

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.

Veuillez agréer l'expression de mes sentiments les meilleurs.

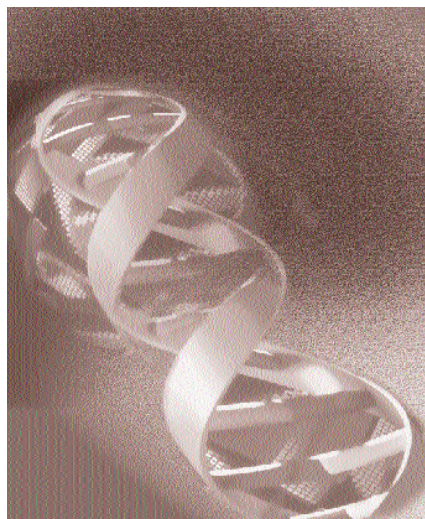


Mel Cappe



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada



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

Document de travail sur les orientations

Juin 2000

Canada



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

Document de travail sur les orientations

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. : SC94-74/2000-2
ISBN 0-662-65066-2



Table des matières

Objet	1
Les fondements de l'apprentissage organisationnel ...	3
Perspective historique	3
Perspective théorique	5
L'apprentissage au sein de la fonction publique – La perspective canadienne	7
Les composantes d'un cadre stratégique	13
La gouvernance de l'apprentissage	43

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

Document de travail sur les orientations

Objet

Le présent document de travail a pour objet de jeter les bases d'un cadre stratégique qui guidera la fonction publique du Canada dans son processus de transformation en une organisation apprenante. Il est l'un des deux documents élaborés dans le but de faciliter cette transformation.

Ce document résume et explique les fondements théoriques du concept de l'organisation apprenante. On y décrit le contexte général dans lequel s'inscrit l'initiative en cours et on y explore les fondements normatifs de même que les prolongements pratiques du modèle de l'organisation apprenante. On y énonce également l'intention de transformer la fonction publique en une organisation apprenante qui saura mieux servir les Canadiens à l'ère du savoir. Enfin, le document expose la logique et les principes fondamentaux qui devraient guider cette entreprise collective, et illustre les avantages que les citoyens, les élus et les employés de l'État tireront de la promotion de l'apprentissage organisationnel à tous les niveaux.

Le document d'accompagnement, intitulé Sur la voie de l'avenir, propose des mesures concrètes destinées à assurer la cohésion et la progression par étape des démarches. Il est le fruit de vastes consultations qui ont été organisées un peu partout au Canada, à l'initiative de la présidente du Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement, en partenariat avec le Centre canadien de gestion, le Réseau du leadership, la Commission de la fonction publique, le Secrétariat du Conseil du Trésor et les conseils fédéraux régionaux. Divers autres ministères et organismes ont participé à cet effort en y consacrant temps, énergie et ressources, notamment 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 et Ressources naturelles Canada.

Ces deux documents se complètent et devraient donc être consultés en parallèle.

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

Document de travail
sur les orientations

Les fondements de **l'apprentissage organisationnel**

L'apprentissage fait partie intégrante de la vie organisationnelle depuis longtemps et son rôle présente plusieurs traits distinctifs. Voyons maintenant quels sont les fondements des concepts de l'apprentissage organisationnel et continu dans les écrits théoriques.

Perspective historique

C'est durant la période allant de la fin des années 50 au début des années 70 qu'on a découvert que les organisations et les systèmes pouvaient développer des qualités d'apprentissage. Cet apprentissage ne consistait pas simplement en un cumul des enseignements tirés à titre individuel au sein d'une organisation, mais en la capacité de s'adapter progressivement et collectivement à des informations et à des défis nouveaux. Vers la fin des années 70, cette question a fini par devenir un champ d'étude théorique distinct qu'on a convenu d'appeler apprentissage organisationnel. Les chercheurs ont commencé à approfondir leur réflexion en s'intéressant à des aspects encore inexplorés, au-delà des formes

évolutives et habituelles de l'apprentissage. Au bout d'un certain temps, l'éventail des facteurs sociaux et technologiques à prendre en considération a été élargi. À la fin des années 70 et dans les années 80, les chercheurs se sont penchés sur le rôle des habitudes sociales, la problématique organisationnelle et la nécessité de continuellement réfléchir sur la pratique. Au début des années 90, une gamme plus variée d'activités sociales ont été examinées, dont le rôle de la culture organisationnelle, le leadership et la subtilité des relations interpersonnelles.

Pendant que l'étude de l'apprentissage organisationnel évoluait, des progrès sans précédent étaient réalisés dans le secteur de la technologie de l'information et des communications. Vers la fin des années 60, le domaine de la gestion de l'information avait atteint une certaine maturité. Tranquillement, les ingénieurs informatiques et les gestionnaires d'information se sont mis à examiner plus attentivement la manière dont les gens interagissaient avec les nouvelles technologies. À la fin des années 80, les gestionnaires d'information s'efforçaient de trouver des façons d'adapter les applications technologiques au contexte particulier d'une organisation. C'est à ce moment que le domaine de la gestion du savoir est apparu comme un ensemble de technologies et de techniques de gestion destinées à améliorer l'utilisation des connaissances inexploitées au sein d'une organisation.

Après la Seconde Guerre mondiale, sous l'effet de l'expansion de l'enseignement postsecondaire, les chercheurs ont tourné leur attention vers la recherche de nouveaux moyens d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage au niveau individuel. Ces derniers ont pris la forme, au départ, de nouvelles méthodes d'enseignement et d'étude. Dans les années 70, les travaux de recherche ont révélé que les personnes avaient des styles d'enseignement et d'apprentissage particuliers et que les techniques uniformisées avaient de sérieuses limites. Une conclusion s'est peu à peu imposée, à savoir que l'apprentissage s'accompagnait d'une remise en question de la façon établie de voir les choses. Il fallait que les gens soient capables de réfléchir en dehors du cadre des idées

reçues et des pratiques conventionnelles afin de devenir des apprenants plus efficaces et innovateurs. Ils avaient besoin également de méthodes d'apprentissage adaptées à leurs besoins individuels.

Les changements qui se sont produits sur le marché du travail à compter des années 70 ont rendu nécessaire l'élaboration d'une démarche plus globale face à l'apprentissage. La coupure entre l'école et le travail n'était plus aussi nette qu'avant. De plus, obligés de constamment tenir leurs connaissances et leurs habiletés à jour, les travailleurs devaient posséder un ensemble plus complet de compétences individuelles, interpersonnelles et professionnelles pour réussir. Au début des années 70, des psychologues ont commencé à étudier de manière plus systématique les traits particuliers qui font en sorte qu'une personne donne un bon ou un mauvais rendement au travail. Au commencement de la dernière décennie, le nombre de compétences prisées par les employeurs s'est considérablement accru. La nécessité d'aider les gens à acquérir et à perfectionner un éventail élargi de compétences indispensables à la concrétisation de leurs aspirations personnelles et professionnelles s'est accrue.

Perspective théorique

Les écrits sur les organisations apprenantes embrassent plusieurs perspectives « disciplinaires » qui reposent sur des méthodes variées, abordent des problèmes différents et apportent des contributions uniques. Dans une étude récente, Mark Easterby-Smith¹ a exposé les diverses perspectives disciplinaires et leurs contributions.

1. *Psychologie et développement organisationnel* — Cette perspective est axée sur le développement humain et la façon dont l'apprentissage individuel contribue à l'apprentissage organisationnel. Les individus et les organisations ont des styles d'apprentissage distincts. La communication et le dialogue sont nécessaires pour promouvoir l'apprentissage et vaincre la réticence des gens.

2. *Science de la gestion* — L'accent est mis sur les mécanismes d'acquisition et d'assimilation des connaissances, dans la mesure où ils favorisent l'acquisition du savoir, la diffusion de renseignements, l'interprétation de l'information et la mémoire organisationnelle. En cas de problèmes, l'établissement de diagnostics requiert une démarche d'ensemble. Le questionnement garantit une amélioration continue. Il faut « désapprendre » les leçons qui cessent d'être utiles et en tirer de nouvelles des réussites et des échecs.

3. *Sociologie et théorie organisationnelle* — L'apprentissage est un processus social façonné par les intérêts, le pouvoir et les pressions idéologiques. Les structures bureaucratiques et les conflits d'ordre politique empêchent les organisations d'apprendre autant qu'elles le pourraient.

4. *Stratégie* — Cette perspective s'interroge sur la manière dont l'apprentissage crée un avantage concurrentiel. Dans ce contexte, l'apprentissage résulte de la capacité de s'adapter rapidement à son environnement et de se développer grâce à l'innovation. Le succès de l'apprentissage est tributaire des aptitudes et des compétences de base. On apprend par essais et erreurs au fil des partenariats que l'on crée et par imitation.

5. *Gestion de la production* — L'incidence de l'apprentissage sur l'amélioration de la productivité et de l'efficacité est le centre d'intérêt ici. Les leçons sont tirées de sources à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation. Le design organisationnel influe sur la façon dont sont diffusées les connaissances.

6. *Perspective culturelle* — Ce concept s'articule autour des valeurs et des croyances. La culture de la société et la culture organisationnelle sont à la fois la cause et l'effet de l'apprentissage. Les significations culturelles varient d'un membre d'une collectivité à un autre; les styles de gestion jouent donc un rôle prépondérant dans la promotion des cultures qui favorisent l'apprentissage.

Sous sa forme la plus élémentaire, l'organisation apprenante encourage la résolution méthodique des problèmes, l'adoption de cultures générales, les mécanismes cycliques de rétroaction, la réflexion et le changement, ainsi que les processus évolutifs. Chaque discipline a enrichi le concept de l'organisation apprenante d'idées et de points de vue utiles.



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

Document de travail sur les orientations

L'apprentissage au sein de la Fonction publique - la perspective canadienne

Au fil des efforts en vue du renouvellement de la fonction publique du Canada, l'apprentissage s'est imposé graduellement comme priorité. Puisque ce dernier fait fond sur de nombreuses initiatives passées et présentes, il apparaît indiqué de mettre en relief les contributions qui résultent d'efforts antérieurs.

Même si de nombreuses études sur l'apprentissage organisationnel ont été publiées durant les années 60 et 70, ce n'est que dans les années 80 que l'apprentissage s'est hissé au rang des priorités de gestion. C'est au Groupe de travail de Fonction publique 2000 sur la formation et le perfectionnement (1989), avec son plaidoyer en faveur d'une « culture de l'apprentissage continu », qu'on attribue la paternité du premier engagement explicite en matière d'apprentissage.

Dans son rapport, le Groupe a recommandé la mise sur pied d'un groupe d'orientation sur l'apprentissage continu. Le CCG a mené un projet de recherche qui a abouti à la

publication de « L'apprentissage continu ». Durant la même période (1990-1997), la table ronde appelée *Changing Maps* a commencé à examiner la possibilité d'instaurer un « système de gouvernance plus décentralisé et fondé sur l'apprentissage ». Parrainé par plusieurs ministères fédéraux et partenaires du secteur privé, ce forum a mis davantage en évidence l'apprentissage organisationnel.

L'Examen des programmes entrepris en 1995 a conduit à une ré-évaluation en profondeur du mode de fonctionnement du gouvernement du Canada. Les efforts déployés dans le prolongement de cet exercice pour comprendre et promouvoir l'apprentissage ont suivi différentes voies. Plus d'un millier d'initiatives ont vu le jour grâce à La Relève afin de bâtir une institution moderne et dynamique capable de tirer pleinement profit des aptitudes des employés de la Fonction publique. Ces initiatives constituent une priorité inégalée à la gestion des ressources humaines à l'échelle corporative, ministérielle et régionale. La Relève donne un cadre de référence à la planification des ressources humaines et au développement de carrière, au perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, à la préselection des candidats au niveau de sous-ministre adjoint et au soutien aux groupes professionnels.

Beaucoup de ministères, notamment l'ACDI, Pêches et Océans, Patrimoine canadien, Transports Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, ainsi que des organismes comme Statistique Canada ont lancé des initiatives ambitieuses en matière d'apprentissage organisationnel qui sont régies par des cadres de planification et d'évaluation novateurs. En fait, il est difficile de trouver une organisation au sein de la fonction publique qui n'ait pas été touchée par le génie de l'apprentissage organisationnel. Cependant, il reste beaucoup de travail à faire. Le 10 novembre 1999, on a dévoilé les résultats du *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux*. Ces résultats ont servi de base à la définition des améliorations à apporter, tant sur le plan général qu'au niveau ministériel. Le sondage a révélé notamment que, s'il est vrai que la fonction publique se débrouille bien côté formation

professionnelle, l'apprentissage et le perfectionnement professionnel, par contre, sont deux aspects qui laissent à désirer.

Dans son *Discours du Trône* de 1999, le gouvernement, conscient de l'importance de servir les Canadiens à l'ère du savoir, a annoncé la mise sur pied du projet de Gouvernement en direct et déclaré que la fonction publique devait s'affirmer comme organisation apprenante afin de « fournir aux Canadiens et aux Canadiennes les services de la plus haute qualité à l'orée du XXI^e siècle. » Le gouvernement s'est aussi engagé, entre autres priorités, à mettre l'accent sur « le recrutement, le maintien en poste et l'apprentissage permanent à la fonction publique du Canada ». Afin de façonner une stratégie de gestion qui permettra à la fonction publique de s'attaquer aux problèmes soulevés dans le *Discours du Trône* et le sondage auprès des employés, trois comités de sous-ministres ont été formés pour s'occuper des questions du recrutement, du mieux-être en milieu de travail et de l'apprentissage et du développement. On leur a confié la tâche d'élaborer des plans d'action qui feront avancer les priorités durant l'année à venir et les feront progresser sans interruption au cours des cinq prochaines années.

Le Comité sur l'apprentissage et le développement est composé de sous-ministres et de sous-ministres délégués, et dirigé par la présidente du CCG. Il suit un plan de travail détaillé qui prévoit :

- 1) l'élaboration d'un cadre s'appliquant à une organisation apprenante et un énoncé de principes clarifiant l'engagement pris à l'égard de l'apprentissage à l'échelle de la fonction publique;
- 2) un régime de gouvernance qui délimite les rôles, les responsabilités et les obligations aux niveaux individuel, organisationnel et corporatif.

Mettre en oeuvre le modèle canadien en...

- favorisant l'organisation apprenante
- encourageant la gestion du savoir
- appuyant l'apprentissage continu

... chaque activité contribuant à l'édification d'une fonction publique professionnelle et non partisane.

On peut invoquer des raisons tant circonstancielles que systémiques pour promouvoir la transformation de la fonction publique en une organisation apprenante. Les circonstances créées par les initiatives relatives à Gouvernement en direct commandent l'adoption d'une politique et d'une stratégie d'apprentissage cohérentes et mûrement réfléchies, qui aideront les employés de la fonction publique fédérale à fournir des conseils et des services efficaces, adaptés aux impératifs de l'économie du savoir et de la société numérique.

La fonction publique peut expliquer l'importance qu'elle accorde à l'organisation apprenante également par des raisons systémiques. Dans une étude récente commandée par le CCG dans le cadre de son programme de recherche sur la gouvernance, l'éminent chercheur en administration publique Peter Aucoin fait l'historique des réformes du secteur public au Canada et les compare à l'expérience d'autres pays. Il fait remarquer que le modèle canadien de réforme du secteur public confirme la primauté de la fonction publique professionnelle. Alors que les autres réformes du secteur public ont été marquées par la politisation, la privatisation et la mesure du rendement, « [traduction] l'approche canadienne, elle, reconnaît de la valeur à une fonction publique professionnelle du fait que ce genre de fonction publique 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 gouvernance². » L'apprentissage est donc un élément constituant important du régime de gouvernance en vigueur au Canada, au sein duquel le professionnalisme de la fonction publique joue un rôle essentiel.

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

Document de travail
sur les orientations

Les composantes d'un cadre stratégique

Dans son acception la plus élémentaire, l'apprentissage est l'acquisition d'informations, de connaissances et d'idées nouvelles qui modifient la façon dont une personne perçoit ou comprend le monde ou dont elle agit. S'il est vrai que l'apprentissage gagne souvent en efficacité lorsqu'il découle d'un enseignement théorique, comme on le pratique dans une salle de classe par exemple, il reste que c'est une activité qui fait encore plus partie intégrante de notre quotidien. L'apprentissage est un processus qui consiste à tirer sans cesse de nouvelles leçons de l'interprétation et de la réinterprétation de nos propres expériences comme de celles des autres. C'est aussi un processus cumulatif en ce sens que les nouvelles leçons renforcent ou supplantent les vieilles.

Même si l'apprentissage nous est familier, son lien avec la fonction publique de demain a besoin d'être clarifié. Pour mieux comprendre ce lien, il faut envisager l'apprentissage du point de vue de l'individu et de celui de l'organisation.

Définitions de base

Style d'apprentissage : Façon privilégiée (ou prédisposition) qu'a une personne d'acquérir et d'assimiler des nouvelles informations et idées.

Plan d'apprentissage (individuel) : Méthode qui consiste à mieux canaliser les futurs efforts d'apprentissage en fonction des besoins, des intérêts et des styles d'apprentissage de l'individu.

Plan d'apprentissage (organisationnel) : Méthode qui consiste à prévoir les besoins d'apprentissage d'un organisme, afin que des mesures puissent être prises pour les satisfaire.

Formation : Méthode formelle d'acquisition des connaissances, des valeurs, des habiletés ou des capacités requises pour donner un bon rendement au travail.

Perfectionnement professionnel : Processus qui consiste à faire des progrès sur le plan personnel afin de réaliser son plan ou ses objectifs de carrière.

Développement personnel : Processus qui consiste à s'épanouir intellectuellement afin de réaliser ses aspirations personnelles et professionnelles et ressentir de la satisfaction.

Communautés de pratique : Groupes composés de personnes qui assument des rôles en fonction de leurs compétences et de leurs intérêts personnels, et non de leur titre officiel et du rang qu'elles occupent dans la hiérarchie.

Gestion du savoir : Processus qui consiste à favoriser l'acquisition du savoir et à organiser et à exploiter le savoir collectif afin d'améliorer le rendement de l'organisation.

Sur le plan individuel, la démarche par excellence est celle qu'on appelle l'« apprentissage continu », qu'on pourrait définir comme étant la curiosité incessante dont on fait preuve et l'intérêt qu'on porte au questionnement, à la découverte et à l'épanouissement intellectuel.

Par le passé, ce terme était employé pour désigner le « perfectionnement professionnel » visant notamment à concrétiser des intérêts et des aspirations professionnels ainsi que des plans de carrière. Dans son acception moderne, l'apprentissage continu englobe à la fois le perfectionnement professionnel et le développement personnel, démarche par laquelle on cherche à s'épanouir intellectuellement afin de réaliser des aspirations personnelles et de ressentir une satisfaction tant personnelle que professionnelle. Le concept de l'apprentissage continu est au coeur de l'apprentissage organisationnel; ceci dit, on ne saurait restreindre la définition de l'organisation apprenante à un groupe d'apprenants pris individuellement. Autrement dit, l'organisation apprenante est bien plus que l'ensemble des apprenants qui en font partie. Tout en appuyant et en favorisant consciemment l'apprentissage continu parmi ses employés, elle veillera également à agencer, à évaluer et à améliorer tous ses processus (y compris en ce qui a trait aux relations avec les clients et les intervenants) de manière à optimiser l'utilisation des formes tacites et explicites du savoir, afin d'atteindre les résultats voulus et de mener à bien sa mission.

Sur le plan collectif, qu'est qui rend le concept de l'apprentissage organisationnel au sein de la fonction publique si important? Il y a plusieurs raisons. Premièrement, l'accent est mis sur les personnes. C'est grâce aux connaissances, au savoir-faire et à la capacité d'innover des gens qui la composent que l'organisation apprenante peut offrir une valeur ajoutée et réaliser sa mission. Deuxièmement, le concept met en évidence la nécessité de mobiliser à grande échelle la faculté d'apprendre. Tout est en perpétuel changement. Les solutions d'hier perdent vite de leur nouveauté. Partout dans l'organisation, les gens doivent devenir des

apprenants avertis et attentifs aux changements qui s'opèrent sur les scènes locale, nationale et internationale ainsi que dans l'ensemble de l'organisation, afin de pouvoir anticiper les changements et s'y adapter constamment. Troisièmement, le concept de l'apprentissage organisationnel souligne le fait que l'apprentissage est une activité sociale et une activité collective impliquant le partage des connaissances et des idées. L'organisation apprenante fait appel à des équipes, à des réseaux et à des *communautés de pratique* qui assument des responsabilités en fonction de leurs compétences et de leurs intérêts personnels et professionnels, et non d'après la structure hiérarchique du passé.

É n o n c é d ' i n t e n t i o n

« 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.

Le temps est venu pour le gouvernement et la fonction publique d'adhérer explicitement aux concepts de l'apprentissage organisationnel et de l'apprentissage continu. L'engagement du gouvernement fédéral se traduirait par :

- 1) des politiques et des programmes qui anticipent les priorités, les besoins et les préoccupations du gouvernement et de la société canadienne contemporaine, et qui sont adaptés en conséquence;
- 2) des mécanismes plus efficaces et efficients pour offrir les programmes et les services fédéraux qui ajoutent de la valeur à la société et à l'économie;
- 3) des pratiques améliorées de gestion du savoir donnant lieu à des politiques, à des programmes et à des services mieux adaptés;
- 4) une attention accrue accordée aux besoins du public;
- 5) la consolidation de la réputation d'excellence et de professionnalisme de la fonction publique du Canada, au pays comme à l'étranger;
- 6) l'amélioration des habiletés, des capacités, des compétences et de l'expérience à l'échelle de la fonction publique, afin d'offrir un service mieux adapté aux besoins des Canadiens dans l'économie du savoir;
- 7) le renforcement de la capacité de la fonction publique d'attirer et de conserver des employés hautement qualifiés.

Principes directeurs proposés

L'apprentissage a autant à voir avec l'établissement de relations et la culture qu'avec les pratiques de gestion et le style de leadership. Les principes directeurs proposés ci-après servent à guider la transformation d'institutions fédérales en des organisations apprenantes. Ils visent à fournir un cadre normatif et adaptable, et non à prescrire un ensemble de règles. De par leur nature, ils ne sont pas

censés s'exclure mutuellement; au contraire, ils devraient théoriquement se compléter. La plupart des pratiques qui relèvent d'un principe donné s'appliquent également aux autres principes.

**Six principes directeurs
au coeur
d'une fonction publique
apprenante**

Accorder une place primordiale aux connaissances, aux idées et à l'établissement de relations dans ses activités.

Tirer des leçons de son expérience passée et présente et de l'expérimentation.

Valoriser les gens et la diversité de leurs idées, valeurs, habiletés et capacités.

Traduire l'apprentissage en pratiques de leadership et de gestion

Apprendre pour mieux servir.

Évaluer les processus d'apprentissage et leurs résultats.

Six Principes

principe I

encourager l'apprentissage en accordant une place primordiale aux connaissances, aux idées et à l'établissement de relations dans ses activités.

Description du principe

Une organisation qui accorde une place de choix à l'apprentissage est capable d'aligner cette activité avec la réalisation de ses buts et objectifs généraux. L'apprentissage est un élément constituant de sa mission : les moyens pour atteindre ces buts et ces objectifs sont choisis directement en fonction des habiletés et des capacités des employés de l'organisation et de leurs besoins d'apprentissage. Tous les aspects de la culture de l'organisation en sont imprégnés. Une organisation qui facilite l'apprentissage valorise le savoir et les nouvelles idées. Elle permet à ses employés, quel que soit leur niveau, d'apprendre et de diffuser ce qu'ils apprennent à l'aide d'un vaste éventail d'outils et de processus, et les encourage à le faire. Elle mise sur la capacité des gens à acquérir des connaissances et à les développer, ainsi qu'à ajouter de la valeur aux connaissances engendrées à l'interne ou à l'externe. Elle crée des occasions propices à l'apprentissage et adopte des mesures d'incitation à cet effet. En favorisant la participation et la transparence, l'organisation apprenante incite les gens à examiner les faits, à poser des questions, à chercher des réponses, à faire des comparaisons générales grâce à l'analyse, à évaluer les résultats de même qu'à se prononcer sur la validité des solutions et des résultats. Grâce à la consultation et à la mobilisation, elle invite les citoyens, les partenaires et d'autres parties intéressées à participer à l'élaboration des politiques et à la conception des programmes, et accorde de l'importance à la contribution de chacun.

Applications possibles du principe

Sur le plan *corporatif*, l'apprentissage doit être pris en considération dans tous les documents d'intérêt général clés; *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, le cadre de gestion préparé par le Secrétariat du Conseil du Trésor, en est un bon exemple. Ce document s'articule autour de quatre engagements fondamentaux :

- 1) mettre l'accent sur les citoyens lors de la conception, de la mise en oeuvre et de l'évaluation des activités, ou de la présentation des résultats obtenus, de même qu'améliorer les services et élargir les partenariats avec d'autres gouvernements et avec le secteur privé;
- 2) obéir à un ensemble de valeurs éthiques et professionnelles claires, dans le respect des institutions démocratiques;
- 3) axer la gestion sur l'obtention de résultats et faire le nécessaire pour communiquer ces résultats aux représentants élus et aux Canadiens; et
- 4) veiller à faire des dépenses judicieuses en analysant les ressources en fonction des résultats et en évaluant les programmes et les services à valeur ajoutée.

La reconnaissance de l'apprentissage comme condition *sine qua non* à la concrétisation des quatre engagements dans le domaine de la gestion reflèterait l'engagement envers l'apprentissage organisationnel au sein de la fonction publique.

Au niveau *organisationnel*, le principe serait illustré au moyen de mesures concrètes, adaptées au contexte propre à chaque organisation. Les sous-ministres devraient faciliter l'intégration de l'apprentissage aux processus de planification des activités et d'établissement de rapports sur le rendement. Les plans d'affaires et les rapports sur les plans et les priorités devraient mettre l'accent sur les connaissances nouvelles qu'on doit acquérir pour concrétiser la vision et la mission ministérielles et atteindre

Sur la voie de l'avenir

Initiative 7 : Les plans d'affaires

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

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

les principaux résultats escomptés. Ils devraient, en règle générale, compter parmi leurs composantes centrales une stratégie d'« investissement dans les ressources humaines ». Une stratégie d'apprentissage (définissant, par exemple, le type d'enseignements qu'on espère tirer, la façon dont on recensera et partagera les enseignements) devrait étayer les grandes décisions d'investissement. Les

plans d'affaires devraient prévoir l'allocation du temps et des ressources nécessaires à l'apprentissage; de cette façon, on serait assuré de pouvoir consacrer des ressources (temps, accès et budgets) suffisantes à l'apprentissage organisationnel.

À l'échelon *individuel*, ce principe suppose que les gens voudront bien s'engager activement et assumer la responsabilité de leur propre apprentissage. Cultiver une attitude d'« apprenant » et encourager une telle attitude chez autrui, faire preuve de transparence, se montrer attentif, être prêt à lancer des défis constructifs et adopter un ton d'humilité sont des comportements indispensables à la promotion d'une culture de l'apprentissage.

Six Principes

principe II

Tirer des leçons de l'expérience

Description du principe

Une fonction publique apprenante s'approprie et utilise les connaissances existantes en s'inspirant d'expériences passées et en incorporant des pratiques exemplaires et des leçons apprises. Ce type d'apprentissage suppose deux choses : la capacité de puiser dans les connaissances passées et actuelles et l'expérimentation dans le but de trouver de nouvelles voies à suivre et d'acquérir de nouvelles connaissances.

L'apprentissage qui découle de ce que nous savons suppose que nous mettons à profit et diffusons les connaissances de ceux qui ont de l'expérience, les perspectives de ceux que nous servons (citoyens, parlementaires) et de ceux avec qui nous travaillons (autres ministères, autres gouvernements, secteur privé, organisations non-gouvernementales, etc.). Pour engendrer des connaissances, il faut pouvoir travailler dans un environnement favorable à l'expérimentation. Dans le secteur public, l'expérimentation doit se dérouler de manière à maximiser l'apprentissage, tout en réduisant au minimum les risques pour le public. Les résultats ainsi obtenus doivent être diffusés aussi largement que possible parmi les élus, les citoyens, les partenaires et d'autres parties intéressées.

Sur la voie de l'avenir

Initiative 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 coaching et en mentorat et seraient employées comme une ressource ministérielle.

Application possible du principe

Sur le plan *corporatif*, nous devrions encourager les mesures qui sollicitent systématiquement l'opinion des utilisateurs et des employés. Par exemple, dans le contexte du Réseau de service axé sur les citoyens, on s'efforce de prendre en considération les préoccupations des citoyens à chaque étape du processus de conception et de prestation des services. De cette façon, les employés de l'État

disposent d'un cadre qui les guide lorsqu'ils essaient ou mettent en pratique de nouveaux modes de prestation des services. Cette importance particulière accordée à une rétroaction continue de la part des citoyens engendre de nouvelles connaissances et perspectives. Le cadre stratégique de gestion des risques offre une plate-forme judicieuse sur laquelle s'appuyer pour exploiter des possibilités en prenant des risques calculés. Il part du principe que, pour repérer les possibilités, il faut encourager la curiosité d'esprit et l'« apprentissage exploratoire ». En mettant l'accent sur la gestion horizontale, sous la direction des conseils fédéraux régionaux, on s'assure un terrain propice à l'apprentissage organisationnel dans la mesure où on améliore la communication, la coordination et les partenariats, on s'appuie sur les initiatives existantes et on emprunte de nouvelles voies dans la coopération interorganisationnelle. Les initiatives qui donnent une place importante à la participation des citoyens comme Dialogue rural offrent aussi des conditions favorables à l'apprentissage interministériel.

Au niveau *organisationnel*, les ministères devraient inciter les gestionnaires et le personnel à se joindre à des « communautés de pratique » pour échanger des pratiques exemplaires qui transcendent les frontières organisationnelles. Les contributions individuelles et collectives à ces regroupements devraient être prises en considération lors des évaluations du rendement. Toutes les initiatives majeures devraient prévoir la consignation des pratiques exemplaires et des leçons apprises.

À l'échelon *individuel*, les employés doivent prendre l'initiative de consigner les pratiques exemplaires et de partager les leçons apprises. Ils devraient également savoir quand il est nécessaire d'expérimenter ou de procéder à des essais afin d'améliorer les politiques, les programmes et les services. L'apprentissage à partir de l'expérience devrait figurer dans les plans d'apprentissage individuel et en équipe.

Six Principes

principe III

valoriser les gens et la diversité

Description du principe

Pour mettre en valeur la diversité, la fonction publique doit favoriser une culture et un environnement qui mènent à la transparence, à la participation et à l'inclusivité. L'un des ingrédients essentiels à l'édification d'une telle culture est le respect — le respect des individus, de leurs idées, de leurs valeurs, de leur culture, de leurs différences de points de vue, de leurs habiletés et capacités. L'organisation apprenante est celle qui donne à ses employés la possibilité de débattre de questions, qui leur fournit un cadre où ils peuvent en toute quiétude remettre en question des postulats profondément ancrés et le *statu quo*, où ils peuvent exprimer franchement leurs opinions et se sentir libres d'enrichir au maximum leurs connaissances, leur expérience et leurs valeurs.

Ce principe est au coeur de l'organisation apprenante. Sans le respect du pluralisme des valeurs, il ne peut y avoir d'organisation apprenante durable, où des gens issus de cultures, de disciplines et d'horizons différents partagent et enrichissent mutuellement leurs points de vue sur la façon d'améliorer les politiques, les programmes et les services. Dans un environnement qui reflète et valorise la diversité, les gens devraient se sentir à l'aise d'exprimer leurs opinions et de discuter de points de vue divergents. Comprendre ses propres préjugés, recourir à la collaboration et favoriser les consensus sont des compétences qui nécessitent une attention particulière.

Application possible du principe

Sur le plan *corporatif*, une réponse appropriée aux travaux du Groupe de travail sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale et à la parution

prochaine du rapport du Groupe de travail sur une fonction publique inclusive consisterait, dans les cinq prochaines années, à faire en sorte que la fonction publique reflète mieux la diversité de la société canadienne, ainsi qu'à préparer les gestionnaires et les employés à servir dans un environnement multiculturel. En outre, les organismes centraux et les ministères doivent offrir des cadres propices à la libre expression et à la discussion ouverte de questions hautement controversées. Les équipes multidisciplinaires au niveau interministériel, administratif et opérationnel doivent devenir la norme.

Sur la voie de l'avenir

Initiative 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*.

Initiative 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.

Au niveau *organisationnel*, les gestionnaires devraient tout faire en leur pouvoir pour que la composition de leur unité de travail soit multiculturelle, diversifiée et représentative de la société canadienne. Il pourrait y avoir lieu de revoir également les procédures adoptées par les comités de

gestion et les conseils et autres organes d'administration, afin de s'assurer qu'elles permettent un dialogue valable, fondé sur le respect de la diversité. Les programmes d'orientation à l'intention des employés en poste et des recrues devraient comporter un volet sur la diversité. On devrait donner une place spéciale à l'acquisition des habiletés de base requises pour travailler dans un environnement multiculturel et ouvert au pluralisme des valeurs.

À l'échelon *individuel*, les apprenants doivent prendre conscience de leurs propres idées préconçues face à la diversité. Cette prise de conscience est indispensable au travail et à l'apprentissage dans un environnement multiculturel où plusieurs valeurs se côtoient. C'est aussi un préalable à la lutte contre les préjugés et la discrimination en milieu de travail.

Six Principes

principe Iv

Traduire l'apprentissage en pratiques de leadership et de gestion

Description du principe

Dans une organisation apprenante, les styles de leadership et de gestion jouent un rôle essentiel dans la promotion de l'apprentissage. Gérer pour appuyer l'apprentissage signifie pour les ministères qu'ils doivent se doter d'une politique explicite en matière d'apprentissage continu, allouer temps et ressources nécessaires à l'apprentissage, faire en sorte que leur engagement à l'égard de l'apprentissage soit reflété dans les pratiques de gestion courantes et, enfin, suivre les résultats sur une base permanente. S'il est vrai que les ministères et les organismes devraient adapter leurs politiques et leurs pratiques relatives à l'apprentissage en fonction de leurs besoins et de leur contexte particuliers, il reste qu'une certaine cohésion s'impose si on veut atteindre les objectifs de gestion horizontale et de coopération latérale.

La concrétisation d'un engagement relatif à l'apprentissage passe par l'attribution du temps et des ressources nécessaires. Nous assurons l'intégrité de nos programmes en faisant les investissements qu'exige leur mise en application. De la même manière, la fonction publique du Canada doit veiller à reconstituer et à développer le capital humain de ses effectifs. L'investissement dans les compétences des employés de l'État est une étape fondamentale de la transformation en une organisation apprenante. Engager des ressources dans l'apprentissage et respecter cet engagement en dépit des pressions quotidiennes sont des aspects importants de l'exercice du leadership et de la gestion au sein d'une fonction publique devenue organisation apprenante.

Sur la voie de l'avenir

Initiative 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 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.

Initiative 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 les 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 l'on veut que l'importance de l'apprentissage se manifeste à l'échelle de l'organisation.

Applications possibles du principe

Sur le plan *corporatif*, la décision de rembourser les investissements ministériels dans l'apprentissage interministériel en engageant une partie des fonds annuels inutilisés enverrait un message percutant.

Il faut aussi encourager les communautés fonctionnelles (p. ex., sciences et technologie, technologies de l'information, fonction de contrôleur, ressources humaines) à devenir des *communautés de pratique* dont l'objectif explicite serait d'engendrer des connaissances et de favoriser l'apprentissage à l'intérieur de leurs domaines respectifs et entre elles.

Les rôles et les responsabilités de Formation et perfectionnement Canada, du Réseau du leadership et du CCG en ce qui a trait aux besoins d'apprentissage ministériels doivent aussi être clarifiés.

Un lien stratégique devrait être créé entre tous les sites Web fédéraux contribuant à l'apprentissage, afin d'assurer une meilleure cohésion au point du vue du contenu, des outils et des approches.

Au niveau *organisationnel*, il faudrait mettre tout en oeuvre pour que les plans d'apprentissage individuel et en équipe fassent partie intégrante du processus de gestion du rendement. Quant au plan de rendement des employés, il devrait renfermer des objectifs d'apprentissage réalisables et mesurables.

À l'échelon *individuel*, les personnes qui occupent des postes de contrôle ou de gestion devraient consolider l'engagement personnel qu'elles ont pris à l'égard de l'apprentissage; pour ce faire, leurs propres plans d'apprentissage, ceux de leurs équipes et de leurs employés devraient être des engagements « clés ». La rémunération au rendement devrait reposer sur l'analyse des objectifs d'apprentissage par rapport aux résultats fonctionnels. Dans le contexte actuel de la délégation des pouvoirs, les mesures de reconnaissance et de

récompense du mérite et les incitatifs devraient servir à encourager les apprenants qui engendrent des connaissances, les mettent en pratique et les partagent.

Six Principes

principe v **apprendre pour mieux servir**

Description du principe

Dans le contexte de la fonction publique, la transformation en une organisation apprenante passe par la création et le maintien d'un environnement de travail où l'apprentissage est directement lié aux travaux de l'organisation. Cela ne signifie pas qu'il faille mener une suite interminable d'activités qui favoriseront l'apprentissage pour l'apprentissage. L'apprentissage contribue de près à préserver la pertinence de la fonction publique et sa capacité à servir le Canada et les Canadiens à l'ère du savoir. Il est indispensable à la qualité du service que nous offrons et des conseils que nous donnons. L'apprentissage est l'un des garants du mieux-être en milieu de travail. Il est aussi étroitement lié au maintien de la capacité de se conformer à des normes de service. L'organisation axée sur le service doit clairement être capable de comprendre et de combler les besoins des citoyens et des personnes élues pour les représenter. Cette sensibilité aux besoins nécessite la collecte, l'analyse et l'interprétation de commentaires et d'impressions provenant de diverses sources, tant internes qu'externes. L'essentiel de ce savoir résidant dans les citoyens, il faudra trouver une façon de l'optimiser en le mettant au service de l'intérêt public.

Applications possibles du principe

Sur le plan *corporatif*, tout effort visant à atténuer le problème du manque de temps dû à la charge de travail toujours croissante — le principal obstacle à l'apprentissage organisationnel — concourra dans une large mesure au maintien d'un environnement propice à l'apprentissage. La gestion de la charge de travail améliorera aussi le mieux-être de notre organisation, condition *sine qua non* à l'apprentissage. Les mesures prises dans le cadre des

propositions du Comité sur le mieux-être en milieu de travail constitueront les composantes de base de l'amélioration et du maintien du mieux-être organisationnel à l'échelle de la fonction publique. Bon nombre des suggestions mentionnées plus haut (p. ex., l'attribution du temps et des ressources nécessaires à l'apprentissage dans le cadre du cycle de planification d'affaires) contribueront au mieux-être et nous permettront de tirer pleinement parti des avantages de l'apprentissage. En outre, la mise en oeuvre des initiatives se rapportant à Gouvernement en direct devra être régie par un cadre d'apprentissage élargi qui comprendra l'élaboration de pratiques axées sur la participation des citoyens.

Sur la voie de l'avenir

Initiative 35 : 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.

Initiative 36 : L'étalonnage de comparaisons

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

Initiative 37 : La rétroaction systématique

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.

Au niveau *organisationnel*, il faudrait poursuivre le mouvement en faveur de la mise en place de services et d'initiatives centrés sur le citoyen. Les processus qui permettent aux employés de l'État de redécouvrir périodiquement ceux et celles qu'ils servent, directement ou indirectement, engendrent un apprentissage organisationnel qui se traduit par un service amélioré. La comparaison avec les organisations qui sont « les meilleures de leur catégorie » est une autre technique d'apprentissage utile favorisant l'amélioration du service.

À l'échelon *individuel*, le processus qui consiste à solliciter l'opinion des citoyens et à agir en conséquence, de même qu'à participer activement aux efforts d'amélioration continue exige que l'engagement organisationnel soit soutenu par un engagement personnel tout aussi solide de la part de tous les employés. Le comportement personnel et le sentiment d'être responsabilisé par une culture organisationnelle favorable, de même que les processus, systèmes et méthodes, sont autant de facteurs qui permettent de mettre l'emphasis sur le service. Cet engagement est le fruit du leadership exercé à tous les niveaux, de la volonté d'« oeuvrer dans les limites de son pouvoir » et de développer les habileté et les compétences voulues pour s'adonner à des expériences bien définies et à partager les résultats positifs comme négatifs. Il exige également qu'on soit déterminé à continuellement améliorer les services et les programmes en s'interrogeant sur leur pertinence, en remettant en question les postulats qui les sous-tendent et en recherchant activement de meilleurs modes de fonctionnement.

Six Principes

principe vi

Évaluer les processus d'apprentissage et leurs résultats

Description du principe

L'organisation apprenante est celle qui évalue sur une base permanente tant le processus que les résultats rattachés à ses investissements stratégiques dans l'apprentissage. La chose la plus importante qu'on puisse apprendre est la capacité de réfléchir aux postulats sous-jacents, aux influences philosophiques et aux constructions de l'esprit qui façonnent le monde qui nous entoure, puis d'élaborer des cadres de référence réfléchis qui permettent de mieux comprendre la réalité. Pour évaluer l'apprentissage, il faut examiner soigneusement les outils, les mécanismes et les processus auxquels a recours l'organisation pour favoriser l'apprentissage à l'interne. Il faut voir également la mesure dans laquelle tous les procédés de gestion existants (ressources humaines et financières, technologie, participation des citoyens, relations avec les parties intéressées, etc.) contribuent à l'apprentissage organisationnel.

Le Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux a marqué une étape importante dans l'établissement d'un cadre de référence relatif aux attitudes des employés de l'État face aux besoins d'apprentissage, aux attentes à l'égard de la formation et aux aspirations professionnelles. Les données de 1999 révèlent des différences de perception substantielles entre les ministères et les organismes, selon leur mandat. Elles montrent aussi des écarts importants entre les employés de la catégorie de la gestion et ceux des autres catégories. Le sondage de 1999 fournira des renseignements de base utiles qui permettront de suivre et de mesurer les progrès de la stratégie d'apprentissage sur les plans organisationnel et corporatif. Bon nombre de questions peuvent servir d'indicateurs

perceptuels pour l'établissement d'un indice des comportements de la fonction publique en tant qu'organisation apprenante.

Toutefois, la mesure du rendement doit aller au-delà de la collecte, de l'analyse et de l'interprétation de données sur les attitudes. Elle doit également tenir compte de cette tâche difficile qu'est celle d'attribuer une « valeur » aux investissements dans l'apprentissage et de définir des indicateurs de rendement fiables à l'aide de méthodes solides et vérifiables.

Sur la voie de l'avenir

Initiative 39 : Évaluation de l'ensemble des processus et des résultats d'apprentissage

À partir des plans d'affaires 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.

Initiative 40 : 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).

Application du principe

Sur le plan *corporatif*, les efforts actuels en faveur de la gestion horizontale contribueront au partage des pratiques exemplaires et des leçons apprises sur les pratiques d'apprentissage, grâce à des intervenants comme les conseils régionaux et les communautés fonctionnelles. Les organismes centraux ont aussi un rôle important à jouer pour faire en sorte que l'apprentissage occupe une place prépondérante dans tous les procédés de gestion tels que fonction de contrôleur, ressources humaines, rapports sur le rendement, examens, etc. En outre, la conception et la mise en application des programmes de perfectionnement du leadership et des cadres favorisent aussi l'amélioration continue des pratiques d'apprentissage.

Au niveau *organisationnel*, l'évaluation du processus d'apprentissage et de ses résultats peut prendre diverses formes, allant des méthodes formelles à celles moins formelles, en passant par les examens périodiques et la surveillance permanente. Tout effort d'évaluation doit avoir un caractère non seulement rétrospectif, mais aussi prospectif (p. ex., prévoir les besoins d'apprentissage).

À l'échelon *individuel*, le principe revêt, là encore, plusieurs facettes. Pour évaluer l'efficacité d'un plan d'apprentissage, il faut s'intéresser aux deux aspects suivants : le processus et les résultats. Plus particulièrement, il faut examiner la mesure dans laquelle le plan d'apprentissage fait partie intégrante de la mission du ministère et s'aligne sur les priorités de celui-ci. Il est particulièrement important d'utiliser un critère de pertinence du genre : « quels avantages les citoyens et les élus tireront-ils de l'apprentissage proposé? »

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

Document de travail sur les orientations

La gouvernance de l'apprentissage

La section qui suit renferme une brève analyse des mesures de gouvernance qui pourraient faire progresser l'importance de l'apprentissage. Les rôles, les responsabilités et les obligations de chaque partie intéressée devront aussi être clarifiés.

« *Champion de l'apprentissage* »

Cette mesure consiste à confier le rôle d'orientation de l'apprentissage à un cadre supérieur. Le gestionnaire en chef de l'apprentissage (GCA) aurait pour fonction de veiller à ce que les pratiques exemplaires soient consignées et mises en application, et à ce qu'on en assure la coordination. Il se ferait également le champion de l'apprentissage à l'échelle de la fonction publique.

Un certain nombre d'entreprises privées ont désigné des gestionnaires en chef de l'apprentissage, dont General Electric, Coca-Cola, Motorola et Monsanto. D'autres ont des gestionnaires en chef des connaissances, notamment IBM Consulting, Ernst & Young et Coopers & Lybrand.

Trois mesures de gouvernance à étudier

Un « champion de l'apprentissage » qui, au niveau organisationnel, jouerait un rôle catalyseur et servirait de point de référence pour ce qui a trait à la défense, aux gestes à poser et à l'imputabilité en matière d'apprentissage.

Un « centre névralgique de l'apprentissage » qui garantirait la participation généralisée à la stratégie d'apprentissage tout en tirant parti des communautés de pratique et en les mettant en valeur.

Un « réseau d'apprentissage réparti » qui garantirait une participation généralisée et décloisonnée en engendrant et en diffusant des enseignements et en assurant le transfert de connaissances au sein des collectivités et entre elles.

... dans la véritable tradition canadienne, un cadre de gouvernance renouvelé pour l'apprentissage pourrait être une solution hybride qui s'inspire des meilleurs éléments de différentes mesures. Cela dit, il demeure impératif de clarifier les rôles et les responsabilités de base dans le cadre institutionnel actuel.

« Centre névralgique de l'apprentissage »

Lorsque les pouvoirs relatifs à l'apprentissage sont répartis entre plusieurs organes, il faut coordonner les modes d'élaboration des politiques et de prestation des services.

Le principe du « centre névralgique » offre la structure de gouvernance voulue. Un comité de haut niveau comme le *Comité sur l'apprentissage et le développement* pourrait assurer la cohésion générale des investissements dans l'apprentissage et des paramètres connexes. À la manière d'un carrefour, un centre névralgique est un point de convergence à partir duquel on peut se procurer de l'information sur diverses initiatives d'apprentissage et obtenir certains services.

Ce mécanisme est propice à la formation de communautés de pratique, puisqu'il offre un lieu de rencontre central (virtuel ou physique, ou les deux). Il offre aussi beaucoup de flexibilité pour donner une orientation centrale et suivre les progrès.

« Réseau d'apprentissage réparti »

On appellerait « réseau d'apprentissage réparti » l'association de plusieurs groupes, unités et communautés de pratique spécialisés dans l'apprentissage au sein de leur milieu respectif. Ce réseau aurait pour fonction de recueillir et de diffuser les pratiques exemplaires et d'en encourager l'adoption parmi ses membres. Au-delà des frontières organisationnelles, le réseau favoriserait également l'initiative personnelle en garantissant la libre circulation de l'information et des connaissances et en amenant les participants à échanger d'une manière constructive. Le réseau offrirait une tribune pour la création et le partage d'idées novatrices, et la résolution collective de problèmes. *Sur la voie de l'avenir* propose des initiatives importantes qui aideront la fonction publique du Canada à créer et à maintenir un réseau d'apprentissage réparti.

Sur la voie de l'avenir

Initiative 20 : Les réseaux virtuels

On pourrait se servir de réseaux virtuels sur Internet pour lancer de nouvelles idées et partager les réflexions et les commentaires suscités par ces idées et les questions examinées. On pourrait aussi utiliser d'autres technologies pour 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.*

Initiative 34 : 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.

Regard sur l'avenir

Comme l'ont fait remarquer le Conseil fédéral des ressources humaines et les participants aux consultations qui ont mené au façonnement de la stratégie d'apprentissage, la gouvernance de l'apprentissage a besoin d'être examinée, démêlée et clarifiée dans le contexte élargi de l'imputabilité à l'égard de la gestion intégrée des ressources (notamment des ressources humaines, financières et technologiques). Selon le cadre institutionnel actuel, plusieurs acteurs se partagent les rôles et les responsabilités liés à la promotion et au soutien de l'apprentissage. La « division du travail » parmi les acteurs devra être examinée soigneusement à mesure qu'on peaufinera et mettra en oeuvre la stratégie d'apprentissage.

À terme, c'est aux gestes posés, aux initiatives lancées et aux mesures concrètes prises aux niveaux individuel et organisationnel que les employés de l'État, les élus et les citoyens jaugeront la valeur et la réalité de l'organisation apprenante. Même si le cadre stratégique est exhaustif, fondé sur des principes et inspiré de travaux de recherche, il est impératif, pour assurer la création et la durabilité d'une fonction publique apprenante, de s'engager à agir sans relâche, et ce à tous les niveaux. Sinon, le cadre ne sera qu'une série de mots prêchant des principes nobles et des pratiques idéalistes. Voilà pourquoi les initiatives énoncées dans *Sur la voie de l'avenir*, le document qui accompagne le présent cadre, sont si cruciales pour la concrétisation de l'organisation apprenante.

NOTES DE FIN DE DOCUMENT

1. Mark Easterby-Smith, Robin Snell et Silvia Gherardi, « Organizational Learning: Diverging Communities of Practice? », *Management Learning*, vol. 29, n° 3, 1998, p. 259-272.
2. 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, le 15 avril 2000 [traduction libre].