



ANNEXE 9 - PROGRAMMES D'APPRENTISSAGE OU DE FORMATION PROFESSIONNELLE

Conception et exigences en matière de règlements et de politiques

Le présent document s'adresse surtout aux ministères ou collectivités fonctionnelles qui ont l'intention d'élaborer un programme d'apprentissage ou de formation professionnelle (PAFP), dans le cadre duquel les employés peuvent être nommés selon le mérite individuel. Le pouvoir d'établir des normes de compétence et de faire des nominations dans le contexte des PAFP a été délégué aux administrateurs généraux en avril 1998.

Le présent document a pour but de donner de l'information sur les exigences fondamentales en matière de règlements et de politiques associés aux PAFP (voir les parties du texte en ***caractères gras et en italiques***) et de donner une orientation additionnelle sur la conception et la mise en œuvre des programmes, selon les valeurs en dotation et l'expérience ministérielle. Il vise aussi à aborder les questions concernant l'application interministérielle des PAFP.

Comme le présent document doit aussi faciliter le partage des pratiques exemplaires et des leçons retenues, on s'efforcera de le mettre à jour périodiquement grâce à l'information fournie par les ministères. On invite donc les coordonnatrices et coordonnateurs des PAFP à faire des commentaires et à enrichir ce travail pour le rendre plus utile.

Qu'est qu'un programme d'apprentissage ou de formation professionnelle?

Un programme d'apprentissage ou de formation professionnelle (PAFP) consiste ordinairement en une combinaison de formation théorique et sur le tas. C'est un moyen structuré pour les fonctionnaires d'acquérir les connaissances et compétences requises pour accomplir les fonctions au niveau de travail. L'admission au programme se fait selon le mérite relatif.

Les fonctionnaires sont embauchés à un niveau inférieur à celui de la pleine responsabilité du travail et, grâce à la formation reçue, deviennent qualifiés aux échelons supérieurs successifs du programme jusqu'à l'atteinte du niveau de travail. Le nombre de niveaux et la durée du programme seront fonction de l'écart entre le niveau d'entrée et le niveau de travail. Lorsqu'un programme comporte plusieurs niveaux, il n'est pas obligatoire que tous les employés soient admis au niveau minimal s'ils satisfont à la norme de compétence pour le niveau auquel on veut les nommer.

Ce type de programme peut être établi soit pour le perfectionnement de fonctionnaires dans les domaines où il y a pénurie de main-d'œuvre qualifiée, soit pour la gestion des carrières ou des réserves de talents. La mise en œuvre d'un tel programme présuppose que les fonctionnaires seront promus lorsqu'ils répondront à la norme de compétence pertinente.

Pourquoi créer un programme d'apprentissage ou de formation professionnelle?

Les ministères ou les collectivités peuvent songer à élaborer des programmes d'apprentissage ou de formation professionnelle lorsqu'ils craignent que les mécanismes d'apprentissage officiels ou officieux sur les marchés internes ou externes ne forment pas de personnes possédant toutes les qualités nécessaires pour être pleinement qualifiées pour exécuter des travaux particuliers. Lorsque le marché du travail peut fournir des candidates et candidats pleinement qualifiés mais que leur nombre est insuffisant pour répondre aux besoins des ministères ou collectivités, un PAFP peut être justifié.

À titre d'exemple de situations récentes où le marché du travail externe n'a pu fournir des candidats et candidates pleinement qualifiés, on peut mentionner le problème vécu par Transports Canada lorsque ce ministère a eu besoin de contrôleurs de la circulation aérienne (AI).

Quant au marché de travail interne à la fonction publique fédérale, mentionnons à titre d'exemple qu'il est incapable de fournir au ministère de la Défense nationale des magasiniers et magasinnières compétents dans deux des trois spécialités du domaine, comme cela est maintenant exigé au niveau GS-STS-04.

Comment s'y prendre?

Valeurs en dotation

Puisque toutes les activités de dotation et de recrutement doivent se baser sur les valeurs, le ministère devrait prendre le temps de les étudier et de déterminer comment il les intégrera tout au long du PAFP.

Comment le ministère appliquera-t-il les valeurs suivantes?

Impartialité

- Quelles mesures particulières prendra le ministère pour s'assurer que la sélection dans le cadre du programme sera faite d'une façon impartiale?
- Comment les gestionnaires s'assureront-ils que les descriptions de poste, les énoncés de qualités, les avis de postes vacants et les outils de sélection n'imposent aucun obstacle?

Équité et représentativité

- Comment les gestionnaires parviendront-ils à faire en sorte que les membres des groupes d'équité en matière d'emploi soient traités de façon parfaitement inclusive ?

Transparence

- Comment le PAFP sera-t-il présenté au personnel actuel et futur du ministère?
- Comment les membres du personnel seront-ils informés du fait qu'un gestionnaire aura décidé de recourir au PAFP pour doter certains postes, ainsi que des résultats du recours au programme?

Conception

La conception d'un PAFP devrait débiter par une analyse des tâches à accomplir et l'établissement du profil des compétences nécessaires pour s'acquitter de ces tâches. Ce profil serait comparé au profil des compétences générales de la réserve de candidates et candidats disponibles sur le marché du travail externe ou interne.

La nature et l'ampleur de l'écart entre le profil probable des candidates et candidats et le profil des compétences recherchées devraient aider à déterminer la façon de structurer le programme. Il faudrait établir la bonne combinaison d'études, de formation et d'affectations, le nombre des étapes qui peuvent être nécessaires dans le cheminement entre l'admission au programme et l'obtention d'un diplôme, la durée probable des étapes ainsi que la manière dont chaque étape sera évaluée et à quel moment.

Un programme peut prévoir un amalgame de moyens d'acquisition des compétences : cours magistraux (donnés au sein de la fonction publique fédérale ou ailleurs), formation en cours d'emploi, lectures personnelles, etc., et un cheminement personnalisé des stagiaires, compte tenu des compétences que chaque stagiaire peut déjà posséder lors de son admission au programme. Il importe cependant que ces compétences soient dûment évaluées de la même façon et selon les mêmes critères pour tous les stagiaires. Un programme peut comporter une ou plusieurs promotions.

Dans le cas des programmes interministériels, il serait important de déterminer dans quelle mesure le programme sera géré par chacun des ministères et dans quelle mesure il le sera par l'ensemble des ministères. Il faudrait peut-être se poser les questions suivantes au début de la conception du programme :

- Comment le programme sera-t-il régi, et par qui (p. ex. par un organisme directeur représentant l'ensemble des ministères, par un organisme directeur représentant une communauté fonctionnelle ou principalement par les intervenantes et intervenants qui y participeront)?
- Comment le programme sera-t-il financé (par la communauté fonctionnelle visée, par chacun des ministères participants ou par les deux)?
- Comment le programme sera-t-il mis en œuvre (par chacun des ministères, en vertu de lignes directrices générales, ou par l'ensemble des ministères, avec des représentants de la communauté qui en assureront la coordination et l'administration, ou encore, par une combinaison des deux)?

Et finalement, une question importante pour les participantes et participants au programme et qui est liée aux deux questions précédentes :

- Qui détient la responsabilité à long terme des participantes et participants au programme? (Sont-ils nommés à des postes de perfectionnement dans leurs ministères d'attache à partir desquels ils cheminent grâce à des affectations ou des mutations, ou sont-ils affectés à une réserve globale pour la durée du programme? Comment sont-ils placés lorsqu'ils terminent le programme, et où?)

NOTE IMPORTANTE : Comme le pouvoir d'établir des normes de compétence et de faire des nominations dans le contexte d'un PAFP est délégué aux administrateurs généraux, une approbation d'un programme interministériel doit être fournie par chaque ministère susceptible de faire des nominations au programme ou à l'intérieur de celui-ci.

Admission à un programme d'apprentissage ou de formation professionnelle

Pour que l'administration d'un programme puisse se voir confier les pouvoirs relatifs aux PAFP, l'admission au programme doit se faire selon le mérite relatif des candidats et candidates, et prendre en considération les bénéficiaires de priorité.

En général, les processus de sélection des PAFP sont conformes à la politique ministérielle concernant la zone de sélection pour le groupe et le niveau auquel les stagiaires seront nommés au moment de leur admission au programme.

Pour être admis au programme au moment de la sélection initiale, les participantes et participants doivent satisfaire aux normes minimales de sélection et d'évaluation du groupe professionnel visé. Cependant, lorsque les besoins futurs de la fonction publique ou les objectifs d'apprentissage du programme justifient un niveau d'études ou un certificat plus élevé ou plus spécialisé, les responsables du programme peuvent exiger un niveau plus élevé que celui prescrit dans la norme.

Lorsqu'un programme comporte plusieurs niveaux de postes, il n'est pas obligatoire que tous les stagiaires soient admis au niveau d'entrée s'ils satisfont à toutes les exigences correspondant à la norme de compétence établie pour le niveau le plus élevé du programme.

Note sur la conversion des programmes de formation existants

Lorsqu'un programme de formation en place ne prévoit pas la promotion des stagiaires, il peut être possible d'introduire cette particularité pour les stagiaires qui participent déjà au programme à condition que ce dernier soit bien structuré, que les participantes et participants aient été admis grâce à un processus de sélection fondé sur le mérite relatif et qu'une ou des normes de compétence soient établies pour la promotion dans le cadre du PAFP.

Promotions dans le cadre d'un PAFP

On ne doit pas limiter le nombre de promotions dans le cadre d'un PAFP.

Il faut procéder à la promotion du ou de la stagiaire dès qu'il ou elle satisfait à la norme de compétence fixée. Le programme doit permettre à tous les stagiaires qui réussissent leur apprentissage ou leurs cours de formation d'être nommés aux groupe et niveau les plus élevés prévus dans le programme. Par exemple, si le programme est conçu pour amener graduellement les stagiaires du niveau LE-01 à LE-04, tous les stagiaires qui réussissent devront un jour être nommés LE-04.

Critères de promotion dans le cadre d'un programme - Normes de compétence

Il faut établir une norme de compétence, élaborée conformément aux Normes de sélection et d'évaluation (générale et particulières), pour chaque niveau de promotion selon le mérite individuel prévu au programme. Les trois composantes essentielles, et étroitement interreliées, de toute norme de compétence sont :

1. ***l'énoncé de qualités;***

2. **les méthodes d'évaluation qui fournissent l'information dont on a besoin pour porter un jugement sur la compétence du ou de la stagiaire;**
3. **la ou les notes de passage (exprimées de façon numérique ou narrative) qui assurent que le ou la stagiaire qui sera promu possède le degré de compétence nécessaire.**

On peut utiliser les principes suivants, tirés des [Normes de sélection et d'évaluation](#), pour élaborer une norme de compétence :

Énoncé de qualités

L'énoncé de qualités doit contenir la liste des qualités qui seront évaluées chez les stagiaires et permettre ainsi à tout stagiaire de savoir à quoi s'en tenir à cet égard.

L'ensemble des qualités précisées doit couvrir le travail à exécuter.

Ces qualités doivent être liées aux types de postes visés par les promotions. Dans le cas des programmes interministériels, les exigences du programme seraient celles que l'on retrouve dans tous les ministères participants.

Si la réussite à une étape donnée du programme constitue en soi une qualité, la rubrique « Études » de l'énoncé de qualités pertinent devrait en faire mention.

Toute combinaison d'études et d'expérience pouvant être considérée en remplacement du niveau de scolarité ou du diplôme requis doit être mentionnée dans l'énoncé de qualités.

Par ailleurs, on doit faire référence aux connaissances, aux compétences et aux autres attributs qu'on s'attend à voir acquérir après la nomination en tant qu'« autres aptitudes ou qualités appropriées.

Méthodes d'évaluation

Les instruments d'évaluation doivent fournir de l'information pertinente aux qualités à évaluer.

Le processus d'évaluation doit permettre de traiter tous les stagiaires de façon équitable et non discriminatoire.

On doit indiquer clairement, pour les évaluatrices et évaluateurs, ainsi que les candidates et candidats, les instruments qui seront utilisés pour évaluer chaque qualité (ou ensemble de qualités) et bien définir les critères (par exemple, qu'entend-on par « Bonnes relations interpersonnelles » ?). Ce point est particulièrement important dans le cas des grands programmes ministériels, ou des programmes interministériels auxquels peuvent participer de nombreuses personnes et qui peuvent faire appel à de multiples jurys de sélection, afin de s'assurer que l'on utilise les mêmes critères pour l'admission au programme et les promotions.

Notes de passage (ou points de coupure)

Les notes de passage énoncées à la [section 2](#) des Normes de sélection et d'évaluation sont des seuils minimaux à respecter (normes minimales d'études, d'attestation professionnelle, etc.). Toutefois, si on le juge approprié, on peut établir des notes de passage

plus élevées.

Il faut établir, pour chaque qualité ou ensemble de qualités, une note de passage (exprimée de façon numérique ou narrative) qui permet d'isoler les stagiaires qualifiés, c'est-à-dire les stagiaires qui ont acquis le degré de compétence exigé à l'égard d'une qualité ou d'un ensemble de qualités.

Les notes de passage doivent tenir compte de l'importance relative de la qualité (ou de l'ensemble de qualités) évaluée et de la nature de l'information recueillie par la ou les méthodes d'évaluation utilisées.

L'information relative au programme dont se serviront les gestionnaires, les candidates et candidats, ainsi que les conseillères et conseillers en ressources humaines devrait inclure, par exemple, une description générique du travail pour lequel la norme de compétence doit être atteinte.

Consultation

La consultation des groupes intéressés — notamment les gestionnaires qui désirent embaucher une personne et ***les représentants des employés — sur la conception générale du programme et ses principales composantes est un facteur essentiel au succès d'un nouveau programme de formation professionnelle.***

Recours

Les mécanismes réguliers de recours s'appliquent lors de l'admission au programme. Ainsi, si la nomination au programme est le résultat d'un concours interne, elle est susceptible d'appel.

Dans le cas des programmes interministériels dont la conception exige que les candidates et candidats soient nommés à un poste de formation qui sera financé par leur ministère d'attache, les résultats du processus de sélection devraient être communiqués au moyen de listes ministérielles d'admissibilité et d'avis d'appel. Si un ministère crée une réserve globale de postes, il doit publier une liste d'admissibilité et un avis d'appel pour l'ensemble du programme.

Si on a tenu un concours public, un candidat non reçu peut demander à la Commission de la fonction publique de faire enquête.

Les promotions effectuées selon le mérite individuel dans le cadre d'un programme sont également susceptibles d'appel. Les motifs recevables sont cependant limités aux suivants :

- la nomination n'est pas effectuée dans le cadre d'un programme visé par l'[alinéa 5\(2\)\(a\)](#) du *Règlement sur l'emploi de la fonction publique (REFP)*;
- la personne dont on propose la nomination ne satisfait pas à la norme de compétence et n'est donc pas qualifiée;
- la norme de compétence elle-même n'est pas appropriée.

Les stagiaires qui estiment que leur compétence a été mal évaluée peuvent demander à

la CFP de faire enquête en vertu de l'[article 7.1](#) de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Ils peuvent aussi présenter un grief en vertu de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique.

En vertu de l'[article 40](#) du REFP, le droit de nomination prioritaire prévu aux [articles 35 à 39](#) du REFP (i.e. fonctionnaire excédentaire, fonctionnaire qui devient handicapé, membres des Forces armées canadiennes et de la GRC qui sont devenus handicapés par suite de leur service dans un secteur de service spécial, réinstallation du conjoint ou conjoint de fait, réintégration) ne s'applique pas aux nominations effectuées dans le cadre d'un programme visé par l'[alinéa 5\(2\)a](#) du REFP.

Stage

L'article 2 de l'[annexe 2](#) du REFP s'applique aux stagiaires nommés venant de l'extérieur de la fonction publique. Les stagiaires nommés appartenant à la fonction publique n'ont pas à suivre un nouveau stage, mais le [paragraphe 28\(1.1\)](#) de la LEFP s'applique. Ce paragraphe stipule qu'une nouvelle nomination ou une mutation n'interrompt pas le stage.

Si vous avez besoin de renseignements supplémentaires, veuillez communiquer avec l'un des [conseillers ou conseillères en dotation des régions ou de l'administration centrale](#), Direction générale de la dotation et des programmes de recrutement, Commission de la fonction publique.

Mise à jour : 2003 04 16

Canada 