



# Étude de la formation et du perfectionnement

## RAPPORT FINAL



**Division de la vérification et de l'évaluation  
Mars 2002**



Statistics  
Canada Statistique  
Canada

**Canada**



## Table des matières

SOMMAIRE EXÉCUTIF .....	I
I. INTRODUCTION.....	1
CONTEXTE.....	1
OBJECTIFS ET PORTÉE .....	1
II. MÉTHODOLOGIE .....	2
III. CONSTATATIONS .....	3
ACCESSIBILITÉ DE LA FORMATION.....	3
<i>Sondages d'opinion auprès des employés .....</i>	<i>3</i>
<i>Accès selon le groupe et le niveau .....</i>	<i>3</i>
<i>Langues officielles.....</i>	<i>5</i>
<i>Équité en matière d'emploi.....</i>	<i>5</i>
<i>Accessibilité de l'information .....</i>	<i>8</i>
<i>Formation obligatoire .....</i>	<i>9</i>
<i>Facteur des coûts.....</i>	<i>11</i>
GESTION EFFICACE .....	12
<i>Planification et soutien de la formation et du perfectionnement.....</i>	<i>12</i>
<i>Outils, méthodes et pratiques pour évaluer la formation .....</i>	<i>14</i>
IV. RECOMMANDATIONS .....	16
ANNEXE A- PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION .....	18





## **SOMMAIRE EXÉCUTIF**

La formation et le perfectionnement font partie de la stratégie globale de Statistique Canada en matière de ressources humaines. Cette stratégie « est articulée autour de quatre pivots : le recrutement au niveau d'entrée des candidats les plus brillants, la formation axée sur l'acquisition de compétences, l'élargissement des choix professionnels de façon à favoriser la polyvalence et à former de futurs leaders ainsi que la création d'un milieu de travail positif qui permet de garder dans l'organisation les employés de carrière. »<sup>1</sup>.

Par suite de ses efforts, le Bureau a été reconnu pour ses « pratiques exemplaires » en matière de perfectionnement professionnel<sup>2</sup>. Malgré ce succès, la haute direction s'est engagée à trouver des moyens d'améliorer encore davantage sa gestion de la formation et du perfectionnement, de même qu'à inventorier toutes les possibilités de faciliter l'accès des employés à la formation et au perfectionnement.

Les objectifs de cette étude étaient d'évaluer globalement l'accessibilité de la formation et du perfectionnement et de déterminer dans quelle mesure la formation et le perfectionnement sont gérés efficacement. L'étude porte notamment sur les cours de formation régulière, en particulier sur les cours vedettes. La formation linguistique, la formation assistée par ordinateur et la formation sur des enquêtes particulières ne sont pas comprises.

Ce travail a été accompli au moyen d'entrevues étendues avec des gestionnaires, des employés et des formateurs professionnels et par la recherche d'information pertinente et autre documentation sur la formation. Les données ont été recueillies et analysées au cours de l'année 2000.

### **Constatations concernant l'accessibilité de la formation**

L'accessibilité a été examinée selon différents points de vue : le groupe et le niveau, les résultats du Sondage d'opinion auprès des employés, l'équité en matière d'emploi, le facteur des coûts, les langues officielles, l'accessibilité de l'information et la formation obligatoire. Bien qu'on puisse apporter certaines améliorations à l'accessibilité de la formation, les résultats indiquent qu'à l'échelle du Bureau, la formation est généralement accessible. Le délai concernant la formation obligatoire pour les recrues ES est acceptable dans la plupart des cas. Cependant, la proportion de recrues CS qui reçoivent la formation obligatoire au moment voulu a diminué avec le temps. On a encore besoin de certaines précisions concernant ce qu'est la formation obligatoire et à qui elle s'applique.

### **Constatation concernant l'efficacité de la gestion**

On a examiné deux composantes de la gestion : la planification et le soutien de la formation et du perfectionnement ainsi que les outils, les méthodes et les pratiques d'évaluation. Au niveau du Bureau, on a constaté que la planification et le soutien de la formation et du



perfectionnement sont généralement intégrés aux plans et aux activités organisationnels. Au niveau des divisions, cependant, l'intégration de la planification et du soutien est moins évidente.

Bien qu'on n'ait pas examiné la fonctionnalité du système Global ni du sous-système Global-Orbit de ressources humaines, un certain nombre de personnes interrogées ont exprimé des doutes quant à l'intégralité et à l'utilité des données du système.

La documentation sur la formation examinée au cours de cette étude fait ressortir l'importance d'utiliser un certain nombre d'indicateurs différents pour faire une évaluation formelle de la formation. Ces indicateurs incluent la réaction des participants, l'apprentissage, le comportement et les résultats. La réaction des participants est la technique la plus couramment utilisée dans la plupart des organisations, et Statistique Canada n'y fait pas exception. Cependant, le Bureau effectue également des évaluations à l'aide des trois autres indicateurs, mais dans une moindre mesure.

## **Recommandations**

Les recommandations suivantes ont été formulées dans le cadre de cette étude :

1. Que la haute direction encourage les divisions qui ne le font pas déjà à planifier et à soutenir la formation afin que la gestion de la formation des employés fasse l'objet d'une démarche plus stratégique et mieux coordonnée.
2. En ce qui concerne les nouveaux cours ou programmes de formation, que les concepteurs y intègrent des mesures permettant d'évaluer l'apprentissage et le comportement (rendement).
3. En ce qui concerne les cours actuels, qu'on établisse un plan pour trouver des moyens d'intégrer des mesures d'évaluation de l'apprentissage et du comportement (rendement).
4. Que toute enquête auprès des utilisateurs effectuée dans le cadre du renouvellement du système Global comprenne des consultations avec les administrateurs des programmes de formation et les gestionnaires des divisions afin de faire en sorte que les capacités du système répondent mieux à leurs besoins en matière de planification, de gestion et d'information.

L'annexe A présente le plan d'action de la direction en vue de donner suite à ces recommandations.

## **Conclusion**

Les constatations de cette étude concernant l'accessibilité de la formation sont généralement positives pour tous les groupes d'employés; c'est pourquoi nous n'avons formulé aucune recommandation. Nous avons réuni, à l'intention des gestionnaires



hiérarchiques, des renseignements portant sur des pratiques prometteuses et des solutions possibles aux obstacles signalés par les employés. Nous espérons que ces renseignements seront un outil utile qui les aidera à relever les défis d'un milieu de travail reconnu pour sa mentalité très positive à l'égard de la gestion des ressources humaines.

Des quatre recommandations relatives à une gestion efficace, la première est la plus importante, car une démarche coordonnée permet d'accroître la responsabilisation, de mieux planifier et d'aborder des problèmes semblables de la même manière. C'est donc celle qui offre le plus de possibilités d'amélioration dans les divisions où de telles pratiques ne sont pas en usage.

Les deuxième et troisième recommandations sont conformes à l'orientation du gouvernement fédéral favorisant la communication de rapports sur le rendement et la gestion fondée sur les résultats. Il n'existe pas de méthodes uniformes pour concrétiser cet objectif et permettre à l'organisation de déterminer ce qui est approprié.

---

<sup>1</sup> Fellegi, Ivan. « Le perfectionnement professionnel à Statistique Canada », *OPTIMUM : La revue de gestion du secteur public*, vol. 29, n° 4, 1999, p. 31 à 37.

<sup>2</sup> Lam, Nathalie et al. « Le perfectionnement professionnel dans les organisations aux pratiques exemplaires : facteurs essentiels à la réussite », *OPTIMUM : La revue de gestion du secteur public*, vol. 29, n° 4, 1999, p. 22 à 30.



## I. INTRODUCTION

### Contexte

La formation et le perfectionnement font partie de la stratégie globale de Statistique Canada en matière de ressources humaines. Cette stratégie « est articulée autour de quatre pivots : le recrutement au niveau d'entrée des candidats les plus brillants, la formation axée sur l'acquisition de compétences, l'élargissement des choix professionnels de façon à favoriser la polyvalence et à former de futurs leaders ainsi que la création d'un milieu de travail positif qui permet de garder dans l'organisation les employés de carrière. »<sup>1</sup>

Par suite de ses efforts, le Bureau a été reconnu pour ses « pratiques exemplaires » en matière de perfectionnement professionnel<sup>2</sup>. Malgré ce succès, la haute direction s'est engagée à trouver des moyens d'améliorer encore davantage sa gestion de la formation et du perfectionnement, de même qu'à inventorier toutes les possibilités de faciliter l'accès des employés à la formation et au perfectionnement.

### Objectifs et portée

#### Objectifs

Les objectifs de cette étude étaient d'évaluer globalement l'accessibilité de la formation et du perfectionnement et de déterminer dans quelle mesure la formation et le perfectionnement sont gérés efficacement.

#### Portée

L'étude porte sur :

- Les cours de formation régulière, par exemple les cours en informatique, les cours d'aperçu général, les cours vedettes, les cours de marketing et les cours de la Commission de la fonction publique. On a porté une attention particulière aux cours vedettes : Cours de base sur les enquêtes (CBE) (ménages et entreprises), Cours de formation soutien aux enquêtes (CFSE I et CFSE II) et Atelier d'interprétation de données (AID).
- Les employés engagés en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (fonctionnaires).

---

<sup>1</sup> Fellegi, Ivan. « Le perfectionnement professionnel à Statistique Canada », *OPTIMUM : La revue de gestion du secteur public*, vol. 29, n° 4, 1999, p. 31 à 37.

<sup>2</sup> Lam, Nathalie et al. « Le perfectionnement professionnel dans les organisations aux pratiques exemplaires : facteurs essentiels à la réussite », *OPTIMUM : La revue de gestion du secteur public*, vol. 29, n° 4, 1999, p. 22 à 30.



La formation linguistique, la formation assistée par ordinateur et la formation sur des enquêtes particulières ne faisaient pas partie de l'étude.

## **Critères**

Les critères employés pour cette étude tiennent compte des normes établies dans la politique et les lignes directrices de Statistique Canada, de la documentation examinée sur la formation et le perfectionnement et d'un modèle d'évaluation de la formation généralement reconnu par les spécialistes de la formation et du perfectionnement. Ce modèle a été utilisé lors d'une vérification de la formation et du perfectionnement par le Bureau du vérificateur général de la Colombie-Britannique<sup>3</sup>.

Les critères sont les suivants :

En ce qui concerne l'accessibilité de la formation et du perfectionnement :

Qu'il n'y ait pas d'obstacles empêchant l'accès aux programmes de formation et de perfectionnement professionnel pour les employés de Statistique Canada.

Que les employés ciblés pour une formation obligatoire dans le cadre des programmes de recrutement et de perfectionnement reçoivent cette formation dans les délais prescrits.

En ce qui concerne la gestion efficace de la formation et du perfectionnement :

Que la planification et le soutien de la formation et du perfectionnement fassent partie des plans et des activités du Bureau et des divisions.

Que l'on mette en place des outils, des méthodes et des pratiques permettant d'évaluer le rendement de la formation et du perfectionnement.

## **II. MÉTHODOLOGIE**

Les méthodes suivantes ont été employées pour réaliser cette étude :

- examen des renseignements sur la formation et le perfectionnement contenus dans les politiques, lignes directrices, rapports, procès-verbaux de réunions de comités et autres réunions, calendriers, résumés et matériel de promotion des cours, correspondance et sites web;
- entrevues avec 129 personnes de 7 divisions, notamment avec 21 formateurs, 24 spécialistes de la formation, 38 gestionnaires de division et 46 employés;
- examen des résultats du Sondage d'opinion auprès des employés de Statistique Canada et du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux;
- analyse des données du système Global de ressources humaines; et
- regroupement de données sommaires tirées de différentes sources.

---

<sup>3</sup> British Columbia. Office of the Auditor General. *Maintaining Human Capital in the British Columbia Public Service: The Role of Training and Development 1999/2000 Report 3.*



Ces renseignements nous ont permis de déterminer dans quelle mesure Statistique Canada répond aux critères et d'en rendre compte; d'établir des tableaux portant sur l'accès à la formation; de cerner les obstacles à la formation et, dans la mesure du possible, de proposer des solutions permettant de les surmonter; et de dégager des pratiques efficaces en matière de formation et de perfectionnement. Les données de cette étude ont été recueillies et analysées au cours de l'année 2000.

### **III. CONSTATATIONS**

Cette partie présente les constatations concernant l'accessibilité et l'efficacité de la gestion de la formation et du perfectionnement selon une perspective globale.

#### **Accessibilité de la formation**

##### ***Sondages d'opinion auprès des employés***

Le Sondage d'opinion auprès des employés de Statistique Canada de 1998 et le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 1999 offrent des points de repère permettant d'évaluer le degré de réussite de Statistique Canada en matière de formation et de perfectionnement selon l'opinion de ses employés.

Le Sondage d'opinion auprès des employés de Statistique Canada de 1998 indique que 78,6 % des employés nommés pour une période indéterminée pensent qu'ils ont été traités équitablement lorsqu'ils ont fait une demande de formation, mais les résultats n'étaient pas aussi positifs dans toutes les divisions. Par exemple, dans neuf divisions, moins de 69 % des répondants pensaient avoir été traités équitablement relativement à leur demande de formation, et dans trois de ces neuf divisions, ce pourcentage n'était que de 56 %. Ces chiffres indiquent qu'il existe encore des possibilités d'amélioration dans certains domaines.

Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 1999 indique que Statistique Canada a obtenu une meilleure évaluation que la fonction publique dans son ensemble en réponse aux questions sur la formation et le perfectionnement. Les résultats du sondage indiquent que 76 % des employés du Bureau étaient d'accord avec l'énoncé « Le ministère met tout en œuvre pour appuyer ses employé(e)s dans leur perfectionnement professionnel ». Cette proportion n'était que de 48 % pour l'ensemble de la fonction publique. De plus, 81 % des employés de Statistique Canada étaient d'accord pour dire qu'ils recevaient la formation nécessaire pour faire leur travail, comparativement à 72 % des employés de l'ensemble de la fonction publique.

##### ***Accès selon le groupe et le niveau***

Les programmes de recrutement et de perfectionnement des groupes professionnels ES, MA et CS comprennent des programmes de formation régulière (p. ex. le groupe CS doit suivre le Cours de base sur les enquêtes (CBE). Compte tenu des exigences de ces

programmes, les recrues de ces groupes professionnels reçoivent généralement plus de formation que les employés qui ne sont pas inscrits à ces programmes. Bien que les programmes de recrutement et de perfectionnement soient perçus de façon positive, certains employés croient que les recrues sont « privilégiées », étant donné la quantité et le type de formation qu'elles reçoivent.

Les formateurs des cours vedettes indiquent que la proportion des participants a changé avec le temps et comprend maintenant un nombre plus élevé de recrues que d'employés qui sont à Statistique Canada depuis plus longtemps.

### **Ratios de formation**

*Pour calculer le ratio de formation d'un groupe, on a divisé le pourcentage de formation reçue par ce groupe par le pourcentage de la population de Statistique Canada constitué par ce groupe. Par exemple, si un groupe a reçu 10 % des jours de formation et constitue 10 % de la population, son ratio de formation sera de 1,00. Si le groupe a reçu 15 % des jours de formation et constitue 10 % de la population, son ratio de formation sera de 1,50.*

**Tableau 1 : Ratios de formation des groupes<sup>4</sup>**

Catégorie <sup>5</sup>	Ratio de formation						
	1992– 1993	1993– 1994	1994– 1995	1995– 1996	1996– 1997	1997– 1998	1998– 1999
<b>ES 1-3</b>	2,14	2,19	1,57	1,63	1,24	1,80	3,79
<b>MA 1-3</b>	2,75	2,91	1,38	1,36	2,12	1,59	1,48
<b>CS 1-2</b>	1,53	1,50	1,52	1,73	1,51	1,35	1,47
Les spécialistes au niveau d'entrée sont exclus des calculs dans cette partie :							
<b>SI 1-3</b>	1,21	1,38	1,37	1,21	1,32	1,36	1,50
<b>ES 4-7</b>	0,71	0,72	0,99	1,14	0,90	0,82	0,82
<b>MA 4-7</b>	0,75	0,56	0,89	0,92	0,54	0,67	0,78
<b>CS 3-5</b>	1,16	0,99	1,35	1,36	1,18	1,06	1,10
<b>SI 4-8</b>	0,90	1,12	1,21	1,09	0,67	0,79	0,79
<b>Autres cadres</b>	1,71	1,02	1,01	1,04	1,08	0,86	0,80
<b>Soutien</b>	0,96	0,94	0,74	0,74	0,99	1,08	0,87

Source : Tableaux de la DPRH produits à partir du système Global.

D'après le tableau 1, il semble que pour les groupes principaux du Bureau (ES, MA, et CS), l'accès à la formation est davantage associé au niveau qu'à la catégorie et que les recrues reçoivent plus de formation que les employés des autres niveaux. En 1998-1999, le

<sup>4</sup> Dans ce tableau, on utilise les données sur la formation du système Global pour les employés nommés pour une période indéterminée. Il comprend des données sur la formation lorsque les administrateurs de la formation ont reçu une demande de formation ou l'équivalent. Mais de façon générale, il ne comprend pas de données sur la formation dans le cas où des dispositions relatives à la formation ont été prises au sein d'une division ou d'une direction, à moins que le renseignement n'ait été transmis à la DPRH. Il ne comprend pas de données sur la formation linguistique. Il présente une estimation prudente de la formation.

<sup>5</sup> La catégorie « Autres cadres » comprend tous les groupes autres que ceux de la direction non classés ailleurs (p. ex. AS, PM, IS, PE, FI, etc). Le groupe du soutien comprend les catégories CR, DA, OE et ST et la catégorie de l'exploitation (GL, GS, PR) pour les années 1992-1993 à 1995-1996. Pour les années 1996-1997 à 1998-1999, il exclut la catégorie de l'exploitation. La moyenne des groupes de la catégorie de l'exploitation est faible, soit d'environ 66 pour les années 1996-1997 à 1998-1999.

ratio de formation des ES a été plus élevé que pour les années antérieures, ce qui reflète le recrutement des dernières années ainsi que l'introduction du programme PRISE qui s'ajoute à la liste des cours visant les recrues. Cette constatation appuie la philosophie de Statistique Canada selon laquelle la formation régulière est un élément nécessaire au perfectionnement professionnel des nouvelles recrues.

### ***Langues officielles***

Selon les personnes interrogées, les cours sont offerts moins souvent en français, mais il y a eu des améliorations au cours des dernières années en vue d'accroître le nombre de cours en français. On reconnaît généralement que c'est une question difficile à résoudre, en particulier dans le cas des cours d'informatique où on ne dispose pas toujours de matériel didactique en français. De plus, les formateurs de langue française sont difficiles à trouver et coûtent cher.

Depuis 1997, environ 20 % des cours d'informatique organisés par la Division des services de technologie informatique (DSTI) se donnent en français. Selon la DSTI, la majorité des francophones à Statistique Canada demandent que la formation technique se donne à l'aide de la version anglaise du logiciel, mais par un professeur francophone qualifié qui utilise des manuels rédigés en français et des exemples à l'écran en anglais. Il est intéressant de noter que seulement 3,3 % des systèmes informatiques des employés sont configurés en français.

Outre les cours d'informatique, la situation concernant les cours offerts dans les deux langues officielles se présente comme suit. La liste compte 86 cours. Sur les 44 cours pour lesquels les dates sont fournies, la grande majorité – 36 – sont offerts en anglais et en français. Les 8 autres cours sont offerts en une seule langue, habituellement en anglais. Le 31 janvier 2001, 41 % des employés nommés pour une période indéterminée avaient indiqué le français comme première langue officielle, mais certains de ces employés demandent tout de même de la formation en anglais. Dans l'ensemble, toutefois, il y a moins d'employés qui demandent de la formation en français.

Globalement, compte tenu des contraintes opérationnelles auxquelles les fournisseurs de services doivent faire face, ces résultats indiquent qu'ils réussissent assez bien à offrir des cours dans les deux langues officielles.

### ***Équité en matière d'emploi***

Pour examiner l'accès à la formation et au perfectionnement des groupes visés par l'équité en matière d'emploi, les données sur les femmes, les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées ont été tirées du système Global de ressources humaines.

Ces données ont permis d'analyser et de comparer la part de formation reçue par ces groupes selon le groupe professionnel et par rapport à Statistique Canada dans l'ensemble. Cette analyse a donné des résultats généralement positifs.

### Femmes

Les spécialistes au niveau d'entrée sont exclus des données du tableau 2, car ces groupes ont généralement des ratios de formation plus élevés. Ces ratios plus élevés sont dus au fait que la plupart des recrues sont tenues de suivre une formation régulière dans le cadre de leur programme de recrutement et de perfectionnement.

Outre les spécialistes au niveau d'entrée, si l'on tient compte de tous les employés nommés pour une période indéterminée à Statistique Canada, il y a très peu de différence dans les ratios de formation selon le sexe, bien que dans certains cas, les chiffres indiquent que les femmes ont généralement une légère avance sur leurs collègues masculins. De même, dans la plupart des groupes professionnels, les femmes reçoivent généralement plus de formation, bien que ce ne soit pas toujours le cas dans la catégorie du soutien.

**Tableau 2 : Ratios de formation des groupes selon le sexe (excluent les spécialistes au niveau d'entrée)**

	1994-1995		1995-1996		1996-1997		1997-1998		1998-1999	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
<b>Tous les employés*</b>	0,94	1,08	1,04	0,99	0,95	1,04	0,93	1,06	0,93	1,06
<b>ES 4-7</b>	0,81	1,46	1,02	1,44	0,81	1,12	0,77	0,93	0,75	0,96
<b>MA 4-7</b>	0,71	1,36	0,98	0,83	0,56	0,51	0,39	1,00	0,63	1,11
<b>CS 3-5</b>	1,21	2,05	1,27	1,81	1,14	1,38	1,01	0,27	1,01	1,44
<b>SI 4-8</b>	0,90	1,74	1,01	1,22	0,66	0,68	0,67	0,99	0,82	0,75
<b>SI 1-3</b>	1,29	1,44	1,21	1,21	1,32	1,32	1,29	1,42	1,45	1,55
<b>Autres cadres</b>	0,91	1,08	0,99	1,08	0,90	1,22	0,79	0,90	0,69	0,87
<b>Soutien</b>	0,69	0,75	0,80	0,72	1,20	0,92	1,35	1,00	0,82	0,90

\*exclut le groupe de la direction en 1994-1995 et 1995-1996

### Minorités visibles

En raison du nombre relativement restreint d'employés appartenant aux minorités visibles, plusieurs groupes ont été rassemblés dans le tableau 3. La catégorie des spécialistes de haut niveau comprend les groupes ES 4-7, MA 4-7 et CS 3-5, et la catégorie des autres cadres comprend maintenant les groupes SI ainsi que AS, PM, IS, PE et d'autres.

**Tableau 3 : Ratios de formation des groupes chez les minorités visibles (excluent les spécialistes au niveau d'entrée)**

	Minorités visibles				Population de SC			
	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999
<b>Spécialistes de haut niveau</b>	1,02	0,82	0,79	0,94	1,16	0,91	0,85	0,88
<b>Autres cadres</b>	1,07	1,9	1,15	1,84	1,13	1,14	1,08	1,17
<b>Soutien</b>	0,6	0,55	1,54	0,96	0,74	0,99	1,08	0,87

Dans la catégorie des spécialistes de haut niveau, il y a très peu de différence entre les ratios de formation des minorités visibles et l'ensemble de la population de Statistique Canada, mais jusqu'en 1998-1999, les ratios de formation des minorités visibles étaient légèrement inférieurs. C'est l'inverse dans la catégorie des autres cadres, où les minorités visibles ont des ratios supérieurs les trois dernières années, en particulier en 1996-1997 et 1998-1999.

Les ratios de formation dans la catégorie du soutien sont très semblables pour les minorités visibles et pour l'ensemble de la population de Statistique Canada. En 1998-1999, le ratio des minorités visibles était de 0,96 et de 0,87 pour l'ensemble de Statistique Canada. Cependant, ces ratios représentent une baisse pour ces deux catégories à partir de niveaux plus élevés en 1997-1998.

#### *Autochtones*

En raison du petit nombre d'employés autochtones, on ne dispose que des ratios de la catégorie du soutien. Pour les quatre années examinées (de 1996-1997 à 1998-1999), les employés autochtones ont des ratios de formation plus élevés que ceux des employés de la catégorie du soutien pour l'ensemble de Statistique Canada. À partir de 1995-1996, les ratios des employés autochtones sont de 1,53, 1,25, 1,37 et 1,10, comparativement à 0,74, 0,99, 1,08 et 0,87 pour les employés de la catégorie du soutien.

#### *Personnes handicapées*

Étant donné le petit nombre d'employés handicapés, seulement deux groupes figurent au tableau 4. La catégorie « tous les cadres » comprend maintenant les spécialistes de haut niveau, les SI et d'autres cadres.

**Tableau 4 : Ratios de formation des groupes chez les personnes handicapées (excluent les spécialistes au niveau d'entrée)**

	Personnes handicapées				Population de SC			
	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999
<b>Tous les cadres</b>	0,84	0,72	0,85	1,03	1,14	1,05	1,01	1,06
<b>Soutien</b>	0,59	0,9	0,77	1,06	0,74	0,99	1,08	0,87

Avec le temps, le ratio de formation des employés handicapés dans la catégorie « tous les cadres » a augmenté, tandis que le ratio pour l'ensemble de Statistique Canada a légèrement diminué. En 1998-1999, les deux ratios de formation sont pratiquement identiques, avec un ratio de 1.

De même, dans la catégorie du soutien, les ratios des employés handicapés ont augmenté avec le temps, mais il y a eu une forte variation d'une année à l'autre. En 1998-1999, le ratio des employés handicapés est supérieur à 1, soit un peu plus élevé que le ratio de 0,87

pour l'ensemble de Statistique Canada. Globalement, l'augmentation des ratios de formation des employés handicapés semble indiquer que la conjugaison des efforts pour améliorer l'accès à la formation a eu une influence positive.

Le Comité de l'équité en matière d'emploi de Statistique Canada veille à l'orientation stratégique de toutes les initiatives touchant l'équité en matière d'emploi, notamment des programmes spéciaux mis en œuvre par l'intermédiaire de la DAS pour les employés handicapés et autochtones. Le Comité s'efforce de soutenir et de faciliter « la participation pleine et entière des employés handicapés aux activités de formation et de perfectionnement »<sup>6</sup>.

Les résultats du *Rapport sur les personnes handicapées à Statistique Canada : Résultats et recommandations* de décembre 1999 montrent qu'il y a un manque de connaissance des « ressources mises à la disposition des employés handicapés en ce qui concerne :

- les possibilités de formation et de perfectionnement;
- les outils spéciaux pour le travail ordinaire, les concours et la formation;
- les fonds réservés aux outils et aux appareils spéciaux;
- le sentiment selon lequel l'accès des employés handicapés aux activités de formation est limité. »<sup>7</sup>

Certaines initiatives touchant l'équité en matière d'emploi sont encouragées par le Comité, notamment : faire connaître davantage les possibilités de formation et de perfectionnement pour les personnes handicapées au moyen du Réseau de communications internes (RCI); et veiller à ce que les formateurs et le personnel prennent les dispositions nécessaires pour répondre aux besoins des employés handicapés lorsqu'ils sont informés de ces besoins avant la date de début des cours. Pour que ces mesures soient pleinement efficaces, les participants sont encouragés à fournir ces renseignements longtemps à l'avance si possible.

### ***Accessibilité de l'information***

Une grande partie de l'information portant sur la formation et le perfectionnement est disponible sur deux sites interreliés, et ces sites ont été examinés pour vérifier s'ils ont des liens, s'ils sont faciles à consulter et si les renseignements sont exacts et complets.

La formation donnée par l'Institut de formation de la Division du perfectionnement des ressources humaines se trouve sur un site du RCI, tandis que la formation en informatique se trouve sur le site Intranet de la DSTI.

---

<sup>6</sup> GPC Factor Research. *Statistique Canada et les personnes handicapées : satisfaction professionnelle et autres questions liées au milieu de travail*, 24 novembre 1999, page 3.

<sup>7</sup> Dion, Marcelle et Susan Lenson. *Rapport sur les personnes handicapées à Statistique Canada : Résultats et recommandations*, décembre 1999, pages 9 et 10.



Les deux sites présentent des calendriers actuels des cours et d'autres renseignements clés, par exemple la liste des cours qui seront offerts à court et à moyen terme et, dans certains cas, à long terme. On y trouve aussi la description des cours, les groupes à qui ils s'adressent, les conditions d'admissibilité et les préalables. De plus, le site de la DPRH sur le RCI contient de la documentation plus générale au sujet de la formation et du perfectionnement professionnel à Statistique Canada.

Le site web des recrues ES, CS, MA et SI contient des renseignements généraux sur la formation ainsi que des renseignements particuliers à chaque programme de recrutement et de perfectionnement. Le type de renseignements fournis sur le site varie d'un programme à l'autre, mais l'information est facile à trouver et, dans la plupart des cas, elle est à jour et il y a des liens entre les programmes.

Selon les personnes interrogées, ce n'est guère difficile de trouver les renseignements sur la formation sur ces divers sites, et certaines d'entre elles ont notamment souligné l'utilité de connaître les groupes visés par les cours ainsi que les conditions d'admission. Selon les commentaires du personnel chargé de la tenue et de la mise à jour de l'information sur la formation, un certain nombre d'améliorations sont déjà en cours, et on examine actuellement d'autres options en vue d'améliorer encore la qualité de l'information.

La DPRH et la DSTI ont également souligné l'importance du réseau de coordonnateurs de la formation au sein des divisions et des directions comme un autre moyen efficace de tenir les gestionnaires et les employés au courant des cours à venir et d'autres sujets relatifs à la formation.

### ***Formation obligatoire***

Pour les besoins de cette étude, la formation obligatoire se définit comme les cours que les recrues (ou les autres employés) doivent suivre pour être en mesure de donner un rendement optimum. Cependant, tous ne comprennent pas de la même manière ce qu'est la formation obligatoire ni à qui elle s'applique. Dans le cadre de cette étude, deux cours considérés comme obligatoires ont été choisis et examinés.

*Face aux médias* – Selon la politique de Statistique Canada, les divisions doivent veiller à ce que les porte-parole et les personnes-ressources (données) possèdent la formation nécessaire pour donner des entrevues aux médias. Des discussions avec le formateur ont indiqué que généralement, les personnes-ressources comprennent la nécessité de ce cours. Depuis sa mise en œuvre en 1992, une analyse de la participation montre que 80 % des employés qui communiquent les données ont suivi ce cours.

*Rédiger un communiqué efficace pour Le Quotidien* – Depuis sa mise en œuvre au milieu des années 90, 296 employés ont suivi ce cours. Des discussions avec le formateur ont révélé qu'il y a encore une certaine ambiguïté concernant le caractère obligatoire de ce cours et qu'il est difficile de persuader certains rédacteurs de le suivre. Selon un échantillon de rédacteurs des principaux communiqués du *Quotidien*, seulement 38 % d'entre eux ont suivi le cours. La Division des communications proposera des changements à la politique





précisant que ce cours est obligatoire pour les rédacteurs du *Quotidien*.

Statistique Canada fait d'importants investissements dans ses décisions en matière de recrutement, et le recrutement de spécialistes (ES, MA, CS et SI) est géré par l'administration centrale. Le Comité du recrutement et du perfectionnement prévoit les besoins futurs et procède au recrutement. Au cours des deux premières années, afin de se familiariser avec le Bureau, la plupart des recrues sont affectées en rotation à différents postes, sont aidés par des mentors et suivent la formation obligatoire avant d'obtenir un poste régulier.

Dans le cadre de cette étude, on a examiné la formation obligatoire des *recrues ES et CS*<sup>8</sup>. Les recrues ES suivent un ou deux cours vedettes dans le cadre de leur programme. Les recrues CS doivent suivre le Cours de base sur les enquêtes (CBE). Cependant, il y a eu diminution de la proportion de recrues CS qui suivent ce cours pendant leur programme.

Cette diminution reflète en partie le fait qu'il y a un nombre plus élevé de recrues CS que de recrues ES et qu'elles sont en concurrence pour un nombre fixe de places disponibles au CBE. C'était le cas plus particulièrement en 1997-1998, lorsque le nombre de recrues a été de 119 chez les CS contre 28 chez les ES.

Les programmes de recrutement plus récents n'ont pas été examinés en détail, mais il faut mentionner que pour certains d'entre eux, comme le programme SI, le CBE est également un cours obligatoire, ce qui augmente encore la demande de places au CBE.

**Tableau 5 : Inscriptions des recrues ES aux cours obligatoires, décembre 2000**

Année de recrutement	1991-1992	1992-1993	1993-1994	1994-1995	1996-1997	1997-1998
Total	61	13	22	16	102	28
Ont quitté Statistique Canada	2	0	2	0	11	1
Pas encore terminé/ on ne sait pas	8	0	1	0	3	15
<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Aucun cours	4	0	5	0	2	8
1 cours pendant le programme	22	23	47	31	24	23
2 cours ou plus pendant le programme	<b>63</b>	<b>69</b>	<b>37</b>	<b>56</b>	<b>74</b>	<b>69</b>
1 cours pendant le programme, 1 après	8	8	11	6	0	0
Après	4	0	0	6	0	0
Total	100	100	100	100	100	100
N= (exclut ceux qui sont partis ou n'ont pas terminé)	51	13	19	16	88	13

<sup>8</sup> Bien qu'il y ait des cours obligatoires dans le cadre du programme de recrutement SI, il n'a pas été examiné, car il est en place depuis moins longtemps et n'offrait pas suffisamment de données pour l'analyse.



**Tableau 6 : Inscriptions des recrues CS au CBE, décembre 2000**

<b>Année de recrutement</b>	<b>1994–1995</b>	<b>1995–1996</b>	<b>1996–1997</b>	<b>1997–1998</b>	<b>1998–1999**</b>
Total	61	44	65	119	91
Ont quitté Statistique Canada	5	4	12	23	12
Pas encore terminé	0	0	0	0	35
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Aucun cours	12,5	20,0	30,2	59,4	63,6
<b>Cours pendant le programme CS</b>	<b>85,7</b>	<b>50,0</b>	<b>54,7</b>	<b>38,5</b>	<b>36,4</b>
Cours après	1,8	30,0	15,1	2,1	0,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
N = (exclut ceux qui sont partis ou n'ont pas terminé)	56	40	53	96	44

\*\*on ne connaît pas encore tous les résultats

**Source des données des tableaux 5 et 6 :**— Global, gestionnaires responsables des recrues et administrateurs de la formation.

La situation de la formation s'améliore avec une planification à plus long terme, une meilleure coordination, l'augmentation du nombre de cours et la diminution du nombre de recrues. L'établissement de la Division du recrutement et du perfectionnement a également pour but d'assurer une démarche mieux intégrée et plus stratégique pour la gestion des programmes de recrutement et de perfectionnement.

### *Facteur des coûts*

Les gestionnaires ont été consultés pour savoir s'ils avaient suffisamment de latitude budgétaire pour couvrir les frais de la formation ou si les budgets limitaient leur capacité de le faire. Pour la plupart, les gestionnaires considèrent que les frais directs de formation ne constituent pas un problème. Les administrateurs de la formation de la DSTI ont indiqué que les divisions clientes peuvent être touchées doublement en ce qui concerne les cours d'informatique en français – d'abord parce que les cours ne sont pas toujours offerts aussi souvent ou au moment opportun et ensuite, parce que les divisions doivent assumer des frais plus élevés.

En ce qui concerne le Programme de certificats universitaires, Statistique Canada en assume les coûts, et l'employé n'a pas à déboursier les frais de scolarité. Quant aux autres cours donnés dans des établissements d'enseignements, Statistique Canada « a l'habitude de *rembourser* (c'est nous qui soulignons) intégralement ou en partie les frais de scolarité et les coûts connexes des cours [...] »<sup>9</sup>. Les employés des bureaux régionaux n'ont pas accès au Programme de certificats universitaires en raison de leur situation géographique. Cependant, le principe du paiement à l'avance du Programme de certificats universitaires pourrait être appliqué aux bureaux régionaux. Le gestionnaire responsable entend clarifier cette question avec les directeurs des bureaux régionaux.

<sup>9</sup> *La formation et le perfectionnement à Statistique Canada, 1996, section 9.6*



### ***Sommaire concernant l'accessibilité***

Bien que certaines améliorations puissent être apportées à l'accessibilité de la formation, dans l'ensemble, les résultats indiquent que la formation est généralement accessible. Dans la plupart des cas, le délai d'attente pour la formation obligatoire des recrues ES est acceptable. Cependant, la proportion de recrues CS qui reçoivent la formation obligatoire à temps a diminué. On a encore besoin de certaines précisions concernant ce qu'est la formation obligatoire et à qui elle s'applique.

### **Gestion efficace**

Cette partie fait ressortir comment la formation et le perfectionnement sont gérés en ce qui a trait à la planification, au soutien et à l'évaluation.

Un élément important de la planification et du soutien en matière de formation et de perfectionnement est l'orientation stratégique fournie par le Comité de la formation et du perfectionnement. Le Comité évalue continuellement les besoins en matière de programmes de formation et veille à leur élaboration. C'est l'un des comités de gestion qui contribue à la gestion des ressources humaines du Bureau. Les autres comprennent notamment le Comité du recrutement et du perfectionnement, le Comité de parcours de carrière et le Comité de l'équité en matière d'emploi. Lorsqu'il y a lieu, des propositions de ces comités touchant les ressources humaines sont intégrées et présentées au Comité de perfectionnement des ressources humaines en vue de décisions d'orientation. En bout de ligne, toutefois, ce sont les gestionnaires hiérarchiques (aidés par les spécialistes des ressources humaines) qui ont la responsabilité de gérer les ressources humaines et, notamment, de veiller à ce que les employés suivent les programmes de formation et de perfectionnement appropriés.

Les 21 membres du Comité de la formation et du perfectionnement sont choisis dans tous les secteurs du Bureau, principalement à l'échelon des directeurs ou à un échelon supérieur, afin de s'assurer qu'ils possèdent les connaissances et l'expérience nécessaires en matière de formation. Le Comité effectue son travail à partir de l'ordre du jour et du procès-verbal des réunions. Il relève du Sous-comité du Comité de perfectionnement des ressources humaines. Ce dernier comité est le Groupe de travail E qui s'occupe de questions de planification à long terme. C'est ici que les propositions de planification à long terme (PLT) sont élaborées, déposées et discutées et, si elles sont approuvées, elles sont mises en œuvre et suivies par des comités directeurs. À titre d'exemples récents, on peut mentionner le financement du programme de perfectionnement des cadres et l'augmentation du nombre de places pour le Cours de base sur les enquêtes.

### ***Planification et soutien de la formation et du perfectionnement***

De façon générale, on a constaté que la planification et le soutien de la formation sont intégrés aux plans et aux activités organisationnels au niveau du Bureau, des divisions et à d'autres niveaux. Par exemple, au niveau d'ensemble, il y a :



- des réunions régulières du Comité de la formation et du perfectionnement pour discuter des questions de priorités en matière de formation et de perfectionnement;
- des politiques, des systèmes, des lignes directrices, des rapports et d'autres renseignements sur support papier et électronique sur la formation et le perfectionnement qui sont facilement accessibles;
- des sites web fournissant des renseignements détaillés, tels que celui de l'Institut de formation de la DPRH et le site de la DSTI sur la formation en informatique, de même que le site Internet de Statistique Canada, qui contient également des renseignements sur ses stratégies en matière de ressources humaines, notamment de formation et de perfectionnement;
- des comités de formation au niveau des divisions;
- des coordonnateurs de la formation;
- des processus bien établis de gestion des ressources humaines, comme l'examen annuel du rendement de l'employé qui aborde la question de la formation; et
- des comités directeurs, formés de spécialistes du sujet, de gestionnaires et d'autres, qui guident l'élaboration des nouveaux cours et/ou la modification des cours existants.

Global-Orbit, un sous-système du système Global, est accessible aux divisions afin de leur permettre de gérer la formation. Bien qu'on n'ait pas effectué d'examen particulier de la fonctionnalité du système Global dans le cadre de cette étude, un certain nombre de personnes interrogées ont exprimé certaines préoccupations au sujet du système, notamment :

- les données des divisions ne sont pas perçues comme actuelles; par conséquent, certaines divisions ont créé leurs propres bases de données pour gérer les données sur la formation;
- certains gestionnaires et coordonnateurs de la formation ne connaissent pas l'existence, la disponibilité ou les capacités de Global-Orbit;
- en région, on n'a pas de garantie que les données sur la formation sont introduites dans le système, même si les gestionnaires disent avoir régulièrement rempli les formulaires; et
- les formulaires concernant certaines dispositions en matière de formation prises au sein des divisions ne sont pas remplis et/ou ne sont pas introduits dans le système.

Par conséquent, il se peut que les données contenues dans le système Global ne représentent pas encore exactement et complètement les activités de formation à Statistique Canada.

Il arrive souvent que les divisions planifient la formation uniquement au niveau individuel, c'est-à-dire par des échanges et des ententes entre l'employé et le superviseur au moment de l'évaluation. Bien que ce type de communication et de planification soit important, une démarche plus stratégique et mieux intégrée de la part de la division serait beaucoup plus profitable à la planification.



Certaines divisions ont établi des cadres et des pratiques en matière de formation afin de renseigner les employés sur la formation nécessaire pour répondre aux exigences de leur poste actuel et sur les cheminements de carrière menant à de futurs postes. D'autres divisions rédigent ou prévoient rédiger des résumés de cours de formation appropriés à des groupes professionnels et niveaux particuliers. Ces initiatives sont considérées comme positives en général, car elles contribueront à implanter plus solidement la planification et la gestion de la formation au sein des divisions. De plus, le travail réalisé par le Comité de parcours de carrière concernant le cheminement de carrière et la formation qui y est associée fournira aux divisions un cadre plus large et plus riche de renseignements qui les aideront à déterminer et à gérer leurs propres besoins et activités de formation.

Selon certains formateurs professionnels interrogés, on a besoin d'autres mécanismes de communication qui favorisent des liens plus systématiques entre les divers cours. Les formateurs d'un cours peuvent être isolés des formateurs d'un autre cours et en savoir très peu sur le contenu des cours de leurs collègues. On doit trouver des moyens de favoriser un meilleur partage de l'information chez les formateurs pour qu'ils puissent faire ressortir la complémentarité des thèmes entre les cours pendant leur présentation. Collectivement, ce serait une façon mieux intégrée d'aborder la formation.

### ***Outils, méthodes et pratiques pour évaluer la formation***

La documentation examinée au cours de cette étude fait ressortir l'importance d'utiliser un certain nombre d'indicateurs différents pour faire une évaluation formelle de la formation. Ces indicateurs comprennent la réaction des participants, l'apprentissage, le comportement et les résultats. Cependant, les auteurs admettent également que les organisations effectuent rarement des évaluations aussi exhaustives et choisissent plutôt de centrer leur étude sur les « réactions », c'est-à-dire de déterminer dans quelle mesure les participants ont apprécié la conception, le contenu et la présentation du cours.

Pour aborder la question de l'évaluation, il nous fallait un point de repère. Nous avons choisi un modèle d'évaluation de la formation qui est généralement reconnu et utilisé par les spécialistes de la formation et du perfectionnement. Ce modèle, présenté dans le tableau suivant, a été utilisé par le Bureau du vérificateur général de la Colombie-Britannique et cité dans son rapport de 1999-2000.

**Tableau 7 : Modèle d'évaluation de la formation**

Niveau	Que mesure-t-on?	Comment peut-on le mesurer?	Pourquoi le mesurer?
1	<b>Réaction</b> Ont-ils apprécié (la conception, le contenu et la présentation)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionnaires</li> <li>• Discussion de groupe</li> <li>• Commentaires individuels (y compris du superviseur)</li> </ul>	Les gens apprennent mieux quand ils désirent suivre la formation et qu'ils y réagissent positivement. Cela aide aussi les formateurs à améliorer le contenu et la présentation du cours.
2	<b>Apprentissage</b> Ont-ils appris? Dans quelle mesure? Quoi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tests de connaissances et de rendement (avant et après)</li> <li>• Observations</li> <li>• Simulations (pendant ou après)</li> <li>• Analyses d'échantillons de travail</li> <li>• Démonstrations des compétences par les participants</li> <li>• Auto-évaluation</li> </ul>	Détermine si les participants ont appris et ce qu'ils ont appris.
3	<b>Comportement</b> S'en souviennent-ils? Ont-ils réussi à s'en servir au travail? Dans quelle mesure? Quelles parties de la formation ont-ils utilisées?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation (soi-même, pairs, superviseur) (p. ex. indiquer quand a utilisé une nouvelle compétence)</li> <li>• Études de cas, sondages</li> <li>• Visites sur place</li> <li>• Analyses d'échantillons de travail</li> <li>• Discussion participant-superviseur, planification pour mettre en application l'apprentissage</li> <li>• Évaluations du rendement</li> </ul>	Détermine ce dont les participants se souviennent, s'ils peuvent appliquer ce qu'ils ont appris au travail et s'ils le font.
4	<b>Résultats</b> Quelle différence cela a-t-il fait? Cela a-t-il changé l'efficacité de l'org.?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesures du rendement organisationnel</li> <li>• Sondages</li> <li>• Comparaisons coûts-avantages</li> </ul>	Met en relation les résultats de l'activité avec les buts et les objectifs de l'organisation.

**Source :** Bureau du vérificateur général de la Colombie-Britannique, d'après un cadre élaboré par D. L. Kirkpatrick; Belcourt, Monica et Phillip C. Wright. *Managing Performance through Training and Development*, Nelson, 1995.

Statistique Canada utilise régulièrement la réaction des participants pour évaluer, tenir à jour et améliorer les cours de formation. Selon les formateurs et les responsables de la formation, cette pratique est bien établie et couramment employée. Dans le cadre de cette étude, cependant, on a constaté que le Bureau effectue des évaluations selon d'autres méthodes (à des degrés supérieurs ou inférieurs), comme on le voit dans le tableau 8.

**Tableau 8 : Niveaux d'évaluation à Statistique Canada**

<b>Niveau</b>	<b>Statistique Canada mesure au moyen de</b>
Réaction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participants remplissent des formulaires ordinaires d'évaluation des cours, avec suivi.</li> <li>• Cours pilotes – les évaluations des participants sont utilisées pour modifier le contenu et les méthodes de présentation.</li> </ul>
Apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tests / questionnaires parfois utilisés.</li> <li>• Les cours vedettes renforcent l'apprentissage par des applications pratiques.</li> <li>• Les superviseurs font parfois une évaluation informelle.</li> </ul>
Comportement (rendement)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certaines évaluations de suivi ont été effectuées, en particulier des cours vedettes.</li> <li>• À mesure que les cours sont modifiés, on demande des commentaires, en particulier pour les cours de longue durée.</li> <li>• Sondages d'opinion auprès des employés.</li> </ul>
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certaines mesures formelles sont normalisées par l'amélioration des examens des programmes des divisions. Les changements sont planifiés pour inclure des indicateurs produits à Statistique Canada.</li> <li>• Sondages d'opinion auprès des employés.</li> </ul>

Pour s'acquitter de la tâche difficile d'évaluer avec justesse leur efficacité, les organisations ont souvent tendance à utiliser des mesures indirectes. Statistique Canada utilise périodiquement le Sondage d'opinion auprès des employés comme moyen d'évaluer son degré de réussite selon le point de vue de ses employés – son atout le plus précieux. Des initiatives ont récemment été mises en œuvre en vue d'améliorer la planification stratégique et l'examen des programmes de Statistique Canada en ayant recours à un examen du rendement biennal et quadriennal. Dans le cadre de ces initiatives, Statistique Canada travaille à mettre au point des indicateurs de rendement de la formation.

En résumé, bien que Statistique Canada ait recours le plus souvent à la réaction des participants comme principal élément de l'évaluation de la formation, d'autres mesures existent et sont mises en application afin de rendre compte du rendement de la formation et du perfectionnement. Dans ce contexte, toutefois, l'utilisation accrue de mesures liées à l'apprentissage et au comportement (rendement) serait souhaitable.

#### **IV. RECOMMANDATIONS**

Les quatre recommandations formulées à la suite de cette étude sont les suivantes :

1. Que la haute direction encourage les divisions qui ne le font pas déjà à planifier et à soutenir la formation afin que la gestion de la formation des employés fasse l'objet d'une démarche plus stratégique et mieux coordonnée.
2. En ce qui concerne les nouveaux cours ou programmes de formation, que les concepteurs y intègrent des mesures permettant d'évaluer l'apprentissage et le comportement (rendement).



3. En ce qui concerne les cours actuels, qu'on établisse un plan pour examiner des moyens d'intégrer des mesures d'évaluation de l'apprentissage et du comportement (rendement).
4. Que toute enquête auprès des utilisateurs effectuée dans le cadre du renouvellement du système Global comprenne des consultations avec les administrateurs des programmes de formation et les gestionnaires des divisions afin de faire en sorte que les capacités du système répondent mieux à leurs besoins de planification, de gestion et d'information.

L'annexe A présente le plan d'action de la direction en vue de donner suite à ces recommandations.

### **Conclusion**

Les constatations de cette étude concernant l'accessibilité de la formation sont généralement positives pour tous les groupes d'employés; c'est pourquoi nous n'avons formulé aucune recommandation. Nous avons réuni, à l'intention des gestionnaires hiérarchiques, des renseignements portant sur des pratiques prometteuses et des solutions possibles aux obstacles signalés par les employés. Nous espérons que ces renseignements seront un outil utile qui les aidera à relever les défis d'un milieu de travail reconnu pour sa mentalité très positive à l'égard de la gestion des ressources humaines.

Des quatre recommandations relatives à une gestion efficace, la première est la plus importante, car une démarche coordonnée permet d'accroître la responsabilisation, de mieux planifier et d'aborder des problèmes semblables de la même manière. C'est donc celle qui offre le plus de possibilités d'amélioration dans les divisions où de telles pratiques ne sont pas en usage.

Les deuxième et troisième recommandations sont conformes à l'orientation du gouvernement fédéral favorisant la communication de rapports sur le rendement et la gestion fondée sur les résultats. Il n'existe pas de méthodes uniformes pour concrétiser cet objectif et permettre à l'organisation de déterminer ce qui est approprié.





## Annexe A—Plan d'action de la direction

Élaboré par L. Reid et revu par J-F. Gosselin et L. Brown

Recommandations	Plan d'action pour les recommandations	Responsable du suivi	Date d'achèvement prévue	État d'avancement
1. Que la haute direction encourage les divisions qui ne le font pas déjà à planifier et à soutenir la formation afin que la gestion de la formation des employés fasse l'objet d'une démarche plus stratégique et mieux coordonnée.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une corrélation sera faite entre les plans de formation divisionnaires existants et les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2002. Les constatations serviront à déterminer les actions requises et les pratiques prometteuses seront partagées avec les coordonnateurs de formation des divisions.</li> <li>• Identifier et partager les pratiques prometteuses avec les coordonnateurs de formation des divisions.</li> </ul>	L. Reid  Comité de la formation et du perfectionnement	Avril 2003	
2. En ce qui concerne les nouveaux cours ou programmes de formation, que les concepteurs y intègrent des mesures permettant d'évaluer l'apprentissage et le comportement (rendement).	<p>Pour les recommandations 2 et 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un groupe de travail, sous la direction du comité de la formation et du perfectionnement, sera créé afin d'évaluer l'ampleur des mesures d'évaluation pouvant être mises en place ainsi que les bénéfices qui en découleront.</li> <li>• Examiner la possibilité d'établir des macro mesures pour déterminer l'incidence de la stratégie de formation et de perfectionnement de SC sur le personnel de SC.</li> </ul>	J.F Gosselin et L. Reid  L. Reid et L. Brown	Continu  Janvier 2003  Avril 2003	
3. En ce qui concerne les cours actuels, qu'on établisse un plan pour examiner des moyens d'intégrer des mesures d'évaluation de l'apprentissage et du comportement (rendement).				

## Annexe A—Plan d'action de la direction

Élaboré par L. Reid et revu par J-F. Gosselin et L. Brown

Recommandations	Plan d'action pour les recommandations	Responsable du suivi	Date d'achèvement prévue	État d'avancement
4. Que toute enquête auprès des utilisateurs effectuée dans le cadre du renouvellement du système Global comprenne des consultations avec les administrateurs des programmes de formation et les gestionnaires des divisions afin de faire en sorte que les capacités du système répondent mieux à leurs besoins de planification, de gestion et d'information.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Remanier le module de formation de Global faisant partie de la réingénierie des systèmes administratifs, incluant des consultations avec les usagers.</li></ul>	SIGB et DPRH	Avril 2004	Déjà inclus dans les plans pour remanier Global