diversité, avec l'appui du Fonds de soutien de *Faire place au changement* - Équité en emploi, au Conseil du Trésor.
- deux nouveaux cours et la série thématique *Le Canada dans le monde*.

De plus, des tables rondes de recherche-action ont rédigé des rapports* qui mettent à la disposition des gestionnaires des connaissances de pointe à employer dans leur cadre de travail :

- *Le périple de l'apprentissage : le cap sur l'excellence*, présidée par Samy Watson, Agriculture et Agroalimentaire Canada
- *De l'effort héroïque au travail quotidien : les enseignements découlant de la direction de projets horizontaux*, présidée par James Lahey, Développement des ressources humaines Canada
- *Fondements en vue de l'élaboration de stratégies d'apprentissage en gestion du risque dans la fonction publique*, présidée par Ian Shugart, Santé Canada
- *La mise en œuvre de l'entente-cadre sur l'union sociale : un outil d'apprentissage et de référence*, présidée par Alan Nymark, Environnement Canada.

Nous remercions ces dirigeants d'avoir pris le temps de créer ces outils pratiques dont les gestionnaires peuvent maintenant se servir dans leur travail.

Fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage

Un fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage est proposé dans le rapport *Sur la voie de l'avenir* pour susciter l'expérimentation et l'innovation dans la fonction publique.

Dawn Nicholson-O'Brien, collaboratrice émérite en Création du savoir au Centre canadien de gestion, a procédé avec enthousiasme aux recherches et à l'élaboration de ce concept pour le comité. Son œuvre, *Une fonction publique novatrice pour le XXI^e siècle : Fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage**, nous apprend que de nombreux fonds sont utilisés pour susciter l'innovation par d'autres pays, d'autres gouvernements et le secteur privé. Par exemple, Singapour a créé en mars 2000 le fonds *The Enterprise Challenge* en vue d'élaborer des idées novatrices pour sa fonction publique et en faire l'essai. Les premiers résultats sont tellement positifs qu'on prévoit investir d'autres fonds. La Royal Dutch/Shell a lancé en 1996 son initiative *Gamechanger*. Parmi les cinq projets qui ont le plus suscité la croissance en 1999, quatre ont cette initiative pour point de départ.

Un fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage peut aider à rendre un milieu réceptif à l'apprentissage.

Ces recherches donnent à penser que la fonction publique pourrait tirer de nombreux avantages d'un fonds de stimulation de l'innovation. Non seulement de tels fonds ont-ils donné naissance à des produits nouveaux et meilleurs, mais ils peuvent largement contribuer à modifier la culture et, en fait, à rendre un milieu réceptif à l'apprentissage. Les travaux menés à ce jour nous ont permis de mieux comprendre la notion de fonds de stimulation de l'innovation et la manière d'en faire un modèle utilisable dans la fonction publique.

Encore une fois, que le greffier ait évoqué l'idée d'un fonds de stimulation de l'innovation dans son dernier rapport au premier ministre est un facteur positif pour l'avancement de cette initiative.

Préserver la mémoire de l'organisation et tirer parti des connaissances spécialisées de la fonction publique

L'an dernier, au fil des consultations, on nous a dit qu'une organisation apprenante doit écouter à la fois ses travailleurs chevronnés et ceux qui ont pris leur retraite. Cela, nous a-t-on précisé, nécessite des mécanismes efficaces pour recueillir les pratiques exemplaires observées et pour diffuser les enseignements tirés et le savoir accumulé dans toute l'organisation et à tous les niveaux. Une période difficile pointe, nous le savons, car la fonction publique perdra beaucoup de compétences, d'expertise et d'expérience au cours des cinq à dix prochaines années.

L'an dernier, James Lahey et Germain Laporte, de Développement des ressources humaines Canada, ont répertorié des outils et politiques qui servent actuellement à appuyer et à faciliter la préservation de la mémoire de l'organisation et le transfert des connaissances et ils ont mis par écrit des pratiques exemplaires.

Nous sommes encouragés par le travail audacieux de divers ministères qui ont été créatifs et innovateurs en mettant en œuvre des initiatives visant à préserver la mémoire de l'organisation et en utilisant l'expertise de leurs employés et de leurs retraités. Bien des ministères misent sur leurs mécanismes et politiques en place pour instaurer des programmes de mentorat qui soutiennent leurs employés et les nouvelles recrues dans l'avancement de leur carrière. D'autres instituent des bureaux de gestion du savoir pour promouvoir le partage des connaissances et susciter un milieu de travail qui offre un soutien. Par exemple :

- Statistique Canada a instauré un programme qui vise à retenir les services de ses retraités possédant les compétences spécialisées et l'expertise nécessaires pour opérer le transfert de connaissances et enseigner des compétences particulières.

- Les ministères à vocation scientifique tels Agriculture et Agroalimentaire Canada, Ressources naturelles, Environnement et Pêches et Océans ont des programmes de scientifiques émérites. Ces programmes, offerts aux scientifiques retraités qui jouissent d'une excellente réputation dans leur discipline, soutiennent la poursuite de la recherche et assurent la continuité par la diffusion du savoir et de l'expérience.
- Transports Canada fait actuellement l'essai, dans les secteurs de la réglementation et de l'inspection, d'un programme de transfert de connaissances qui vise à faciliter le transfert sans heurt du savoir de l'organisation et le maintien des employés clés en poste.

Dans son dernier rapport au premier ministre, le greffier souligne que nous devons trouver des solutions inventives pour assurer le transfert de la mémoire et du savoir essentiels de l'organisation au sein de la fonction publique. À cette fin, James Lahey et son équipe ont maintenant constitué un groupe de travail interministériel, formé de représentants de ministères et d'organismes centraux, en vue de partager, de promouvoir, d'analyser et d'évaluer l'utilisation des politiques et outils existants. Ce groupe se penche sur l'utilisation actuelle de ces politiques et outils afin de réunir des expériences utiles à d'autres. Il examine la nécessité de perfectionner ces outils pour les adapter à la situation actuelle et il élaborera un guide du gestionnaire. Pour appuyer ce travail, la Commission de la fonction publique et le Secrétariat du Conseil du Trésor ont entrepris d'explorer les nouvelles initiatives possibles et une délégation de pouvoirs plus poussée, et de revoir les directives en place concernant le groupe de la direction. Ce travail devrait se rattacher à l'initiative Modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, qui vise à améliorer les politiques, processus et systèmes existants dans le cadre des lois en place.

Il nous faut des solutions inventives pour assurer le transfert de la mémoire et du savoir essentiels de l'organisation.



Élaboration d'un cadre d'évaluation

La *Proposition d'une politique sur l'apprentissage continu* engage la fonction publique à promouvoir une culture de l'acquisition du savoir et à devenir une organisation apprenante. Il nous faut donc pouvoir mesurer ce que nous faisons et les réalisations que procurent ces efforts. Quant aux activités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage dans la fonction publique, l'information est tout au plus variée, sinon inexistante. Nous savons qu'il faut créer de meilleurs outils et méthodes de mesure et nous sommes conscients que l'idéal serait d'avoir des outils et méthodes standardisés.

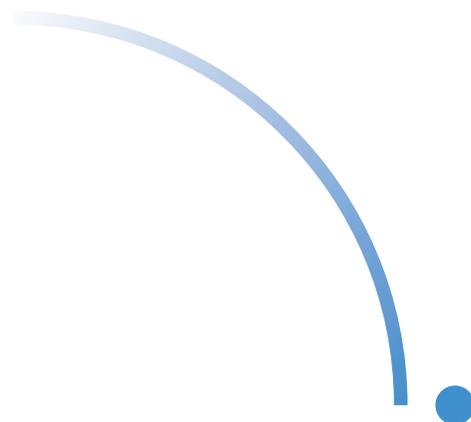
Il nous faut pouvoir mesurer ce que nous faisons et ce que nous réalisons.

Mesurer et évaluer l'apprentissage et en saisir les coûts et avantages est une entreprise difficile. Le comité l'a reconnu dans le rapport *Sur la voie de l'avenir* et, grâce aux efforts assidus de Raymond D'Aoust, du Centre canadien de gestion, il s'est employé à créer certains outils communs qui fourniront une base de mesure.

Il est désormais possible de se procurer ces outils :

- Un *Outil de mesure d'apprentissage** permettrait de recueillir de l'information à trois stades au moyen d'un questionnaire normalisé (pré-évaluation, postévaluation et transfert de savoir). Cette information serait versée dans un site Web commun « d'information sur les programmes d'apprentissage » aux fins de compilation et d'étalonnage de comparaisons.
- Un *Tableau de bord de l'organisation apprenante** permettrait de recueillir, sur les fonds consacrés à l'apprentissage, des données de base que pourraient compléter les réponses à des questions sur des aspects particuliers de l'organisation apprenante. Ce tableau aiderait à mesurer le rendement sur douze mois et fournirait peut-être aussi d'autres occasions d'étalonnage de comparaisons.
- Un *Index de l'organisation apprenante** permet de suivre au fil du temps l'évolution des perceptions et attitudes face à l'apprentissage et au contexte de celui-ci à partir des réponses aux questions du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. Les données ainsi recueillies sont transposées sur une échelle afin de constituer l'indice, dont on peut observer les variations chaque fois que ce sondage est refait.

Les outils se complètent mutuellement -- aucune méthode unique de mesure ne répond à toutes les questions ni ne fournit de compréhension complète en soi. Il faut les améliorer au fil du temps. En étroite collaboration avec les dirigeants des instituts de formation de la fonction publique et avec le Forum des chefs de l'apprentissage, nous nous proposons d'explorer les questions qui entourent la mise en œuvre d'une méthode de mesure commune.



Initiatives d'ensemble

... APPUYANT LES INDIVIDUS	... APPUYANT LES ORGANISATIONS
Le plan d'apprentissage personnel	Proposition d'une politique sur l'apprentissage continu pour la fonction publique du Canada
Le Coach en apprentissage	Guide pour la création d'une politique de formation, de perfectionnement et d'apprentissage
Les comptes d'apprentissage individuels	Fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage
Curriculum pour gestionnaires : fondements	Groupe de travail sur la préservation de la mémoire de l'organisation
La diversité : vision et action Leadership de la diversité au cœur de l'action (module d'apprentissage post-cours assisté par ordinateur)	Outils pour un cadre d'évaluation : Outil de mesure d'apprentissage Tableau de bord de l'organisation apprenante Index de l'organisation apprenante
Le Canada dans le monde (introduction) Le Canada dans le monde (avancé)	
Rapports de tables rondes de recherche-action : Le périple de l'apprentissage : le cap sur l'excellence De l'effort héroïque au travail quotidien : les enseignements découlant de la direction de projets horizontaux Fondements en vue de l'élaboration de stratégies de gestion du risque La mise en œuvre de l'entente-cadre sur l'union sociale	



L'organisation apprenante à l'action

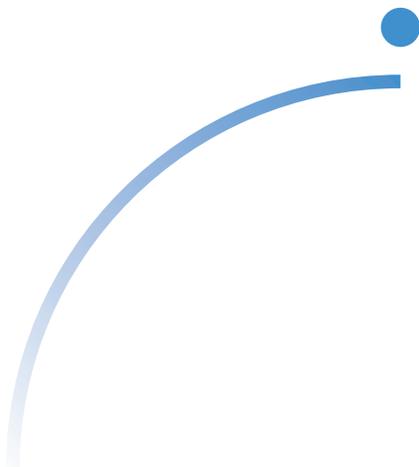
Sur la voie de l'avenir met en lumière les initiatives qui pourraient être prises, tant au niveau personnel, ministériel et régional qu'à celui de l'équipe et de toute la collectivité, pour donner vie à l'organisation apprenante. En juin dernier, lorsque nous avons invité tous les employés de la fonction publique à examiner les possibilités qui étaient à leur portée, nous croyions avec optimisme que beaucoup répondraient. Nous n'avons pas été déçus.

Individus et équipes interviennent afin de mettre à contribution les caractéristiques d'une organisation apprenante dans la vie courante des employés de l'État.

L'an dernier, pendant que nous nous employions à faire progresser les initiatives d'ensemble visant à faire de la fonction publique une organisation apprenante, beaucoup d'autres voyaient à concrétiser les choses sur le terrain. Ils sont intervenus -- d'une façon responsable, innovatrice et audacieuse qui met à contribution les caractéristiques d'une organisation apprenante dans la vie courante des employés de la fonction publique. À titre personnel, ils ont changé la manière dont les questions se discutent; grâce à leurs équipes, ils ont changé le mode de partage de l'information et de prise des décisions; et, au sein de leurs organisations, ils ont contribué à modifier l'assise de l'interaction des gens entre eux. Tous ces changements sont fondamentaux pour faire de la fonction publique une organisation apprenante.

Plusieurs expériences particulières que nous avons recueillies sont décrites en détail dans le document complémentaire au présent rapport, intitulé *L'organisation apprenante à l'action : pratiques exemplaires**.

- Plusieurs expériences font valoir la nécessité de mieux recourir au savoir et de tirer parti de l'expertise existante. Dans certains cas, elles sont liées à la retraite prochaine d'employés avertis et à la nécessité de conserver la mémoire de l'organisation et d'en assurer le transfert. Dans d'autres, elles tiennent au besoin de toujours rester à la fine pointe et de prévoir les nouveaux besoins et usages du savoir. Dans chaque cas, le processus d'apprentissage oblige à cerner et à compiler des données clés, à en analyser la valeur et l'utilité par rapport aux objectifs ou à la mission de l'organisation, puis à en tirer des méthodes appropriées à diffuser par la suite -- par exemple, réseaux, mentorat ou technologies d'information électronique.
- D'autres expériences font état de méthodes de prise de décisions en équipe. *Sur la voie de l'avenir* souligne l'importance de diversifier l'équipe sur le plan de l'expérience, des talents et des professions et propose de recourir à des plates-formes d'échange d'idées et à des techniques telles que le remue-méninges avec des profanes. Bien des méthodes ont été essayées et expérimentées l'an dernier par des organisations et elles ont donné de meilleures formes d'apprentissage et des solutions nouvelles et novatrices à leurs problèmes opérationnels et à ceux touchant les politiques et la planification.
- D'autres pratiques exemplaires montrent l'importance des liens horizontaux. Grâce aux réseaux de partage de l'information, la formation de collectivités fonctionnelles est avantageuse pour les individus et pour leur organisation par l'enrichissement que procure l'échange d'idées, de perspectives et de connaissances. La possibilité de regrouper les besoins et d'y répondre par un « guichet unique » peut donner une importante uniformité d'accès et permettre des économies d'échelle.



Les expériences décrites dans les *Pratiques exemplaires* sont saisissantes, car elles montrent que l'apprentissage a permis aux employés de l'État de relever un vaste éventail de défis (comme innover, recruter et maintenir en poste les candidats les meilleurs et les plus brillants, maintenir la mémoire de l'organisation, accroître la capacité de l'organisation ainsi que le savoir, les compétences et les aptitudes des individus et faire de la fonction publique un milieu de travail plus sain et enrichissant, pour n'en citer que quelques-uns). Ces expériences illustrent toutes le fait que l'organisation apprenante s'édifie à chaque mesure que nous prenons pour traduire l'apprentissage dans notre travail et notre mission. Elles montrent aussi que de telles mesures sont prises chaque jour.

L'apprentissage permet aux employés de l'État de relever un vaste éventail de défis.

Les actions des individus et des équipes, exposées dans les *Pratiques exemplaires*, ouvrent des voies nouvelles et, surtout, montrent que des gestes relativement simples peuvent déboucher sur des améliorations et des changements importants. Chaque fois que cela se produit, la tendance à devenir une organisation apprenante s'enracine plus profondément. À vous de découvrir les parcours intéressants qui ont mené à ces changements, en explorant les expériences d'apprentissage personnel qui sont décrites dans le document complémentaire.



Tournés vers l'avenir

Que de chemin parcouru en une année! Des idées qui n'étaient qu'un peu d'encre sur du papier ont peu à peu pris vie et l'on assiste à un crescendo qui transformera la fonction publique en une organisation modèle pour l'ère du savoir.

Le présent rapport fait état des principales initiatives qui peuvent contribuer à faire progresser la stratégie, à en soutenir le rythme et à jeter les bases de la fonction publique de l'avenir. Nous savons que notre travail n'est qu'un premier jalon. Bien des initiatives mentionnées dans ce rapport ont encore besoin d'être mises en œuvre et il faudra prolonger les travaux dans d'autres domaines pour poursuivre les efforts faits jusqu'ici. Dans le présent chapitre, nous étudions nos priorités pour l'année qui vient.

Saisir le potentiel de la technologie

L'apprentissage assisté par ordinateur est très prometteur comme moyen de favoriser l'acquisition de connaissances dans la fonction publique. Bien que ce ne soit véritablement pas un succédané pour les autres formes d'apprentissage, il peut les compléter et jouer un rôle clé pour combler certains besoins. Il permet d'amener l'apprentissage au poste de travail même de l'employé et de le rendre envisageable au moment où il est le plus pratique pour l'apprenant; il peut en outre rendre accessibles les créneaux de formation et d'apprentissage, même avec un très court préavis, si un besoin immédiat se fait sentir.

L'apprentissage assisté par ordinateur est très prometteur comme moyen de favoriser l'apprentissage dans la fonction publique.

Les employeurs du secteur privé et d'autres secteurs publics de par le monde recherchent de plus en plus l'apprentissage assisté par ordinateur en raison de ses possibilités pour accroître l'accessibilité et réduire les coûts. Selon les études, ce genre d'apprentissage est appelé à prendre plus d'ampleur dans l'avenir immédiat. Le rapport *Sur la voie de l'avenir* prévoit aussi les avantages de l'apprentissage assisté par ordinateur et propose un accès plus large à cet outil d'apprentissage dans la fonction publique.

Au nom du comité, David Waung et son équipe du Centre canadien de gestion ont travaillé l'an dernier à explorer le potentiel de l'apprentissage assisté par ordinateur. Ils ont revu plus de 300 produits relatifs à cette forme d'apprentissage et effectué des essais pilotes auprès de plus de 200 gestionnaires de la fonction publique. Les participants à ces essais nous ont dit que l'apprentissage en direct était efficace et que les documents pouvaient servir en milieu de travail et convenaient aux gestionnaires de la fonction publique. D'après ces résultats, un répertoire de cours a été établi et englobe les sujets vedettes suivants : leadership, gestion du rendement humain, planification stratégique, gestion du risque, orientation du changement.



Pour une organisation aussi vaste que la fonction publique du Canada, la possibilité d'achats coordonnés de produits en ligne pourrait grandement en réduire le coût pour chaque ministère et organisme et en améliorer l'accessibilité. Par ailleurs, cela pourrait aussi leur épargner le temps et le coût associés à la mise au point ou à l'achat des technologies d'apprentissage ainsi qu'à l'examen et à l'évaluation de la pertinence des matières de cours. Mais la mise en œuvre de solutions d'apprentissage assisté par ordinateur dans toute la fonction publique ne va pas sans obstacles. D'autre part, comme le coût des cours informatisés diminue beaucoup pour les utilisateurs, en raison de la hausse du nombre des permis achetés, les apprenants et les ministères en profitent, alors que ce sont les fournisseurs de services qui assument les risques financiers.

Il nous faut saisir le potentiel de l'apprentissage assisté par ordinateur.

Il nous faut saisir le potentiel de l'apprentissage assisté par ordinateur. Au cours de l'année qui vient, le Comité sur l'apprentissage et le développement entreprendra d'autres travaux visant à inventorier les avantages de cette méthode d'apprentissage. Nous travaillerons de pair avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour trouver des moyens de maximaliser le rapport coût-efficacité en profitant des économies d'échelle que permet la coordination des achats. Nous nous efforçons d'étendre le plus possible, à l'ensemble de la fonction publique et au moindre coût, l'accès aux outils d'apprentissage en ligne.

Nous explorerons aussi l'usage accru des autres technologies d'apprentissage à distance (vidéconférence et vidéoconférence d'entreprise, par exemple). Au fil des ans, un certain nombre de ministères ont fait d'énormes investissements dans ces technologies, créant ainsi l'infrastructure technique nécessaire tout en établissant des bassins d'expertise en la matière. Nous voulons étudier le potentiel de cette infrastructure et de cette expertise pour appuyer l'apprentissage à distance et permettre aux autres ministères et organismes intéressés à cette forme d'apprentissage d'exploiter plus à fond les avantages de ces technologies. À cet égard, nous chercherons à obtenir l'apport d'un sous-groupe du Forum des chefs de l'apprentissage, dont la raison d'être est de discuter et de partager les expériences de ces technologies d'apprentissage et de réaliser ces économies d'échelle.

Élargir le réseau d'apprentissage et de perfectionnement

L'une des caractéristiques importantes de l'organisation apprenante est de pouvoir partager et diffuser ses connaissances ainsi que de profiter du savoir et de l'expérience des autres. Bien des initiatives mentionnées dans le document *Sur la voie de l'avenir* gravitent autour de ce principe. Il s'agit, par exemple, de la création de réseaux virtuels, de communautés de pratique, de plates-formes pour le partage des idées et du savoir et de moyens de resserrer les liens horizontaux.

Le Comité sur l'apprentissage et le développement a lui-même créé une importante plate-forme pour l'échange de points de vue et d'idées sur les questions nouvelles. Par la discussion et la recherche, les initiatives prises sur une petite échelle ont été mises en lumière et citées en exemples applicables à plus grande échelle. Une meilleure coordination entre les responsables de la formation, du perfectionnement et de l'apprentissage dans la fonction publique peut procurer bien des avantages que nous voulons étudier plus à fond.

Une meilleure coordination entre les responsables de la formation, du perfectionnement et de l'apprentissage dans la fonction publique peut procurer bien des avantages.

Au cours de l'année qui vient, nous inviterons les dirigeants des instituts d'apprentissage et des organismes de formation et de perfectionnement dans la fonction publique à contribuer à notre stratégie de changement. Le comité mettra les membres de ce groupe au défi de collaborer à des projets sur des questions d'intérêt commun dans le but d'accroître l'apport de leurs organisations à doter la fonction publique en vue de l'économie fondée sur le savoir. Ces domaines d'intérêt commun peuvent englober l'évaluation et la mesure et l'analyse de rentabilité des investissements dans l'apprentissage et le perfectionnement ainsi que l'économie et le financement de ces investissements. Ils peuvent aussi comprendre les efforts pour mieux relier les fournisseurs de l'apprentissage et du perfectionnement à leurs clients, et pour cerner les obstacles à l'apprentissage et au perfectionnement et trouver des moyens de les éliminer.

Nous ferons également appel au Forum des chefs de l'apprentissage, qui offre une autre occasion de s'attaquer d'un commun accord aux priorités en matière d'apprentissage. Le Forum est un réseau interministériel de personnes qui sont directement chargées de l'apprentissage au sein de leur organisation. C'est un lien horizontal précieux pour l'échange de connaissances spécialisées, de ressources, de pratiques exemplaires, d'instruments et de techniques d'apprentissage. Sous la direction de la Commission de la fonction publique (Formation et perfectionnement Canada) et du ministère de la Défense nationale, le Forum prend un nouvel essor et se voit confier un rôle stratégique élargi dans l'évolution et l'application de la stratégie d'apprentissage de la fonction publique. Il met en commun l'expertise et l'expérience de ses membres pour transposer l'orientation stratégique en mesures d'apprentissage concrètes. De cette façon, le groupe peut servir de lien essentiel entre les ministères et les organismes qui ont des besoins en apprentissage et les fournisseurs des services permettant de combler ces besoins et il peut fournir une analyse précieuse pour la suite de nos travaux.

Se tenir à la fine pointe du changement

Tout en édifiant la fonction publique de l'avenir, nous devons être capables de prévoir les changements et aussi nous efforcer de conserver une longueur d'avance. À cette fin, il faut rechercher et analyser les pratiques exemplaires pour voir les résultats que les autres obtiennent et leur façon de procéder. Nous devons constamment pousser plus avant ce que nous savons, comprendre les méthodes de pointe des organisations qui battent la marche dans leur domaine et être prêts à en faire l'essai dans notre propre domaine. Pour appuyer l'avènement de la fonction publique de l'avenir, il nous faut une stratégie qui gravite autour des gens et qui favorise le partage des connaissances. Au cours de l'an prochain, nous voulons étendre notre savoir dans ces domaines par la recherche et l'analyse de pratiques exemplaires.

Pour appuyer l'évolution de la fonction publique de l'avenir, il nous faut une stratégie qui gravite autour des gens et favorise le partage des connaissances.

* Les documents mentionnés dans le présent rapport et les renseignements de base qui y ont trait peuvent être consultés à l'adresse <http://www.ccmd-ccg.gc.ca/>. Une trousse accompagne le présent rapport et contient les documents suivants : *Proposition d'une politique sur l'apprentissage continu pour la fonction publique du Canada; Guide pour la création d'une politique de formation, de perfectionnement et d'apprentissage, Votre plan d'apprentissage personnel et L'organisation apprenante à l'action : pratiques exemplaires*. On peut l'obtenir auprès du Service des communications du Centre canadien de gestion en composant le (613) 995-6007.



ANNEXE 1

INITIATIVES ASSOCIÉES À SUR LA VOIE DE L'AVENIR – RÉSUMÉ ET ÉTAT ACTUEL

No de l'initiative	Titre de l'initiative	Description de l'initiative	État actuel
1	Système de gouvernance de l'apprentissage	Clarifier et simplifier le système de gouvernance, y compris celui de l'apprentissage	L'initiative <i>Modernisation de la gestion des ressources humaines</i> dans la fonction publique permet un travail en ce sens
2	L'apprentissage doit être une priorité de gestion	Arrêter des objectifs clairs de gestion globale incluant l'apprentissage	La <i>Proposition d'une politique sur l'apprentissage continu pour la fonction publique du Canada</i> fait de l'apprentissage une priorité
3	Cadre d'évaluation pour l'apprentissage	Créer un cadre permettant d'évaluer et de guider les progrès réalisés dans l'instauration d'une organisation apprenante au sein de la fonction publique	Outils proposés dans le Rapport provisoire; travaux en cours avec les dirigeants des instituts de formation et des organes d'apprentissage et de perfectionnement de la fonction publique
4	Le recrutement dans une organisation apprenante	Traite des compétences exigées et de la rapidité avec laquelle se fait le recrutement	Travaux en cours à la Commission de la fonction publique — Étude de cas utile : le recrutement de la fonction publique par le Gouvernement en direct. L'initiative <i>Modernisation de la gestion des ressources humaines</i> dans la fonction publique permet aussi un travail en ce sens
5	La classification des postes dans une organisation apprenante	Importance de valoriser la connaissance, l'innovation, le travail en équipe et en réseau, etc.	L'initiative <i>Modernisation de la gestion des ressources humaines</i> dans la fonction publique permet un travail en ce sens
6	La reconnaissance, les primes et la rémunération au rendement dans une organisation apprenante	Systèmes d'incitatifs valorisant l'innovation, le travail en équipe, l'acquisition du savoir. a. Rémunération au rendement. b. Régimes ministériels de reconnaissance et de primes	Des groupes de travail du CCSCT sur l'avenir de la fonction publique ont examiné ce point et l'initiative <i>Modernisation de la gestion des ressources humaines</i> dans la fonction publique permet un travail en ce sens
7	Les plans d'activités	Plans d'activités et rapports sur le rendement s'articulent autour de la mission et des gens	Le SCT a élaboré de nouvelles lignes directrices simplifiées qui sont axées sur le maintien de la capacité
8	Préservation de la mémoire de l'organisation	Système d'aînés - on a retenu les services d'un nombre limité d'experts	Relevé des initiatives en place, groupe de travail interministériel créé, examen des directives et politiques par le SCT et la CFP. Le <i>Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines</i> dans la fonction publique pourrait examiner des modifications législatives éventuelles

ANNEXE 1

INITIATIVES ASSOCIÉES À SUR LA VOIE DE L'AVENIR – RÉSUMÉ ET ÉTAT ACTUEL

No de l'initiative	Titre de l'initiative	Description de l'initiative	État actuel
9	Coaching professionnel	Aider les employés à atteindre des niveaux de rendement supérieurs	Mesure personnelle ou prise au niveau de l'organisation
10	Les connaissances spécialisées au sein du système	a. Fournir aux employés de l'État qui ont acquis certaines connaissances spécialisées l'occasion de mettre par écrit ces connaissances exceptionnelles b. Fournir aux employés de l'État qui ont acquis des compétences particulières l'occasion de les partager dans le cadre de prêts ou de visites	Mesure personnelle ou prise au niveau de l'organisation Liée à l'initiative 8 En cours de réalisation par le Réseau du leadership pour les SMA
11	L'expérience des employés à la retraite	Constituer un petit groupe de « maîtres »	Reliée aux travaux entourant l'initiative 8
12	Le mentorat réciproque	Mentorat réciproque entre gestionnaires expérimentés et nouvelles recrues	Mesure personnelle ou prise au niveau de l'organisation
13	Une meilleure compréhension du Canada, du monde et de la fonction publique	a. Programme de redécouverte de la fonction publique par des visites b. Programme de découverte du Canada c. Occasion de se tenir au courant des questions internationales et des tendances mondiales	Planification en cours avec l'APEX Cours donné par le CCG : Le contexte canadien Cours donné par le CCG : Le Canada dans le monde
14	Mobilité	<ul style="list-style-type: none"> Découvrir et éliminer les obstacles à la mobilité Jumelage/observation 	Travail en cours à la CFP; formulation de recommandations par le Groupe consultatif de la Commission.
15	Gestion collective du risque	Débat fructueux sur les limites à imposer aux risques et sur la tolérance à cet égard	<i>Cadre de gestion intégrée du risque</i> du SCT : achevé Rapport de la Table ronde sur la recherche-action disponible <i>Modules du Curriculum pour gestionnaires : fondements</i> ; autres travaux de conception à l'étude
16	Formation pour l'innovation et l'expérimentation	Formation pour gestionnaires/formation conjointe avec les représentants élus	Reliée aux travaux entourant l'initiative 15

ANNEXE 1

INITIATIVES ASSOCIÉES À SUR LA VOIE DE L'AVENIR – RÉSUMÉ ET ÉTAT ACTUEL

No de l'initiative	Titre de l'initiative	Description de l'initiative	État actuel
17	Fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage	Favoriser l'innovation et l'expérimentation	Souligné dans le rapport de mars 2001 du greffier au premier ministre. Proposition du CAD dans le Rapport provisoire
18	Conférence sur « l'apprentissage par l'expérience »	Reconnaître le mérite de ceux qui innovent et prennent des risques de façon responsable	La Conférence des cadres intermédiaires a examiné ce point en avril 2001
19	Plates-formes d'échange d'idées et de connaissances	Réunions régulières d'équipes ou de groupes pour passer en revue les leçons apprises	Mesure personnelle ou prise au niveau de l'organisation
20	Réseaux virtuels	Liens stratégiques entre les sites Web pour recueillir et partager les talents et les idées	Rattachée aux initiatives 10 et 35.
21	Le reflet de la diversité de la société	Dresser un répertoire de candidats préqualifiés	La CFP a entrepris de refaire les répertoires
22	Formation des gestionnaires à travailler efficacement dans un milieu diversifié	Travailler dans un milieu multiculturel, laisser de côté les préjugés, etc.	Cours élaboré et présenté au CAD Se donne actuellement
23	Formation du personnel	a. Préparer les employés à travailler et à servir en milieu multiculturel b. Volet d'ensemble pour les programmes d'orientation des ministères	Mesure personnelle ou prise au niveau de l'organisation Travaux sur les orientations d'ensemble en cours au SCT et à la CFP
24	Un milieu qui remet en question le statu quo	Instaurer un milieu favorisant le débat	Mesure personnelle ou prise au niveau de l'organisation
25	La diversité au sein des équipes	Constituer des équipes représentatives de diverses spécialisations et compétences	Mesure personnelle ou prise au niveau de l'organisation
26	Les rôles et responsabilités en matière de formation et de perfectionnement	Clarifier les rôles et les responsabilités	Entente conclue entre le CCG et FPC
27	Les liens horizontaux	Créer une alliance à laquelle adhéreraient de plein gré les instituts et équipes de formation	Groupes convoqués, calendrier des réunions dressé, travail en cours

ANNEXE 1

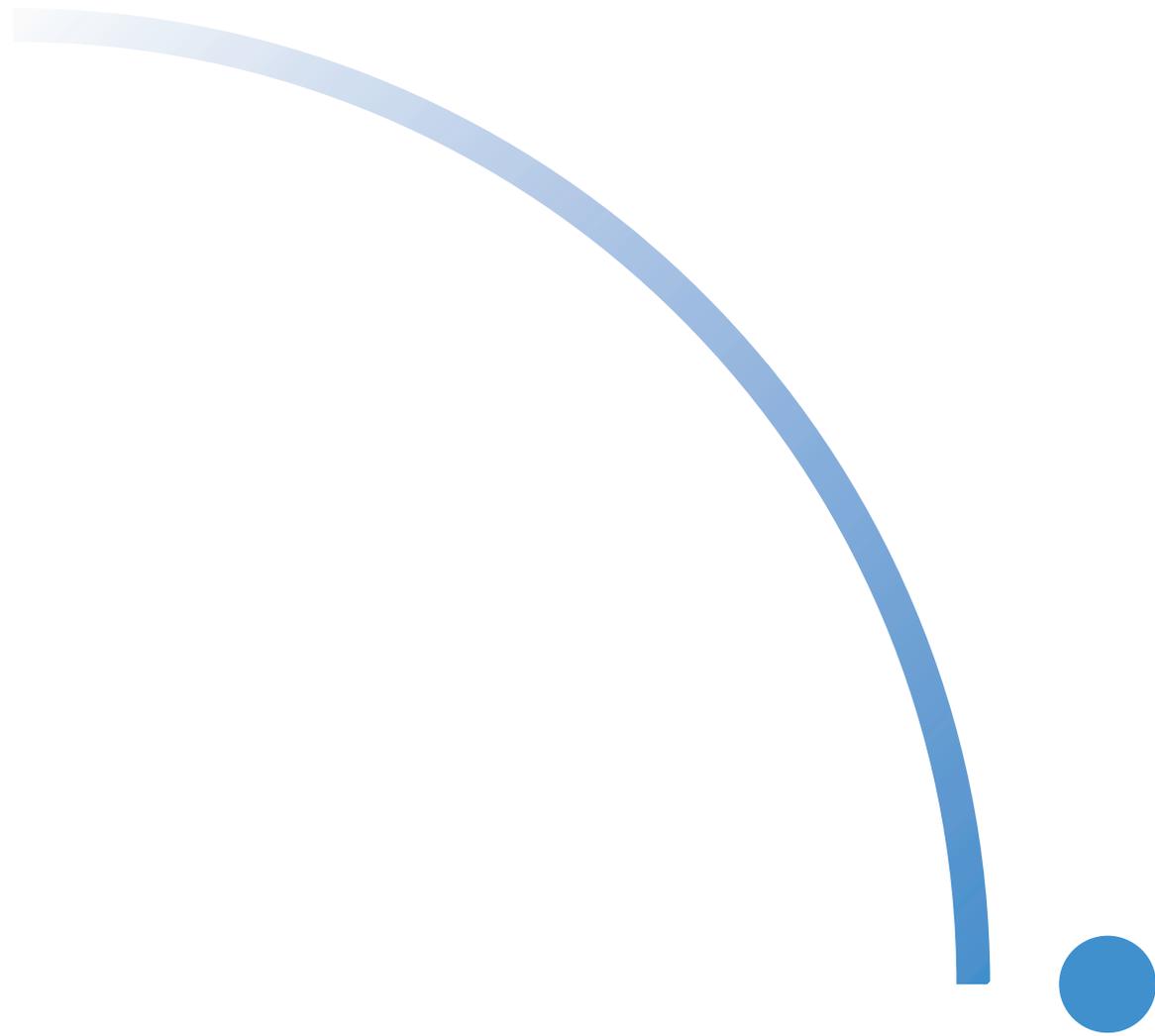
INITIATIVES ASSOCIÉES À SUR LA VOIE DE L'AVENIR – RÉSUMÉ ET ÉTAT ACTUEL

No de l'initiative	Titre de l'initiative	Description de l'initiative	État actuel
28	La politique d'apprentissage des ministères	Doter chaque ministère d'une politique d'apprentissage l'engageant expressément à y consacrer temps et ressources	<i>Guide pour la création d'une politique de formation, de perfectionnement et d'apprentissage est prêt</i> Échéancier fixé dans la <i>Proposition d'une politique sur l'apprentissage continu</i> pour la fonction publique du Canada
29	Les plans d'apprentissage individuels	Délimiter et partager les responsabilités entre gestionnaires et employés	Mesure personnelle ou prise au niveau de l'organisation Outils disponibles (<i>Votre plan d'apprentissage personnel, le Coach en apprentissage</i>)
30	Les comptes d'apprentissage	a. Comptes d'apprentissage transférables associés à une personne b. Passeports de l'apprentissage faisant valoir les réalisations du détenteur dans toute la fonction publique	Recherches et conception entreprises, CAD poursuit ses travaux sur le projet pilote
31	Les plans d'apprentissage des équipes	Tabler sur l'effort personnel tout en appuyant la formation d'équipes	Mesure personnelle ou prise au niveau de l'organisation
32	Le temps et les ressources nécessaires à la formation en salle de classe	a. Fournir le temps et les fonds pour la formation en salle de classe b. Utiliser les fonds en excédent pour financer la formation en salle de classe dans les ministères	L'engagement à consacrer le temps et les ressources nécessaires est compris dans la <i>Proposition d'une politique sur l'apprentissage continu</i> pour la fonction publique du Canada
33	L'auto-apprentissage et l'apprentissage assisté par ordinateur	Outils et soutien favorisant l'auto-évaluation et l'auto-apprentissage	Mise au point du <i>Coach en apprentissage</i> . Répertoire de cours informatisés dressé et mis à l'essai. Le CAD explorera une approche générale à l'apprentissage en direct
34	Développement de carrière	Investissement dans la personne tout au long de sa carrière, pas seulement pour son emploi actuel	Le Curriculum pour gestionnaires : fondements est prêt et un cours additionnel est en préparation
35	Les réseaux	a. Utilisation de réseaux pour former des communautés de pratique b. Réseau de correspondants de la fonction publique	Mesure personnelle ou prise au niveau de l'organisation Exemples dans l'organisation apprenante à l'action : pratiques exemplaires

ANNEXE 1

INITIATIVES ASSOCIÉES À SUR LA VOIE DE L'AVENIR – RÉSUMÉ ET ÉTAT ACTUEL

No de l'initiative	Titre de l'initiative	Description de l'initiative	État actuel
36	La recherche de pratiques exemplaires	a. Chercher dans le secteur public et à l'extérieur b. Recourir à des prospecteurs du savoir	Mesure personnelle ou prise au niveau de l'organisation
37	L'étalonnage de comparaisons	Comparer à ce qu'il y a de mieux dans le monde	Travaux à venir au CAD
38	La rétroaction des citoyens	Au sujet des services fournis, ainsi que des mécanismes pour répondre aux questions et aux préoccupations	Mesure personnelle ou prise au niveau de l'organisation
39	La rétroaction des employés	a. En permanence b. Refaire tous les deux ans le sondage national auprès des employés	Mesure personnelle ou prise au niveau de l'organisation
40	Évaluation de l'ensemble des processus et des résultats d'apprentissage	Faire rapport chaque année sur le rendement des ministères en matière d'apprentissage	Voir l'initiative 3
41	Évaluation de l'ensemble des processus et des résultats d'apprentissage individuels	Pour combler efficacement les besoins d'apprentissage des employés et de l'organisation	Travail en cours, rattacher aux initiatives 3 et 27
42	La recherche	Sur la façon d'évaluer l'apprentissage (fera partie de Stratégies d'évaluation - Recommandation 3)	Voir l'initiative 3
43	L'Index de l'organisation apprenante	À partir du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux	Voir l'initiative 3
44	Une charte de l'apprentissage	Énoncé d'intention et d'objectifs et engagement à l'action	Proposition d'une politique sur l'apprentissage continu pour la fonction publique du Canada



ANNEXE 2

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

I. Contexte

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

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

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

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

II. Objectif de la politique

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

III. Terminologie

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

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

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

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

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

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

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

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



IV. Rôles et responsabilités

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

- Les **individus** doivent s'engager dans l'apprentissage continu en étant :
 - *déterminés à apprendre* et à continuellement améliorer et augmenter leurs capacités
 - déterminés à investir temps et énergie pour apprendre et à intégrer l'apprentissage à leur approche quotidienne au travail
 - engagés à appliquer leurs acquis et à les partager avec autrui.
- Les **ministères et agences** doivent s'assurer que :
 - les *employés ont accès* aux possibilités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage qui leur permettront d'accomplir la mission de leur organisation et de répondre aux exigences de leur travail, dans le contexte plus large des valeurs de la fonction publique.
 - les *gestionnaires ont accès* aux possibilités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage pour leur aider à faire face à leurs *responsabilités envers leur organisation* en matière de gestion, conformément aux valeurs, aux principes et aux pratiques exemplaires de la fonction publique.
- **Collectivement**, les grands secteurs de responsabilité sont au nombre de quatre :
 - Favoriser et préserver une *culture de l'apprentissage dans toute la fonction publique* qui préconise et récompense les investissements dans l'apprentissage. Il est indispensable d'adopter une approche collective et coordonnée pour assurer que les efforts des individus et des ministères/agences en matière de formation, de perfectionnement et d'apprentissage donnent des résultats significatifs et cohérents dans l'intérêt de la fonction publique du Canada et des Canadiens.
 - Déterminer les *obligations collectives fondamentales* communes à tous les gestionnaires de la fonction publique, peu importe le ministère ou l'emploi, et offrir à ceux-ci les possibilités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage pour leur permettre d'atteindre le niveau de compétence nécessaire.
 - Lorsque l'employeur a l'obligation d'assurer une connaissance commune à tous les gestionnaires ou lorsque ceux-ci se doivent d'adopter une façon d'agir similaire ou concertée, déterminer ces *besoins de connaissances communes* et offrir les possibilités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage nécessaires.
 - Respecter les diverses *obligations juridiques de l'employeur* en matière de formation et de perfectionnement, lesquelles sont établies par voie de négociation collective ou stipulées par la *Loi sur les langues officielles et la Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Ces obligations légales ne sont pas détaillées dans le présent document.

V. Engagements de principe

ENGAGEMENT 1

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

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

ENGAGEMENT 2

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

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



V. Engagements de principe (Suite)

ENGAGEMENT 3

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

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

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

ENGAGEMENT 4

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

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



V. Engagements de principe (Suite)

ENGAGEMENT 5

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

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

ENGAGEMENT 6

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

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



V. Engagements de principe (Suite)

ENGAGEMENT 7

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

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

VI. Mesurer, reconnaître et évaluer les progrès

ENGAGEMENT 8

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

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

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

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



ANNEXE 3

CURRICULUM POUR GESTIONNAIRES : FONDEMENTS AUTOMNE 2001 - CONTENU DES COURS

Exigences liées aux fondements de l'entreprise publique

Gestion du secteur public : la toile de fond **G - 216**

Ce cours d'une durée de trois jours offre aux gestionnaires qui entrent en poste les connaissances nécessaires pour être mieux en mesure de gérer dans le contexte d'une fonction publique en évolution rapide. Les gestionnaires découvriront les particularités de leur rôle au sein de la fonction publique du Canada et ce qui le distingue du rôle des gestionnaires qui oeuvrent dans d'autres secteurs. Le cours se divise en trois volets :

- Le contexte dans lequel évoluent les gestionnaires de la fonction publique
- Les priorités de la fonction publique
- Le rôle particulier des gestionnaires

Par une variété de méthodes et d'outils d'apprentissage, dont l'accès à des spécialistes et des discussions de groupe, vous vous familiariserez avec le contexte et les outils que vous pouvez employer comme gestionnaire pour relever efficacement les défis qui vous attendent et ainsi faire une différence dans votre milieu de travail.

Leadership axé sur les résultats **G - 306**

Ce cours de leadership axé sur les résultats, d'une durée de trois jours, s'adresse aux gestionnaires ayant au moins deux ans d'expérience. Sous le thème du « leaders au service des autres », il invite chaque participant à étudier le rôle des valeurs et de l'éthique dans la vie d'un leader de la fonction publique, l'importance de tisser des liens au travail et avec ses partenaires, et la nécessité de bien communiquer et diriger le changement, et de se connaître à fond. Le cours se concentre sur deux des grandes maîtrises du leadership :

- La maîtrise personnelle : capacité de prendre conscience de soi, de connaître ses valeurs personnelles et son rôle comme leader
- La maîtrise interpersonnelle : aptitude à comprendre que le changement est l'essence du leadership et constitue à ce titre un processus que le leader partage en collaborant avec ceux qui travaillent avec lui

Ce cours est animé par des personnes qui ont une grande expérience du développement du leadership, mais sa réussite dépend en grande partie des « leaders au service des autres » qui y participent.

Domaines de connaissances essentielles communes

Gérer sa carrière pour réussir (Prendre le contrôle)

G - 218

Ce cours d'une durée de deux jours fait écho à la tendance consistant à encourager chaque individu à prendre en charge la planification et la gestion de sa carrière. La perpétuelle évolution des structures, de l'orientation et des modes de fonctionnement des organisations oblige les employés, ainsi que les gestionnaires, à définir et planifier différemment leur carrière.

À cette fin, vous devez tenir vos compétences et vos connaissances à jour. Ce cours contribuera à vos efforts de perfectionnement professionnel en vous aidant à identifier vos objectifs de carrière dans une optique plus large. Pendant ce cours, vous vous engagerez dans une mission personnelle et, à l'aide d'un nouvel outil d'apprentissage, vous élaborerez un plan d'apprentissage adaptable qui vous aidera à remplir cette mission. Autrement dit, vous serez encouragé à « *prendre le contrôle* » de vos décisions en matière de carrière et d'apprentissage afin d'obtenir de meilleurs résultats.

La gestion intégrée des ressources

G - 210

Dans le cadre de ce cours de trois jours, les gestionnaires d'expérience pourront discuter des grands concepts qui sous-tendent la gestion des affaires dans la nouvelle fonction publique, où il est essentiel de savoir élaborer et mettre en oeuvre une stratégie cohérente de gestion des ressources. Ce qui distingue ce cours, c'est l'importance qu'il accorde à l'intégration des ressources humaines, financières et de l'information.

Vous aurez l'occasion de réfléchir à votre rôle de décideur et d'éprouver votre capacité de prendre des décisions en matière d'affectation des ressources. Des exposés en matière de gestion pratique, des discussions de groupe et une étude de cas approfondie vous permettront de perfectionner vos compétences en gestion des ressources.



Habilités et compétences de base

Gérer le rendement personnel (Une question d'énergie et d'autonomie)

G - 217

Cet atelier d'une durée de trois jours enseigne le « software » du rendement optimal exigé des gestionnaires d'aujourd'hui. Inspiré des techniques qu'emploient les athlètes internationaux pour affronter la pression et garder leur concentration dans des situations très compétitives où les résultats comptent, cet atelier permettra aux gestionnaires de fournir un rendement beaucoup plus élevé, avec constance, et de tirer une plus grande satisfaction de leur travail.

Il s'agit d'un atelier fondé sur la compétence. Surnager n'a jamais engendré la satisfaction ni l'excellence. C'est en apprenant à mieux se connaître, en renforçant sa volonté et en maîtrisant quelques techniques fondamentales de « survie » que le gestionnaire peut s'adapter à l'évolution perpétuelle et au rythme trépidant du monde actuel. L'atelier vous présente ces aptitudes à la manière de blocs de construction, en vous donnant l'occasion d'ébaucher des plans de préparation mentale pour les aspects clés du rendement individuel, l'atteinte de buts ambitieux à long terme et les défis quotidiens à relever.

Gestion du rendement des personnes

G - 215

Ce cours d'une durée de trois jours traite du contrat de rendement que concluent le gestionnaire et son employé. Cette entente jette les bases d'un partenariat destiné à susciter une amélioration du rendement, un résultat plus susceptible d'être obtenu si les objectifs visés sont définis clairement et si une relation de confiance existe. Ce cours donnera au gestionnaire les connaissances et les compétences nécessaires à l'atteinte de ces résultats.

Le cours met l'accent sur les principaux rôles que doivent jouer les gestionnaires dans la gestion de leurs ressources humaines. Étayé de modèles faciles à appliquer, le cours utilise une approche concrète et vous donne de nombreuses occasions de mettre en pratique les compétences nouvellement acquises. Il fait appel à divers outils, notamment des discussions en petits groupes, des questionnaires, des vidéos, des études de cas et des jeux de rôle. Vous serez encouragé à partager votre expérience personnelle avec les autres participants et avec un groupe d'experts.

