



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

RIAP

POUR MIEUX

RÉPONDRE AUX BESOINS D'APPRENTISSAGE DES
EMPLOYÉS DE L'ÉTAT



Premier rapport du **RÉSEAU DES INSTITUTS D'APPRENTISSAGE
ET DE PERFECTIONNEMENT**

Juin 2002

2002

Canada



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

RIAP

POUR MIEUX

RÉPONDRE AUX BESOINS D'APPRENTISSAGE DES
EMPLOYÉS DE L'ÉTAT



Premier rapport du **RÉSEAU DES INSTITUTS D'APPRENTISSAGE
ET DE PERFECTIONNEMENT**

Juin 2002

2002

Canada

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada (2002)
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 6Z2

Téléphone : (613) 947-9260
Télécopieur : (613) 947-3706

La Bibliothèque nationale du Canada a catalogué cette publication comme suit:

Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement (Canada)
Pour mieux répondre aux besoins d'apprentissage des fonctionnaires :
... rapport du Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement (RIAP).

Annuel
1er (juin 2002)-
Autre édition disponible: Working to better serve the learning needs of public servants.
ISSN: 1702-8493

1. Canada--Fonctionnaires--Formation en cours d'emploi--Périodiques.
 2. Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement (Canada)--Périodiques.
- I. Titre.
II. Titre: Rapport du Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement (RIAP).

JL111.T7N3714

352.6'69'097105

C2002-903360-8

Premier rapport du RÉSEAU DES INSTITUTS D'APPRENTISSAGE ET DE PERFECTIONNEMENT

Juin 2002

Table des matières

Préface	i
Partie I : Importance de l'apprentissage	1
Partie II : Pourquoi un réseau	5
Partie III : Qu'a-t-on appris	9
Partie IV : Orientations futures	19
Annexe I : Membres du RIAP	22



Collaboration

« Notre mandat consiste à entreprendre des initiatives stratégiques ciblées, en étroite collaboration avec le Comité de sous-ministres sur l'apprentissage et le développement (CAD), qui amélioreront la façon dont l'apprentissage et le perfectionnement contribuent à l'ensemble de la fonction publique du Canada. »

Préface

Le Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement (RIAP) a été mis sur pied à l'automne 2001 et est constitué de cadres qui ont des responsabilités générales à l'égard des stratégies d'apprentissage, de formation et de perfectionnement de 16 ministères et organismes de la fonction publique du Canada.

Notre mandat consiste à entreprendre des initiatives stratégiques ciblées, en étroite collaboration avec le Comité de sous-ministres sur l'apprentissage et le développement (CAD), qui amélioreront la façon dont l'apprentissage et le perfectionnement contribuent à l'ensemble de la fonction publique du Canada.

Ce premier rapport a trois objectifs :

- Présenter les raisons pour lesquelles nous croyons que l'apprentissage dans la fonction publique est important;
- Partager ce que nous avons découvert à notre sujet et la situation d'ensemble de l'apprentissage dans la fonction publique;
- Faire connaître notre engagement à lancer de nouvelles initiatives à l'appui d'une fonction publique performante à l'ère du savoir.

Ce que nous abordons dans le présent rapport ne représente qu'une petite partie de ce qui est mis de l'avant dans la fonction publique du Canada à l'appui de l'apprentissage. Nous ne couvrons pas ici ce que d'autres entreprennent, comme le forum des chefs de l'apprentissage ou les conseils fédéraux régionaux. Nous n'abordons pas non plus tout le travail qui est accompli dans les ministères et les organismes dans l'ensemble de la fonction publique à l'appui de l'apprentissage particulier à une mission. Vous trouverez une description complète des organismes membres dans une publication complémentaire ainsi qu'à l'adresse www.ccmd-ccg.gc.ca.

Innovation

« La stratégie d'innovation du Canada repose sur le principe que dans l'économie du savoir, la prospérité dépend de l'innovation qui, elle, dépend des investissements que nous faisons dans la créativité et les talents de notre peuple. »

**- le très honorable Jean Chrétien,
le 12 février 2002**

Partie I : Importance de l'apprentissage

Introduction

Dans une économie et une société du savoir, les gens – le pouvoir de leurs idées et leur capacité d'innover – émergent progressivement comme l'avantage comparé le plus important des nations. Le gouvernement du Canada reconnaît ce fait et a lancé une stratégie d'innovation pour le Canada, centrée sur le savoir, les compétences et l'apprentissage.

« La stratégie d'innovation du Canada repose sur le principe que dans l'économie du savoir, la prospérité dépend de l'innovation qui, elle, dépend des investissements que nous faisons dans la créativité et les talents de notre peuple. »

- le très honorable Jean Chrétien, le 12 février 2002

Si le savoir et les compétences ne sont pas renouvelés, la capacité des individus, des organismes et des nations à connaître le succès est grandement réduite. Dans un monde voué à l'innovation, à la création d'idées et du savoir, la performance d'une nation et le bien-être de ses citoyens sont enracinés dans la capacité d'apprendre. Plutôt que d'adopter une attitude réactive – répondre au changement seulement quand il survient – l'apprentissage crée dans les individus et les organismes et par prolongement, au sein des nations, la capacité d'être proactif et d'influencer leur avenir.

Le succès des nations à l'ère du savoir exigera une performance élevée dans tous les secteurs. Un secteur public de premier ordre doit jouer un rôle clé. Dans le discours du Trône, le gouvernement du Canada reconnaît l'importance d'une fonction publique performante pour l'avenir du Canada. Il reconnaît que son investissement dans les gens doit inclure les personnes qui travaillent dans la fonction publique. Le Conseil d'administration du Centre canadien de gestion (CCG) a aussi fait valoir ce point de vue dans son examen quinquennal et son rapport au Parlement. Le Conseil du Trésor a donné suite à cette directive lorsqu'il a approuvé une nouvelle *Politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique*, qui est entrée en vigueur le 1^{er} mai 2002.

« La fonction publique du Canada...doit jouer un rôle clé pour assurer que le Canada demeure à la fine pointe de la révolution du savoir. »

- Conseil d'administration du CCG, décembre 2001

L'apprentissage est au cœur du succès du Canada à l'avenir. L'apprentissage est aussi un investissement essentiel pour l'avenir de la fonction publique étant donné qu'il fera en sorte que la fonction publique soit prête et capable de contribuer au succès du Canada dans le futur. L'apprentissage, et la capacité qu'il mobilise, est la clé pour assurer le maintien de l'excellence de la fonction publique de demain. L'apprentissage sera aussi la clé pour maintenir une fonction publique professionnelle qui est en mesure de fournir au gouvernement des conseils judicieux en matière de politiques, de fournir des services de qualité aux citoyens et d'attirer et maintenir en poste sa juste part des meilleurs talents nécessaires pour relever les défis contemporains.

« Je suis d'avis qu'un engagement envers l'apprentissage sera aussi déterminant pour l'avenir d'une fonction publique professionnelle et non-partisane au XXI^e siècle que le principe du mérite l'a été au XX^e siècle. »

- Jocelyne Bourgon, le 21 mars 2002

Fournir des conseils judicieux

Les Canadiens sont servis par une fonction publique professionnelle non-partisane qui travaille de concert avec les dirigeants politiques pour offrir un bon gouvernement aux citoyens. Le succès renouvelé de ce modèle fait appel à la confiance des Canadiens et de leurs dirigeants politiques. Par ricochet, cette confiance dépend d'une fonction publique qui peut apporter des connaissances et des avis éclairés au gouvernement et aux ministres. À titre de conseillère, la fonction publique doit mériter sa position de partenaire privilégié dans la gestion des affaires publiques. *Le défaut d'investir dans les gens et l'apprentissage permanent mènerait, avec le temps, à la régression des qualifications et des compétences professionnelles de la fonction publique.*

Les ministres continueront à chercher des conseils auprès de la fonction publique tant et aussi longtemps que ces conseils seront reconnus pour leur bien-fondé et leur valeur ajoutée. L'investissement dans l'apprentissage permanent fera en sorte qu'une fonction publique professionnelle et non-partisane continuera de fournir de précieux conseils à l'avenir.

Servir les citoyens

La confluence de trois courants majeurs : la mondialisation, l'avènement de la révolution dans les communications et l'information ainsi que le rythme de l'innovation technologique moderne, transforme le monde autour de nous. Le résultat n'est pas évolutionnaire, mais bien révolutionnaire. Les besoins et les attentes des citoyens changent, et les services tangibles ou intangibles qui leur sont offerts doivent évoluer en conséquence.

Pour continuer à mériter la confiance des citoyens, la fonction publique doit être en mesure de répondre à leurs besoins avec des services de haute qualité. La capacité de la fonction publique du Canada à répondre aux besoins des citoyens dépend entièrement des connaissances, du savoir-faire, des compétences et des idées des employés de l'État. *Le défaut de s'adapter aux impératifs d'une économie et d'une société du savoir pourrait, avec le temps, résulter en une perte d'activités hautement spécialisées pour la fonction publique.*

Les Canadiens en sont venus à se fier à la fonction publique pour des services de haute qualité. L'investissement dans l'apprentissage permanent fera en sorte qu'ils continuent à le faire à l'avenir.

« Le savoir est le dénominateur commun de toutes les innovations dans les services aux Canadiens... Ce n'est qu'en ayant des employés bien informés que le gouvernement fédéral peut mieux assurer la prestation de services de haute qualité auxquels les Canadiens s'attendent. »

- l'honorable Lucienne Robillard, le 15 mai 2002

Attirer et maintenir en poste des gens de talent

La fonction publique fait face à un défi démographique de taille et devra attirer et maintenir en poste sa juste part des plus grands talents au pays pour servir le Canada et les Canadiens à l'avenir. Comme par le passé, les personnes qui choisissent d'entrer dans la fonction publique le feront dans l'esprit de mission de servir le Canada, les Canadiens, le bien commun et l'intérêt collectif. Les personnes talentueuses resteront dans la fonction publique parce qu'aucune autre carrière ne leur donnera la richesse, la diversité d'expérience ou la stimulation qu'apporte une carrière au sein de la fonction publique.

De nouvelles recrues entreront à la fonction publique pour servir l'intérêt collectif. Ces personnes resteront si elles peuvent faire une vraie différence dans la vie des Canadiens et si on leur donne la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences et d'améliorer leur vie professionnelle et personnelle. Pour maintenir en poste ces personnes qui entrent à la fonction publique motivées par le sentiment d'une mission et des valeurs, chaque jour qu'elles consacrent à servir l'intérêt collectif doit aussi être une expérience d'apprentissage, une contribution à l'apprentissage et au perfectionnement personnel. *Le défaut d'investir dans l'apprentissage permanent pourrait nuire à la capacité de la fonction publique d'attirer et de maintenir en poste sa part des personnes les plus talentueuses.*

Le principe de l'apprentissage permanent jouera un rôle décisif dans les efforts de recrutement et de maintien en poste des employés de la fonction publique du Canada et sera à l'origine de son succès à titre d'employeur de choix.

« Un milieu de travail exemplaire en est un qui fait tout pour s'assurer que les employés possèdent les bons outils et reçoivent la bonne formation pour le perfectionnement personnel et professionnel. »

- l'honorable Lucienne Robillard, le 14 février 2002

Conclusion

En tant que l'un des plus grands et importants employeurs du Canada, la fonction publique du Canada doit illustrer ce qui est attendu pour l'ensemble du pays. Elle doit aspirer à être reconnue pour son engagement envers l'innovation, la création du savoir et la créativité. Elle doit viser à assurer que son engagement envers l'apprentissage vaut autant que les réalisations des meilleurs employeurs du Canada et que son effectif est à tout le moins aussi préparé que celui des autres pays avec qui le Canada entre en concurrence. Le défaut d'investir dans l'apprentissage non seulement remettrait en question la pertinence de la fonction publique, mais mettrait aussi en péril le succès du Canada à l'avenir.

« Au XXI^e siècle, le programme de politiques gouvernementales et le programme de réformes de la fonction publique convergent comme jamais auparavant ... il s'agit de personnes, de compétences et d'innovation. »

- Jocelyne Bourgon, juillet 2001

Développement

« Il y a plusieurs bénéfices éventuels à une stratégie mieux coordonnée entre les responsables de la formation, du perfectionnement et de l'apprentissage dans la fonction publique. Au cours de l'année qui vient, nous allons inviter les personnes qui gèrent des instituts d'apprentissage et des organismes de formation et de perfectionnement dans la fonction publique à contribuer à notre stratégie de changement. »

**- Comité sur l'apprentissage
et le développement (CAD),
juin 2001**

Partie II : Pourquoi un réseau

L'apprentissage n'est pas nouveau pour les employés de l'État. Ils ont toujours été des apprenants avides. Toutefois, l'apprentissage joue un rôle de plus en plus important à mesure que l'innovation, la créativité et les idées deviennent les clés du succès et à mesure que l'intensité du savoir dans la fonction publique grandit. Il faut maintenant aborder l'apprentissage de façon plus délibérée et ciblée, faire correspondre l'apprentissage avec les objectifs stratégiques et travailler ensemble. Il faut maintenant rendre explicite ce qui n'était auparavant qu'implicite.

Dans le contexte du parcours de l'apprentissage que la fonction publique vient d'entreprendre, le Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement, dans son rapport provisoire de juin 2001, a reconnu le bienfait de créer un réseau d'instituts d'apprentissage dans la fonction publique afin d'appuyer et mieux coordonner les efforts de ceux qui comblent les besoins d'apprentissage des employés de l'État.

« Il y a plusieurs bénéfices éventuels à une stratégie mieux coordonnée entre les responsables de la formation, du perfectionnement et de l'apprentissage dans la fonction publique. Au cours de l'année qui vient, nous allons inviter les personnes qui gèrent des instituts d'apprentissage et des organismes de formation et de perfectionnement dans la fonction publique à contribuer à notre stratégie de changement. »

- Comité sur l'apprentissage et le développement (CAD), juin 2001

C'est ainsi que le Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement (RIAP) a été créé en tant que réseau d'échange de pratiques. Les membres ont entrepris un voyage de découvertes mutuelles, partagé les meilleures pratiques et cherché à s'entraider. Il y a des besoins d'apprentissage critiques à tous les niveaux de la fonction publique : à la grandeur du gouvernement, au niveau des ministères et organismes et au niveau individuel et de l'équipe. Un réseau de fournisseurs de services crée l'occasion d'exploiter le savoir et l'expérience des praticiens qui se trouvent en première ligne des besoins d'apprentissage dans la fonction publique et qui cherchent des moyens de combler ces besoins.

Servir

« Le RIAP s'efforce de servir l'ensemble de la fonction publique et d'ouvrir la voie à une infrastructure de l'apprentissage et une structure fédérée à l'égard de la gouvernance de l'apprentissage qui sera mieux en mesure de combler les besoins dans la fonction publique du Canada. »

La mise sur pied du RIAP vient s'ajouter de façon significative à un certain nombre d'initiatives et de rapports récents qui ont mis l'apprentissage à l'avant-scène :

- Le gouvernement du Canada a reconnu clairement l'importance de l'innovation et la création du savoir dans le discours du Trône et sa stratégie de l'innovation.
- Le Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement a produit de nombreux rapports qui ont permis de faire progresser la stratégie d'apprentissage.
- Le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération des cadres de gestion a appuyé fortement la stratégie d'apprentissage.
- Dans son huitième et neuvième rapport au premier ministre sur la fonction publique du Canada, le greffier du Conseil privé a confirmé que l'apprentissage devait être une priorité dans la fonction publique.
- Le Conseil du Trésor a récemment approuvé une nouvelle *Politique sur l'apprentissage continu dans la fonction publique*.

Le RIAP s'efforce de servir l'ensemble de la fonction publique et d'ouvrir la voie à une infrastructure de l'apprentissage et une structure fédérée à l'égard de la gouvernance de l'apprentissage qui sera mieux en mesure de combler les besoins dans la fonction publique du Canada. Ses membres vont au-delà de la mission de leurs ministères ou organismes respectifs et visent à éliminer le cloisonnement afin de mieux servir les intérêts de l'ensemble de la fonction publique. Ils contribuent à changer la culture organisationnelle de la fonction publique et aux besoins d'apprentissage communs des employés de l'État. Le RIAP proprement dit représente un modèle de comportement que ses membres croient essentiel à l'avenir de la fonction publique.



Excellence

« Au sein de plusieurs ministères et organismes, la fonction publique a mis sur pied des centres d'excellence de l'apprentissage dans des domaines particuliers qui feraient l'envie d'autres pays. »

Partie III : Qu'a-t-on appris

À sa première année d'existence, le RIAP a connu un démarrage rapide et palpitant. Au cours des huit derniers mois, les membres ont entrepris un parcours de découvertes – ils ont exploré les stratégies des uns et des autres et ils ont pris connaissance du calibre de ce qui est offert par chacun, tout en mettant au jour de nombreuses pratiques exemplaires. Les membres en ont appris davantage sur l'apprentissage dans la fonction publique en général et ils ont été impressionnés, voire parfois étonnés, par ce qu'ils découvraient. Ils sont déterminés à en faire encore davantage ensemble à l'avenir.

Les bienfaits d'agir ensemble

Au cours des derniers mois, les membres du RIAP ont constaté qu'ensemble ils représentaient davantage que la somme de leurs organisations individuelles. En tant que groupe, ils se sont rassemblés autour d'un but commun : l'intérêt collectif et le bien commun. Ils ont la volonté d'éliminer le cloisonnement afin de créer une culture d'apprentissage commune dans la fonction publique du Canada qui s'articule autour des citoyens, des résultats et du travail d'équipe. Au cours du processus, ils ont découvert tout ce qu'ils pouvaient accomplir ensemble.

Sommet de l'apprentissage : À leur première réunion officielle en septembre, les membres du RIAP ont convenu de coparrainer le tout premier Sommet de l'apprentissage de la fonction publique. Tout juste trois mois plus tard, cet événement de deux jours rassemblait des leaders mondiaux du milieu de l'apprentissage pour explorer les enjeux et les tendances en matière d'apprentissage. Les quelque 500 gestionnaires et spécialistes de l'apprentissage qui ont pris part à l'événement ont démontré un empressement à s'engager dans des débats, des discussions et des échanges intellectuels sur l'apprentissage et les organisations apprenantes. Le RIAP a découvert les bienfaits d'agir ensemble dans l'organisation d'un événement aussi prestigieux et réussi et s'est engagé à le faire à tous les ans.

Une infrastructure intégrée d'apprentissage : Au cours de ses explorations, le RIAP s'est rendu compte que plusieurs organismes membres en étaient aux stades initiaux de l'étude des avantages de l'apprentissage en direct. À sa réunion de décembre, il y a eu une présentation sur le travail déjà entrepris, pour le compte du Comité sur l'apprentissage et le développement, en vue d'élaborer un plan de mise en œuvre d'une infrastructure de l'apprentissage en direct à l'échelle de la fonction publique. Le RIAP a donné son aval à ce travail, comme une façon de regrouper des initiatives ad hoc que divers ministères et organismes mettaient en œuvre dans le but de créer une stratégie intégrée à la grandeur de la fonction publique. À sa réunion d'avril, le RIAP a convenu qu'il agirait à titre de comité de direction qui superviserait la mise en œuvre de cette initiative et veillerait à son succès.

Principales découvertes

Le mythe du chevauchement et du double emploi : Malgré certaines opinions contraires, le parcours d'exploration n'a révélé que peu de chevauchement ou de double emploi au sein des fournisseurs de services d'apprentissage dans la fonction publique. Les instituts d'apprentissage dans les ministères et organismes s'attachent principalement à l'apprentissage critique à leur mission, aux priorités ministérielles et aux compétences professionnelles et techniques clés. Les fournisseurs de services collectifs de la fonction publique se penchent sur les besoins collectifs en matière de savoir et les priorités à la grandeur de la fonction publique.

Centres d'excellence : Au sein de plusieurs ministères et organismes, la fonction publique a mis sur pied des centres d'excellence de l'apprentissage dans des domaines particuliers qui feraient l'envie d'autres pays. Ces centres doivent être soutenus. Par exemple :

- L'*Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC)* s'est dotée d'un Centre d'expertise maritime (CEM) qui est reconnu et respecté par les organismes internationaux d'application de la loi pour ses solutions novatrices, opportunes et sécuritaires aux problèmes d'exécution de la loi dans le secteur maritime et de protection aux frontières. Ces solutions comprennent le développement de matériel de formation et la prestation de cours de qualité, une expertise et des conseils opérationnels. Le CEM offre de la formation qui améliorera les compétences d'un employé relativement à l'exécution de la loi dans le secteur maritime et la protection aux frontières, aide à la prestation de services de conseils, d'orientation et de soutien aux opérations sur place et partage son expertise et sa formation avec d'autres partenaires nationaux et internationaux.
- Le Programme d'instruction des cadets de la *Gendarmerie royale du Canada (GRC)* a été applaudi au Canada et à l'étranger en tant que modèle d'excellence pour la formation des futurs agents de police. La GRC a été le premier service policier au monde à mettre en place l'apprentissage par problèmes, de sorte que les cadets deviennent de vrais apprenants plutôt que des stagiaires.
- Les *Forces canadiennes* ont récemment mis sur pied une Académie canadienne de défense qui préconisera l'apprentissage permanent tant pour les officiers que les militaires du rang au sein du système de perfectionnement professionnel.

Centres d'expertise : Certains instituts d'apprentissage ministériels ont créé des domaines d'expertise qui pourraient être partagés de façon plus générale dans la fonction publique. Par exemple :

- Le Centre d'apprentissage interculturel du *Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI)* est reconnu partout au Canada comme étant une source écoutée d'apprentissage interculturel. Il assure la prestation de cours de formation pour l'Agence canadienne de développement international (ACDI) partout au pays aux personnes qui partent à titre de coopérants dans les pays en voie de développement. Il a mis au point de nouvelles techniques d'apprentissage à distance afin de former le personnel embauché localement dans les missions diplomatiques canadiennes, sur la culture et les valeurs canadiennes. Son Centre de formation linguistique offre de la formation aux employés du ministère et aux employés d'autres ministères dans quelque 42 langues différentes. Des techniques pédagogiques perfectionnées ont permis d'offrir de la formation en langues étrangères qui est jusqu'à 20 pour cent plus efficiente que dans le secteur privé ou la formation similaire offerte dans d'autres pays. Son unité d'évaluation s'est bâtie une solide réputation internationale et d'autres centres linguistiques gouvernementaux en Europe et aux États-Unis lui demandent régulièrement de partager ses techniques et ses normes.

- L'Institut du savoir de *Travaux publics et Services gouvernementaux canadiens* (TPSGC) fournit des services d'enseignement, de perfectionnement professionnel et de formation en technologie des communications et de l'information et offre aux employés techniques et non-techniques du secteur public de la formation en technologies de l'information spécifique au gouvernement.
- *Statistique Canada* est reconnu internationalement en tant que centre d'expertise dans la gamme complète des activités nécessaires pour faire fonctionner un organisme voué à la statistique. L'organisme participe à des entreprises communes de formation avec d'autres ministères afin de définir les besoins, concevoir, élaborer et dispenser des cours et évaluer et valider la formation pour d'autres clients.

De la formation à l'apprentissage : Tous les instituts d'apprentissage suivent un cheminement semblable depuis une focalisation sur la formation en salle de classe jusqu'à une gamme plus vaste d'options d'apprentissage comprenant le mentorat, les échanges, les affectations de travail, l'exploration de l'apprentissage électronique et l'apprentissage en milieu de travail.

Orientation : Plusieurs ministères et organismes ont mis en place des programmes d'orientation de haute qualité à l'intention des nouveaux employés. Mais il demeure que la fonction publique est une des rares grandes organisations qui n'adopte pas une stratégie d'orientation des nouveaux employés à l'échelle générale. Un programme d'orientation à la grandeur de la fonction publique destiné aux gestionnaires et aux employés aiderait à assurer que toutes les nouvelles recrues obtiennent une base solide quant aux valeurs, aux traditions et à la philosophie au cœur de la fonction publique et une compréhension des systèmes et de ses pratiques.

Soutien des cadres intermédiaires : Au cours de la découverte, le rôle particulier du cadre intermédiaire dans le soutien du changement de culture a été reconnu. Les ministères et les organismes travaillent tous à l'appui de ce groupe. Cependant, les cadres intermédiaires n'ont pas reçu de l'employeur l'attention dont ils auraient besoin pour les préparer à promouvoir le changement de culture dans la fonction publique. Les efforts de la Communauté nationale des gestionnaires et du Centre canadien de gestion pour appuyer les cadres intermédiaires ont été reconnus mais il faut un soutien plus général.

Établissement d'un lien entre l'apprentissage et la mission : Dans l'ensemble de la fonction publique, il n'y a pas une intégration suffisante de la mission et de l'apprentissage. L'apprentissage sera la clé du recrutement de la prochaine génération d'employés de l'État. Ils viendront et ils resteront s'ils croient que l'apprentissage est au cœur de la mission de la fonction publique. Les efforts actuels pour mesurer et évaluer la contribution de l'apprentissage souffrent du manque de données et d'informations fiables et de stratégies incompatibles. Il s'ensuit qu'il n'est pas possible de prendre des décisions stratégiques clés à l'appui de l'apprentissage et de sa contribution à la mission d'une organisation. À la lumière de la nouvelle politique d'apprentissage de la fonction publique et l'exigence de rapporter les résultats, il faudra faire davantage dans ce domaine.

Équité et accessibilité : Il y a des divergences énormes dans le financement de l'apprentissage qui dépend des circonstances, notamment de la situation financière du ministère ou de l'organisme, de l'endroit où l'on travaille – l'administration centrale, en région ou un bureau local – du choix de langue, du niveau ou des besoins spéciaux en matière d'apprentissage. Ce genre de situation soulève des questions d'équité et d'accessibilité dont la fonction publique du Canada doit se préoccuper et il s'agit là d'une question sur laquelle doit se pencher le Comité sur l'apprentissage et le développement.

Relations avec les universités et les collèges communautaires : Les relations entre les instituts d'apprentissage de la fonction publique et les universités et les collèges communautaires démontrent un potentiel énorme, mais elles sont encore à l'état embryonnaire. Le RIAP appuie la recommandation du Conseil d'administration du CCG d'élaborer une stratégie à la grandeur de la fonction publique en vue d'encourager les équivalences de formation dans les universités pour la formation reçue à la fonction publique et reconnaît le besoin d'une plus grande uniformité dans les politiques ministérielles en matière de congés d'études. Il s'agit d'un domaine où il faut travailler davantage.

Pratiques exemplaires

Dans leur parcours d'exploration, les membres du RIAP ont également découvert plusieurs pratiques novatrices et exemplaires. Ce qui suit représente un survol de certaines de ces pratiques. Un document complémentaire qui accompagne le présent rapport brosse un tableau de chaque organisme membre. On pourra également le trouver à l'adresse www.cmd-ccg.gc.ca

Politiques d'apprentissage : Bien qu'une politique d'apprentissage permanent n'ait été mise en vigueur qu'en mai 2002, plusieurs ministères et organismes, notamment le *Ministère de la Justice*, la *Commission de la fonction publique du Canada* (CFP), la *Gendarmerie royale du Canada* (GRC) et *Statistique Canada*, ont déjà mis en place leurs propres politiques d'apprentissage. En 2001, l'*Agence des douanes et du revenu du Canada* a adopté une politique d'apprentissage visant à appuyer l'organisme dans l'accomplissement de sa mission et la réalisation de sa vision. La politique prévoit huit engagements d'apprentissage, notamment celui de préparer annuellement pour l'organisme un plan d'apprentissage lié aux plans d'apprentissage individuels et de relier les priorités d'apprentissage aux buts stratégiques et aux objectifs généraux. *Ressources naturelles Canada* (RNC) a mis en place une stratégie d'apprentissage qui oblige à prévoir des plans d'apprentissage pour tous les employés nommés pour une période indéterminée et ceux nommés pour une période déterminée de plus de trois mois.

Identification des besoins d'apprentissage : *Santé Canada* a adopté une approche plus stratégique pour identifier les besoins d'apprentissage et y répondre. Le ministère effectue une analyse des besoins organisationnels par voie de consultation du personnel à tous les trois ans avant d'adapter son plan d'apprentissage quinquennal. S'écartant de l'approche dirigée par menu, des types précis d'apprentissage sont identifiés et une stratégie d'apprentissage qui répond aux besoins exprimés est élaborée.

Le *Ministère de la Justice* a organisé un symposium national de l'apprentissage avec divers représentants des bureaux régionaux, des ressources humaines, des directions de perfectionnement professionnel, des communications, des services généraux, des secteurs et des portefeuilles. Le symposium a fait naître

un processus de construction d'une communauté apprenante plus forte et de mise en œuvre d'une stratégie de collaboration visant à combler les besoins d'apprentissage au sein du ministère. Le symposium a principalement recommandé la création d'un Conseil national de l'apprentissage qui veillera au leadership, à l'orientation stratégique et à la cohérence des activités d'apprentissage et de formation au sein du ministère.

Utilisation de la technologie pour l'apprentissage : Le *Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international* a développé un campus virtuel et utilise diverses technologies pour la prestation de cours sur mesure d'apprentissage électronique partout dans le monde, depuis la formation en langues officielles et étrangères jusqu'à l'acquisition des connaissances nécessaires pour être un délégué commercial efficace. L'apprentissage électronique autogéré est dirigé par un instructeur. On travaille à y ajouter des technologies de simulation. La proportion de cours de formation offerts par apprentissage à distance s'accroît constamment et représente actuellement plus de 10 pour cent de toute la formation.

L'*Agence des douanes et du revenu du Canada* (ADRC) est aussi un chef de file dans le développement d'un campus virtuel. L'agence fait abondamment usage de l'apprentissage électronique et a comme objectif que 30 pour cent de toutes les nouvelles solutions d'apprentissage soient sous forme électronique. L'ADRC compte déjà un inventaire exhaustif de produits d'apprentissage électronique auxquels les employés peuvent accéder de leur bureau.

Le Répertoire des ressources de *Développement des ressources humaines Canada* (DRHC) fournit aux employés un inventaire sur le Web de toutes les ressources d'apprentissage de DRHC. Les employés peuvent chercher et facilement trouver des ressources d'apprentissage selon des critères précis, notamment les compétences. Le système permet une mise à jour facile de l'information. En outre, une suite Web de la gestion axée sur les compétences, y compris une trousse d'outils d'apprentissage, a été développée et reliée au Répertoire des ressources afin de mettre en place un processus transparent et continu qui permet aux employés de mettre au point leur plan d'apprentissage en direct.

À *Ressources naturelles Canada*, le mentorat électronique ouvre la voie au mentorat au sein du ministère. Afin d'alléger les contraintes sur les ressources humaines durant la phase la plus critique du processus de mentorat, un service de mentorat électronique a été établi facilitant une mise en rapport rapide et efficace de mentors et d'apprentis potentiels. Ce service de « mise en correspondance » ne connaît pas de frontières ni de différences temporelles et fournit le bassin le plus large possible de candidats à partir duquel apparier les personnes. Une fois inscrit, chaque candidat potentiel crée son profil personnel en sélectionnant des critères d'appariement et en indiquant les autres caractéristiques qu'il souhaite pour le mentor/apprenti et la relation engendrée. Les candidats ont aussi l'option de s'identifier à l'un des quatre groupes d'équité en matière d'emploi et d'indiquer leur volonté d'être apparié à une personne qui s'est identifiée à un groupe d'équité en matière d'emploi. Grâce à ce service, un outil vital d'enrichissement des carrières a été créé qui facilite le transfert des connaissances et de l'expérience. Une fois appariés, les candidats dans une relation de mentorat peuvent bénéficier du soutien de l'organisation en ce qui a trait aux livres, aux périodiques et à un atelier qui sera développé cette année. De cette façon, on s'assure que les connaissances, les compétences et les attitudes nécessaires sont présentes dans la relation de mentorat qui s'ensuit.

Réseaux d'apprentissage : Le Réseau d'apprentissage de la Défense du *Ministère de la Défense nationale* (MDN) est un réseau de centres d'apprentissage et de carrières, qui repose sur un réseau électronique par lequel peuvent être dispensés des programmes de formation et d'éducation standardisés à tous les membres des Forces n'importe où, n'importe quand et juste à temps.

À *Santé Canada*, un réseau national de huit centres régionaux (dont un dans la région de la capitale nationale) a été mis sur pied et un budget central a été alloué afin d'offrir des services dans tout le ministère, sans coût pour l'utilisateur. Chaque centre jouit d'un niveau d'autonomie à l'intérieur du cadre d'apprentissage proposé par le centre. Ces centres régionaux forment aussi de nombreux partenariats avec les conseils régionaux fédéraux et avec les provinces et les municipalités afin de pouvoir miser sur les ressources régionales.

Le *forum des chefs de l'apprentissage* est un forum interministériel composé des représentants responsables de l'apprentissage et du perfectionnement dans 55 organismes du secteur public. Ce forum s'est développé sur vingt ans en un réseau d'échange de pratiques. Les membres du réseau se réunissent pour partager de l'information et des produits ainsi que des solutions à des problèmes d'apprentissage communs. Le forum offre une voix pour ceux qui se trouvent aux premières lignes de l'apprentissage dans la fonction publique et joue un rôle important pour changer les orientations stratégiques en actions concrètes.

Investissement dans l'apprentissage : Plusieurs ministères et organismes consacrent des montants précis de temps et d'argent à l'apprentissage. L'*Agence des douanes et du revenu du Canada* s'est fixé un objectif de six pour cent de sa base salariale comme investissement dans l'apprentissage au cours du présent exercice financier. L'agence a doublé son objectif d'investissement pour le remboursement des frais de scolarité, de 2,1 millions de dollars en 2000-2001 à 4 millions de dollars en 2001-2002. L'objectif de cette année est de 8 millions de dollars. *Statistique Canada* affecte trois pour cent de son budget salarial à l'apprentissage, tandis que le *Ministère de la Justice* s'engage à au moins cinq jours d'apprentissage par année. À *Ressources naturelles Canada* un employé reçoit au moins 15 jours de formation sur trois ans, à l'exclusion de sa formation obligatoire.

Les *Services correctionnels* ont introduit des comptes individuels d'apprentissage de 200 \$ par employé. Ces montants peuvent être reportés sur un an et les employés peuvent mettre en commun ce montant pour acheter des ressources d'apprentissage. Les vidéos, les livres et les cours sont des dépenses admissibles. Les employés n'ont qu'à parler à leur superviseur pour obtenir l'approbation et soumettre les reçus pour obtenir un remboursement.

Le Programme d'enrichissement personnel (PEP) des *Forces canadiennes* accorde un appui financier aux membres qui, en dehors des heures de travail, veulent accéder à un enseignement post-secondaire aux fins de développement personnel, de perfectionnement professionnel ou de transition de carrière. Les employés peuvent obtenir un remboursement de 75 pour cent des coûts de leur programme (et jusqu'à la totalité des coûts pour un premier diplôme de premier cycle).

Le *Ministère de la Défense nationale* a lancé un Programme ministériel de bourses d'études en 1999 dans le cadre d'une initiative de « La relève ». Ce programme permet à des employés civils nommés pour une période indéterminée de retourner aux études à temps plein pendant une période d'au plus une année. Ce programme vise à aider les employés à obtenir un certificat, un diplôme ou un grade qui leur permettra de s'acquitter de leurs responsabilités, de réaliser leurs aspirations de carrière et d'accroître leur aptitude au travail.

En 1999-2000, *Citoyenneté et Immigration Canada* (CIC) a adopté une politique renouvelée en matière de congés d'études. Les changements visent à promouvoir un meilleur accès aux congés d'études pour tous les employés du ministère et une approche plus stratégique et ciblée dans l'attribution des congés. Un comité d'examen constitué de cadres supérieurs évalue toutes les demandes reçues au cours de l'année et décide de les approuver ou non. Un examen du programme, en fonction des objectifs recherchés, est prévu en 2002-2003 pour évaluer les retombées des trois dernières campagnes.

Innovations dans l'apprentissage : À *Agriculture et Agro-alimentaire Canada*, des séances d'apprentissage en équipe d'une semaine visent à aider les équipes de nouveaux secteurs d'activité à concevoir leurs objectifs et leurs besoins en matière d'apprentissage et de gestion. Les membres de l'équipe sont une cohorte de personnes qui continuent à travailler ensemble une fois la séance terminée, ce qui crée des réseaux permanents, efficaces et axés sur la collaboration. Le rôle des cadres supérieurs dans les séances d'apprentissage des équipes est un facteur déterminant du succès. Le sous-ministre et le sous-ministre adjoint participent activement aux séances. Ils aident à orienter les employés quant aux changements de direction et travaillent avec l'équipe à l'intégration de la vision et des valeurs tant dans la planification des activités que des besoins d'apprentissage. La combinaison de l'apprentissage et du leadership crée de véritables collaborations horizontales qui motivent l'apprentissage transformationnel, organisationnel, d'équipe et individuel.

Le Programme de formation pratique de la *Gendarmerie royale du Canada* intègre une stratégie unique d'encadrement et de mentorat des nouveaux agents de la GRC à l'appui de la formation nationale des cadets. Centralisée à Regina, en Saskatchewan, et d'une durée de 22 semaines, cette formation nationale met d'abord l'accent sur une technique d'enseignement axée sur les compétences et une méthodologie utilitaire. Le Programme de formation pratique qui suit assure un renforcement complet sur le terrain pendant six mois et est devenu avec le temps un moyen puissant et efficace de soutenir la formation de base. Des moniteurs choisis et formés spécialement renforcent des aspects clés du travail du policier et de la prestation de services par des activités d'apprentissage dans la collectivité. Ce programme d'encadrement permet en outre de présenter aux nouveaux employés la culture organisationnelle et les normes de travail distinctes de la GRC. Le succès que remporte ce programme sert à renforcer le perfectionnement continu global de l'employé et a donné lieu à un encadrement de nature semblable au niveau moyen et avancé de l'activité policière.

Le Fonds de stimulation de l'apprentissage par l'innovation de l'*Agence des douanes et du revenu du Canada* encourage la création et le partage de façons novatrices pour aider l'agence à s'acquitter de son mandat par le truchement des connaissances, de l'expérience, des idées et des aptitudes de ses employés. Dans le cadre du projet pilote initial, une lettre d'appel a été envoyée à tous les employés de l'ADRC les invitant à présenter des propositions de projets d'apprentissage novateurs. Douze propositions ont été

approuvées et financées en 2001-2002. La plupart des projets sont maintenant complétés et tous les projets achevés ont atteint les objectifs fixés. Des matrices de tâches qui aident les nouveaux employés à trouver des réponses à des questions routinières, un réseau d'encadrement sur le Web et un logiciel visant à améliorer les compétences linguistiques en anglais font partie des exemples de résultats attendus. Le projet pilote sera répété au cours de l'exercice financier en cours.

Le Cours de base sur les enquêtes de *Statistique Canada* d'une durée de six semaines emprunte une technique d'apprentissage par l'action. Il permet aux participants d'acquérir et d'appliquer des connaissances sur le processus d'enquêtes. Il leur permet aussi de perfectionner leurs compétences dans la conception et la conduite d'une enquête réelle dans des conditions réelles. Le succès de cette technique d'apprentissage par l'action (accomplir un travail réel ou résoudre de vrais problèmes) est devenu un modèle pour de nombreux autres programmes de formation à *Statistique Canada*. Le programme accueille des participants d'autres organismes gouvernementaux et reçoit de plus en plus de demandes de participation d'autres organismes de statistique du monde entier, notamment des demandes d'aide dans l'élaboration de leur propre version du cours.

Au *Centre canadien de gestion*, la recherche-action amène les praticiens et les experts de l'intérieur et de l'extérieur du gouvernement à proposer des conseils pratiques pour faire face à des défis de gestion urgents. Ces défis sont choisis par des gestionnaires et des cadres supérieurs selon leur urgence et leur importance pour l'ensemble de la fonction publique. L'objectif est de fournir des produits d'avant-garde, ciblés et pratiques que les gestionnaires de la fonction publique valorisent et utilisent vraiment dans leur travail. Le processus de recherche s'articule autour des délibérations d'une table ronde diversifiée, un forum idéal pour mettre en commun et scruter rapidement les connaissances, les perspectives et les expériences. La recherche s'effectue sur une période d'un an et est soutenue par un secrétariat constitué d'universitaires et de chercheurs de la fonction publique.

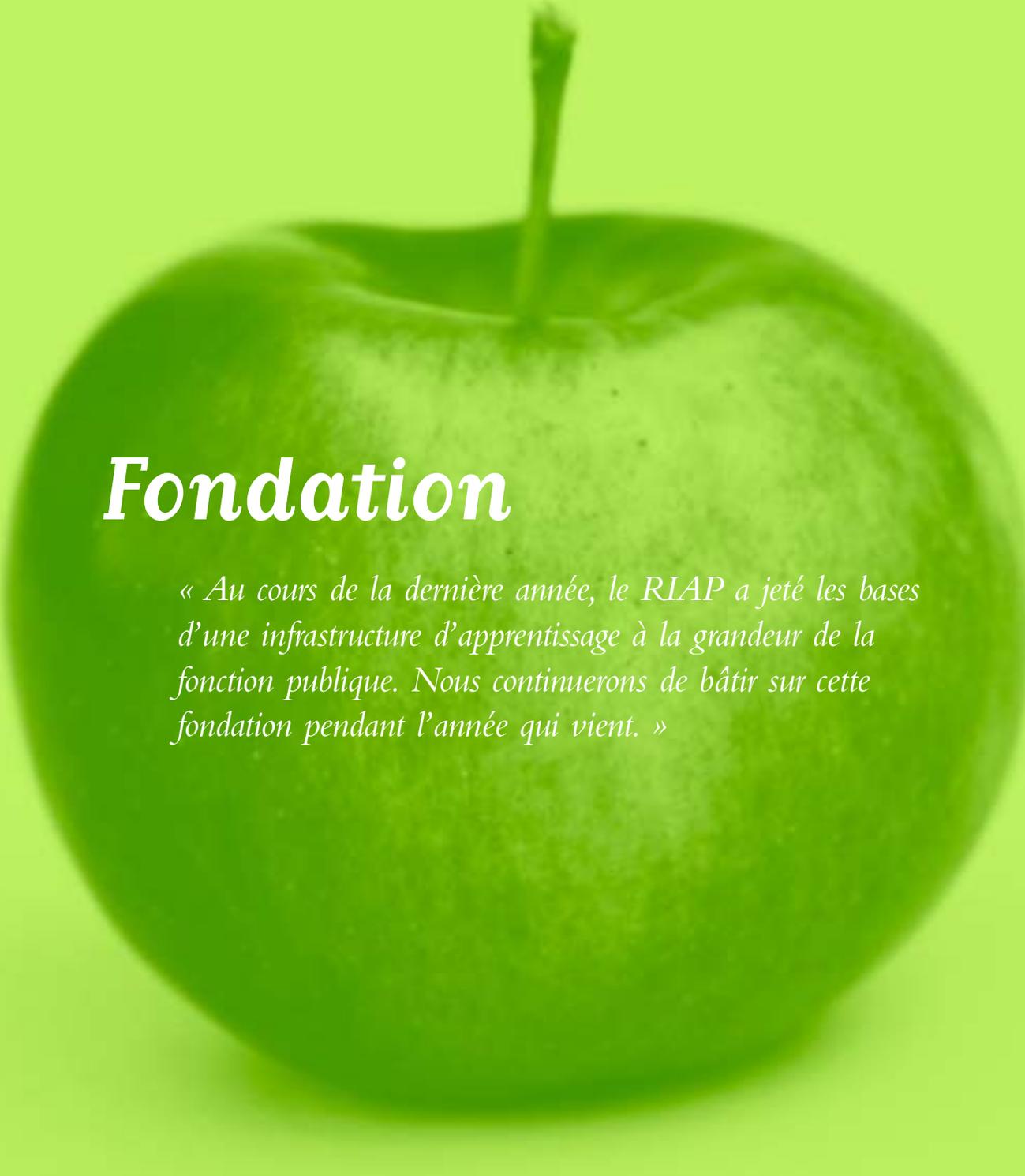
À la Direction générale de l'apprentissage, de l'évaluation et des programmes pour les cadres de direction de la *Commission de la fonction publique du Canada*, l'utilisation d'un passeport d'apprentissage mis à l'essai au sein de *Formation et perfectionnement Canada* (FPC) a connu des résultats très favorables. Le passeport d'apprentissage guide l'employé et le gestionnaire dans un processus qui commence par la discussion des valeurs et lie les valeurs individuelles à celles de la FPC. L'employé et le gestionnaire discutent ensuite des attentes professionnelles et du style de travail préféré. L'acceptation de la diversité est encouragée. Suivant le profil de compétences du poste, les besoins de formation font l'objet de discussions. Cette discussion débouche ensuite sur les objectifs d'apprentissage et de carrière de l'employé. Ensemble, ils décident de la marche à suivre nécessaire et l'approuvent. L'employé prépare un plan d'apprentissage et de perfectionnement qui est révisé et réévalué tous les six mois, de pair avec le contrat d'imputabilité. Le processus de rétroaction sur le rendement est lié au processus d'apprentissage. Ces processus reposent sur un dialogue ouvert entre l'employé et le gestionnaire, une stratégie clé pour le changement organisationnel et l'apprentissage. La politique d'apprentissage et les plans de la direction des ressources humaines assurent l'appui nécessaire de la part des cadres supérieurs.

Le *Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international* s'est doté d'un programme bien défini pour les agents du service extérieur de tous les niveaux d'entrée. Ce programme est constitué d'une présentation approfondie de la fonction publique, du ministère, du fonctionnement d'Ottawa et de la politique étrangère (dans un contexte large). Les participants reçoivent une formation par module sur une vaste gamme de questions de politique étrangère et de compétences en diplomatie et comprend une visite de trois semaines du Canada, nécessaire pour comprendre le Canada et le représenter à l'étranger. Les agents du service extérieur doivent acquérir 50 crédits de formation avant une première affectation à l'étranger. Le programme a connu un succès remarquable dans la préparation des jeunes diplomates qui font la promotion des intérêts canadiens partout dans le monde.

En 2000-2001, *Citoyenneté et Immigration Canada* (CIC) a lancé une initiative ministérielle de développement du leadership. L'initiative cible les gestionnaires à tous les niveaux, ce qui traduit bien le fait que le leadership peut s'exercer à tous les niveaux. Elle est constituée de modules qui rassemblent les gestionnaires de premier niveau, de niveau intermédiaire et les cadres supérieurs. Le programme comprend aussi des activités plus ciblées sur un thème particulier qui a été déterminé prioritaire pour un certain niveau. Enfin, le programme comprend la participation active de la haute direction (SM et SMA) dans certaines composantes. Cette stratégie à niveaux multiples sera évaluée en 2002-2003, une fois que toutes les composantes du programme seront fonctionnelles.

Établissement des coûts : *Formation et perfectionnement Canada* (FPC) a adopté une comptabilisation par activité et documenté les leçons apprises de sorte que tous les autres membres peuvent en bénéficier. Le *Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international* a calculé le coût par jour de chaque cours, ce qui s'avère utile quand il faut facturer les clients externes et pourrait aussi être utile si les membres du réseau décidaient d'intégrer ou d'échanger des cours. Le *Centre canadien de gestion* a récemment raffiné sa méthode de calcul du prix de revient par projet. L'*Agence des douanes et du revenu du Canada* a mis au point une méthode d'établissement des coûts novatrice qui permet de suivre les activités d'apprentissage informelles et formelles.

Évaluation : Le *Centre canadien de gestion* a mis au point un outil de mesure de l'apprentissage commun que les ministères peuvent adapter à leurs besoins et a obtenu la coopération de cinq ministères pour mettre à l'essai un tableau de bord de l'organisation apprenante. L'*Agence des douanes et du revenu du Canada* fait œuvre de pionnier avec l'adoption d'une stratégie de fiche d'évaluation équilibrée. L'agence a aussi lancé une nouvelle initiative pluriannuelle pour mesurer sa progression vers une organisation apprenante selon un modèle de développement à cinq étapes.



Fondation

« Au cours de la dernière année, le RIAP a jeté les bases d'une infrastructure d'apprentissage à la grandeur de la fonction publique. Nous continuerons de bâtir sur cette fondation pendant l'année qui vient. »

Partie IV : Orientations futures

De nombreuses pratiques exemplaires ont été identifiées dans la partie précédente. Cependant, pour transformer la fonction publique en une vraie organisation apprenante, promouvoir l'apprentissage continu pour tous, miser sur l'apprentissage en tant qu'outil du rendement et donner au Canada l'avantage du savoir, il reste encore beaucoup à faire.

Le RIAP continuera de veiller à l'amélioration de la gouvernance de l'apprentissage dans la fonction publique, de susciter une plus grande sensibilisation à l'apprentissage en tant qu'outil d'amélioration du rendement et de répondre à certains des défis d'apprentissage que la fonction publique doit relever. Il continuera de fournir des conseils au Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement.

Le RIAP a établi ses priorités pour l'année à venir. Même s'il faudra ajuster le programme de travail du réseau, s'il y a lieu, pour tenir compte des résultats de l'enquête en cours menée auprès des employés de la fonction publique, les membres croient qu'il était important d'établir les priorités comme ils les perçoivent aujourd'hui.

Au cours de la dernière année, le RIAP a jeté les bases d'une infrastructure d'apprentissage à la grandeur de la fonction publique. Nous continuerons de bâtir sur cette fondation pendant l'année qui vient.

Politique sur l'apprentissage continu dans la fonction publique : L'annonce en mai 2002 d'une *Politique sur l'apprentissage continu dans la fonction publique* a été un événement historique significatif pour la fonction publique. Le RIAP est déterminé à veiller à la bonne mise en œuvre de cette politique et à convertir ses huit engagements en action. L'engagement continu du RIAP face à la mise en œuvre de cette politique prendra plusieurs formes. Il s'agira notamment de :

- Veiller à ce que les employés dans l'ensemble de la fonction publique bénéficient entièrement de la politique en préparant leurs plans d'apprentissage personnel.
- Contribuer à l'introduction de mesures communes de l'apprentissage et à son évaluation partout dans la fonction publique, à l'aide d'un tableau de bord commun et d'autres outils.
- Élaborer d'autres politiques de soutien, notamment une politique sur les congés d'études et le perfectionnement professionnel.

Une infrastructure de l'apprentissage électronique à la grandeur de la fonction publique :

Le RIAP agira à titre de comité de direction pour superviser la mise en place d'une infrastructure de l'apprentissage électronique à l'échelle de la fonction publique. Il s'agit là d'une entreprise majeure et déterminante pour la fonction publique. Le RIAP agira à titre de comité de direction et supervisera le développement de l'apprentissage électronique dans la fonction publique. Le réseau est conscient de l'ampleur de la tâche et du niveau de risque. Il s'agit d'une entreprise collective qui fera appel à tous les membres pour assurer son succès.



Le parcours de l'apprentissage

« Le parcours de l'apprentissage dans la fonction publique ne fait que débiter. Le RIAP est rapidement devenu un intervenant très important dans ce parcours. Avec de la coopération et de l'engagement, la fonction publique sera transformée pour mieux servir le Canada et les Canadiens à l'ère du savoir ... »

Intégration de l'apprentissage et de la mission : La fonction publique a encore beaucoup à faire pour assurer l'intégration de l'apprentissage et de sa mission, de servir le Canada et les Canadiens. Le RIAP contribuera à cet effort en :

- Continuant à élaborer une solide analyse de rentabilisation, basée sur le travail du *Centre canadien de gestion* entrepris pour le compte du Comité sur l'apprentissage et le développement et le travail entrepris à l'*Agence des douanes et du revenu du Canada*. Il s'agira notamment de veiller à une meilleure collecte des données, d'améliorer la comptabilisation et les rapports des dépenses d'apprentissage et de développement et de travailler à la création d'outils de mesure communs afin d'appuyer la prise de décision stratégique.
- Identifiant les obstacles à l'accès et en les abolissant dans la mesure du possible.

Promotion du changement de culture : Le RIAP suscitera le changement de culture dans la fonction publique en prenant divers moyens, notamment :

- En partenariat avec le Comité sur l'apprentissage et le développement et le *Centre canadien de gestion*, organiser et animer un autre sommet de l'apprentissage pour rassembler ceux qui s'efforcent d'assurer que la fonction publique continue de progresser de façon importante dans l'apprentissage.
- Identifier davantage les domaines respectifs d'expertise des membres et explorer des façons pour chaque membre de contribuer à l'apprentissage dans l'ensemble de la fonction publique et susciter une plus grande sensibilisation.
- Appuyer les efforts que déploie le *Centre canadien de gestion* pour élaborer une stratégie visant à renforcer les relations avec les universités et les collèges communautaires.
- Contribuer au développement et à la diffusion de pratiques exemplaires au sein de la fonction publique.

Conclusion

Le parcours de l'apprentissage dans la fonction publique ne fait que débiter. Le RIAP est rapidement devenu un intervenant très important dans ce parcours. Avec de la coopération et de l'engagement, la fonction publique sera transformée pour mieux servir le Canada et les Canadiens à l'ère du savoir et contribuera de façon significative au leadership du Canada en matière de savoir et à son maintien en tête de peloton.

ANNEXE I : Membres du RIAP



Centre canadien de gestion	Jocelyne Bourgon, présidente
Agriculture et Agro-alimentaire	Jennifer Miles
Agence des douanes et du revenu du Canada	Daniel Coffin
Centre canadien de gestion	Dan Burke
Citoyenneté et Immigration	Line Noreau
Services correctionnels Canada	Arden Thurber
Affaires étrangères et Commerce international	Adriaan De Hoog
Santé Canada	Delroy Lawrence
Développement des ressources humaines Canada	Gina Rallis
Justice Canada	Louis-Charles Sirois
Défense nationale	Gilles Carpentier
Défense nationale	Commodore John Olsen
Ressources naturelles Canada	Marcel Gibeault
Commission de la fonction publique	Denise Boudrias
Formation et perfectionnement Canada	Céline Tourigny
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Al Mennie
Gendarmerie royale du Canada	Suzanne Monaghan
Statistique Canada	Jean-François Gosselin