



Étude de la formation et du perfectionnement

**Information à l'intention des gestionnaires hiérarchiques :
pratiques prometteuses et obstacles à la formation**



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



Statistics
Canada Statistique
Canada

Canada

INTRODUCTION

L'information présentée ici a été recueillie dans le cadre de l'*Étude de la formation et du perfectionnement* effectuée par la Division de la vérification et de l'évaluation de Statistique Canada. Plus de 100 personnes ont été interrogées, principalement au cours de l'été et de l'automne 2000. Il s'agit de gestionnaires et d'employés de sept divisions, de formateurs professionnels, de gestionnaires responsables des recrues et d'autres personnes.

Ces renseignements destinés aux gestionnaires et aux formateurs professionnels à Statistique Canada se veulent un autre outil utile qui les aidera à gérer la formation et le perfectionnement dans leurs domaines respectifs de responsabilité. L'information est présentée en deux parties : les pratiques prometteuses et les obstacles à la formation. Cette dernière partie présente également les solutions proposées par les personnes interrogées.

PRATIQUES PROMETTEUSES

Cette partie présente une liste de pratiques prometteuses qui aideront à gérer efficacement la formation au niveau du Bureau, des divisions et des formateurs. Bon nombre de ces pratiques étaient utilisées par les gestionnaires, les employés et les formateurs interrogés, tandis que d'autres sont tirées des politiques et des lignes directrices du Bureau en matière de formation et de perfectionnement. Il est à noter qu'aucune évaluation n'a été faite du rapport coût-efficacité de ces pratiques.

Bureau

1. Sondage d'opinion auprès des employés de Statistique Canada

Le Sondage d'opinion auprès des employés (SOE) de Statistique Canada a été reconnu comme un stimulant important de l'amélioration de la formation et du perfectionnement. Le SOE est considéré comme utile pour faire ressortir l'importance de reconnaître la formation comme étant un élément intégré à la procédure d'évaluation. Dans certains cas, le SOE a incité les divisions à faire un sondage de suivi afin de mieux comprendre les résultats et de prendre les mesures appropriées. Le SOE fournit également des points de repère utiles pour mesurer le progrès.

2. Renseignements opportuns sur l'évaluation

Les employés de la Division du perfectionnement des ressources humaines (DPRH) préviennent les divisions en temps utile au sujet du prochain cycle d'évaluation annuelle des employés. Ils indiquent les dates d'échéance, les sources électroniques de renseignements connexes et offrent des outils de gestion à jour pour faciliter le travail (p. ex. le calendrier des cours). Le formulaire d'évaluation comprend une section sur la formation qui facilite les discussions entre superviseurs et employés.



3. Documents du Bureau sur la formation et le perfectionnement

Les documents décrivant les politiques, les systèmes, les cadres et les responsabilités en matière de formation et de perfectionnement sont affichés sur le RCI. Tous les employés y ont facilement accès et sont encouragés à consulter ces documents à titre de source importante de renseignements généraux et plus particuliers.

4. Réseau des coordonnateurs de la formation

Le réseau des coordonnateurs de la formation dans les divisions et les directions est devenu un moyen d'ensemble pour la DPRH, la DSTI et d'autres de tenir les employés au courant des cours à venir et des places libres. De plus, la DPRH a établi une liste de fonctions et d'activités proposées visant à guider et à favoriser une plus grande cohérence à l'intention des coordonnateurs et des comités de formation.

5. Calendriers des cours

Les calendriers des cours, les descriptions et d'autres renseignements sont fournis sur le RCI et constituent des renseignements utiles pour aider les candidats éventuels et leurs superviseurs à prendre des décisions concernant le choix des cours. Les renseignements sur les populations visées par les cours sont considérés comme particulièrement utiles.

6. Comité de la formation et du perfectionnement

La gestion et l'orientation stratégique de la formation et du perfectionnement sont assurées par le Comité de la formation et du perfectionnement, qui évalue continuellement les besoins en matière de programmes de formation et veille à leur élaboration. C'est l'un des comités de gestion qui s'occupe des questions de gestion des ressources humaines du Bureau. Les autres sont le Comité du recrutement et du perfectionnement, le Comité de l'équité en matière d'emploi, le Comité de parcours de carrière et le Comité de perfectionnement des ressources humaines.

7. L'importance du souci du service à la clientèle

Certaines des personnes interrogées ont souligné la bonne qualité des services offerts par l'administration de la formation de la DSTI. La gestionnaire responsable de la promotion des cours de la DSTI a indiqué que l'approche axée sur la clientèle adoptée auprès des participants avait eu beaucoup de succès (par exemple demander leur avis sur le contenu des cours et adapter les cours pour répondre à des besoins particuliers, comme prendre des dispositions pour offrir des cours d'informatique sur mesure et au moment voulu à certaines divisions).



Divisions

8. Examen annuel du rendement des employés

Le formulaire utilisé pour l'examen annuel du rendement des employés contient une section sur la formation. Les employés et les gestionnaires considèrent l'examen annuel du rendement comme un catalyseur pour engager des discussions au sujet des besoins de formation. Les pratiques prometteuses à cet égard sont les suivantes :

- Utiliser un outil de gestion tel que Global-Orbit pour déterminer la formation suivie par le personnel de la division au cours de l'année de l'examen; si cette mesure n'est pas prise au niveau de la division, elle peut l'être à un autre niveau de gestion, par exemple par le chef de section.
- Discuter des plans de formation précédents, par exemple, s'ils ont été mis à exécution et sinon, pourquoi?
- Établir un plan de formation et de perfectionnement individuel pour chaque employé (en plus du formulaire d'évaluation).
- Prendre des mesures immédiatement pour remplir et présenter les demandes de formation.
- Intégrer les résultats à un plan de division, afin que la gestion de la formation aille au-delà des discussions entre employé et superviseur.
- Transmettre le plan à la Division du perfectionnement des ressources humaines (DPRH); ceci peut parfois éliminer le besoin de formulaires individuels.
- Déterminer les cours de formation qui sont liés aux cadres de formation de la division.
- Faire un suivi du plan de formation au cours de l'année qui vient.

9. Établir une politique et un cadre de formation pour la division

Afin de guider la formation des employés relativement à leur poste actuel et de fournir des renseignements sur le cheminement de carrière, certaines divisions élaborent (ou prévoient élaborer) des cadres qui établissent les cours de formation appropriés à des groupes et des niveaux particuliers. Pour que ces cadres soient efficaces, ils devront être coordonnés avec les initiatives du Bureau, comme celles qui sont mises en œuvre par le Comité de parcours de carrière.

10. Utilisation des plans de formation individuels

Il y a au moins une division qui utilise un formulaire qui lui est propre pour les plans de formation individuels. Ceci permet d'ajouter d'autres renseignements pertinents en plus du titre du cours, comme les aspirations professionnelles à court ou à long terme de l'employé qui seront appuyées par la formation, ainsi que les dates de la formation prévue. D'autres divisions utilisent le formulaire d'évaluation comme plan de formation individuel ou elles conservent une copie des formulaires individuels de demande de formation.



L'établissement et l'utilisation de plans de formation individuels permettent de fixer des objectifs et de les officialiser, d'accroître l'importance de la formation et d'en faciliter la gestion continue au-delà du processus d'évaluation annuelle (entrevue et formulaire). De plus, lorsque les plans contiennent des antécédents en matière de formation, ils constituent un outil utile pour l'employé qui veut faire état de ses antécédents de travail et de formation dans un CV ou dans le cadre d'un concours. Ces plans permettent aussi aux employés et aux superviseurs d'être mieux informés au moment de l'évaluation.

11. Utilisation des plans de formation de la division

Un plan au niveau de la division permet de mieux intégrer la gestion de la formation, d'évaluer l'accès à la formation et de discuter et d'échanger des renseignements sur la formation. Le plan peut également faire ressortir des besoins communs de formation et des solutions possibles (formation de groupes) pour y répondre. Lorsque la formation opérationnelle est liée aux plans de travail de la division longtemps avant qu'elle se donne, tous ceux qui sont en cause ont une meilleure compréhension du cadre plus large dans lequel les décisions en matière de formation se prennent.

Certaines divisions font un lien direct entre la pratique d'encourager la formation et la capacité d'attirer et de fidéliser des employés compétents. La pratique d'utiliser à la fois les plans de formation individuels et celui de la division permet de s'assurer qu'on tient compte de *tous* les employés. Cette pratique encourage également les gestionnaires à favoriser un climat d'apprentissage et de perfectionnement continu pour tous les employés. Il faut cependant prendre soins d'assurer une protection suffisante aux renseignements confidentiels sur les employés contenus dans ces plans.

12. Utilisation de Global-Orbit

Certaines divisions utilisent Global-Orbit, un sous-système sur la formation du système Global, pour les aider à gérer la formation. Si les données sont à jour, le système permet aux utilisateurs autorisés de voir les antécédents de formation d'un employé, de même que la formation qu'il prévoit suivre, pourvu qu'un formulaire de demande de formation ait été approuvé et présenté. Là où ce système est utilisé, il répond à certains besoins de la direction en matière de renseignements sur la formation; il peut permettre de ne retenir que des renseignements pertinents non consignés dans Global dans les plans de formation de la division. Plus les divisions auront recours à Global, plus elles s'intéresseront aux données qui y sont contenues et plus elles veilleront à ce qu'elles soient à jour et exactes, ce qui aura pour résultat d'améliorer la qualité des données sur la formation pour l'ensemble du Bureau.

13. Établissement des priorités en matière de formation

Les décisions en matière de formation peuvent s'expliquer plus facilement quand les priorités de la division à cet égard ont été établies et efficacement communiquées à tous. Cette activité est encore plus facile si la division possède un cadre et un plan de formation. En général, les divisions reconnaissent la nécessité de la formation pour



répondre à la fois aux besoins opérationnels et aux besoins de perfectionnement. Toutefois, certaines divisions accordent plus d'importance à la formation opérationnelle.

14. Entrevues avec supérieur non-immédiat

Les entrevues avec supérieur non-immédiat permettent aux employés de discuter de leur perfectionnement professionnel avec le superviseur de leur superviseur. Les pratiques suivantes sont des moyens de favoriser ces rencontres :

- le gestionnaire non immédiat fait une invitation à l'employé;
- le gestionnaire non immédiat prend des dispositions pour la rencontre;
- lors des entrevues d'évaluation, les employés sont invités à demander une rencontre individuelle avec le supérieur non immédiat.

15. Coordonnateurs de la formation

Des coordonnateurs de la formation bien choisis et ayant une expérience suffisante peuvent contribuer grandement à la gestion et à la coordination de la formation dans une division ou une direction. Les coordonnateurs sont bien placés pour mettre en application les meilleures pratiques employées par d'autres divisions et directions. Dans d'autres cas, le coordonnateur peut aussi présider le comité de formation d'une division et/ou être membre du comité d'une direction.

Les coordonnateurs de la formation peuvent aussi contribuer à tenir à jour les données du système Global. Par exemple, il n'y a pas de boucle de rétroaction automatique dans le système Global pour les cours de l'extérieur, comme ceux qui sont donnés par le Centre canadien de gestion. Les coordonnateurs, cependant, sont bien placés pour s'assurer que l'information à cet égard est transmise à la DPRH.

16. Comités de formation

Les comités de formation sont établis en vue d'élaborer des cadres de formation, de partager l'information, de discuter de l'utilisation efficace de la formation et d'accomplir d'autres activités. Dans certains cas, les membres des comités représentent divers groupes et niveaux d'employés. Les coordonnateurs de la formation des divisions sont parfois membres de comités de formation au niveau des directions. À leur tour, les comités de formation des directions peuvent assurer la liaison avec les comités au niveau du Bureau. Il se crée ainsi un réseau qui est en contact avec les employés de la base et qui permet de mieux intégrer les questions de formation.

17. Listes de contrôle pour faciliter l'orientation des nouveaux employés

Certaines divisions utilisent une liste de contrôle pour aider les nouveaux employés à se familiariser avec la division et aussi pour s'assurer que les superviseurs leur fournissent les renseignements essentiels. Il existe plusieurs exemples différents de ces listes de contrôle un peu partout à Statistique Canada.



18. Renseignements sur la formation dans les examens financiers trimestriels

Le fait de savoir quels sont les cours prévus, facturés et achevés aide à mieux gérer la formation des employés et les ressources qui y sont associées. Ces renseignements permettent également de faciliter d'autres tâches, telles que la rédaction des sommaires sur la formation pour les inclure, au besoin, dans les rapports de programme.

19. Utilisation de Klick – un progiciel de formation assistée par ordinateur

L'utilisation du progiciel Klick a augmenté partout à Statistique Canada, mais les employés l'utilisent de différentes façons. Certains le considèrent comme un supplément aux cours de formation, tandis que d'autres le voient comme un substitut. Ce progiciel élargit le choix des méthodes d'apprentissage et permet aux employés de suivre un cours au moment qui leur convient le mieux. Étant donné qu'il peut être utilisé hors des heures de travail, il encourage les employés à prendre la responsabilité de leur perfectionnement professionnel.

20. Communication

Des pratiques bien établies et constantes en matière de communication permettent aux employés de se familiariser avec les activités de formation de la division. De plus, de telles pratiques font en sorte que les documents et autres renseignements portant sur la formation sont facilement accessibles et demeurent à jour.

21. Examen des résultats du Sondage d'opinion auprès des employés (SOE)

On a demandé à toutes les divisions d'examiner les résultats du SOE. Certaines des divisions interrogées ont indiqué qu'elles ont éclairci les résultats du sondage portant sur la formation par des discussions avec les employés et qu'elles prennent des mesures pour résoudre les problèmes décelés.

22. Formation organisée par les divisions

Certaines divisions prennent des dispositions spéciales pour que des cours internes ou externes soient donnés à un groupe lorsqu'il en a besoin, plutôt qu'au moment prévu dans le calendrier des cours de Statistique Canada. Les cours sont ainsi donnés à un moment plus opportun, compte tenu des priorités opérationnelles, et ils sont également mieux adaptés pour répondre aux besoins particuliers de la division.

23. Ateliers et conférences organisés par les divisions

Ces activités constituent un complément aux cours réguliers et permettent aux divisions d'inviter des spécialistes à certaines occasions, par exemple quand des conférences internationales sont tenues à Statistique Canada. Des initiatives plus modestes, telles que les ateliers présentés par les divisions, favorisent aussi l'accès à la formation et au partage de l'information. Les exposés présentés le midi par des employés à leurs collègues et les journées de perfectionnement professionnel peuvent aussi favoriser l'apprentissage dans



un climat agréable et détendu. Des activités semblables sont organisées au niveau du Bureau, comme les rencontres avec le directeur et les séries de conférences.

Là où de telles initiatives sont encouragées et soutenues par la direction de la division, elles constituent un autre moyen d'améliorer la formation et de procurer aux employés des possibilités diversifiées d'apprentissage en plus des cours réguliers.

24. Gestion des listes d'attente des cours

Les coordonnateurs de la formation des divisions gèrent parfois les listes d'attente des cours. Cette tâche est plus facile lorsqu'il existe des plans de formation individuels et au niveau de la division pour vérifier. Toutefois, même sans ces outils, la gestion des listes d'attente – y compris de l'information sur qui attend quels cours et depuis combien de temps – permet de faire un suivi rapidement. Une fois encore, cette pratique permet d'obtenir des données plus exactes dans le système. Par exemple, si un employé n'a plus besoin de suivre un cours, ce renseignement doit être communiqué à la DPRH et à la DSTI. Le fait qu'un coordonnateur central s'acquitte de cette tâche augmente les chances que le renseignement soit transmis à temps, réduit les possibilités de paiement pour retard et facilite le remplacement du participant.

25. Engagements d'inscrire un nombre déterminé d'employés à des cours vedettes

Certaines divisions ont souligné qu'elles prennent régulièrement des engagements, par exemple d'inscrire une personne chaque année au Cours de base sur les enquêtes ou une personne à chaque cours du PRISE. Cette pratique aide les administrateurs de la formation, envoie un message positif aux employés de la division et encourage la division à respecter son engagement, même quand des contraintes opérationnelles l'inciteraient à faire autrement.

26. Renseignements opportuns et exacts sur l'approbation des cours et l'acheminement des formulaires

Les gestionnaires qui insistent sur le fait de remplir les formulaires de formation de façon claire et précise et qui traitent rapidement les demandes de formation facilitent l'accès à la formation et encouragent de bonnes pratiques de gestion de la formation. Par exemple, il arrive que des demandes de formation soient présentées tout juste avant le début d'un cours, suite à l'annonce de places libres. Dans de tels cas, il est essentiel de prendre des décisions rapidement et de traiter immédiatement les formulaires appropriés.

Formateurs

27. Évaluation des changements de comportement

Dans le cadre des cours plus longs, comme les cours vedettes, il y a plus de temps pour axer la discussion sur les possibilités de changer de comportement. Par exemple, dans certains cours, les participants ont l'occasion de discuter de ce qui a été bien ou moins bien appris et de se demander comment ils peuvent intégrer cet apprentissage à leur



travail. Les participants sont également encouragés à assister de nouveau à un cours à une date ultérieure s'ils en sentent le besoin.

28. Évaluations de suivi

Pour juger des effets d'un cours à plus long terme, on fait des évaluations de suivi quelques mois après la fin du cours afin de voir s'il y a des changements dans le comportement des employés (rendement). Par exemple, se servent-ils de ce qu'ils ont appris dans leur travail et savent-ils bien s'en servir? On a effectué une évaluation de suivi pour le Cours de base sur les enquêtes (CBE). Également, le gestionnaire responsable de l'Atelier d'interprétation de données a effectué deux sondages de suivi pour en évaluer l'utilité et pour proposer des modifications supplémentaires.

29. Promotion des cours

Certains formateurs ont mis au point une approche axée sur le service à la clientèle pour repérer la clientèle visée par leurs cours et pour entretenir des relations suivies avec ces clients après la fin du cours. Ceci leur permet de continuer à répondre aux besoins éventuels de leurs clients. En voici certains exemples :

- élaborer de nouveaux cours à l'aide des commentaires de ces clients;
- fournir l'information la plus récente aux participants des cours;
- assister à des réunions qui sont pertinentes pour les clients et les mettre au courant des faits nouveaux;
- traiter les clients comme des personnes et leur offrir une aide individuelle au besoin;
- communiquer personnellement avec les gestionnaires pour promouvoir le cours.

Ces formateurs professionnels attribuent leur succès à leur démarche axée sur le service.

30. Amélioration continue des compétences

Les formateurs à temps plein soulignent l'importance de l'amélioration continue des compétences non seulement pour eux-mêmes mais aussi pour les formateurs à temps partiel ou occasionnels qui ne donnent sans doute pas de cours aussi variés ni aussi souvent.

OBSTACLES À LA FORMATION ET SOLUTIONS PROPOSÉES

On a interrogé des employés et des gestionnaires de sept divisions, de même que des formateurs professionnels et on leur a demandé d'indiquer quels sont les obstacles à la formation et de proposer des solutions possibles pour les éliminer. Bon nombre d'entre eux ont déclaré que dans la majorité des cas, la formation était accessible, mais qu'il existe des obstacles. Ces obstacles sont notamment les contraintes opérationnelles, la mauvaise planification, l'accès plus limité à la formation du personnel subalterne et les raisons personnelles qui peuvent empêcher quelqu'un de se prévaloir de la formation. Les personnes interrogées ont proposé bien des solutions, telles qu'une planification mieux



intégrée, des renseignements plus poussés sur les parcours de carrière et les plans de formation qui leur sont associés, des cours plus courts et plus de cours modulaires et une administration des programmes de formation plus axée sur la clientèle.

Les obstacles mentionnés et les solutions proposées au cours des entrevues sont décrits ci-dessous. Pour chaque obstacle, on présente les perceptions et opinions des personnes interrogées, puis les preuves à l'appui (si possible) et les solutions proposées. Les obstacles sont classés en catégories : sept intéressent particulièrement les gestionnaires, trois ont trait aux employés et huit sont liés aux cours.

Obstacles liés à la gestion

1. Les employés ont trop à faire avec les priorités opérationnelles

« Les jours ne sont pas assez longs » entendait-on souvent. Les gens ont trop à faire pour insérer des cours dans leur horaire, en particulier des cours longs. Tous reconnaissent que le travail passe en premier, alors les gens renoncent à la formation. S'ils ne le font pas, « la paperasse s'empile sur le bureau » ou ils doivent retourner le midi ou après les cours pour faire le travail. Dans de telles circonstances, la formation devient moins attrayante. Quand les cycles de production sont courts, le problème devient plus grave, car les « temps d'arrêt » sont beaucoup plus courts. La présence de recrues qui ont besoin de formation met encore plus de pression sur les membres de l'équipe. Quand des facteurs opérationnels exigent de retarder la formation, les gestionnaires de la formation en ressentent les conséquences, en particulier dans les cours vedettes.

Solutions proposées

- Améliorer la planification dans les divisions.
- La nouvelle Division du recrutement et du perfectionnement a pour tâche d'améliorer le calendrier de formation des recrues.
- Planifier les cours de perfectionnement pour qu'ils correspondent au cycle de travail à long terme. Il y a certains domaines où le cycle est bien connu, et certaines années sont plus propices que d'autres pour donner de la formation de perfectionnement. Le Projet d'amélioration des statistiques économiques provinciales (PASEP) et le recensement en sont de bons exemples. Cette stratégie est déjà en application, mais elle suppose un plan de formation à plus long terme et un contrôle subséquent.
- Faire en sorte que la formation soit complémentaire au cycle de production. Certaines divisions l'ont fait avec succès.
- Exposer le problème à plus de cadres dirigeants des divisions.
- Continuer à travailler pendant la formation comme premier choix, quand l'autre choix est de ne pas suivre la formation. Mais bien des personnes pensent que le meilleur choix est de suivre le cours de formation et d'oublier le travail.
- Augmenter le rendement de la production pour libérer du temps. Même si les restrictions budgétaires ont éliminé la plupart des possibilités, c'est peut-être encore possible dans certains programmes.



- Raccourcir les cours (plus de cours modulaires), qui pourront mieux s'insérer dans les cycles de production.

2. Certains employés ont besoin de plus de soutien de la part des gestionnaires

Il serait possible pour certains superviseurs et gestionnaire de se montrer plus coopératifs à l'égard des besoins de formation des employés, c'est-à-dire mieux comprendre l'utilité de la formation régulière, se servir du processus d'évaluation pour discuter de la formation, encourager la formation de perfectionnement même si un membre de l'équipe doit partir et peser les besoins du Bureau, de la division et de l'employé concernant la formation.

Solutions proposées

- Que plus de cadres supérieurs surveillent les niveaux de formation et les décisions en matière de formation.
- Accroître la visibilité de la responsabilité des cadres pour les décisions en matière de formation.
- Planifier à l'avance la formation des recrues.
- Encourager les gestionnaires à bien planifier pour envoyer leurs employés aux cours appropriés.
- Effectuer des évaluations.

3. Améliorer la planification de la formation

Certains gestionnaires ne planifient pas suffisamment longtemps à l'avance le travail dans leur secteur de responsabilité ou n'assurent pas le suivi de ce qui a été planifié dans le cadre des plans de formation des employés. Par conséquent, placer un cours prévu à l'avance dans l'horaire d'un employé devient un problème quand la date du cours approche. Il s'ensuit que le gestionnaire peut devoir envoyer l'employé en formation à un moment inopportun ou annuler la formation sans donner de préavis aux organisateurs du cours. Les gestionnaires et les administrateurs de la formation ont confirmé que les annulations au dernier moment étaient assez fréquentes.

Les gestionnaires et les employés considèrent les formulaires d'évaluation comme le point de départ de la planification de la formation. On a décelé certaines faiblesses, comme le manque d'effort à rendre le processus d'évaluation efficace, ce qui se solde par des occasions manquées de planifier la formation comme il se doit.

Solutions proposées

- Établir un plan de formation individuel au niveau de la section ou de la division et en assurer le suivi.

4. Facteur des coûts

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 confirment



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. Certaines personnes interrogées dans les bureaux régionaux ont indiqué que le coût du Programme intensif sur les statistiques économiques (PRISE) nuit à la participation des bureaux régionaux. Cependant, les frais de ce programme sont couverts par le Bureau.

Selon d'autres commentaires des régions, les coûts de la formation externe (cours dans les collèges et les universités) que les employés doivent déboursier au début des cours peuvent être trop élevés pour ceux des bureaux régionaux. Les bureaux régionaux n'ont pas accès au Programme de certificats universitaires offert aux universités d'Ottawa et Carleton et dont les frais de scolarité sont payés par Statistique Canada au début du programme.

Solutions proposées

- En ce qui concerne le Programme de certificats universitaires, il faudrait mettre au point des dispositions semblables à celles du bureau central si possible pour que les employés des bureaux régionaux se fassent payer à l'avance les frais de scolarité.
- Donner certains cours (ou modules de cours) en région pour réduire les coûts. Par exemple, offrir des cours de la DSTI afin que l'informatique devienne plus efficace dans les bureaux régionaux.

5. Gestionnaires et employés ne s'entendent pas toujours sur l'utilité de certains cours

Des personnes interrogées ont noté que si un gestionnaire ne partage pas l'avis d'un employé que le cours sera utile, il est moins probable qu'il donne son approbation, et l'employé interprète ceci comme un obstacle. Les avantages d'acquérir des compétences non techniques (p. ex. un cours portant sur les compétences en relations humaines) peuvent être moins rapidement visibles que les avantages d'acquérir des compétences techniques (p. ex. un cours d'informatique). Ce sont certains exemples d'obstacles signalés. D'un autre point de vue, les gestionnaires des cours et les formateurs ont indiqué qu'ils avaient parfois de la difficulté à convaincre le personnel des divisions de l'efficacité d'un cours.

Solutions proposées

- Mieux informer les employés au sujet du motif des décisions en matière de formation.
- Envisager une formation de groupe au sein d'une division, avec la participation d'un cadre supérieur de la division, si possible, pour encourager les autres.
- Établir de meilleures stratégies de promotion pour faire valoir l'utilité des cours.
- Faire valoir aux gestionnaires que des compétences en relations humaines peuvent s'acquérir dans le cadre d'une formation régulière et peuvent être profitables.



6. Les coordonnateurs de la formation pourraient être plus expérimentés

Selon les personnes interrogées, les coordonnateurs de la formation ne sont pas toujours expérimentés ou assez bien informés au sujet des cours pour aider le personnel des divisions. De plus, ils ne transmettent pas toujours les messages concernant les places disponibles aux cours, bien qu'ils puissent jouer un rôle utile de « filtrage de l'information ». D'autres ont cependant fait remarquer qu'il y a peu de réunions ou d'outils pour aider les coordonnateurs de la formation à comprendre et à accomplir leur tâche.

Dans la plupart des divisions, les coordonnateurs de la formation ont un niveau d'ancienneté variant entre celui des directeurs et du personnel subalterne. Essentiellement, ces coordonnateurs font office de boîtes aux lettres pour la DPRH et la DSTI et distribuent l'information liée à la formation (habituellement des courriels) selon les directives des divisions. Cependant, dans certaines divisions, les coordonnateurs ont commencé à jouer un rôle beaucoup plus important, par exemple en présidant le comité de formation de la division, en participant activement à l'élaboration et à l'exécution du plan de la division ou en mettant en œuvre des initiatives d'une direction en matière de formation. À titre indicatif, la DPRH a réuni des renseignements sur le rôle des coordonnateurs de la formation.

Solutions proposées

- Fournir une meilleure orientation aux coordonnateurs de la formation.
- Encourager les coordonnateurs de la formation à se rencontrer plus souvent et les consulter pour connaître les besoins de formation. Quand plusieurs coordonnateurs de la formation émettent la même opinion, ce peut être un stimulant pour les formateurs et les administrateurs de la formation d'y répondre.

7. Établissement du calendrier de formation

Le statut prioritaire des recrues concernant la formation peut faire en sorte qu'il est plus difficile pour les autres employés d'avoir accès à la formation (p. ex. les recrues mobilisent la majorité des places des cours vedettes). Certaines des personnes interrogées ont fait observer qu'effectivement, Statistique Canada a créé deux catégories d'employés, les recrues et les non-recrues. Même si les programmes de recrutement sont perçus de façon positive, le statut préférentiel des recrues a des répercussions sur le moral des autres. Certains employés pensent que les recrues sont « privilégiées » par les programmes de formation qu'elles suivent et que le Bureau accorde plus d'importance aux recrues qu'aux autres employés de même niveau.

Il est entendu que les recrues ont besoins de plus de formation, conformément à la philosophie de Statistique Canada selon laquelle la formation régulière est un élément nécessaire de leur perfectionnement professionnel. Statistique Canada a créé la nouvelle Division du recrutement et du perfectionnement, qui aura notamment comme objectif de rationaliser la gestion de la formation des recrues. Les formateurs des cours vedettes indiquent que la proportion des participants a changé avec le temps et comprend



maintenant un plus grand nombre de recrues. Mais depuis le temps que se donne le Cours de base sur les enquêtes (CBE), bien d'autres employés l'ont également suivi au cours des années.

Compte tenu du niveau de recrutement, on continuera d'avoir une proportion élevée de participants qui seront des recrues, en particulier pour le CBE, qui est un cours obligatoire. Un examen des programmes de formation des recrues – y compris des cours formation linguistique auxquels les recrues sont fortement encouragées à s'inscrire – montre les difficultés que comporte l'établissement du calendrier des différents cours de formation.

Obstacles liés aux employés

8. L'accès varie selon le groupe et le niveau

Les personnes interrogées ont clairement indiqué que l'accès à la formation était plus difficile pour le personnel de soutien, par exemple des catégories SI et CR. Ces employés sont les « fantassins », et il est souvent difficile de les libérer des responsabilités de la production pour qu'ils suivent une formation de perfectionnement. Les personnes interrogées ont également fait remarquer que ce sont les gestionnaires qui semblent recevoir le moins de formation. D'autres encore pensent que de façon générale, l'accès à la formation est plus élevé à Statistique Canada qu'ailleurs. Il existe des données à l'appui de ces opinions.

Solutions proposées

- Élaborer des trousseaux de formation intégrées pour le personnel de bureau incluant les rotations de poste ou d'affectation.
- Préparer des campagnes de promotion ciblées.

9. Obstacles personnels

On a mentionné un certain nombre d'obstacles personnels, notamment la réticence à insister pour obtenir de la formation, la crainte de la formation, la réticence à se plier aux exigences de la formation, les obligations familiales, la réticence à déléguer ses tâches pour suivre la formation, le manque de motivation à l'égard de la formation et la gêne d'avoir besoin de formation.

Solutions proposées

- Prendre des décisions rapidement concernant la formation, donner des explications aux employés et les encourager.
- Offrir des cours plus courts (ou plus de cours modulaires) qui ont moins de contenu que les cours longs.
- Offrir des cours de groupe pour la division. Cette pratique s'est avérée efficace pour certains cours comme « Rédiger un communiqué efficace pour *Le Quotidien* ».



- Faire la promotion de certains cours en tant que « cours de recyclage » pour ceux qui ont déjà des connaissances ou de l'expérience dans le domaine, mais qui sont « rouillés »; dans le calendrier des cours, inviter les employés à poser des questions et à demander l'avis des formateurs.

10. Renseignements sur le perfectionnement professionnel

Le besoin de renseignements sur le perfectionnement professionnel est un sujet qui a été très souvent mentionné par les personnes interrogées. Elles disaient avoir besoin de plus de renseignements sur les parcours de carrière et les points de croisement ou les ponts vers d'autres parcours de carrière pour les aider à prendre des décisions au sujet de la formation et du perfectionnement professionnel. Il n'existe pas de parcours de carrière établi pour tous les groupes d'employés – par exemple, pour les groupes PM et IS, il n'existe pas de programme de perfectionnement professionnel semblable à ceux des groupes ES, CS, SI et autres.

De plus, le perfectionnement professionnel n'est pas toujours discuté au moment de l'évaluation. Les recrues n'ont pas toutes un mentor assigné par le Programme de recrutement et de perfectionnement, bien que certaines estiment qu'elles ne devraient pas avoir besoin de rappeler au gestionnaire du programme qu'elles ont besoin de mentors. Les employés des bureaux régionaux pensent qu'ils ont moins de possibilités de perfectionnement professionnel. La grande diversité des cours offerts – considérée comme un avantage – peut faire en sorte qu'il est plus difficile de choisir le cours le plus pertinent au moment de prendre des décisions en matière de perfectionnement professionnel. Ces opinions sont corroborées par les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 1999 (voir tableau 1).

Tableau 1 : Aide fournie moins souvent pour les décisions concernant la formation et le perfectionnement professionnel

Questions	FP % d'accord*	SC % d'accord*
36. Mon(ma) supérieur(e) immédiat(e) m'aide à cerner mes besoins en formation.	49	59
74. Mon(ma) supérieur(e) immédiat(e) m'aide beaucoup à me perfectionner sur le plan professionnel.	45	54
92. Au cours de la dernière année, j'ai discuté franchement de ma carrière avec quelqu'un (sauf un(e) collègue) de mon ministère / organisme.	44	55

Source : Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 1999

*D'accord = « Plutôt d'accord » +
« Entièrement d'accord »

Le Comité de parcours de carrière s'est attaqué à la tâche de mieux définir les parcours de carrière. On travaille actuellement à l'élaboration de matrices qui offriront à la fois aux employés et aux superviseurs des parcours de carrière possibles et des suggestions pour la



formation. Ces matrices, une fois connues, constitueront un outil de plus pour aider à préciser les parcours de carrière pour tous les employés du Bureau.

De plus, parce que Statistique Canada accorde beaucoup d'importance au travail des mentors, il envisage d'élargir leur rôle dans le domaine du perfectionnement professionnel. Les résultats du Sondage d'opinion auprès des employés de Statistique Canada indique qu'il y a eu une augmentation de 11 % des invitations à des entrevues avec un supérieur non immédiat pour discuter de perfectionnement professionnel, passant de 57 % en 1995 à 68 % en 1998. Mais le tiers des employés nommés pour une période indéterminée n'ont pas reçu ou ne se souviennent pas avoir reçu une telle invitation.

Solutions proposées

- Poursuivre le travail sur les parcours de carrière et les points de croisement.
- Continuer d'encourager la formation universitaire pour favoriser le perfectionnement professionnel.
- Avoir recours à des mentors pour guider les employés.
- Que tous les programmes de recrutement et de perfectionnement assignent des mentors aux recrues.
- Avec la contribution des employés, établir des plans au niveau des divisions et des directions.
- Favoriser la communication avec les formateurs.

Obstacles liés aux cours

12. Longueur des cours

Tout en reconnaissant qu'il est impossible de réduire la longueur de certains cours, comme le Cours de base sur les enquêtes, sans le modifier fondamentalement, les personnes interrogées pensent que la longueur de certains cours constitue un obstacle. Il se peut que certains employés, en particulier le personnel subalterne, ne puissent jamais les suivre, car ils sont trop longs, compte tenu des contraintes opérationnelles auxquelles ils sont soumis.

Solutions proposées

- Tenir compte de la longueur en élaborant les cours.
- Autant que possible, concevoir des modules (mini-cours) qui peuvent être suivis dans n'importe quel ordre.
- Concevoir des cours par modules courts pour la communauté administrative. Des bases de données administratives inactives pourraient servir d'outils d'apprentissage pour des études de cas examinées dans le cadre d'un module.

13. Planifier la participation aux cours longs

Compte tenu du contenu et de la logistique de certains cours longs, il est difficile pour les gestionnaires des cours d'être plus souples qu'ils ne le sont déjà en ce qui a trait au calendrier et à la longueur des cours. Si l'on ajoute les exigences opérationnelles



auxquelles ils font face, il semble qu'il leur soit très difficile de remplir les classes complètement. En même temps, le nombre élevé de recrues au cours des dernières années fait augmenter la demande, en particulier pour le CBE, puisque bien des recrues sont tenues de le suivre.

Assurer la répartition des recrues au CBE pendant leur programme de recrutement et de perfectionnement a été une tâche difficile. On a donné le cours plus souvent pour tâcher de résoudre le problème. La nouvelle Division du recrutement et du perfectionnement aura pour tâche d'améliorer l'intégration et la coordination des programmes.

Solutions proposées

- Améliorer la planification et la coordination afin de remplir les classes le plus possible.
- Demander aux gestionnaires de s'engager à inscrire des employés.
- Autant que possible, annoncer les places libres plus longtemps à l'avance.

14. Organisation temporelle des cours

Selon les personnes interrogées, les responsables de la formation ne prévoient pas toujours la date des cours en pensant aux participants éventuels du milieu de la production (p. ex. le moment choisi pourrait correspondre davantage aux creux du cycle de production). Il faut parfois annuler des cours en raison du manque de participants, tandis que d'autres cours ne sont pas offerts assez souvent, comme l'indique l'absence de dates. D'autres personnes interrogées ont fait remarquer l'excellent service offert par la DSTI, qui peut rapidement organiser une formation de groupe pour une division.

Certains cours, comme les cours vedettes, sont offerts assez souvent et planifiés longtemps à l'avance, étant donné leur logistique complexe. Toute modification au calendrier de ces cours doit être prévue longtemps à l'avance.

Solutions proposées

- Communiquer davantage avec les clients pour mieux répondre à leurs besoins.
- Veiller à ce que lorsque des employés sont déplacés, leur plan de formation les suive, surtout si des cours obligatoires sont reportés.
- Utiliser la téléformation en ligne comme le font les universités.

15. Disponibilité des cours selon la langue

Selon les personnes interrogées, les cours sont offerts moins souvent en français, mais certaines d'entre elles soulignent les améliorations et les efforts accomplis au cours des dernières années. On admet également que c'est un problème difficile, particulièrement en ce qui concerne les cours d'informatique, pour lesquels il n'y a pas toujours de matériel didactique en français. De plus, les formateurs de langue française sont difficiles à trouver et coûtent cher.



Cours autres que les cours d'informatique

Il y a 44 cours pour lesquels une date est fournie : 50 % sont offerts en français et en anglais un nombre égal de fois, 30 % sont offerts dans les deux langues mais se donnent plus souvent en anglais et près de 20 % sont offerts en une seule langue, le plus souvent en anglais. Il faut toutefois tenir compte des proportions dans l'ensemble de la population, où il y a moins d'employés qui demandent de la formation en français. 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.

Cours d'informatique

Depuis 1997, environ 20 % des cours d'informatique organisés par la DSTI se donnent en français. Seulement 3,3 % des systèmes informatiques des employés sont configurés en français. Selon la DSIT, 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.

Solutions proposées

- Offrir des dates de cours dans les deux langues officielles.
- Continuer d'offrir des cours en français à des classes moins nombreuses.
- Établir une collaboration longtemps à l'avance entre les organisateurs des cours vedettes et le personnel de recrutement afin de mieux prévoir la demande. Les dates des cours doivent être fixées *longtemps à l'avance* pour avoir assez de temps pour planifier.
- Diversifier les dates des cours offerts en français, tout en sachant qu'il faut une masse critique dans une classe pour créer un certain dynamisme. Ceci s'applique particulièrement aux cours vedettes. Une collaboration plus étroite entre les gestionnaires des cours et la nouvelle Division du recrutement et du perfectionnement devrait réduire les problèmes d'organisation temporelle.
- S'associer à d'autres ministères fédéraux pour organiser des cours d'informatique en français.

16. Accès aux renseignements sur les cours

En général, selon les personnes interrogées, les renseignements sur les cours sont accessibles, et l'accès à ces renseignements s'est amélioré avec le temps. Certaines d'entre elles ont toutefois fait remarquer qu'on pourrait encore l'améliorer. Les obstacles sont les suivants : les renseignements sur les cours sont parfois incomplets et morcelés; l'accès au calendrier des cours internes peut être difficile pour ceux qui n'ont pas d'ordinateur ou ne savent pas très bien s'en servir; il n'y a pas de date pour certains cours internes; il peut être difficile de trouver les renseignements sur les cours externes (p. ex. les cours de la CFP et de TPSGC à l'Institut des professionnels de l'information du gouvernement). Il est également difficile d'obtenir des renseignements rapidement



concernant une demande d'inscription à un cours. Les lettres de convocation sont habituellement envoyées environ 45 à 60 jours avant le début du cours. Les demandes d'inscription sont traitées à mesure qu'elles arrivent, puis sont confirmées.

En dépit des commentaires généralement positifs concernant l'accès électronique à l'information, il y a toujours certains problèmes. Les calendriers des cours fournis par l'Institut de formation sur le RCI et divers sites Intranet pourraient être mieux reliés. Il n'y a pas d'adresses Internet pour les cours de la CFP ou de TPSGC sur le RCI, mais il y a certaines adresses pour les cours à l'extérieur sur le site Web des recrues. Le 25 janvier 2001, pour près de la moitié des 86 cours figurant au Répertoire des cours de l'Institut de formation, on n'indiquait pas de date pour le prochain cours.

Solutions proposées

- Continuer de fournir des renseignements sur papier. Déterminer quels sont les employés qui n'ont pas d'ordinateur et leur fournir les renseignements sur la formation par d'autres moyens. Les coordonnateurs de la formation pourraient y contribuer.
- Fournir plus d'adresses sur le RCI au sujet de la formation.
- Fournir les dates des cours de l'Institut de formation.
- Fournir les avis de confirmation plus rapidement.

17. Descriptions des cours et conditions d'admission

Les personnes interrogées ont fait remarquer que certains candidats éventuels ne savent pas comment interpréter les conditions d'admission aux cours. Des renseignements sur les conditions d'admission sont fournis pour bien des cours dans le Répertoire des cours de l'Institut de formation et dans la description des cours d'informatique. Les renseignements sont parfois imprécis ou décrivent les conditions en termes de cours plutôt que d'expérience. Certains formateurs ont souligné leur volonté d'aider les employés à déterminer si un cours répond à leurs besoins ou est pertinent.

Solutions proposées

- Encourager les employés – par des courriels, les calendriers et les coordonnateurs de la formation – à demander des avis éclairés en consultant les formateurs directement, s'ils acceptent de répondre à leurs questions.

18. Accessibilité des cours

La formation offerte au personnel de soutien administratif est en grande partie une formation en cours d'emploi, car les connaissances acquises dans les cours à l'extérieur doivent être adaptées au contexte de Statistique Canada. Une partie de la formation nécessaire sur les systèmes de gestion serait également utile aux gestionnaires. De même, les analystes conseils travaillant dans les bureaux régionaux n'ont pas de cours de formation adaptés à tous leurs besoins. Pour certains domaines de compétence, par exemple la vente, la formation peut s'acquérir grâce à des cours offerts dans le secteur privé, mais pour d'autres domaines de compétence, la formation n'est offerte qu'à



Statistique Canada, car elle doit intégrer sa terminologie, ses concepts, ses produits, son cadre géographique et d'autres facteurs.

On a mis en œuvre le Programme de recrutement et de perfectionnement des agent(e)s d'administration, mais la composante de la formation n'a pas encore été mise à jour. Il y a des plans à cet égard, mais d'autres priorités peuvent faire en sorte qu'ils ne se réalisent pas immédiatement. Dans le rapport intitulé *Renouvellement de la Communauté administrative: Recommandations sur les questions de la charge de travail et crédit pour le travail accompli* (mai 2000), on ne parlait pas de la formation, mais on soulignait qu'il fallait aborder cette question.

Un cours sur la gestion financière et budgétaire doit être élaboré dans le cadre du Programme de perfectionnement des gestionnaires. Il est visiblement destiné aux gestionnaires, mais les personnes de la communauté administrative qui ont été interrogées souhaitent qu'il soit accessible aux agents d'administration, étant donné que dans bien des cas, ces employés accomplissent des tâches de soutien financier et budgétaire dans leur travail.

Solutions proposées

- Élaborer des cours ou une série de modules.
- Élaborer un cours de gestion financière pour les gestionnaires qui pourrait être adapté et accessible à la communauté administrative. Il pourrait être organisé de manière à ce que les agents d'administration y assistent en même temps que leurs gestionnaires.
- Avec le nouveau Programme de recrutement et de perfectionnement des agent(e)s d'administration, on a établi une liste de cours de formation d'après le travail effectué en 1993. Examiner cette liste plus à fond dans le contexte du programme et d'autres initiatives en vue de poursuivre le renouvellement de la communauté administrative. Ceci est particulièrement important, étant donné que le rapport intitulé *Renouvellement de la Communauté administrative: Recommandations sur les questions de la charge de travail et crédit pour le travail accompli* n'aborde pas la question de la formation et du perfectionnement.
- Adopter plus généralement la pratique de tenir des séances régulières de formation pour les nouveaux agents d'administration jusqu'à ce que le programme de formation soit en place.

19. Formation des formateurs

Il arrive parfois que des employés des divisions servent de remplaçants à des formateurs qualifiés pour donner des cours ou des composantes particulières d'un cours. Bon nombre de ces employés n'ont pas la compétence pour enseigner, même s'ils sont sans doute des spécialistes du sujet, et leur enseignement a donc un succès limité.

Les formateurs à plein temps ont souligné l'importance de posséder des aptitudes à enseigner afin d'utiliser le plus efficacement possible le temps passé en classe. Parce que Statistique Canada continue d'accorder une priorité élevée à la conception et à la



présentation d'une formation efficace afin de répondre à des besoins techniques, professionnels, gestionnaires et administratifs du Bureau, il doit s'assurer de la compétence et des aptitudes de ceux qui donnent la formation.

Solutions proposées

- Former les formateurs. (Il y a un cours de deux jours offert régulièrement aux formateurs occasionnels.)
- Recourir au secteur privé pour obtenir des cours de qualité lorsqu'un cours n'est pas disponible, sauf dans le cas où les cours exigent des spécialistes de Statistique Canada.

