

Comment utiliser les cartes d'apprentissage et de perfectionnement axés sur les compétences

Quel est l'objet des cartes d'apprentissage et de perfectionnement?

- > Promouvoir une culture d'apprentissage et une amélioration continue au sein des organismes.
- > Fournir des compétences fondées sur les aptitudes et les comportements pour cerner les possibilités d'apprentissage et de perfectionnement au sein d'un organisme.
- > Encourager les présidents, les présidentes et les personnes nommées à tenir des discussions sur les compétences et à élaborer des plans d'apprentissage et de perfectionnement individuels.
- > Déterminer le degré d'excellence des membres individuels et partager leurs compétences dans le cadre d'une formation, d'un accompagnement ou d'un mentorat, selon les possibilités offertes au sein de l'organisme.
- > Recenser les personnes nommées qui sont prêtes à explorer de nouvelles possibilités ou qui souhaitent utiliser leurs compétences de façon différente.
- > Coordonner l'apprentissage et le perfectionnement de façon efficace et cohérente, tant au sein même de l'organisme que dans l'ensemble du secteur.
- > Promouvoir et protéger l'intégrité et la réputation d'excellence de l'organisme et favoriser le maintien de la confiance du public envers celui-ci.

Que sont les cartes d'apprentissage et de perfectionnement?

- 1) Questionnaire du Conseil (pour les organismes de services opérationnels et les entreprises opérationnelles (et les organismes de réglementation dotés d'un conseil d'administration))
 - Analyser la qualité du fonctionnement des conseils d'organismes de services opérationnels et d'entreprises opérationnelles, ou d'autres conseils d'administration, et concevoir un plan d'action pour l'améliorer au besoin.
 - Recueillir les opinions des personnes nommées dans l'optique d'une discussion collective et de l'élaboration d'un plan d'action applicable au Conseil dans son ensemble.
- 2) Cartes d'apprentissage et de perfectionnement individuels (analyse de chaque personne)
 - Une carte pour chaque président ou présidente, chaque vice-président ou vice-présidente et chaque membre afin de déterminer l'apprentissage et le perfectionnement qui sont liés aux compétences essentielles du poste.
 - Les compétences essentielles qui comportent des éléments précis décrivent un rendement efficace et peuvent servir à analyser et mesurer les ensembles de compétences individuelles.
 - Une fois remplies, ces cartes produisent un plan d'apprentissage et de perfectionnement.

Suggestions pour la mise en place

- > Les outils de gouvernance servent de tremplin vers une saine administration. Il est logique d'en adapter et d'en utiliser certains avant d'autres.
- > Habituellement, avant de mettre en place les cartes d'apprentissage et de perfectionnement, les organismes élaborent des descriptions de travail, des compétences de base et un code de conduite que connaissent les personnes nommées.
- > De façon analogue, les cartes d'apprentissage et de perfectionnement peuvent être mises en place par étapes, d'une utilisation simple des outils à une utilisation plus avancée.
- > Par exemple, puisqu'un conseil de direction ou un conseil d'administration fonctionne en tant qu'équipe interdépendante, la mise en place pourrait commencer par un questionnaire analysant le conseil dans son ensemble, avant de progresser vers les cartes d'apprentissage et de perfectionnement individuels. Toutefois, en raison de la nature individuelle des travaux des personnes nommées à des organismes de réglementation et de décision (sans conseil d'administration), il serait sensé de commencer par les cartes d'apprentissage individuel.
- > La mise en place des outils d'apprentissage et de perfectionnement pourrait également varier en fonction des besoins et des priorités de l'organisme.

Adapter les cartes d'apprentissage et de perfectionnement

- > Les cartes d'apprentissage et de perfectionnement devraient reproduire toutes les adaptations notables apportées aux descriptions de poste ou aux compétences essentielles.
- > Une fois que les personnes nommées sont devenues familières avec les compétences essentielles, on peut écourter les cartes d'apprentissage et de perfectionnement en supprimant les éléments liés aux compétences.
- > On peut également raccourcir le questionnaire du conseil en utilisant seulement une partie des questions d'ordre général indiquées pour chacune des compétences et en supprimant le reste des questions.

Préparation de la carte d'apprentissage et de perfectionnement d'une personne nommée à un organisme

- > Une fois que l'information individuelle aura été recueillie auprès des personnes nommées, songez à regrouper tous les faits saillants afin de déceler toute tendance qui pourrait s'appliquer à un éventail de personnes nommées.
- > Voir l'exemple ci-dessous :

Analyse des possibilités de perfectionnement et des principaux besoins en matière d'apprentissage pour les membres nommés

Compétence	Membre 1	Membre 2	Membre 3	Membre 4
<p>Conscience professionnelle La conscience professionnelle désigne la profondeur et l'étendue des connaissances, des compétences et des expériences liées au poste. Cela comprend la connaissance des lois, des pratiques, des compétences professionnelles, des parties intéressées, de la culture et des processus relatifs au milieu dans lequel évolue l'organisme.</p>	<p><i>[Inscrire les besoins d'apprentissage ou les possibilités de perfectionnement de la personne nommée, tel qu'indiqué dans le plan d'apprentissage ou dans une autre analyse.]</i></p>			

Remarque :

- > Les compétences varient selon la nature du poste.
- > Il faut inscrire le titre et la définition de chaque compétence nécessaire à un poste.
- > On peut ajouter les noms de membres individuels.

Les présidents ou présidentes des organismes et les comités de gouvernance peuvent se prévaloir de cette méthode pour résumer les besoins d'apprentissage et les possibilités de perfectionnement des personnes nommées à un organisme, selon le poste concerné. Cette démarche contribuera à fixer les priorités et à planifier les initiatives qui appuient l'apprentissage et le perfectionnement, en plus de faciliter le suivi des véritables résultats.

Songez alors à récapituler l'information dans le plan de l'organisme, selon les indications ci-dessous.

Plans d'apprentissage et de perfectionnement de l'organisme – Pour toutes les personnes nommées

Priorités en matière d'apprentissage et de perfectionnement axés sur les compétences pour [année / période]	Plan d'action pour les activités d'apprentissage et de perfectionnement	Personnes nommées participantes	Calendrier et coûts	Résultats obtenus et évaluation

Pour obtenir des exemples d'activités d'apprentissage et de perfectionnement, consultez les cartes individuelles.

CONCEVOIR UN PROCESSUS

L'information suivante est destinée à aider les présidents, présidentes et autres personnes nommées à comprendre la façon d'adapter les cartes d'apprentissage et de perfectionnement, d'une part, et à savoir ce qu'il faut prendre en considération pour l'application d'un processus, d'autre part, et ce, dans le but d'assurer une utilisation efficace de ces outils.

Établir avec succès un processus d'apprentissage et de perfectionnement axé sur les compétences :

- > Informer les personnes nommées des avantages d'un apprentissage continu et d'une mise en commun de l'information et des compétences au sein de l'organisme.
- > S'engager à rechercher l'excellence sur les piliers de l'apprentissage et du perfectionnement.
- > Faire participer les personnes nommées à la conception et au fonctionnement du processus.
- > Établir clairement à quoi servira le processus et à quoi il ne servira pas.
- > Définir et communiquer un processus objectif, équitable et transparent.
- > Assurer la formation des personnes engagées dans le processus (p. ex., mentorat, accompagnement).
- > S'assurer que le processus tienne compte des cordes sensibles de chaque organisme.
- > Déterminer les meilleures sources aux fins de l'apprentissage et du perfectionnement. Partager les ressources de formation au sein du secteur de l'organisme.
- > Tirer un enseignement de l'expérience d'organismes similaires et le diffuser.

- > Solliciter des commentaires concernant le processus et le modifier au besoin.
- > Modifier les outils de façon à répondre aux besoins de chaque organisme.

Avantages

Présidence

Il incombe aux présidents et présidentes, à titre de responsables des organismes, de soutenir le perfectionnement professionnel des personnes nommées en leur offrant des conseils, un encadrement et des encouragements, d'une part, et en discutant de la question, d'autre part.

Autres personnes nommées

Les personnes nommées ont l'obligation de comprendre les exigences du poste qu'elles occupent, de maintenir le caractère actuel de leurs connaissances du secteur, de suivre un perfectionnement professionnel continu et, sur demande du président ou d'un délégué du président, de partager leurs compétences en assurant la formation ou le mentorat d'autrui.

Ministères

Les ministères jouent un rôle important dans l'administration des exigences des organismes en matière de gouvernance et de responsabilité.

Application

L'organisme, habituellement dirigé par le président, la présidente ou un comité de gouvernance, détermine la façon dont les outils seront appliqués. Le processus peut être désigné comme étant formel ou informel, au besoin, selon le temps, l'expertise et les ressources dont dispose l'organisme, la culture de ce dernier et le nombre de personnes nommées.

Considérations sur le processus

1) Définir le processus et le communiquer

- > Qui devrait participer à l'élaboration du processus? (p. ex., la présidence, le comité de gouvernance de l'organisme, la vice-présidence, le chef de la direction)
- > Quel devrait être le degré de formalité ou d'informalité du processus?
- > Quels sont les rôles et les responsabilités des participants?
- > À quel moment et à quelle fréquence conviendrait-il d'effectuer une analyse des besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement?
- > Comment les priorités seront-elles attribuées aux besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement?

L'efficacité d'un processus repose sur la prise en considération de la structure, de la composition et des besoins de l'organisme, tels que présentés ci-dessous :

- > Les besoins des personnes nommées (p. ex., les personnes nouvellement nommées, la durée de la nomination, les besoins variant en fonction de différentes compétences ou des modifications apportées au mandat de l'organisme, etc.)
- > Processus de travail de l'organisme – Les organismes où les présidents, les présidentes et les personnes nommées communiquent fréquemment pourraient adopter un processus moins formel.
- > Type et culture de l'organisme – Existe-t-il un contexte délicat qui exige une attention spéciale?
- > Nombre d'employés à temps plein et à temps partiel – Lorsqu'il y a davantage de personnes nommées à temps partiel ou de personnes nommées qui travaillent dans un secteur régional, il pourrait se révéler nécessaire d'adopter un processus plus structuré.
- > Capacité – Élaborer un processus qui assure le juste équilibre entre les résultats souhaités et le temps et l'effort que doivent consentir les présidents et les personnes nommées.

2) Collecte de renseignements

Les personnes suivantes pourraient servir de sources d'information :

- > les personnes nommées;
- > les collègues;
- > la présidence;
- > les comités de gouvernance;
- > le conseil dans son ensemble;
- > Une combinaison de ces personnes.

Les options en vue de la collecte des renseignements comptent les suivantes :

- > Circulation du document (p. ex., copie imprimée ou courriel protégé, collecte avant une date précise);
- > Rencontres individuelle avec tous ou quelques-uns, selon un cycle régulier ou un ordre de priorités;
- > Affecter un mentor ou un formateur pour diriger (p. ex., vice-présidence ou personne nommée expérimentée, comité de gouvernance);
- > Faire appel à une tierce partie pour collecter et résumer l'information.

3) Conservation de l'information et accès

Éléments à prendre en considération :

- > Le but de la conservation, le cas échéant;
- > Le gardien (entreprise ou particulier);
- > L'emplacement;
- > La durée de la conservation;
- > Les personnes ayant besoin d'accéder à l'information.

Une fois complétés, les documents comprendront des renseignements personnels concernant le perfectionnement des personnes; il est donc important d'en assurer la confidentialité.

4) Évaluer et réexaminer les plans et les processus au besoin

- > Personnes nouvellement nommées;
- > Changements des règlements, du mandat, des normes professionnelles, des directives gouvernementales, etc.;
- > Tel que défini par un processus propre à un organisme.