



# **Une politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada**



# **Une politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada**



(Also published in English as  
*A Policy for Continuous Learning  
in the Public Service of Canada*)

# Table des matières

Introduction . . . . .	1
Contexte . . . . .	1
Objectif de la politique . . . . .	2
Champ d'application . . . . .	2
Date d'entrée en vigueur . . . . .	2
Terminologie . . . . .	3
Rôles et responsabilités . . . . .	4
Engagements de principe . . . . .	5
Références . . . . .	8
Demandes de renseignements . . . . .	8

---

## Introduction

La présente politique vise à établir le cadre pour la création d'une culture de l'apprentissage dans la fonction publique. Elle représente un large consensus à l'échelle du gouvernement fédéral des mesures qu'il faudra prendre pour créer une organisation apprenante et contribuer au Programme axé sur les connaissances et l'apprentissage pour les Canadiens et les Canadiennes.

## Contexte

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

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

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

Énonçant une politique sur l'apprentissage continu pour la fonction publique du Canada, le présent document se veut une première étape dans la réaffirmation de cet engagement envers ses membres. On y examine notamment l'importance de la formation, du perfectionnement et de l'apprentissage pour garantir qu'au XXI<sup>e</sup> siècle, les fonctionnaires disposent du savoir, de l'efficacité et de la créativité nécessaires à l'accomplissement de leur mission au service des Canadiens et des Canadiennes.

## Objectif de la politique

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

## Champ d'application

Cette politique s'applique aux ministères et aux autres organismes de la fonction publique du Canada mentionnés à la partie I de l'annexe I de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*.

## Date d'entrée en vigueur

Cette politique entre en vigueur le 1<sup>er</sup> mai 2002. Elle remplace les politiques suivantes :

- *Politique sur la formation et le perfectionnement* et le *Guide de formation connexe* (1994);
- *Perfectionnement des superviseurs, des gestionnaires et des cadres supérieurs* (1994).

Nous entreprendrons un examen de la présente politique en 2005 en raison de dates limites liées à certains engagements.

## Terminologie

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

### Définitions de l'apprentissage

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

Le **perfectionnement** (*development*) – englobe tous les moyens destinés à perfectionner les compétences, les capacités et les carrières des employés par l'application pratique de la connaissance et du savoir-faire. Cela requiert l'exposition à une vaste gamme d'idées et d'expériences par divers moyens, tels que la formation, les activités structurées de mentorat et d'encadrement ainsi que les échanges.

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

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

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

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

Le **plan d'apprentissage personnel** (*personal learning plan*) – est une méthode permettant de cibler les efforts futurs d'apprentissage afin de mieux répondre aux besoins, aux intérêts et au style d'apprentissage de chaque individu.

## Autres définitions

L'**employeur** (*employer*) – désigne le Conseil du Trésor et son Secrétariat.

Le terme **collectif** (*corporate*) – englobe l'ensemble de la fonction publique.

Un **individu** (*individual*) – est un employé, un gestionnaire ou une personne occupant un poste confidentiel au sein d'un organisme, qui est assujéti à la présente politique.

Une **organisation** (*organization*) – est un ministère ou un autre organisme de la fonction publique mentionné à la partie I de l'annexe I de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, qui relève d'un sous-ministre.

## Rôles et responsabilités

L'apprentissage est une responsabilité partagée par l'individu et son organisation.

Il en découle une obligation mutuelle; d'une part, l'employé doit prendre la responsabilité de son propre apprentissage continu et, d'autre part, l'organisation doit offrir un environnement favorisant l'apprentissage. Cela comprend les occasions de formation, d'apprentissage et de perfectionnement dans la langue officielle choisie, le cas échéant, et le respect des besoins des employés en matière de diversité. Dans la fonction publique du Canada, les responsabilités suivantes constituent les fondements d'une politique sur l'apprentissage :

- Les **individus** doivent s'engager dans l'apprentissage continu en étant :
  - *déterminés à apprendre* et à continuellement améliorer et augmenter leurs capacités;
  - *déterminés à investir* temps et énergie pour apprendre et à intégrer l'apprentissage à leur approche quotidienne au travail;
  - *engagés à appliquer* leurs acquis et à les partager avec autrui.
- Les **organisations** (sous-ministres) doivent s'assurer que :
  - les *employés ont accès* aux possibilités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage qui leur permettront d'accomplir la mission de leur organisation et de répondre aux exigences de leur travail, dans le contexte plus large des valeurs de la fonction publique, et ce, à des coûts raisonnables;
  - les *gestionnaires ont accès* aux possibilités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage pour leur aider à faire face à *leurs responsabilités* en matière de gestion, conformément aux valeurs, aux principes et aux pratiques exemplaires de la fonction publique.
- L'**employeur** (Secrétariat du Conseil du Trésor) doit :
  - déterminer les *obligations collectives fondamentales* et les besoins de connaissances communes pour tous les gestionnaires et employés, peu importe le ministère ou l'emploi, et offrir aux fonctionnaires les possibilités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage pour leur permettre d'atteindre le niveau de compétence nécessaire;

- lorsque l’employeur a l’obligation d’assurer une *connaissance commune* à tous les gestionnaires de la fonction publique ou lorsque ceux-ci se doivent d’adopter une façon d’agir similaire ou concertée, déterminer ces besoins de connaissances communes et offrir les possibilités de formation, de perfectionnement et d’apprentissage nécessaires;
- établir *des objectifs d’apprentissage*, en faire le suivi et rendre compte des résultats.
- **Collectivement**, toutes les parties doivent :
  - favoriser et préserver *une culture de l’apprentissage à l’échelle de la fonction publique* qui préconise et favorise les investissements dans l’apprentissage. Il est indispensable d’adopter une approche collective et coordonnée par l’employeur pour faire en sorte que les efforts des individus et des organisations en matière de formation, de perfectionnement, d’apprentissage et de promotion de carrière donnent des résultats significatifs et cohérents dans l’intérêt de la fonction publique du Canada et donc des Canadiens et des Canadiennes.

## Engagements de principe

Les engagements énoncés dans la présente politique représentent un large consensus au sein du gouvernement fédéral, des mesures et des principes requis pour bâtir les assises d’une culture de l’apprentissage. Les organisations peuvent entreprendre des initiatives qui vont au-delà de ces engagements.

### Engagement 1

**La fonction publique du Canada s’engage à promouvoir dans ses rangs une culture de l’apprentissage essentielle à l’accomplissement de sa mission en tant qu’institution nationale à l’ère du savoir.**

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

### Engagement 2

**La fonction publique du Canada s’engage à devenir une organisation apprenante qui investit dans l’apprentissage continu de ses employés.**

Afin de favoriser l’implantation d’une culture de l’apprentissage, la fonction publique du Canada s’engage à devenir une organisation apprenante consacrée à l’apprentissage continu. Consciente que l’apprentissage se poursuit à tout moment et partout, elle préconise l’apprentissage individuel et organisationnel et encourage tous les types

d'apprentissage. Avec la mise en place d'une organisation apprenante engagée dans l'apprentissage continu, la fonction publique pourra attirer et conserver sa juste part de talents dans un marché du travail de plus en plus concurrentiel et mobile. Elle pourra encourager ses employés à se montrer à la hauteur des défis qu'ils sont appelés à relever pour servir le Canada et la population canadienne à l'ère du savoir et leur fournir l'environnement leur permettant d'atteindre leurs objectifs professionnels individuels.

### **Engagement 3**

**Avec la mise en œuvre de cette politique à l'échelle de la fonction publique, toutes les organisations devront se doter, aussitôt que possible – au plus tard le 31 mars 2004 – de leurs propres politiques et plans d'action de formation, de perfectionnement et d'apprentissage comportant un engagement précis en ce qui concerne le temps et les ressources qu'il faudra y consacrer.**

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

### **Engagement 4**

**La fonction publique du Canada s'engage à garantir, à tout le moins, un plan d'apprentissage personnalisé, d'ici le 31 mars 2004, à tous les employés permanents qui en expriment le désir.**

Les plans d'apprentissage individuels des employés concrétiseront l'engagement envers l'amélioration de la formation et du perfectionnement dans la fonction publique du Canada et rehausseront l'imputabilité de cet engagement. Bien que cet objectif soit ambitieux, il est réalisable.

### **Engagement 5**

**La fonction publique du Canada s'engage à déterminer les obligations collectives fondamentales et les besoins de connaissances communes de ses gestionnaires. Elle s'engage également à offrir des possibilités de formation, d'apprentissage et de perfectionnement qui répondront à ces besoins, et à respecter ses obligations en tant qu'employeur en matière de formation et de perfectionnement.**

Il incombe à l'employeur d'établir l'environnement favorisant le changement culturel souhaité et de s'assurer que les efforts conjugués de l'individu et de l'organisation permettront la création d'une fonction publique homogène et efficace qui offre des services de qualité aux Canadiens et aux Canadiennes. Avec cet objectif en vue, le rôle de l'employeur est de déterminer les besoins de connaissances communes et de veiller à ce que des mesures coordonnées soient mises en place pour combler ces besoins.

## **Engagement 6**

**La fonction publique du Canada s'engage à favoriser et à appuyer les efforts des employés qui cherchent à améliorer leurs qualifications professionnelles et leurs titres de compétence par un enseignement structuré, en tenant compte de la mission et des besoins opérationnels de leur organisation soient respectés.**

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

## **Engagement 7**

**La fonction publique du Canada s'engage à évaluer les progrès de son développement en une organisation apprenante, vouée à l'apprentissage continu, par le biais d'objectifs quantifiables. Pour ce faire, elle prend d'abord l'engagement d'augmenter annuellement les dépenses consacrées à la formation et au perfectionnement, mesurées en temps et en argent, durant les trois ans suivant l'entrée en vigueur de la présente politique, exclusion faite des dépenses consacrées à la formation statutaire en langues officielles.**

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

## Engagement 8

**La fonction publique du Canada s'engage à ce que les organisations remettent des rapports publics annuels sur leurs activités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage de façon à mesurer et à reconnaître les progrès.**

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

L'élaboration d'une méthodologie commune constituera une étape clé dans la mise en place de mesures efficaces en matière de formation, de perfectionnement et d'apprentissage. Des données cohérentes sont par ailleurs nécessaires pour effectuer les comparaisons d'une année à l'autre qui permettront de mesurer les progrès aux niveaux organisationnel et collectif.

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

## Références

**Fondement législatif :** *Loi sur la gestion des finances publiques*, alinéa 11(2)b

**Législation :** *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*

*Loi sur les langues officielles*

*Loi sur l'équité en matière d'emploi*

## Demandes de renseignements

Vous pouvez obtenir des précisions ou de l'aide auprès de votre service des ressources humaines ou de :

Stratégies en RH

Division de la planification et de l'analyse stratégiques

Direction des ressources humaines

Secrétariat du Conseil du Trésor