

Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet



Greffier du Conseil privé et
Secrétaire du Cabinet

Ottawa, Canada
K1A 0A3

Le 13 juillet 2000

**LETTRÉ DU GREFFIER DU CONSEIL PRIVÉ,
CHEF DE LA FONCTION PUBLIQUE, ET SECRÉTAIRE DU CABINET**

Jour après jour, la fonction publique du Canada contribue à faire du Canada le pays où la qualité de vie est la meilleure au monde. Je veux m'assurer que le rapport de l'Organisation des Nations Unies accorde ce titre au Canada tous les ans et que la fonction publique concourt à ce résultat. Pour y parvenir à une époque où la mondialisation, les innovations techniques et les changements démographiques offrent des occasions extraordinaires de servir les Canadiens et les Canadiennes de façon plus créative, il faut disposer des bons employés ayant les compétences nécessaires et qui font ce qu'il convient de faire.

L'an dernier, j'ai mis sur pied trois comités de sous-ministres pour aborder les priorités que sont le recrutement, le bien-être en milieu de travail (maintien en poste) ainsi que l'apprentissage et le perfectionnement dans la fonction publique. Ces comités se sont vu confier la tâche de faire le point sur la situation actuelle et de déterminer comment nous pourrions rehausser l'attrait de la fonction publique, pour ceux et celles qui en font partie aujourd'hui et pour les personnes qui s'y joindront demain.

Le rapport ci-joint traite de l'apprentissage et du développement au sein de la fonction publique. Bon nombre d'idées contenues dans ce rapport pourraient être mises en oeuvre sur-le-champ : plans d'apprentissage individualisés, mécanismes pour le partage des connaissances et des idées, accompagnement professionnel, recherche de pratiques exemplaires, etc. Si ces idées conviennent à votre situation, n'hésitez pas à aller de l'avant et à les appliquer dans votre secteur de responsabilité. D'autres recommandations devront être étudiées plus en profondeur, car elles pourraient demander la modification de certaines pratiques ministérielles ou l'affectation de ressources plus importantes.

Parallèlement au travail des comités, j'ai invité récemment tous les sous-ministres à m'informer par écrit des progrès réalisés dans leurs ministères en ce qui a trait au recrutement, au bien-être en milieu de travail et à l'apprentissage et au perfectionnement. En réponse à cette lettre d'appel, ils m'ont fourni une liste imposante d'initiatives déjà en cours et m'ont indiqué ce qui ne marchait pas et ce qu'il faudrait améliorer.

Le travail des comités et les réponses des sous-ministres montrent qu'il existe des liens incontestables entre le recrutement, le bien-être en milieu de travail ainsi que l'apprentissage et le perfectionnement. Par conséquent, je travaillerai avec mes collègues à l'élaboration d'un plan d'action intégré fixant les priorités pangouvernementales sur lesquelles nous mettrons tous l'accent pour obtenir des résultats.

La participation des gestionnaires et des employés à tous ces travaux sera importante. Je vous encourage à visiter mon site Web < www.pco-bcp.gc.ca > pour lire les deux autres rapports et à communiquer vos idées et suggestions à n'importe quel membre des comités. Ce plan d'action sera autant le vôtre que le mien. Mes collègues les sous-ministres ainsi que moi-même sommes résolus à obtenir des résultats positifs. En retour, nous espérons pouvoir compter sur l'engagement total des gestionnaires et des employés.

Veillez agréer l'expression de mes sentiments les meilleurs.



Mel Cappe



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada



**La fonction publique :
une organisation
apprenante
d'un océan à l'autre**

**Sur la voie
de l'avenir**

Juin 2000

Canada


**© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada (2000)
Tous droits réservés**

Toute demande de permission pour reproduire de
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)995-6007
Télécopieur : (613)947-3706
<http://www.cmd-ccg.gc.ca>

N° de cat. : SC94-74/2000-1
ISBN 0-662-65065-4



**LA DOUBLE HÉLICE EST UN
ARRANGEMENT EN SPIRALE DE DEUX
CHAÎNES D'A.D.N. COMPLÉMENTAIRES
QUI PORTENT EN ELLES LES
COMPOSANTES FONDAMENTALES
DE LA VIE.**

**L'ENTRELAÇEMENT DES DEUX CHAÎNES
SYMBOLISE LA RELATION ENTRE
L'APPRENTISSAGE PERSONNEL ET
L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL.**


Comité sur l'apprentissage et le développement

Membres :

Jocelyne Bourgon (présidente)
Verna Bruce
Frank Claydon
Marc Denis Everell
Maryantonett Flumian
Sid Gershberg
André Gladu
Mary Gusella
Alain Jolicœur
Marc Lafrenière
Jim Lahey
Oryssia Lennie
Linda Lizotte-MacPherson
Ranald Quail
Morris Rosenberg
Scott Serson
Robert G. Wright

Le Comité sur l'apprentissage et le développement désire remercier de leur contribution :

Lisa Allaire
Bob Chartier
Cathy Downes
Raymond D'Aoust
Brian Johnson
James Kendrick
Marie J. Leblanc
Frédérique Lester
Caroline McKeough
Richard Rochefort
Janine Sherman



**La fonction publique :
une organisation
apprenante
d'un océan à l'autre**

Sur la voie de l'avenir

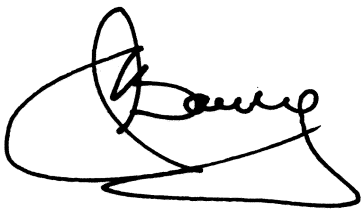
Message de la présidente du Comité sur l'apprentissage et le développement

Dans son discours du Trône d'octobre 1999, le gouvernement a reconnu que la fonction publique avait un rôle essentiel à jouer pour que le Canada reste aux avant-postes de la révolution du savoir. Dans son Septième Rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada, le greffier du Conseil privé a souligné que l'apprentissage devait occuper une place dominante dans les efforts de la fonction publique pour se préparer à mieux servir le Canada et les Canadiens à l'ère du savoir. Le Comité sur l'apprentissage et le développement a donc été créé pour élaborer une stratégie d'apprentissage à l'intention de la fonction publique.


Au printemps 2000, le Comité a amorcé de vastes consultations avec des centaines de fonctionnaires du Canada tout entier pour obtenir leurs avis sur le programme d'apprentissage envisagé. Partis de Charlottetown le 15 mars 2000, notre voyage nous a menés d'un bout à l'autre du pays. En trois mois, nous nous sommes arrêtés dans onze endroits, où nous avons pu rencontrer au-delà de 1 000 employés de la fonction publique. Chaque événement était unique, bâtissant sur les assises des rencontres précédentes. Nos consultations se sont achevées par des événements pour les jeunes le 16 juin, donnant ainsi le dernier mot à ceux qui seront appelés à servir dans les années à venir.

Notre but, en entreprenant ce voyage, était de trouver des réponses à deux questions fondamentales : Quelle est pour nous la meilleure façon de préparer la fonction publique à servir les Canadiens à l'ère du savoir? Comment pouvons-nous faire de la fonction publique un modèle d'organisation apprenante? Le présent document est une synthèse des idées et suggestions généreusement avancées par ces fonctionnaires. Au nom du Comité, je tiens à remercier tous ceux qui ont pris le temps de participer et de nous transmettre leurs idées et leurs suggestions.

Ce document et le document de travail sur les orientations qui l'accompagne ont tous deux l'apprentissage pour sujet. Ils sont le fruit d'un engagement collectif des dirigeants et gestionnaires de tous les niveaux pour faire de la fonction publique du Canada une *organisation apprenante modèle, axée sur l'apprentissage continu*. Ce sont des appels à l'action et nous encourageons vivement tous les fonctionnaires à les lire et à donner suite à leurs recommandations. Nous serons aussi heureux de connaître vos commentaires et suggestions. Ensemble, nous ferons la différence.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jocelyne Bourgon'. The signature is fluid and cursive, with a large loop at the beginning and a long horizontal stroke at the end.

Jocelyne Bourgon




**La fonction publique :
une organisation
apprenante
d'un océan à l'autre**

Sur la voie de l'avenir

Table des matières

INTRODUCTION	1
LA NATURE CHANGEANTE DE LA FONCTION PUBLIQUE	5
qu'est-ce qu'une organisation apprenante et pourquoi est-elle si importante	7
PLAN D'ACTION	13
SIX ATTRIBUTS D'UNE FONCTION PUBLIQUE APPRENANTE	14
I ENCOURAGE L'APPRENTISSAGE	15
II TIRE DES LEÇONS DE L'EXPÉRIENCE	23
III VALORISE LES GENS ET LA DIVERSITÉ	33
IV TRADUIT L'APPRENTISSAGE EN PRATIQUES DE GESTION...	37
V APPREND POUR MIEUX SERVIR	47
VI ÉVALUE LES PROCESSUS d'apprentissage ET LEurS résULTATS	49
CONCLUSION - ÉLABORATION D'UNE CHARTE DE L'APPRENTISSAGE	53



**La fonction publique :
une organisation
apprenante
d'un océan à l'autre**

Sur la voie de l'avenir

Introduction

Le 12 octobre 1999, dans le discours du Trône, le gouvernement canadien a exposé ses priorités pour la préparation du Canada et des Canadiens à l'ère du savoir. Il a annoncé que, d'ici à 2004, les Canadiens auraient accès en direct à l'ensemble des informations et des services du gouvernement, au moment et à l'endroit de leur choix. Il a fait remarquer qu'à l'ère du savoir, les pays qui ont l'avantage sont les pays innovateurs, capables de s'adapter aux toutes dernières innovations technologiques et disposés à investir dans les besoins d'apprentissage et de perfectionnement de leurs citoyens. Il nous a rappelé que les investissements les plus importants qu'un pays puisse faire sont dans sa population — dans son éducation, sa formation et son apprentissage continu.

En février 2000, ces thèmes ont été repris dans le budget fédéral, où il était dit, en substance que « ... les pays prospères seront ceux qui auront su se doter d'une culture de l'innovation. Ce seront ceux qui apporteront non seulement de nouvelles connaissances, mais les produits de ces connaissances, rapidement, aux marchés » et que « ... les compétences et le savoir permettent aux aspirations individuelles et à notre potentiel collectif de ne faire plus qu'un ». Le budget a prévu des fonds pour

financer le Gouvernement en direct, et des travaux sont en cours pour la mise au point d'une voie de communication sécuritaire entre le gouvernement et les citoyens.

Le discours du Trône et le budget ont exposé une stratégie visant à offrir aux Canadiens une meilleure qualité de vie à l'ère du savoir et à faire en sorte que le Canada reste à la fine pointe de la révolution du savoir. Le gouvernement reconnaît que la fonction publique du Canada aura un rôle clé à jouer. Il s'est engagé à se focaliser sur « le recrutement, le maintien à l'emploi et l'apprentissage continu » d'une main-d'œuvre fédérale compétente.

« LES COMPÉTENCES ET LE SAVOIR PERMETTENT AUX ASPIRATIONS INDIVIDUELLES ET À NOTRE POTENTIEL COLLECTIF DE NE FAIRE PLUS QU'UN. »
DISCOURS DU BUDGET, BUDGET 2000

Le 31 mars, dans son Septième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique, le greffier du Conseil privé a parlé des priorités relatives à la fonction publique. En ce qui concerne les prestations de services, il a insisté sur le soutien que recevra l'initiative du Gouvernement en direct et le cybergouvernement. Pour ce qui est de la gestion, il a élaboré sur les priorités du recrutement, du maintien à l'emploi et de l'apprentissage. Il a déclaré que l'apprentissage et le perfectionnement doivent aller de pair avec le recrutement et le maintien à l'emploi de l'effectif.

« LE GOUVERNEMENT METTRA AUSSI L'ACCENT SUR LE RECRUTEMENT, LE MAINTIEN EN POSTE ET L'APPRENTISSAGE CONTINU À LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA, AFIN QU'ELLE DEMEURE FORTE, REPRÉSENTATIVE, PROFESSIONNELLE, NON PARTISANE ET CAPABLE DE FOURNIR AUX CANADIENS ET AUX CANADIENNES LES SERVICES DE LA PLUS HAUTE QUALITÉ À L'ORÉE DU XXI^e SIÈCLE. »
DISCOURS DU TRÔNE, BÂTIR UNE MEILLEURE QUALITÉ DE VIE POUR L'ENSEMBLE DES CANADIENS

Il a invité la fonction publique du Canada à élaborer une stratégie d'apprentissage ambitieuse pour se transformer en une organisation apprenante vouée à l'apprentissage continu.

L'objet de ce document est de cerner les mesures qui permettront de faire progresser de manière cohérente et réelle le programme d'apprentissage de la fonction publique du Canada. Les initiatives qu'on y propose découlent des consultations tenues dans onze villes canadiennes au printemps 2000, auxquelles plus de mille fonctionnaires ont participé. Ces consultations ont été organisées par le Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le perfectionnement, en partenariat avec le Conseil canadien de gestion, le Réseau du leadership, la Commission de la fonction publique, le Secrétariat du Conseil du Trésor ainsi que les conseils fédéraux régionaux de chaque province et les comités interministériels du Yukon et des Territoires du Nord-Ouest. De nombreux autres ministères, organismes et groupes dont l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, Développement économique Canada pour les régions du Québec, Diversification de l'économie de l'Ouest, Anciens Combattants Canada, Ressources naturelles Canada et le Conseil des ressources humaines ont aussi contribué temps, énergie et ressources au projet.

MEL CAPPE, GREFFIER DU CONSEIL PRIVÉ,
A INVITÉ LE COMITÉ SUR L'APPRENTISSAGE
ET LE DÉVELOPPEMENT À

« ... [METTRE] AU POINT [...] UN AMBITIEUX
PROGRAMME D'APPRENTISSAGE POUR LA
FONCTION PUBLIQUE DU CANADA [EN
CHERCHANT] À OBTENIR LA
CONTRIBUTION D'UN IMPORTANT
GROUPE REPRÉSENTATIF DE
GESTIONNAIRES QUI PROVIENNENT DE
TOUS LES NIVEAUX DE LA FONCTION
PUBLIQUE, DE TOUS LES MINISTÈRES ET
ORGANISMES, DE TOUTES LES
COLLECTIVITÉS FONCTIONNELLES ET DE
TOUTES LES RÉGIONS. »

SEPTIÈME RAPPORT ANNUEL
AU PREMIER MINISTRE


**La fonction publique :
une organisation
apprenante
d'un océan à l'autre**

Sur la voie de l'avenir

Consultations 2000



Charlottetown	15 mars
Ottawa	22 mars
Winnipeg	26 avril
Edmonton	27 avril
Yellowknife	28 avril
Montréal	9 mai
Toronto	25 mai
Vancouver	30 mai
Regina	30 mai
Whitehorse	1er juin
Ottawa	7 juin
Ottawa	16 juin
Edmonton	16 juin



**La fonction publique :
une organisation
apprenante
d'un océan à l'autre**

Sur la voie de l'avenir

La nature changeante de la fonction publique

La redéfinition du rôle du gouvernement et la modernisation des institutions et des fonctions du secteur public ont entraîné, ces dernières années, une transformation complète de celui-ci :


- De bien des façons, la fonction publique a toujours été une organisation axée sur le savoir. C'est une organisation de service dont la plupart des employés recueillent de l'information, l'analysent et la résument. Ces dernières années, *le travail de la fonction publique est devenu nettement plus axé sur la connaissance* et, au fur et à mesure qu'on a éliminé, transféré ou confié à l'extérieur les tâches plus faciles ou plus routinières, il est passé à des échelons supérieurs de l'échelle de la valeur ajoutée.
- La nature du travail dans la fonction publique a aussi évolué graduellement. Les tâches clairement définies, prévisibles et fortement répétitives ont cédé la place à des tâches associées à des objectifs généraux, le souci d'efficacité à celui d'innovation, les structures et les voies de communication verticales à des structures horizontales, faites d'équipes et de réseaux.

- Sur le plan de l'organisation du travail, les responsabilités sont maintenant assumées par des équipes plutôt que par des personnes. Les centres de pouvoir uniques font place aux centres de pouvoir multiples, on a remplacé le commandement et le contrôle par le leadership, et on a diminué les mécanismes de contrôle centraux au profit d'une plus grande responsabilité, créativité, innovation et souplesse à l'échelon local.
- Les fonctions associées à l'élaboration des politiques et à la prestation des services convergent. Les services fournis par le secteur public sont devenus plus intangibles et davantage axés sur la connaissance, de sorte qu'ils exigent des aptitudes poussées dans les domaines du conseil stratégique, de l'analyse et de la consultation, autrefois exigées uniquement des responsables des politiques.

Progressivement, nous passons du modèle de gestion surtout bureaucratique d'autrefois à un modèle de gestion pour une organisation apprenante. Tous les ministères et organismes de la fonction publique en sont à une étape ou une autre de ce processus de changement. Il faut dire que tous les services et toutes les activités ne se prêtent pas au même modèle de gestion et que, par conséquent, tous les ministères et organismes ne partent pas du même point, mais tous assistent à une redéfinition de leurs tâches inspirée du modèle de gestion axé sur la connaissance.

PROGRESSIVEMENT, NOUS PASSONS DU MODÈLE DE GESTION SURTOUT BUREAUCRATIQUE D'AUTREFOIS À UN MODÈLE DE GESTION POUR UNE ORGANISATION APPRENANTE.

Pour la fonction publique du Canada, la difficulté est de déterminer comment guider cette transformation sans compromettre nos valeurs centrales (nos valeurs démocratiques fondées sur le respect des règles de droit et le soutien au gouvernement, et nos valeurs professionnelles reposant sur l'intégrité, la compétence, la neutralité politique et l'impartialité).



**La fonction publique :
une organisation
apprenante
d'un océan à l'autre**

Sur la voie de l'avenir

Qu'est-ce qu'une organisation apprenante et pourquoi est-elle si importante?

Pour mieux comprendre le fondement des propositions présentées dans ce document, il faut bien saisir le concept de l'organisation apprenante et son importance.

Dans sa plus simple expression, le processus d'apprentissage passe par l'acquisition d'information, de connaissances et d'idées nouvelles qui changent la compréhension et la perception qu'on a du monde et le comportement qu'on adopte. Il suppose qu'on tire des leçons de ses expériences et de celles des autres, telles qu'on les interprète et réinterprète. Au niveau personnel, la meilleure attitude à adopter est celle de l'apprentissage continu, avoir une curiosité et un engagement permanents à comprendre, à découvrir et à s'épanouir intellectuellement.

Au niveau de l'organisation, l'apprentissage est une entreprise collective qui trouve sa source dans l'action :

- Une organisation apprenante se caractérise par la capacité d'améliorer continuellement son rendement

grâce à des idées, des connaissances et des perceptions nouvelles. Elle est capable, en permanence, d'anticiper, d'innover et de trouver des façons nouvelles et meilleures d'accomplir sa mission. Elle change continuellement sa façon de faire en fonction des idées et des perceptions nouvelles.

- Elle s'articule autour des gens. Les gens, avec leurs connaissances, leur savoir-faire et leur capacité d'innover, sont au coeur de l'organisation apprenante.
- Elle reconnaît que l'apprentissage est une entreprise collective qui repose sur l'échange de connaissances et d'idées parmi ses membres, au sein d'équipes ou dans les réseaux. Tout comme, à l'ère industrielle, la machine s'est imposée comme le prolongement de notre capacité physique, l'organisation apprenante s'appuie sur des équipes et des réseaux qui en prolongent la capacité intellectuelle.

Pourquoi est-il si important que la fonction publique devienne une organisation apprenante?

Premièrement, il est indispensable que la fonction publique devienne une organisation apprenante si elle veut continuer de répondre aux besoins des citoyens à l'ère du savoir.

L'économie du savoir, la société du savoir ne sont plus des réalités lointaines — nous y sommes déjà. L'économie, autrefois tributaire de l'abondance des ressources naturelles, du travail et de l'accès aux capitaux, est à présent fondée sur l'information, le savoir et l'innovation. La révolution numérique et l'utilisation des technologies modernes de l'information et de la communication modifient notre vie sous tous ses aspects. Le *Gouvernement en direct* deviendra une réalité d'ici à 2004. Le travail est maintenant davantage axé sur le savoir. Que ce soit dans le secteur primaire, la construction, les services, les transports ou les nouveaux secteurs de l'économie, l'avenir appartient aux travailleurs du savoir.

Il ne suffit pas d'en faire plus, même si c'est mieux fait.

Voilà le contexte dans lequel la fonction publique sert et devra servir les Canadiens à l'avenir. Il ne suffit pas d'en faire plus, même si c'est mieux fait. Il ne suffit pas non plus de réagir au changement. De telles attitudes entraîneraient simplement la fonction publique vers une gestion de crise et une charge de travail de plus en plus lourde. De plus, elles signifieraient le déclin de sa pertinence future.

Deuxièmement, c'est important pour que la fonction publique du Canada puisse rester professionnelle et non partisane.

Ce serait une grave erreur de tenir pour acquis le modèle canadien d'une fonction publique professionnelle et non partisane. Plusieurs pays suivent maintenant une autre voie. Certains ont emprunté celle d'une *politisation* accrue. Leur fonction publique n'est pas censée donner des conseils d'orientation stratégique ou procéder à des réformes du secteur public. On ne lui demande que de fournir efficacement la gamme des services approuvés. D'autres pays prennent le chemin de la *privatisation*. Ils voient dans la fonction publique le dispositif de dernier recours, bien moins efficient que le marché. L'apprentissage se fait principalement dans le secteur privé, et le secteur public en copie les pratiques exemplaires. Dans certains cas, on gère les services du secteur public selon des modalités contractuelles claires pour s'assurer de la conformité de la fonction publique et de son adaptation aux besoins.

DANS LE MODÈLE CANADIEN, LES LEADERS POLITIQUES TRAVAILLENT EN PARTENARIAT AVEC LES EMPLOYÉS DE L'ÉTAT.

La fonction publique du Canada a suivi une autre voie. Le modèle canadien de réforme du secteur public confirme la primauté d'une fonction publique professionnelle et non partisane, où les leaders politiques travaillent en partenariat

avec les employés de l'État. Cela suppose que ces derniers soient des conseillers bien informés, capables d'aider le gouvernement à mener à bien sa stratégie. Cela suppose également que la fonction publique ait les connaissances spécialisées et le savoir-faire nécessaires pour moderniser continuellement ses services et qu'elle se charge de moderniser ses institutions pour répondre aux besoins changeants des citoyens et de la société. Or, dans un modèle où les leaders politiques et les fonctionnaires sont partenaires, il est indispensable que la fonction publique du Canada devienne une organisation apprenante si elle veut faire fructifier ce partenariat.


Peter Aucoin, éminent théoricien de l'administration publique, remarque que, si d'autres réformes du secteur public ont mené, ailleurs dans le monde, à une politisation et à une privatisation accrues, « [traduction] l'approche canadienne, elle, reconnaît que la fonction publique professionnelle est d'utilité publique parce qu'elle est une organisation apprenante, donc une organisation qui apprend comment améliorer continuellement ses conseils stratégiques et la qualité des services qu'elle assure, conformément aux besoins de la gouvernance. » L'apprentissage constitue par conséquent un élément intégral du régime canadien de gouvernance au sein duquel une fonction publique professionnelle joue forcément un rôle essentiel.

Troisièmement, c'est indispensable si nous voulons attirer et maintenir en poste les employés talentueux dont nous avons besoin pour servir les Canadiens à l'ère du savoir.

La concurrence pour s'assurer les services d'employés talentueux sera farouche, que ce soit entre les pays, entre les secteurs privé et public, ou entre nous. Pour accomplir sa mission, la fonction publique du Canada doit absolument être capable d'attirer et de maintenir en poste sa juste part d'employés talentueux. Quels seront les avantages comparatifs de la fonction publique du Canada dans cette course? Pourquoi décidera-t-on d'entrer dans la fonction publique et d'y faire carrière au service du bien public?

LES INVESTISSEMENTS DANS LE DÉVELOPPEMENT
DES EMPLOYÉS, L'APPRENTISSAGE CONTINU ET LE
PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL
POURRAIENT ÊTRE DE LA PREMIÈRE
IMPORTANCE POUR ATTIRER DES EMPLOYÉS
TALENTUEUX ET LES MAINTENIR EN POSTE.

La fonction publique du Canada pourrait invoquer deux grands avantages comparatifs. À l'avenir, comme par le passé, on entrera dans la fonction publique parce qu'on se sent investi d'une mission et que l'on veut être au service du bien public. Une carrière dans la fonction publique n'est comparable à aucune autre en raison de la diversité, de la complexité et de la portée des expériences qu'elle permet de vivre. La fonction publique pourrait s'assurer encore un autre avantage comparatif si elle décide de devenir un modèle d'organisation apprenante, vouée à l'apprentissage continu. Les investissements dans le développement des employés, l'apprentissage continu et le perfectionnement professionnel pourraient être de la première importance pour attirer des employés talentueux et les maintenir en poste.



**La fonction publique :
une organisation
apprenante
d'un océan à l'autre**

Sur la voie de l'avenir

Un plan d'action

Il faudra du temps pour franchir cette période de transition vers une organisation apprenante.

Nous devons agir au niveau du système, des ministères, de l'équipe et de l'individu. Cela veut dire que nous aurons à créer une culture favorisant l'apprentissage, à faire naître une volonté d'apprentissage à tous les niveaux, à intégrer l'apprentissage dans nos systèmes et processus et à prendre des mesures spéciales pour pratiquer et promouvoir l'apprentissage.


« Soyez le fonctionnaire qui fera de la fonction publique ce que vous voulez qu'elle soit. »

Participant à l'événement pour les jeunes

Ce qui suit est une proposition articulée autour de *six grands attributs* caractéristiques d'une organisation apprenante — encourager l'apprentissage, tirer des leçons de son expérience, valoriser les gens et la diversité, traduire l'apprentissage en pratiques de gestion, apprendre pour mieux servir et évaluer les processus et les résultats. Dans chaque domaine des initiatives ont été proposées. Ces initiatives représentent un début, les tout premiers pas dans l'évolution vers une organisation apprenante et une fonction publique capable de servir efficacement les Canadiens à l'ère du savoir.

SIX ATTRIBUTS D'UNE FONCTION PUBLIQUE APPRENANTE

- I ENCOURAGE L'APPRENTISSAGE**
- II TIRE DES LEÇONS DE
L'EXPÉRIENCE**
- III VALORISE LES GENS ET LA
DIVERSITÉ**
- IV TRADUIT L'APPRENTISSAGE EN
PRATIQUES DE GESTION**
- V APPREND POUR MIEUX SERVIR**
- VI ÉVALUE LES PROCESSUS
d'apprentissage ET LEURS
RÉSULTATS**



**la fonction publique :
une organisation
apprenante
d'un océan à l'autre**

Sur la voie de l'avenir

I. Encourage l'apprentissage

Dans une organisation qui encourage

l'apprentissage, celui-ci gagne tous les aspects de la culture organisationnelle. L'organisation valorise la connaissance et les idées nouvelles. Elle encourage ses employés de tous les niveaux à apprendre et à partager les fruits de cet apprentissage. Elle exploite et renforce la capacité des gens d'acquérir et d'entretenir des connaissances et d'ajouter de la valeur aux connaissances qu'ils ont déjà. Elle donne à ses employés la possibilité d'apprendre et les encourage à le faire. Elle favorise la participation et l'ouverture.

Pour que la fonction publique du Canada devienne une organisation apprenante, tous ses éléments doivent embrasser cette vision. Une organisation vouée à l'apprentissage et qui le valorise réussit à aligner l'apprentissage et les activités d'apprentissage sur les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle a intégré l'apprentissage dans sa mission — la façon dont elle doit atteindre ses buts et objectifs est directement liée aux compétences et aux capacités de son personnel et à leurs besoins d'apprentissage.

I. Encourage l'apprentissage

Les consultations que nous avons menées dans tout le pays nous ont renvoyé partout le même message : *nous devons régler les questions de gouvernance et de leadership dans les fonctions de gestion des ressources humaines de la fonction publique.* L'actuel système de gouvernance de ces ressources, y compris le système de gouvernance de l'apprentissage, est fragmenté et mal coordonné. Il nous faut le clarifier et le simplifier pour définir clairement les orientations et les régimes d'imputabilité.

« LA GOUVERNANCE DE L'APPRENTISSAGE DANS LA FONCTION PUBLIQUE EST À L'IMAGE DU RESTE DU SYSTÈME DE GOUVERNANCE DES RESSOURCES HUMAINES : FRAGMENTÉE. AUCUNE ORIENTATION PRÉCISE N'A ÉTÉ ÉTABLIE DANS CE DOMAINE, PAS PLUS QUE LA PRESTATION DES SERVICES N'A ÉTÉ INTÉGRÉE. »

CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES

*En fait, la fonction publique a intérêt à assurer la convergence de son cadre général de gestion si elle veut canaliser ses énergies, réduire les risques de surcharge et assurer le succès de ses entreprises. Il lui faut aussi, pour se préparer à relever les défis du service à l'ère du savoir, une stratégie d'apprentissage cohérente qui soit arrimée aux priorités générales du gouvernement au plan de la gestion, entre autres aux initiatives comme *Gouvernement en direct*, et au cadre de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*.*

Puisqu'une organisation apprenante s'appuie sur les compétences des employés, le recrutement, le maintien à l'emploi et l'apprentissage sont inextricablement liés. Sur le marché du travail axé sur le savoir, ce sera en fonction de la priorité accordée à l'apprentissage que nous serons capables ou non de recruter et de maintenir en poste ces employés talentueux dont nous avons besoin pour servir le Canada et les Canadiens. De même, les compétences que

I. Encourage l'apprentissage

nous recherchons dans nos programmes de recrutement doivent refléter les besoins d'une organisation apprenante *au même titre que les systèmes de reconnaissance et de récompense.*

« IL EST TEMPS DE CONCEVOIR UN RÉGIME DE RÉCOMPENSE COLLECTIVE QUI SOIT INNOVATEUR ET FIDÈLE AUX VALEURS DE L'ORGANISATION APPRENANTE. »

PARTICIPANT DE YELLOWKNIFE

Lorsqu'on place l'apprentissage au cœur de la mission, on fait un pas fondamental dans l'évolution vers une organisation apprenante, mais pour mettre l'apprentissage au cœur de la mission, il faut l'intégrer à toutes les activités ministérielles et le relier aux stratégies. Cela veut dire qu'il faut aussi établir des plans d'activités axés sur le personnel et la poursuite de la mission, traiter l'apprentissage comme un investissement stratégique clé dans le personnel et mesurer les résultats de tels investissements sous l'angle de la qualité des conseils, de la qualité du service et de la gestion de la fonction publique. Cela force les ministères et organismes à repenser leurs buts par rapport à leurs capacités humaines et à établir un plan pour pouvoir combler les lacunes en vue de répondre aux exigences de demain. Cela exige un engagement personnel envers l'apprentissage pour soi et le soutien des besoins d'apprentissage des autres.

« LES DIRIGEANTS DE HAUT NIVEAU DOIVENT ÊTRE DES APPRENANTS MODÈLES. »

PARTICIPANT D'OTTAWA

I. Encourage l'apprentissage

INITIATIVES

1. La gouvernance des ressources humaines

D'ici à un an, il importe que nous clarifions et simplifions le système de gouvernance des ressources humaines de la fonction publique, qui comprend le système de gouvernance de l'apprentissage, si nous voulons qu'il permette un leadership et une orientation stratégiques clairs.

2. L'apprentissage doit être une priorité de gestion

Pour réussir, le programme du gouvernement sur le plan de la gestion doit être focalisé. Cela signifie que nous devons établir clairement les priorités et bien organiser l'enchaînement pour éviter toute surcharge.

Pour promouvoir efficacement l'apprentissage dans toute la fonction publique, il faut y voir *une priorité de l'organisation et le considérer, non comme un ajout ou une chose décidée après coup*, mais comme faisant partie intégrante de la modernisation voulue par le gouvernement pour la fonction publique. Il convient donc de s'assurer que l'apprentissage est un élément clé du cadre général de gestion établi par le gouvernement, et de ses priorités à l'égard des ressources humaines. Pour cela, tous doivent prendre l'engagement d'agir, y compris les sous-ministres et les membres de la haute direction.

3. Un cadre d'apprentissage

Le Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement devrait veiller à la coordination et à la cohésion de la vision de l'apprentissage d'un bout à l'autre de la fonction publique du Canada et nous devrions lui confier le soin de surveiller et d'évaluer tous les ans les progrès réalisés. En effet, étant donné que

I. Encourage l'apprentissage

les ministères, les organismes et les unités de travail pris isolément ne se transforment pas tous à la même vitesse en organisation apprenante, la fonction publique du Canada a besoin d'un cadre général qui la guidera vers ce but et qui servira de cadre de référence tout en tenant compte des différences entre les ministères, organisations et régions.

4. Le recrutement dans une organisation apprenante

La fonction publique *doit recruter des employés possédant les compétences exigées* pour servir l'État à l'ère du savoir, comme la créativité, l'innovation et la capacité de travailler en équipe et en réseau, en plus des qualifications requises pour l'emploi.

La rapidité avec laquelle seront prises les décisions de recrutement deviendra également un facteur de plus en plus important si l'on veut suivre l'évolution du marché et pouvoir engager les employés compétents et talentueux dont la fonction publique a besoin à l'ère du savoir.

5. La classification des postes dans une organisation apprenante

Pour se préparer à servir l'État à l'ère du savoir, la fonction publique doit pouvoir attirer et maintenir en poste ses travailleurs. La conception et l'élaboration *d'un système de classification universelle devrait l'aider à réaliser cet objectif, à condition qu'il valorise la connaissance, le savoir-faire, l'innovation, la créativité et la capacité de travailler en équipe et en réseau*. Ce système devrait également encourager la mobilité d'un bout à l'autre du secteur public et la capacité d'adaptation à des conditions changeantes.

I. Encourage l'apprentissage

6. La reconnaissance, les primes et la rémunération au rendement dans une organisation apprenante

Il faudra aligner les systèmes d'incitatifs, y compris la rémunération au rendement et les systèmes de primes et de reconnaissance, de manière à *favoriser l'innovation, le travail en équipe et l'acquisition du savoir*. Le leadership dont font preuve les gestionnaires en aidant leurs employés à répondre à leurs besoins d'apprentissage mérite d'être reconnu et récompensé. Il faudra aussi faire de l'apprentissage une obligation pour les gestionnaires qui pourront eux-mêmes être récompensés annuellement pour les mesures actives qu'ils prennent afin de tenir leurs connaissances à jour. En prenant eux-mêmes le temps d'apprendre, ils donnent un puissant exemple à tous les employés de la fonction publique.

Les lignes directrices sur la rémunération au rendement devraient valoriser le *travail en équipe* au niveau tant ministériel qu'interministériel, ainsi que les *contributions apportées par les réseaux à la réalisation des priorités de l'organisation*.

Le système de primes et de reconnaissance doit également permettre de récompenser les équipes et les groupes pour leurs réalisations et contributions.

7. Les plans d'activités


Pour bien souligner l'importance d'investir dans les personnes, il faut que les lignes directrices du Conseil du Trésor au sujet des plans d'activités et des rapports sur la gestion du rendement s'articulent surtout autour de la mission et des gens.

Les plans d'activités devraient cerner les besoins d'apprentissage les plus pressants pour que l'organisation puisse s'acquitter de sa mission et réaliser

I. Encourage l'apprentissage

les priorités du gouvernement, en fonction des compétences, du savoir et du profil démographique de ses employés. Ces plans indiqueraient les investissements stratégiques nécessaires à l'acquisition du savoir requis, au transfert de connaissances, à l'infrastructure du savoir et au capital humain. Des rapports sur le rendement permettraient de surveiller et de mesurer les progrès.

La collecte de cette information favoriserait *un échange constructif avec les parlementaires sur les lacunes des ministères en matière de connaissances* et sur les moyens de remédier à la situation. Elle permettrait également de créer un contexte plus favorable au débat sur la manière dont les ministères tireraient profit de leurs succès et erreurs passés.



**La fonction publique :
une organisation
apprenante
d'un océan à l'autre**

Sur la voie de l'avenir

II. Tire des leçons de l'expérience

L'apprentissage consiste à convertir le savoir en savoir-faire et en valeur ajoutée. Il est enraciné dans l'action et il a besoin de pratique. Il suppose que l'on tire profit de l'expérience des autres pour saisir et utiliser le savoir existant et assimiler les pratiques exemplaires et les leçons apprises. Il consiste aussi à expérimenter d'autres voies et à acquérir un nouveau savoir. Dans tous les cas, il exige un partage efficace des informations et des leçons apprises.

L'apprentissage par l'expérience est un processus continu exigeant une attitude ouverte et une volonté d'apprendre. Nous apprenons quelque chose au contact de tous ceux et celles qui nous entourent — les personnes proches de la retraite, celles qui détiennent un savoir ou des connaissances dans un domaine spécialisé, les jeunes travailleurs qui apportent leur point de vue tout frais d'étudiant ou d'apprenti. L'apprentissage par l'expérience consiste également à se comparer aux pratiques exemplaires partout dans le monde, à repérer les meilleures pratiques d'autres organisations, telles que les autres paliers de gouvernement, le secteur bénévole ou le secteur privé.

II. Tire des leçons de l'expérience

« Nous devons tirer des leçons des expériences d'autrui, qu'elles soient bonnes ou mauvaises, si nous voulons mieux travailler. »

PARTICIPANT DE Regina

Créer un *nouveau savoir*, ce n'est pas la même chose que de saisir un savoir existant. C'est une aptitude qui exige un milieu ouvert sur de nouvelles façons de faire.

« IL NE PEUT Y AVOIR DE CONNAISSANCES NOUVELLES SANS EXPÉRIMENTATION. IL NE PEUT Y AVOIR D'APPRENTISSAGE SANS REMISE EN QUESTION DU STATU QUO. »

PARTICIPANT DE CHARLOTTETOWN

Si l'on veut que la fonction publique offre des services à valeur ajoutée grâce à son savoir, à son savoir-faire et à son esprit innovateur, elle doit obligatoirement pratiquer l'expérimentation, ce qui suppose la prise de risques. Il nous faut donc créer une culture qui encourage l'innovation et trouver des moyens d'éliminer les facteurs systémiques qui empêchent l'expérimentation et la prise de risques. Pour réussir, un processus d'expérimentation exige que l'on définisse et que l'on comprenne clairement les paramètres des risques à prendre. Il faut établir des structures d'imputabilité et de responsabilité claires et mettre en place, au cours de l'expérimentation et après, des procédures de contrôle et d'évaluation afin d'augmenter au maximum les chances de succès et de réduire les risques d'échec.

« COMMENT PEUT-ON PRENDRE DES RISQUES QUAND LE SIMPLE FAIT DE PARLER DE RISQUE NOUS FAIT PEUR. NOUS DEVONS APPRENDRE À GÉRER LE RISQUE, PAS À L'ÉVITER. »

PARTICIPANT DE MONTRÉAL

II. Tire des leçons de l'expérience

Pour tirer le maximum de profit de l'apprentissage par l'expérience, il faut des mécanismes efficaces de diffusion des leçons apprises et du savoir acquis. Pour pouvoir repérer les pratiques exemplaires au moment où elles apparaissent, on a besoin de mécanismes et de ressources. Des systèmes doivent être mis en place pour *diffuser le savoir dans toute l'organisation, à tous les niveaux*. Les employés de la fonction publique doivent avoir un accès sans faille au savoir et à l'information dont ils ont besoin pour faire leur travail, de même que la fonction publique cherche à offrir des services sans faille aux citoyens. L'infrastructure moderne de GI/TI peut être très utile pour faire partager le savoir dans l'ensemble de la fonction publique, mais il y a encore beaucoup à faire — de nombreux employés de la fonction publique n'ont pas encore accès à un ordinateur ou à Internet.

II. Tire des leçons de l'expérience

INITIATIVES

8. Préservation de la mémoire de l'organisation

Une fonction publique apprenante doit préserver et partager ses connaissances et pratiques exemplaires tout en se débarrassant des connaissances dépassées qui ne lui sont plus utiles.

Dans la fonction publique, beaucoup de personnes proches de la retraite ont un savoir et une expérience considérables qu'ils ne demandent qu'à partager avec les autres. Un système faisant intervenir les « aînés » permettrait à ces personnes, à différents niveaux, de quitter progressivement leurs fonctions normales et d'utiliser les dernières années avant la retraite pour mettre par écrit les pratiques exemplaires, transférer le savoir au sein du ministère et à l'extérieur et aider à préparer ceux qui leur succéderont.

Un système d'« appel aux aînés » consisterait à retenir les services d'un nombre limité de personnes connues, au sein de l'organisation et à l'extérieur, pour leur maîtrise absolue d'un domaine d'activité extrêmement important pour la fonction publique. Afin de pouvoir jouer leur rôle, ces personnes recevraient une bonne formation en mentorat et seraient employées comme une ressource ministérielle.

9. Coaching professionnel

Une fonction publique apprenante devrait recourir davantage à la pratique des coachs professionnels afin d'aider les employés à atteindre le niveau de rendement supérieur dont ils sont capables selon les objectifs spécifiques et mesurables fixés. L'utilisation stratégique de coachs professionnels à différentes étapes de la carrière d'un employé pourrait être un moyen puissant d'apprentissage.

II. Tire des leçons de l'expérience

10. Les connaissances spécialisées au sein du système

Une organisation apprenante doit à tout prix documenter ses pratiques exemplaires et partager le savoir avec tous les employés. On pourrait donc donner l'occasion aux personnes ayant acquis des connaissances spécialisées dans un domaine stratégiquement important pour la fonction publique *de mettre par écrit ces connaissances exceptionnelles* à différentes époques de leur carrière de serviteurs de l'État. Pour que ce processus reste le plus simple possible, on pourrait explorer la possibilité de travailler en partenariat avec des organismes qui s'y connaissent dans la documentation des processus et pratiques, comme l'Institut d'administration publique du Canada.

Les informations ainsi transcrites seraient utilisées au sein du ministère et diffusées également plus largement dans l'ensemble de la fonction publique par l'enseignement, les réseaux électroniques et les publications.

On pourrait aussi accorder aux fonctionnaires détenant des compétences particulières d'une utilité qui dépasse les besoins de leur travail immédiat (par exemple, des compétences interactives ou pratiques) la possibilité de partager ces compétences et ce savoir-faire dans le cadre de prêts à court terme ou de visites dans d'autres ministères. Certains pourraient même bénéficier d'un soutien organisé et être regroupés en un réseau d'associés de l'apprentissage qui offriraient leurs services à toute la fonction publique.

Ces pratiques donneraient aussi aux personnes en cause l'occasion de réfléchir, de retrouver leur énergie et de prendre du recul par rapport à la fébrilité constante qui caractérise la fonction publique.

II. Tire des leçons de l'expérience

11. Les connaissances spécialisées des employés à la retraite

Quand une organisation perd de sa mémoire, en particulier dans un secteur stratégique clé, il est souvent plus efficace de s'adresser aux retraités qui détiennent la connaissance de ce domaine pour récupérer cette mémoire plutôt que de la reconstituer par d'autres moyens. Par exemple, le ministère de la Justice met actuellement à profit les précieuses compétences d'avocats et de juges à la retraite qu'il invite à donner des avis, des cours ou des séminaires internes et à agir comme mentors ou conseillers auprès des nouveaux avocats. Agriculture et Agro-alimentaire Canada et Ressources naturelles Canada font aussi appel à des scientifiques retraités pour poursuivre des travaux de recherche et faire profiter l'organisation de leurs compétences.

On pourrait créer un petit groupe de « maîtres » en s'assurant les services des employés de l'État retraités qui possèdent un savoir et une expérience exceptionnels, stratégiquement vitaux pour le Canada et la fonction publique.

12. Le mentorat réciproque

Le mentorat réciproque est un système qui vise à satisfaire les besoins d'apprentissage de gestionnaires expérimentés et de nouvelles recrues. C'est un système facultatif dans lequel des gestionnaires expérimentés seraient appelés à encadrer de jeunes employés et de nouvelles recrues dans leur domaine de compétence (connaissances du ministère, savoir du gouvernement, connaissances spécialisées), tandis que les nouvelles recrues encadreraient les gestionnaires dans leur spécialisation (nouveau savoir théorique, idées et technologies fraîchement apparues).

II. Tire des leçons de l'expérience

13. Une meilleure compréhension du Canada, du monde et de la fonction publique

Dans une organisation apprenante de la fonction publique, les employés ont besoin de mettre à jour leurs connaissances sur leur pays, la diversité de la fonction publique et les tendances mondiales. Parmi les moyens employés pour y parvenir, il pourrait y avoir des tournées régionales, des visites sur place et des interactions avec d'autres personnes. On pourrait créer :

- un « *Programme de redécouverte de la fonction publique* » comportant des visites sur place de ministères au niveau local, régional et national;
- un « *Programme de découverte du Canada* » pour encourager les ministères à intégrer de temps à autre des visites d'autres parties du pays dans le programme de travail des employés;
- un programme au niveau de l'organisation pour donner aux professionnels et cadres supérieurs l'occasion de se tenir au courant des questions internationales et des tendances mondiales.

14. Mobilité

Il faut encourager les ministères et les employés à se servir pleinement des programmes de mobilité (par ex., les mouvements au même niveau ou les détachements), des programmes d'échange et des affectations internationales pour que les employés en question puissent diversifier leur expérience. *Il faut aussi découvrir quels sont les obstacles qui empêchent une pleine utilisation de ces programmes et les éliminer.* On pourrait concevoir des mesures d'encouragement à l'intention des gestionnaires qui acceptent des employés à des fins de perfectionnement, même si ces derniers n'ont pas les connaissances et le savoir-faire

II. Tire des leçons de l'expérience

nécessaires pour le poste qu'ils vont occuper. Les ministères ayant des employés dans des programmes d'échange doivent s'assurer de maintenir les liens avec l'organisation d'accueil, par ex., en y organisant des retours réguliers et en donnant à ces employés l'occasion de parler de leur expérience et de ce qu'ils en ont tiré.

Les ministères devraient aussi explorer les affectations spéciales avec possibilités de *jumelage/observation* où les fonctionnaires ont l'occasion de voir comment d'autres personnes travaillent, y compris à des niveaux supérieurs.

15. La gestion collective du risque

Pour favoriser l'acquisition de connaissances nouvelles, il faut un milieu ouvert aux nouvelles façons de faire, qui valorise l'expérimentation et qui dérange le statut quo. Tout cela suppose la prise de risques.

Quand on prend des risques dans la fonction publique où les conséquences à l'égard du public peuvent être particulièrement vastes, il faut le faire de façon réfléchie et concertée. Il est important de se rappeler que les risques ne sont pas tous prévisibles. Suivant la nature du risque, il y a lieu de trouver des procédures appropriées pour amener les cadres supérieurs, les ministres et même le Cabinet à participer à un *débat fructueux sur les limites à imposer aux risques et leur tolérance à cet égard*. Des plans de contrôle et d'urgence appropriés devraient être en place si l'on veut augmenter au maximum les chances de succès et réduire les conséquences d'un échec.

16. La formation pour l'innovation et l'expérimentation

Les gestionnaires de tous les niveaux doivent recevoir une formation sur l'innovation, l'expérimentation et la

II. Tire des leçons de l'expérience

gestion de risques. On pourrait étudier la possibilité d'offrir une formation conjointe aux représentants élus et aux gestionnaires de la fonction publique sur l'expérimentation et la prise de risques dans le contexte du secteur public.

17. Le fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage

On pourrait créer un fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage pour soutenir les idées nouvelles et l'expérimentation dans les domaines de la prestation de services, de l'utilisation des technologies, de l'élaboration des politiques ou du leadership, en finançant les initiatives susceptibles d'être étendues plus largement à la fonction publique. Expérimentales, les initiatives en question viseraient principalement la création de connaissances et devraient prévoir l'examen des leçons à tirer de l'expérience et favoriser le transfert des connaissances acquises.

18. Une conférence sur « l'apprentissage par l'expérience »

On pourrait tenir une conférence annuelle à l'échelle de toute la fonction publique sur l'apprentissage par l'expérience pour reconnaître le mérite de ceux qui innovent et prennent des risques de façon responsable, pour partager le savoir et tirer profit des expériences et éviter de refaire les mêmes erreurs ou de passer par les mêmes échecs.

Le Prix du chef de la fonction publique ou le Prix d'excellence du Premier ministre pourraient servir à reconnaître le mérite de ceux qui apprennent par l'expérimentation et la prise de risques de façon responsable. Les prix consacraient les succès et les échecs qui ouvrent la voie à de nouvelles connaissances et perceptions.

II. Tire des leçons de l'expérience

19. Les plates-formes d'échanges d'idées et de connaissances

Il faudrait que les équipes ou les groupes se réunissent régulièrement pour passer en revue les leçons apprises et réfléchir à ce qui pourrait être fait autrement. Au cours du processus de consultation, les participants ont suggéré divers outils et techniques qui permettraient d'enrichir les discussions en ce sens. Par exemple, on pourrait encourager les équipes à tenir des journaux d'apprentissage personnels ou collectifs, à organiser des cercles d'apprentissage ou à avoir recours à des séances de remue-méninges ou d'« entraînement » ou encore à participer à des jeux de rôle pour donner l'occasion d'exposer, de contester et de discuter des idées et de voir quelles réactions elles provoquent.

20. Les réseaux virtuels

On pourrait se servir de réseaux virtuels sur Internet pour recueillir et partager les talents et les idées, ou encore organiser des plates-formes de discussion et utiliser d'autres technologies interactives pour lancer de nouvelles idées et partager les réflexions et les commentaires suscités par ces idées et les questions examinées. On pourrait aussi créer un lien stratégique entre tous les sites Web de la fonction publique et, ce faisant, former un consortium de l'information sur l'apprentissage dans la fonction publique. Les initiatives de Gouvernement en direct pourraient servir à vérifier si les serviteurs de l'État ont accès à l'infrastructure dont ils ont besoin pour se brancher les uns aux autres de la même façon qu'ils sont censés se connecter aux citoyens. *L'investissement dans l'infrastructure pourrait inclure en outre un investissement dans les compétences des personnes pour qu'elles sachent se servir efficacement de ces technologies.*



**la fonction publique :
une organisation
apprenante
d'un océan à l'autre**

Sur la voie de l'avenir

III. Valorise les gens et la diversité

Au coeur de l'organisation apprenante on trouve les gens. Ce sont eux qui innovent et c'est l'interaction entre ces personnes qui mène à des idées et à des connaissances nouvelles, valeurs ajoutées pour l'organisation. L'apprentissage est comme un voyage qui, tout au long de la vie, explore la *connaissance* (l'acquisition d'information et d'idées nouvelles), le *savoir-faire* (la conversion de cette connaissance en valeur ajoutée) et le *savoir-être* (la compréhension de ses propres valeurs, de son talent, de ses particularités, de ses croyances, de ses attitudes et de son comportement).

La richesse d'une organisation apprenante vient de sa diversité, c'est-à-dire la diversité des personnes qui la composent, de leurs idées et de leurs points de vue. Dans le contexte de la fonction publique, il est particulièrement important qu'elle soit à l'image de la société diversifiée qu'elle dessert — ses différentes cultures, histoires et expériences. Ce sont les éléments de la richesse d'une organisation apprenante publique qui font qu'elle arrive à formuler de meilleurs conseils stratégiques et à assurer un meilleur service aux citoyens.

III. Valorise les gens et la diversité

« EN CRÉANT UN MILIEU OUVERT, CARACTÉRISÉ
PAR LA CONFIANCE ET LE SOUTIEN, NOUS
ENCOURAGERONS LA DIVERSITÉ D'IDÉES ET
D'OPINIONS. »

PARTICIPANT DE VANCOUVER

Pour remplir son mandat, la fonction publique doit s'efforcer d'être représentative de la diversité de la société canadienne. Les cinq prochaines années offriront une occasion exceptionnelle à la fonction publique de changer de visage. Le Groupe de travail sur les minorités visibles a fourni quelques suggestions utiles. Le Groupe de travail sur une fonction publique inclusive donnera d'autres orientations.

« LA CONNAISSANCE, LE SAVOIR-FAIRE ET Le
savoir-être FONT UN TOUT ET NOUS DEVONS
PARLER DE CHACUN DE CES ÉLÉMENTS SI NOUS
VOULONS ATTEINDRE NOTRE OBJECTIF. »

PARTICIPANT DE MONTRÉAL

La diversité qu'il faut valoriser est celle non seulement de la société mais aussi celle des idées, des points de vue, des compétences et des spécialisations. La valorisation commence par le respect de l'individu et l'instauration d'un climat de confiance. Elle exige une culture favorisant l'ouverture et permettant de contester, de discuter, de faire valoir de nouvelles idées et de dire ce que l'on pense. C'est une attitude qui n'a pas toujours caractérisé la culture de la fonction publique. *Les gestionnaires assument une responsabilité particulière dans l'instauration d'un milieu réceptif aux débats et aux points de vue divergents.*

« JEUNE FONCTIONNAIRE, J'ESPÈRE AVOIR UNE
LONGUE ET FRUCTUEUSE CARRIÈRE DANS LA
FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE. MAIS POUR CELA,
IL FAUDRA QUE J'APPRENNE. JE VOUS DEMANDE
UN ENGAGEMENT À CET ÉGARD. »

PARTICIPANT DE TORONTO

III. Valorise les gens et la diversité

INITIATIVES

21. Le reflet de la diversité de la société

Des efforts spéciaux devraient être déployés au cours des cinq prochaines années par la fonction publique pour changer de visage, afin de refléter de façon plus réaliste la diversité de la société canadienne. Si l'on veut pouvoir répondre au fur et à mesure aux besoins des ministères, la Commission de la fonction publique aura un rôle crucial à jouer pour trouver des personnes qualifiées et établir un *répertoire de candidats préqualifiés*.

22. La formation des gestionnaires pour qu'ils travaillent efficacement dans un milieu diversifié

Les gestionnaires doivent être formés pour travailler et servir dans un milieu multiculturel qui respecte et même valorise la diversité (de culture, d'antécédents, d'âge et d'idées). Cela signifie qu'ils doivent apprendre à reconnaître et à laisser de côté leurs préjugés, à remettre en question le statu quo et à encourager l'apparition de nouvelles idées.

23. La formation du personnel

Les ministères doivent faire en sorte que des programmes et outils de formation soient disponibles pour préparer les employés à travailler et à servir l'État dans un milieu multiculturel. Dans l'orientation des nouvelles recrues, il faudrait attirer l'attention sur l'importance du travail et du service dans un milieu diversifié et sur les valeurs et les principes régissant le service au public.

III. Valorise les gens et la diversité


24. Un milieu qui remet en question le statu quo

Les gestionnaires assument une responsabilité particulière dans l'instauration d'un milieu encourageant le débat et renforçant la capacité de chacun de voir l'autre côté des choses. On peut aider à créer un tel milieu en organisant les débats dans des « lieux sûrs », où l'on met les titres et les hiérarchies de côté pour inciter à donner, en toute égalité, le même temps de parole à chacun. Il pourrait également être utile d'établir des « règles de base » pour le débat et d'avoir recours à des techniques telles que les « jeux de rôles ».

25. Les équipes et la diversité au sein des équipes

Les meilleures équipes sont celles qui réunissent les spécialisations et les compétences les plus diverses. Les gestionnaires devraient être encouragés à constituer des équipes représentatives de diverses spécialisations, compétences, professions et expériences vécues, et résister à la tentation de s'entourer de personnes aux opinions proches des leurs. Les équipes multidisciplinaires et les séances de remue-ménages avec des profanes sont encore d'autres moyens d'augmenter la diversité des idées et de stimuler la créativité.

La seule façon de renforcer les équipes est de tenir de fréquentes réunions et de concevoir des activités qui favorisent l'échange d'idées, les mises au point et l'acquisition des compétences relatives à l'esprit d'équipe.



**La fonction publique :
une organisation
apprenante
d'un océan à l'autre**

Sur la voie de l'avenir

IV. Traduit l'apprentissage en pratiques de gestion

Dans une organisation apprenante, le style de leadership et de gestion sont pour beaucoup dans le succès général de l'apprentissage. Il est important que tous comprennent bien les rôles et les responsabilités de chacun — aux niveaux corporatif ministériel, de l'équipe, du secteur d'activité et sur le plan personnel — pour évidemment les assumer et éviter les chevauchements et le dédoublement des tâches.

Une gestion favorable à l'apprentissage signifie que les ministères doivent avoir *une politique explicite de l'apprentissage continu et qu'ils s'engagent à l'égard des plans d'apprentissage personnels et des plans des équipes*. De nombreux ministères et organismes tels que Santé Canada, Affaires indiennes et du Nord Canada et l'Agence canadienne de développement international, élaborent et se servent actuellement de plans d'apprentissage et ceux-ci sont reconnus comme des outils utiles pour promouvoir l'apprentissage. Les politiques d'apprentissage ministérielles font le lien entre les priorités ministérielles et organisationnelles et le rôle des équipes et des personnes dans l'organisation. Les plans d'apprentissage personnels

IV. Traduit l'apprentissage en pratiques de gestion

donnent les jalons à partir desquels l'employé peut travailler à améliorer et à mettre à jour ses compétences et connaissances. Les plans d'apprentissage des équipes favorisent la cohésion et stimulent la créativité dans la réalisation des objectifs communs.

Les gestionnaires d'une organisation apprenante doivent également faciliter l'accès à l'apprentissage pour eux-mêmes et leurs employés. Il y a de nombreux types d'apprenants et de styles d'apprentissage. La formation en salle de classe est un des modes d'apprentissage; l'apprentissage à distance, l'auto-apprentissage, l'apprentissage en milieu de travail, la recherche et l'application des meilleures pratiques, la documentation et le partage des expériences, et l'expérimentation en sont d'autres. À mesure que la gamme des outils d'apprentissage s'élargit, il devient de plus en plus facile de tenir compte des particularités de chaque apprenant. *Quoi qu'il en soit, nous avons tous la responsabilité d'apprendre et d'enrichir nos connaissances.*

« LA FONCTION PUBLIQUE N'A PAS SEULEMENT BESOIN DE PLANS D'APPRENTISSAGE INDIVIDUELS, MAIS AUSSI D'UNE STRATÉGIE D'APPRENTISSAGE ANNUELLE POUR CHAQUE MINISTÈRE. »

PARTICIPANT DE WINNIPEG

Les plans d'apprentissage doivent être soutenus par un engagement personnel et collectif. La responsabilité individuelle doit être étayée par un engagement collectif de favoriser et d'encourager l'apprentissage. *Il faut aussi accorder aux employés le temps et les ressources dont ils ont besoin pour apprendre.* Le fait de savoir que les ressources sont là et que l'apprentissage fait légitimement partie de l'emploi du temps permet d'habiliter les employés. Enfin, il importe de surveiller et d'évaluer régulièrement l'efficacité des plans d'apprentissage.

IV. Traduit l'apprentissage en pratiques de gestion

« LE DÉSIR DE DEVENIR UNE ORGANISATION APPRENANTE DOIT S'ACCOMPAGNER D'UNE AFFECTATION APPROPRIÉE DES RESSOURCES; TEMPS, ARGENT ET INSTALLATIONS. »
CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES

Le financement est une question cruciale. Nous devons faire en sorte que les investissements dans le capital humain — le savoir, la créativité et le savoir-faire d'une équipe ou d'un individu — suivent l'évolution de la demande future, tout comme nous assurons l'intégrité des programmes en prévoyant des capitaux et des investissements suffisants. L'un des pas fondamentaux vers la transformation en organisation apprenante consiste à prévoir les fonds à investir dans les employés de la fonction publique.

La contrainte de temps est souvent celle qui pose le plus de problèmes. Les possibilités d'apprentissage sont fréquemment considérées comme un « à-côté » et assujetties à des exigences opérationnelles. L'une des caractéristiques importantes de la gestion d'une organisation apprenante est l'engagement à prendre le temps nécessaire à l'apprentissage et à s'y tenir, malgré d'autres pressions.

« IL NOUS FAUT, POUR NOTRE FONCTIONNEMENT INTERNE, UNE STRATÉGIE GLOBALE DE CYBERGOUVERNEMENT QUI S'APPUIE À LA FOIS SUR UNE INFRASTRUCTURE ET UN PROGRAMME DE FORMATION. »

PARTICIPANT D'EDMONTON

Pour servir les Canadiens à l'ère du savoir, la fonction publique doit être capable de faire des découvertes. Les gestionnaires doivent encourager la recherche de nouvelles idées et le partage du savoir et de l'information, et favoriser la découverte de nouveaux modes d'action ou processus

IV. Traduit l'apprentissage en pratiques de gestion

utiles à la mission. Le recours à la puissance de la technologie peut aider à mettre le savoir et l'information à la portée des employés de l'État. Les initiatives, telles que *Gouvernement en direct*, pour nous assurer que la technologie est au service des Canadiens devraient avoir leur pendant « au sein » de la fonction publique.

« IL FAUT ENVISAGER L'UTILISATION DE
TECHNOLOGIES INNOVATRICES COMME
INTERNET ET LES VIDÉO-CONFÉRENCES POUR
METTRE L'APPRENTISSAGE À LA PORTÉE DES
RÉGIONS ÉLOIGNÉES. »

PARTICIPANT DE WHITEHORSE

IV. Traduit l'apprentissage en pratiques de gestion INITIATIVES

26. Les rôles et responsabilités en matière de formation et de perfectionnement

Il conviendra de clarifier les rôles et responsabilités à assumer en matière de formation et de perfectionnement au sein des ministères/organismes et au sein des entités telles que Formation et Perfectionnement Canada, Le Réseau du leadership et le Centre canadien de gestion, pour que tous les intéressés comprennent bien les obligations et engagements de l'ensemble de la fonction publique et pour définir clairement le régime d'imputabilité à l'égard des résultats en matière d'apprentissage.

27. Les liens horizontaux

On pourrait créer une alliance de l'apprentissage à laquelle les instituts et équipes de formation de la fonction publique adhèreraient de leur plein gré pour partager leurs connaissances spécialisées en apprentissage et leurs outils et instruments de formation, et pour s'aider mutuellement et éviter le chevauchement des efforts. Les spécialistes de l'apprentissage ont besoin de renforcer leurs activités pour devenir les conseillers en titre des gestionnaires en matière d'apprentissage. Les réseaux virtuels ouvrent beaucoup de possibilités.

28. La politique d'apprentissage des ministères

De nombreux ministères et organismes, tels que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et Affaires indiennes et du Nord Canada, ont une politique formelle d'apprentissage assurant un apprentissage continu à tous les niveaux. Tous les ministères et organismes devraient être encouragés à en faire autant. Pour que cette politique donne les

IV. Traduit l'apprentissage en pratiques de gestion

résultats souhaités, *il faut s'engager expressément à consacrer ressources et temps à l'apprentissage* — un engagement qui doit se refléter dans l'organisation du travail et les horaires de tous les employés. Il importe aussi de préparer un énoncé de politique qui définisse les responsabilités relatives à la mise en œuvre des plans et des résultats d'apprentissage.

29. Les plans d'apprentissage individuels

Les plans d'apprentissage individuels sont l'instrument idéal pour s'assurer que l'organisation ne vit pas aux dépens du capital humain existant de ses employés. *L'apprentissage est une responsabilité partagée des gestionnaires et des employés.* Les plans d'apprentissage reposent sur la volonté d'apprendre des employés et ils reflètent la volonté collective de satisfaire les besoins d'apprentissage en y investissant les ressources qui permettront à chacun de rester à la fine pointe du savoir dans son domaine et de réaliser tout son potentiel. Grâce à ses investissements dans l'apprentissage individuel, l'organisation donne à ses employés un sentiment de sécurité et elle encourage la mobilité au sein de la fonction publique et à l'extérieur.

Les plans d'apprentissage doivent prévoir une formation théorique, des occasions d'apprendre par l'expérience, et le partage du savoir avec d'autres personnes, et être établis à tous les niveaux — *les superviseurs et les cadres supérieurs en particulier (dont les sous-ministres) doivent donner l'exemple* si on veut que l'importance de l'apprentissage soit reconnue dans toute l'organisation.

30. Des « comptes » d'apprentissage

On pourrait expérimenter le concept des « comptes » d'apprentissage transférables, où les ressources d'apprentissage sont associées, non au budget d'une unité ou d'un ministère, mais aux personnes elles-

IV. Traduit l'apprentissage en pratiques de gestion

mêmes, qu'elles suivraient pendant leur carrière. Ce concept pourrait faire l'objet d'essais pilotes avec des groupes restreints.

Dans le même ordre d'idées, on pourrait reconnaître la transférabilité de l'apprentissage en exploitant le concept du « *passport de l'apprentissage* » dont le détenteur pourrait se servir pour faire valoir ses réalisations au titre de l'apprentissage dans toute la fonction publique.

31. Les plans d'apprentissage des équipes

Les plans d'apprentissage des équipes tablent sur la volonté individuelle d'apprendre et encouragent l'effort de l'ensemble des membres de l'équipe à rechercher de nouvelles façons d'accomplir sa mission dans le cadre du mandat attribué au ministère. Ils exigent un engagement au niveau du temps et des ressources, et une évaluation des compétences, du savoir-faire, des aptitudes complémentaires et des lacunes potentielles de l'équipe. *Ils peuvent prévoir des étalonnages, des essais, des visites sur place, des travaux en réseau ainsi que la participation à des communautés de pratiques.* Ils sont une façon de réaffirmer que l'apprentissage est au cœur de la mission.

32. Le temps et les ressources nécessaires à la formation en salle de classe

La formation en salle de classe donne le temps de réfléchir, d'apprendre et d'interagir avec d'autres personnes. Dans une organisation apprenante, la formation et le perfectionnement professionnels doivent être un engagement de tous les instants. Pour faire de l'apprentissage une réalité, il faut libérer le milieu de travail de tout sentiment de culpabilité. Il faut aussi reconnaître l'importance des autres activités d'apprentissage beaucoup plus difficiles à mesurer,

IV. Traduit l'apprentissage en pratiques de gestion

comme l'apprentissage en cours d'emploi, l'expérimentation et le coaching d'autres personnes. On devrait examiner la possibilité *de rembourser les dépenses ministérielles de formation formelle pour des programmes visant l'ensemble de la fonction publique afin d'encourager l'octroi de temps libre aux fins de l'apprentissage à l'extérieur du ministère.*

33. L'auto-apprentissage et l'apprentissage assisté par ordinateur

L'auto-apprentissage consiste à se charger soi-même d'approfondir ses connaissances, et l'apprentissage assisté par ordinateur à amener l'apprentissage jusqu'à votre poste de travail.

Il existe des outils et un soutien pour les évaluations, l'auto-apprentissage et l'apprentissage à distance, qui devraient être mis à la disposition de toute la fonction publique. Des outils virtuels tels que « Le Coach en apprentissage », actuellement en cours de mise au point au CCG, devraient donner aux gestionnaires les outils dont ils ont besoin pour encourager l'auto-évaluation et l'auto-apprentissage.

34. Développement de carrière

Le développement de carrière suppose que l'on adopte une perspective à long terme, que l'on cherche à investir dans la personne, tout au long de sa carrière, et pas seulement pour l'emploi qu'elle occupe au moment présent.

IV. Traduit l'apprentissage en pratiques de gestion


35. Les réseaux

Pour faciliter l'accès aux connaissances nouvelles, il faut pouvoir multiplier les possibilités d'interaction et de réseautage. On devrait établir et utiliser des réseaux à tous les niveaux (p. ex. le niveau régional et interministériel, les gestionnaires intermédiaires, les collectivités fonctionnelles) pour encourager la formation de communautés de pratique dont l'objectif explicite serait de favoriser l'apprentissage à l'intérieur du domaine de spécialité et au-delà.

On pourrait constituer un réseau de « correspondants de la fonction publique » qui seraient désignés à tour de rôle pour assurer la communication et la diffusion d'initiatives générales au sein des ministères et dans les régions, pour mieux informer les organismes centraux sur les nouvelles questions régionales et ministérielles ou pour faire part de la nécessité d'ajuster certaines de ces initiatives.

« Nous devons adapter, à l'Égard du nouvel employé, une perspective à long terme. Nous devons investir en lui pour toute la durée de sa carrière et pas seulement pour un poste. »

Participant à l'événement pour les jeunes



**La fonction publique :
une organisation
apprenante
d'un océan à l'autre**

Sur la voie de l'avenir

V. Apprend pour mieux servir

Une gestion adaptée au service à l'ère du savoir sera la clef qui permettra d'appliquer les principes d'une organisation apprenante et de s'assurer que la fonction publique a encore son utilité pour répondre aux besoins des citoyens de demain. Elle sera indispensable pour assurer la qualité du service offert par la fonction publique ainsi que la qualité de ses conseils. Elle sera également indispensable pour maintenir le bien-être et l'équilibre en milieu de travail, lesquels ont une incidence indéniable sur la capacité de servir de la fonction publique.

« LE BIEN-ÊTRE ET L'ÉQUILIBRE EN MILIEU DE TRAVAIL
CONTRIBUENT À L'EXCELLENCE DU SERVICE. »

PARTICIPANT D'EDMONTON

Une organisation centrée sur le service doit clairement comprendre et satisfaire les besoins des citoyens et des élus. Pour s'adapter, elle doit profiter de l'apport de sources internes et externes variées. Elle peut obtenir une bonne partie des connaissances auprès des personnes qu'elle dessert. Cela signifie qu'elle doit trouver des moyens de recueillir ces connaissances et de les mettre au service de l'intérêt public. Les ministères doivent être prêts à explorer les meilleures pratiques et à procéder à des étalonnages. *Ils doivent systématiquement demander une rétroaction des clients, des élus et des employés.*

V.Apprend pour mieux servir

INITIATIVES

36.La recherche de pratiques exemplaires

Les ministères devraient être capables de repérer avec succès les pratiques exemplaires liées à la mission, au sein du gouvernement comme à l'extérieur. L'une des solutions consisterait à former et à utiliser des « prospecteurs de savoir » pour chercher à l'extérieur de l'organisation les nouvelles connaissances qui lui seraient utiles et faciliteraient l'accomplissement de sa mission.

37.L'étalonnage de comparaisons

Les services fournis devraient être comparés à ce qu'il y a de mieux au Canada et dans le monde.

38.La rétroaction des citoyens


Il faudrait chercher systématiquement à connaître l'accueil fait aux services par les citoyens, les clients et les élus. Il faudrait aussi établir des mécanismes pour répondre à leurs questions et préoccupations.

39.La rétroaction des supérieurs, des collègues et des employés

La rétroaction n'est pas unidimensionnelle. Il est tout aussi important de transmettre ses commentaires à ses supérieurs, collègues et autres employés que de recevoir leurs commentaires. Les gestionnaires ont une responsabilité particulière dans ce domaine. Le bien-être des employés a une incidence directe sur la qualité des services assurés par une organisation. Il importe de voir dans les résultats de la mesure du rendement et l'information connexe l'expression du bien-être ou du mal-être des fonctionnaires à l'égard des activités en cause et de prévoir des outils pour répondre aux préoccupations du milieu de travail, le cas échéant.

V.Apprend pour mieux servir

On devrait refaire tous les deux ans *le sondage national auprès des employés* et obtenir des données sur des questions précises ou des sujets de préoccupation à l'aide de sondages plus ciblés à effectuer dans les ministères et organismes.



**La fonction publique :
une organisation
apprenante
d'un océan à l'autre**

Sur la voie de l'avenir

VI. Évalue les processus d'apprentissage et leurs résultats

Une organisation apprenante évalue en permanence les processus et les résultats de ses investissements stratégiques dans l'apprentissage. Pour évaluer l'apprentissage, il faut examiner soigneusement les outils, les mécanismes et les processus qui servent à encourager l'apprentissage dans l'ensemble de l'organisation. Cela signifie qu'il faut examiner dans quelle mesure les processus de gestion existants (dans le domaine des ressources humaines, des finances, de la participation des citoyens, des relations avec les intervenants, etc.) contribuent à l'apprentissage organisationnel.

« TOUS LES ANS, J'AIMERAIS POUVOIR ÉVALUER CE QUE
J'AI APPRIS ET CERNER MES LACUNES. »

PARTICIPANT DE WINNIPEG

L'évaluation du succès de l'apprentissage suppose un examen du processus et des résultats. Cet examen peut prendre différentes formes qui vont de l'examen périodique à la surveillance continue. Il ne faut pas seulement examiner le passé, mais aussi se tourner vers l'avenir pour préciser les besoins d'apprentissage à combler. Il est aussi extrêmement important de vérifier la pertinence de l'apprentissage, c'est-à-dire en évaluant l'utilité de l'apprentissage envisagé pour les destinataires ultimes du service.

VI. Évalue les processus d'apprentissage et leurs résultats

INITIATIVES

40. Évaluation de l'ensemble des processus et des résultats d'apprentissage

À partir des plans d'activités et des rapports sur le rendement des ministères, le *Comité sur l'apprentissage et le développement* pourrait surveiller et évaluer le rendement en matière d'apprentissage et présenter tous les ans un rapport à ce sujet. Le Rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada pourrait aussi servir à rendre compte des processus et des résultats.

41. Évaluation des processus et des résultats d'apprentissage individuels


Les gestionnaires, en partenariat avec leurs employés, pourraient aussi avoir pour responsabilité de cerner et de combler efficacement les besoins d'apprentissage des employés et de l'organisation. Il faudrait surveiller et évaluer les résultats des initiatives d'apprentissage en fonction d'indicateurs tangibles (p. ex. la productivité) et d'autres moins facilement mesurables (p. ex. la qualité des conseils et des services fournis).

42. La recherche

En collaboration avec le vérificateur général, le Centre canadien de gestion pourrait effectuer une recherche *sur la façon d'évaluer l'apprentissage* en tirant parti des pratiques exemplaires des secteurs public et privé.

43. L'indice de l'organisation apprenante

À partir de l'analyse qui se fait déjà avec le Sondage des employés de la fonction publique, Statistique Canada pourrait au fil des ans définir *des jalons et un indice qui permettent de mesurer les progrès réalisés dans la transformation de la fonction publique en organisation apprenante*.



**La fonction publique :
une organisation
apprenante
d'un océan à l'autre**

Sur la voie de l'avenir

Conclusion - Élaboration d'une charte de l'apprentissage

Les propositions présentées dans ce document permettraient de faire de la fonction publique du Canada un modèle d'organisation apprenante, mais il faudra du temps pour toutes les mettre en oeuvre. Évidemment, cela ne devrait décourager personne à agir dès aujourd'hui. Ce qu'il nous faut donc, c'est un engagement vers l'action qui garantira une progression rapide. Une *charte de l'apprentissage* pourrait être la gardienne de cet engagement à tous les niveaux.

INITIATIVE

44. Une charte de l'apprentissage

On devrait élaborer, pour la fonction publique du Canada, une charte de l'apprentissage. Elle contiendrait l'énoncé d'intention du gouvernement du Canada et préciserait les objectifs généraux en matière d'apprentissage et les résultats espérés. Elle comprendrait aussi un engagement vers l'action aux niveaux corporatif et personnel. Les pages qui suivent présentent l'ébauche d'une éventuelle charte.

PROJET DE CHARTE DE L'APPRENTISSAGE POUR LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

Énoncé d'intention

« Le gouvernement du Canada s'engage à adhérer au concept de fonction publique apprenante afin de répondre aux besoins du Canada et des Canadiens à l'ère du savoir et à soutenir l'apprentissage continu, caractéristique essentielle d'une fonction publique professionnelle et non partisane. »

Objectifs et résultats

Pour concrétiser son engagement, la fonction publique du Canada visera deux grands objectifs, à savoir :

1. prendre des mesures et poser des gestes concrets qui l'aideront à devenir une organisation apprenante modèle pour tout ce qui a trait à la formulation des politiques, à l'exécution des programmes, à la prestation des services et aux services internes, afin de pouvoir relever les défis qui se présenteront;
2. soutenir l'apprentissage continu à tous les niveaux, afin d'être en mesure d'attirer les éléments talentueux dont elle a besoin pour accomplir sa mission, de les garder et de perfectionner leurs compétences.

ENGAGEMENT CORPORATIF/COLLECTIF VERS L'ACTION

En tant que sous-ministres, nous prenons l'engagement collectif, dans le courant de l'année qui vient,

- de clarifier et de simplifier le régime fédéral de gouvernance dans le domaine de la gestion des ressources humaines, y compris l'apprentissage;
- de clarifier les rôles et les responsabilités relatifs à la formation et au développement, de sorte que les responsabilités à l'égard des résultats soient clairement établies;
- d'élaborer des politiques de l'apprentissage dans chacun des ministères et des organismes fédéraux, et de créer un processus central qui permettra de surveiller et de vérifier les résultats tous les ans;
- d'affecter tous les ans un minimum d'argent et de temps à l'apprentissage des employés;
- de tenir la première conférence annuelle sur le thème de l'apprentissage par l'expérience.

Étant donné que l'apprentissage est une responsabilité partagée, les sous-ministres font appel aux gestionnaires et aux employés de tous les niveaux pour qu'ils s'engagent à prendre les mesures qui sont en leur pouvoir.

Engagement personnel vers l'action

Que puis-je faire dès aujourd'hui?

- Préparer mon plan d'apprentissage en y précisant mes besoins d'apprentissage et ce que je dois faire pour soutenir l'apprentissage des autres.
- Travailler avec mon personnel et préparer, pour tous les employés, des plans d'apprentissage qui aborderont de façon équilibrée les besoins de développement personnel et organisationnel.
- Travailler avec mon équipe à l'élaboration d'un plan d'apprentissage de l'équipe.
- Accorder les ressources et le temps nécessaires pour que les employés et l'équipe puissent combler les besoins d'apprentissage reconnus.
- Résister à la tentation d'utiliser les fonds de l'apprentissage à d'autres fins ou d'invoquer des obligations opérationnelles pour retarder l'apprentissage.
- Proposer ses services, à titre de mentor, à un jeune fonctionnaire ou à un nouvel employé.
- Être continuellement à l'affût de pratiques exemplaires.
- Organiser régulièrement des réunions pour tirer des leçons des expériences, voir si les choses auraient pu être faites autrement et partager le fruit de cet apprentissage avec les autres.
- Créer un milieu de travail favorable à la discussion et à la remise en question du statu quo.
- Explorer davantage les outils et les techniques susceptibles d'enrichir les discussions de l'équipe.
- Diversifier les talents, les compétences et les points de vue au sein de l'équipe.
- Être ouvert aux idées et aux façons différentes de faire les choses.

- Participer à des réseaux et à des communautés de pratique, et encourager les autres à faire de même.
- S'assurer que les personnes qui ont bénéficié de formation ou d'expériences d'apprentissage ont la possibilité de les partager avec d'autres.
- Recueillir régulièrement les commentaires des clients et des employés, et comparer la qualité de nos services avec les services les mieux évalués du Canada et du monde.
- Suivre et évaluer les activités d'apprentissage des employés.



NOTES BIBLIOGRAPHIQUES

Discours du Trône, Bâtir une meilleure qualité de vie pour l'ensemble des Canadiens, 12 octobre 1999

Mel Cappe, greffier du Conseil privé, *Septième Rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, 31 mars 2000

Budget 2000, Discours du budget, 28 février 2000

Peter Aucoin, *The Public Sector as a Learning Organization: Maintaining the Momentum in Public Sector Reform*, document préparé pour le Projet de recherche sur la gouvernance, CCG, 15 avril 2000 [traduction libre]