

Commissaire à la santé et au bien-être

Politique organisationnelle en matière de formation et de développement professionnels

Dernière mise à jour : octobre 2023

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
1. Objectifs de la Politique	4
1.1. Buts poursuivis	4
1.2. Portée et limites	4
2. Principes directeurs	5
2.1. La poursuite de l'excellence	5
2.2. La responsabilité collective	5
2.3. Une perspective d'ouverture	5
3. Rôles et responsabilités	5
3.1. La commissaire	5
3.2. Commissaires adjoints et scientifique principal	6
3.3. Les scientifiques associés	6
3.4. Les gestionnaires	6
3.5. Les employés	6
3.6. Les services en ressources humaines (RH) du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS)	7
4. Besoins	7
5. Moyens	7
5.1. Balises institutionnelles	8
5.2. Offre de formation et de développement professionnels	9
6. Gestion administrative et procédures de fonctionnement	10
6.1. Gestion administrative	10
6.2. Procédure de fonctionnement	12
7. Évaluation et suivi de la Politique	12
8. Entrée en vigueur	12
ANNEXE 1	13
ANNEXE 2	14
ANNEXE 3	16
ANNEXE 4	18

INTRODUCTION

Suivant l'article 2 de sa loi constitutive ([Loi sur le Commissaire à la santé et au bien-être](#), RLRQ, c. C-32.1.1.), le Commissaire à la santé et au bien-être (CSBE) est responsable, aux fins d'améliorer la santé et le bien-être de la population, d'apprécier les résultats atteints par le système de santé et de services sociaux. Il doit, à cet égard, prendre en compte l'ensemble des éléments systémiques interactifs de ce dernier et fournir à la population les éléments nécessaires à une compréhension globale des actions entreprises par le gouvernement en égard aux grands enjeux dans le domaine de la santé et des services sociaux.

Le CSBE œuvre dans un domaine où les expertises à posséder sont rares et souvent pointues. Il se positionne à la fois comme organisation du savoir et comme organisation apprenante, et l'un de ses principaux défis consiste à attirer et développer diverses expertises de pointe en parallèle, pour :

- combler ses besoins;
- s'inscrire comme employeur de choix et chef de file en matière de formation et de développement scientifiques.

Dans un contexte où l'attraction et la rétention du personnel constituent des enjeux toujours plus prégnants, et compte tenu de ses besoins particuliers d'expertise, le CSBE a choisi, pour favoriser l'atteinte des buts énoncés ci-dessus, de se doter d'une politique organisationnelle (« la Politique ») visant la formation et le développement de son capital humain.

1. Objectifs de la Politique

1.1. Buts poursuivis

La présente Politique poursuit cinq objectifs, chacun faisant l'objet d'une section : énoncer les principes directeurs de l'organisation en matière de formation et de développement professionnels (section 2) ;

- définir les rôles et responsabilités (section 3);
- définir les besoins organisationnels (section 4);
- énoncer les moyens d'y répondre (section 5);
- instaurer un cadre administratif de gestion de la formation et du développement professionnels au sein de l'organisation et rappeler au personnel les règles à suivre en la matière (section 6).

Une dernière section (section 7) concerne l'évaluation et le suivi de la Politique.

1.2. Portée et limites

- Dans un contexte de développement professionnel, cette Politique vise à encadrer le soutien du CSBE à son personnel par la **formation et l'acquisition de connaissances**.
- Ainsi, bien que le soutien à la progression de la carrière et l'avancement (par exemple, une promotion ou l'accès à un poste d'encadrement) puissent également constituer des objectifs (indirects) de la Politique, ou qui découlent de ses objectifs premiers, il n'entre pas dans le cadre de cet énoncé d'aborder ces questions étant donné qu'elles ne relèvent pas du champ de compétences ni des pouvoirs du CSBE.

2. Principes directeurs

Les trois principes directeurs constituant le fondement de la Politique sont les suivants :

2.1. La poursuite de l'excellence

La Politique consacre le principe de la poursuite de l'excellence dans le développement et le renforcement des domaines d'expertise qui établissent la marque distinctive du CSBE, avec l'objectif plus précis de doter l'organisation d'un bassin d'expertises, notamment dans les secteurs :

- de l'évaluation de la performance (analyse quantitative et qualitative, analyse de l'exercice de la gouvernance, analyse des politiques publiques);
- de l'éthique;
- de la communication stratégique;
- de la participation publique;
- et de l'administration publique.

Le CSBE souhaite également se donner la capacité de s'adapter, et de former ses ressources, aux avancées scientifiques et aux innovations sociales (telles que l'intelligence artificielle (IA) par exemple).

2.2. La responsabilité collective

Ce principe reconnaît que tous et chacun, au sein du CSBE, ont un rôle à jouer quant au développement des compétences dans l'organisation et au bénéfice de celle-ci.

2.3. Une perspective d'ouverture

Ce principe traduit la volonté du CSBE de favoriser la progression du personnel dans l'organisation et plus largement dans sa carrière, et ce, en fonction des besoins organisationnels, des possibilités offertes et disponibles et selon le principe de l'équité.

3. Rôles et responsabilités

3.1. La commissaire

En tant que dirigeante de l'organisation,

- elle définit les orientations stratégiques du CSBE en matière de formation en adéquation avec la vision, la mission et les valeurs de l'organisation ainsi qu'avec ses orientations stratégiques et son plan de travail pluriannuel, en fonction des besoins qu'elle identifie et des ressources consenties.
- Elle approuve le [cycle annuel de gestion de la formation](#) au sein du CSBE.
- Elle est responsable du respect, par le CSBE, des exigences gouvernementales en matière de développement professionnel.
- Elle peut déléguer ses responsabilités, en tout ou en partie, à un gestionnaire, aux conditions qu'elle détermine, et jouit en tout temps d'un pouvoir discrétionnaire, notamment quant à la

détermination des priorités organisationnelles en matière de formation et de développement.

3.2. Commissaires adjoints et scientifique principal

Ils soutiennent la commissaire :

- dans l'établissement des orientations stratégiques du CSBE en matière de formation;
- dans la définition des besoins organisationnels en matière d'expertise.

3.3. Les scientifiques associés

- En fonction de leurs domaines d'expertise respectifs, ils collaborent à la détermination des besoins de formation, ainsi que des objectifs et des stratégies visant à combler ces besoins.
- Dans leur rôle de soutien à la productivité et plus spécifiquement de soutien aux professionnels, ils identifient les besoins et les intérêts potentiels de formation au sein de leur équipe.
- Ils pourraient être appelés à offrir du mentorat ou du coaching aux ressources qui en manifestent l'intérêt.

3.4. Les gestionnaires

- Ils sont responsables, en collaboration avec la commissaire, les commissaires adjoints et le scientifique principal, de l'élaboration, de la mise en œuvre et de la diffusion du cycle annuel de gestion de la formation au sein du CSBE.
- Dans la signification des attentes annuelles, ainsi que dans la gestion des contributions et l'évaluation du rendement des employés de leur équipe respective, ils :
 - diffusent à leurs employés les informations pertinentes se rapportant au cycle annuel de gestion de la formation (ex : budget disponible par employé pour l'année);
 - conviennent, avec ceux-ci, des besoins ou possibilités de formation qui les concernent.
- En adéquation avec la vision, la mission et le mandat de l'organisation, ils soutiennent leurs employés dans leur développement professionnel, en fonction des intérêts et des aspirations de ceux-ci.
- Ils encouragent d'une façon générale leur équipe à demeurer à l'affût des offres de formation susceptibles de les intéresser et à signifier leur intérêt, le cas échéant.

3.5. Les employés

- Dans l'exercice de leurs fonctions au sein de l'organisation, ils sont responsables d'acquérir, de développer et de maintenir les compétences requises à cet effet.
- Lors de l'exercice annuel de signification des attentes, ils conviennent individuellement avec leur gestionnaire des besoins ou possibilités de formation indiqués pour eux.
- Sur un plan plus personnel, ils font part à leur gestionnaire de leurs intérêts et de leurs aspirations en matière développement professionnel, de façon que ceux-ci puissent leur offrir leur soutien, et celui de l'organisation, en adéquation avec la vision, la mission et le mandat de l'organisation.
- Ils ont la responsabilité d'identifier leurs besoins et de faire preuve de proactivité dans la recherche de contenus de formation en lien avec ces besoins.

- Enfin, tous sont invités à inscrire au catalogue organisationnel du CSBE les contenus de formation qu'ils jugent intéressants ou appropriés pour le personnel de l'organisation (ou pour certains secteurs de travail en particulier) (voir [section 5.2.2](#)).

3.6. Les services en ressources humaines (RH) du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS)

- Les rôles et responsabilités des RH du MSSS sont spécifiés dans l'entente de services administratifs conclue entre le MSSS et le CSBE le 24 octobre 2022.
- En outre, les RH du MSSS sont responsables de soutenir le CSBE dans l'application du Programme ministériel de soutien aux études.

4. Besoins

Les principes directeurs énoncés à la section 2, ainsi que l'établissement des rôles et responsabilités faisant l'objet de la section 3 ci-dessus, se fondent sur les deux besoins organisationnels fondamentaux qui suivent :

1. assurer le respect, par le CSBE, de ses obligations en matière de formation (« règle du 1 % », voir [section 5.1.1](#)) et doter ce dernier des compétences qui sont minimalement requises pour lui permettre de réaliser les travaux nécessaires à l'exercice de ses responsabilités;
2. répondre au double objectif d'améliorer les connaissances et l'expertise du CSBE et d'accroître son pouvoir d'attraction et de rétention de son personnel, et ce, afin qu'il dispose des expertises scientifiques nécessaires à la mise en œuvre de sa mission et de ses orientations stratégiques.

À cet effet :

- pour **garder le personnel déjà en place et maintenir son expertise**, miser sur la formation et diverses possibilités de développement professionnel en tant qu'éléments d'une stratégie de rétention du personnel;
- pour **attirer de nouveaux talents et les retenir** : s'annoncer comme une organisation apprenante et qui favorise le développement professionnel de son capital humain (stratégie de communication visant à susciter l'attraction) et miser sur la formation et diverses possibilités de développement professionnel pour les ressources embauchées (stratégie de rétention).

5. Moyens

Le CSBE entend répondre aux besoins ci-dessus, sur la base des principes directeurs énoncés à la section 2, par les deux moyens suivants :

- en établissant des balises institutionnelles, par la détermination d'une enveloppe budgétaire allouée à la formation, ainsi que des paramètres afin de régir l'allocation des sommes allouées;
- en énonçant l'offre de développement professionnel et les balises de cette offre.

5.1. Balises institutionnelles

5.1.1. Enveloppe budgétaire

Le CSBE détermine annuellement le montant consacré au développement des compétences de son personnel, en fonction de son budget disponible et de l'anticipation des besoins organisationnels qui pourra découler de sa planification annuelle.

La détermination du montant alloué annuellement au développement professionnel, ainsi que sa révision, sont prévues au [cycle annuel de gestion de la formation](#) prévu à la section 6.1 de la Politique.

En tous les cas, le montant annuel alloué à la formation ne peut être inférieur à la norme fixée par la [Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre](#) (RLRQ, c. D-8.3),

Au besoin, ce montant peut être ajusté en cours d'année, en fonction de la situation budgétaire, pour répondre à des besoins émergents ou des possibilités non planifiées.

5.1.2. Paramètres régissant l'allocation des sommes allouées

Admissibilité

- Tout membre du personnel du CSBE (régulier, occasionnel, étudiant, stagiaire ou en prêt de services) est visé par la présente Politique et peut se prévaloir des avantages et bénéfices qu'elle énonce en matière de formation et de développement professionnels, aux conditions qui y sont prévues.
- Toute formation doit être **autorisée par le supérieur immédiat** de la personne concernée (voir les [principes généraux](#) de l'offre de formation et de développement professionnels énoncés à la section 5.2.1).
- La procédure à suivre pour faire autoriser une formation, s'y inscrire et la suivre est énoncée à l'[annexe 1](#). Cette annexe peut être mise à jour en fonction de l'évolution des procédures administratifs du CSBE.
- L'[annexe 2](#) reproduit sous forme de schéma (ou d'arbre décisionnel) le processus d'autorisation de la formation au CSBE.

La formation est un élément stratégique central d'attraction et de rétention du personnel au CSBE. Afin que la Politique puisse produire les effets souhaités, le CSBE encourage chaque membre de son personnel à se développer professionnellement, à parfaire ses compétences et à acquérir de nouvelles connaissances. Son approche de base vise donc l'inclusion et non la restriction.

Ainsi, les deux principes suivants gouvernent la prise de décision du CSBE en matière de formation et de développement professionnels :

1. **Ouverture aux demandes manifestées** en fonction de l'adéquation (du projet de formation) avec les besoins organisationnels, la mission et le mandat de l'organisation, du cout et de la durée de la formation. Sur cette base, notamment, le CSBE peut financer de la formation professionnelle lorsque celle-ci est liée à sa mission et à ses orientations stratégiques;
2. **Arbitrage et priorisation** lorsqu'il y a risque de dépassement du budget annuel de formation pour l'année :

- a. le besoin de formation qui s'inscrit dans les objectifs annuels de formation du CSBE ou s'aligne directement avec les besoins de l'organisation est priorisé;
- b. sinon, les allocations de formation sont administrées en assurant une gestion équitable du budget global, soit en donnant une chance à chacun d'avoir sa part, et ce, toujours en respect du principe de l'adéquation avec les besoins et la mission de l'organisation, et sous réserve du pouvoir discrétionnaire de la commissaire;
- c. en fin d'année financière, s'il est constaté que le budget de formation n'est pas épuisé, une demande d'autorisation ayant été préalablement refusée peut être révisée, afin de permettre à la personne concernée de réaliser son projet de formation, et de fournir au CSBE de meilleures chances d'atteindre ses cibles en matière de formation et de développement professionnels.

Régulation de l'offre et de la demande

- Le CSBE institue un mécanisme visant à réguler l'offre et la demande, c'est-à-dire à offrir à tous les membres de son personnel la possibilité d'accéder à des contenus de formation qui leur permettraient de se développer et d'acquérir de nouvelles connaissances, bref d'assurer une gestion équitable de la formation au sein de l'organisation.
- Ce mécanisme fait partie intégrante du [cycle annuel de gestion de la formation](#) prévu à la section 6.
- Notamment, selon ce mécanisme,
 - chaque employé est informé des orientations organisationnelles et encouragé à suivre des formations pour se développer professionnellement;
 - le CSBE fait le suivi et le monitorage de la gestion de la formation afin de s'assurer :
 - que les formations jugées prioritaires sont priorisées, le cas échéant;
 - que le reste des sommes allouées est équitablement géré dans l'organisation.

5.2. Offre de formation et de développement professionnels

5.2.1. Principes généraux

- La formation est encouragée au CSBE. L'organisation veille en tout temps à favoriser l'acquisition de nouvelles connaissances et à faciliter, pour ses ressources, l'accès à des contenus de formation pertinents et qui répondent, dans la mesure du possible, à leurs aspirations.
- La formation doit cependant s'inscrire dans la mission et le mandat de l'organisation et avoir un lien avec les fonctions de la personne qui en fait la demande.
- Toute formation doit être **approuvée au préalable par le supérieur immédiat de la personne concernée**, sans égard à son cout (même si nul) et à sa durée.
- Lorsqu'une formation n'est pas autorisée, la personne en ayant fait la demande demeure libre de la suivre. Le cas échéant, elle doit cependant, soit :
 - le faire à ses frais (s'il y a lieu) et en dehors de ses heures de travail;
 - ou étudier la possibilité de reporter dans l'année son projet de formation (et produire une nouvelle demande d'autorisation).

5.2.2. Description de l'offre de formation et de développement

- Le tableau de l'[annexe 3](#) énonce les principaux types de formation ou de possibilités de développement professionnel disponibles au CSBE. Consulter cette annexe pour en apprendre davantage sur ces diverses formules et pour connaître, s'il y a lieu, les conditions (ou balises applicables) à chacune d'elles.
- La liste présentée à l'annexe 3 n'est pas exhaustive et peut en tout temps faire l'objet d'une mise à jour.
- Enfin, le CSBE tient un catalogue organisationnel des formations, offres de développement professionnel ou autres programmes d'acquisition de connaissances partagées à, et par, l'ensemble du personnel. Ce catalogue est accessible en ligne dans l'espace collaboratif SharePoint/CSBE.

6. Gestion administrative et procédures de fonctionnement

6.1. Gestion administrative

Cette section décrit le **cycle annuel de gestion de la formation** au CSBE en fonction de l'allocation budgétaire qu'il détermine annuellement et suivant les attentes organisationnelles et spécifiques qu'il a fixées.

En parallèle à l'élaboration de la présente Politique, le CSBE développe un ou des parcours types de formation individualisés pour ses employés. S'ensuivra, à moyen terme, l'élaboration d'un plan organisationnel général de formation.

Ainsi, les choix de formation à établir en début d'année, dans le cycle annuel de gestion énoncé ci-dessous, sont déterminés par :

- la conformité de ces choix au plan organisationnel général de formation du CSBE;
- les besoins spécifiques ou les possibilités permettant au CSBE de développer les expertises nécessaires pour réaliser ses mandats, en fonction des orientations de formation complémentaire déterminées par la commissaire, les commissaires adjoints, le scientifique principal et les gestionnaires;
- les besoins propres de chaque employé et les expertises qu'il souhaite développer ou renforcer.

Moment (ou jalon)	Étape
Fin mars (année précédente)	<p>Présentation du budget du gouvernement</p> <ul style="list-style-type: none"> Le CSBE prend connaissance de son budget annuel (y incluant la masse salariale disponible) et estime sur cette base le montant global du budget de formation pour la prochaine année.
Avril	<p>Début de l'année financière</p> <ul style="list-style-type: none"> Sur la base du montant estimé de son budget annuel de formation, le CSBE détermine les besoins prioritaires de l'année en lien avec la formation, lorsque cela est possible ou prévisible, afin de réserver les sommes nécessaires. Le solde demeure disponible pour autoriser des formations en cours d'année selon les demandes du personnel. Le CSBE établit ses attentes organisationnelles pour l'année qui débute. Les gestionnaires tiennent compte, dans la planification de la gestion des contributions des membres de leur équipe, des besoins de formation actuels ou à venir pour leurs ressources. Lors de la signification des attentes et de l'évaluation du rendement de l'année terminée au 31 mars, chaque employé est invité à discuter avec son gestionnaire de ses besoins ou de ses intérêts à suivre de la formation. Les formations convenues peuvent être inscrites dans les attentes signifiées.
En continu durant l'année	<p>Gestion courante des besoins</p> <ul style="list-style-type: none"> Durant l'année, les membres du personnel sont informés des nouveautés d'intérêt et d'autres points à signaler en matière de formation. Les moyens peuvent varier ou s'adapter aux circonstances, par exemple : Info interne, réunion d'équipe, point en régie interne, etc. Le catalogue de formations est mis à jour sur une base continue selon le principe de la responsabilité collective.
Septembre et janvier	<p>Vérification budgétaire et ajustements</p> <ul style="list-style-type: none"> Étapes de vérification budgétaire. Le CSBE procède aux ajustements nécessaires au besoin (par exemple si l'on anticipe une sous-utilisation ou un dépassement du budget). La régulation de l'offre et de la demande peut entrer en considération, entre autres, à ces occasions. Dans un contexte à risque de dépassement budgétaire, le CSBE prévoit au besoin des suivis plus fréquents dans l'année.
Mi mars à mi-avril	<p>Fermeture de l'année financière</p> <ul style="list-style-type: none"> Le CSBE effectue la compilation des données de formation et prépare la planification de ses besoins pour la prochaine année.

Le CSBE peut en tout temps ajuster son cycle annuel de gestion de la formation, notamment en raison de l'évolution de ses besoins.

6.2. Procédure de fonctionnement

Au CSBE, toute personne qui souhaite suivre une formation doit suivre la procédure de fonctionnement présentée à l'[annexe 1](#).

Dans une plus large perspective et en accord avec les objectifs poursuivis par la Politique, si le CSBE estime qu'il s'agit d'une formation à haut potentiel pour l'ensemble de l'organisation, il met en œuvre les moyens nécessaires afin d'en faire bénéficier le plus grand nombre, par les moyens qu'il juge les plus appropriés en fonction des circonstances (transfert d'expertise, partage des connaissances, formation d'agents multiplicateurs, inscription de la formation au programme annuel de formations obligatoires, etc.).

7. Évaluation et suivi de la Politique

- Le CSBE effectue le suivi de l'application de la Politique sur la base des résultats de son cycle annuel de gestion de la formation.
- Il développe à cet effet les outils et indicateurs appropriés afin d'en mesurer les impacts. Ces outils et indicateurs peuvent comprendre, entre autres :
 - la fixation et l'atteinte d'une cible en pourcentage de sa masse salariale consacrée à la formation et au développement professionnels, et la mesure de sa progression dans le temps;
 - le pourcentage d'employés ayant complété le plan de formation s'appliquant à leur rôle dans l'organisation;
 - la réalisation d'un sondage auprès du personnel, afin de mesurer son taux global de satisfaction concernant la formation et les possibilités de développement professionnel, et de voir dans quelle mesure celles-ci ont pu l'inciter à joindre le CSBE et à y demeurer;
 - la mesure du taux de rétention du personnel et de sa progression dans le temps.

8. Entrée en vigueur

La présente Politique est adoptée à la date de sa signature par la commissaire. Elle entre en vigueur le jour de son adoption.

SIGNATURE

Signé à Québec, ce 18e jour d'octobre 2023



JOANNE CASTONGUAY
Commissaire à la santé et au bien-être

ANNEXE 1

Procédure de fonctionnement du CSBE pour suivre une formation

Au CSBE, toute personne qui souhaite suivre une formation doit suivre les étapes suivantes :

1. S'assurer que la **formation est pertinente à ses fonctions**. Si elle ne l'est pas, la demande d'autorisation sera en principe refusée. Le cas échéant, la personne peut choisir de suivre quand même la formation, mais ce doit être à ses frais, en dehors de ses heures de travail et en veillant à ce que cela ne nuise pas à l'exercice de ses fonctions;
2. obtenir l'**autorisation écrite de son supérieur immédiat** avec les **détails concernant la formation** (objet, lieu, date, cout, etc.) pour fins de suivi;
3. S'**inscrire** à la formation, si celle-ci ne comporte pas de couts, ou demander au Secrétariat général de l'y inscrire si la formation est payante. Ceci permettra la facturation directe au CSBE et non à la personne elle-même;

Remarque

Il demeure toujours possible à la personne de s'inscrire elle-même à une formation payante, d'assumer les frais et de se faire rembourser par la suite, mais cette façon de faire n'est pas recommandée.

4. Suivre la formation;
5. Après avoir suivi la formation,
 - a. remplir le **formulaire d'autorisation** en ligne (ce formulaire est accessible dans la page d'accueil de l'espace collaboratif SharePoint CSBE général);
 - b. remplir un **permis d'absence** dans SAGIR en utilisant le code d'absence **520** et l'inscrire sur **sa feuille de temps mensuelle** (pour les employés bénéficiant de l'horaire variable);

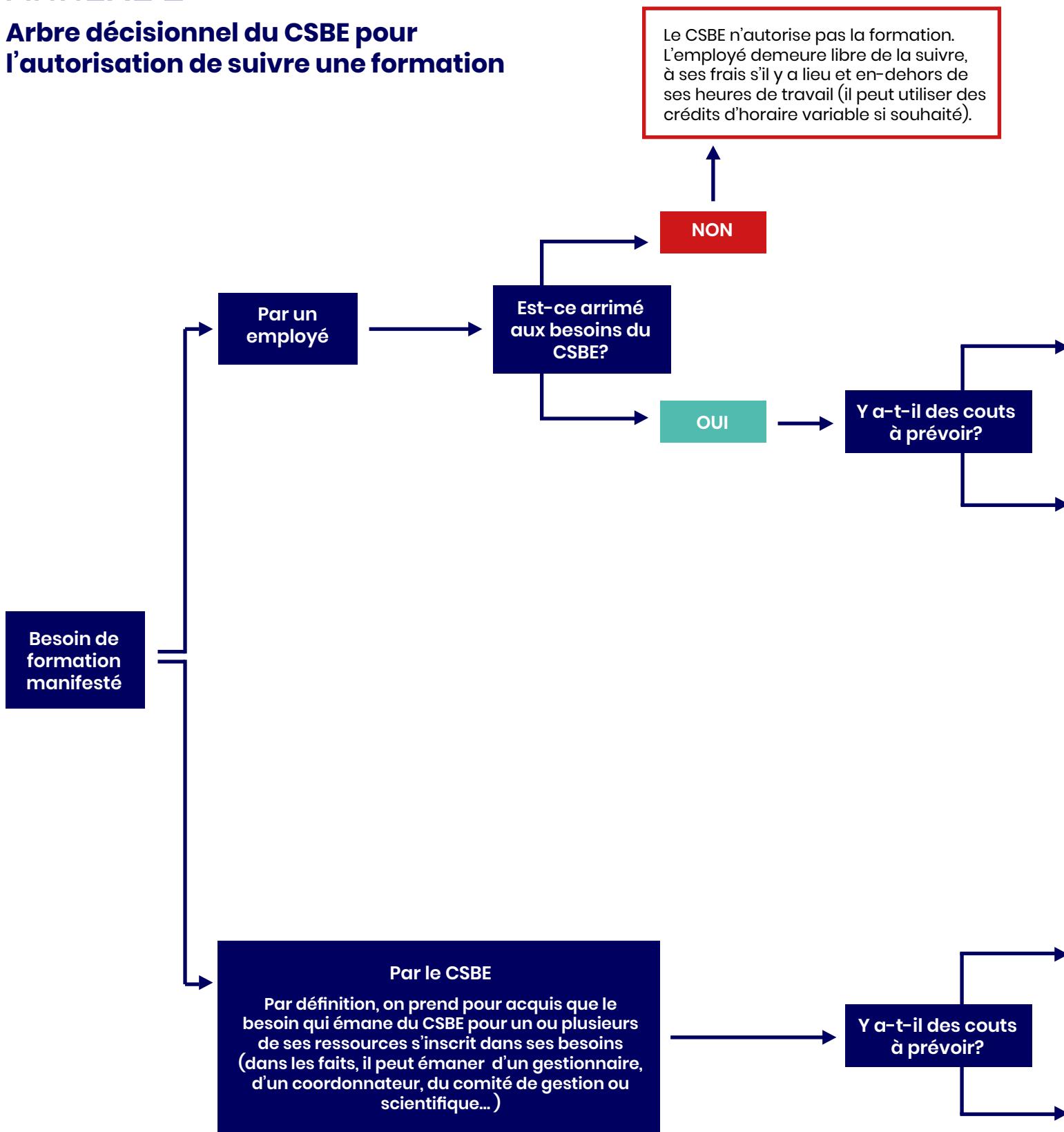
Remarque

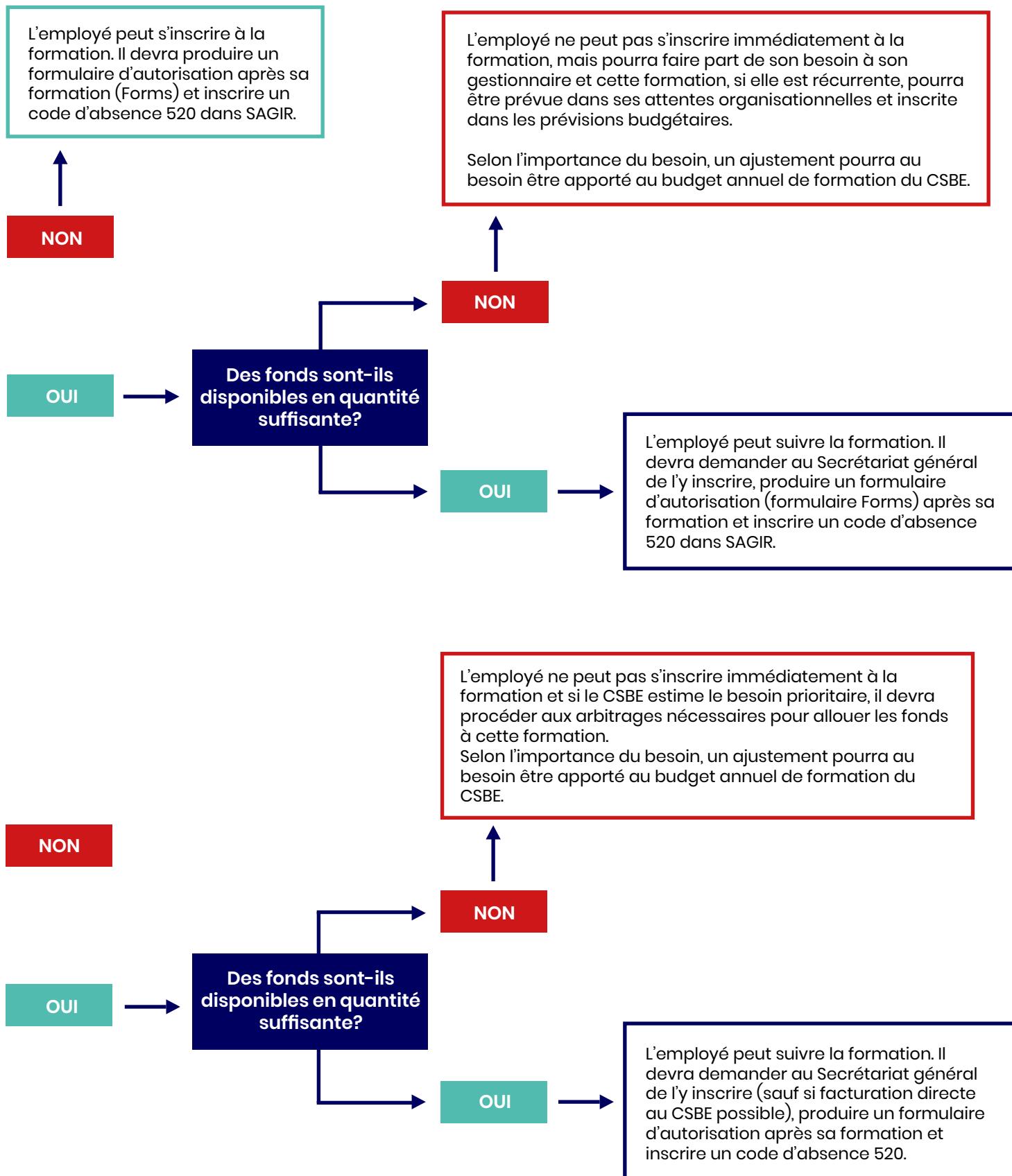
S'il s'agit d'une formation de longue durée, vérifier avec le Secrétariat général s'il y a des particularités applicables, par exemple en ce qui concerne la production des permis d'absence et des feuilles de temps.

Le Secrétariat général conserve les pièces justificatives de l'employé (frais d'inscription, rapport de frais, etc.) durant 3 ans.

ANNEXE 2

Arbre décisionnel du CSBE pour l'autorisation de suivre une formation





ANNEXE 3

Offre de formation et de développement professionnels au CSBE

Type de formation	Exemples	Conditions (balises)	Remarques
Formation à (ou par) l'interne	<ul style="list-style-type: none"> Il peut s'agir d'une formation achetée par le CSBE d'un fournisseur ou d'une formation donnée à l'interne par une ou des ressources du CSBE. Ex. : formation au programme OneNote donnée par une firme externe à la demande du CSBE ou formation donnée en protection des renseignements personnels par la responsable en la matière au CSBE. 	<ul style="list-style-type: none"> Aucune Suivre la procédure de fonctionnement établie (annexe 1) 	<ul style="list-style-type: none"> Comme la demande de formation provient du CSBE, elle est implicitement autorisée. Parfois, il s'agira de formations obligatoires et non optionnelles.
Formation par les pairs	<ul style="list-style-type: none"> Il peut s'agir, par exemple, d'une formation donnée par un organisme faisant partie d'une communauté de pratiques. Il peut aussi s'agir d'un pairage avec un expert externe ou interne lors d'un mandat confié où un employé travaille et se forme avec l'expert. Dans ce cadre, des objectifs d'apprentissage et les moyens associés doivent être définis. 	<ul style="list-style-type: none"> Se référer aux Principes généraux énoncés à la sous-section 5.2.1 de la Politique. 	
Formation universitaire	<ul style="list-style-type: none"> Il peut s'agir entre autres, mais pas exclusivement, d'un certificat, d'un baccalauréat, d'une maîtrise ou d'un doctorat. Il pourrait aussi s'agir de programmes ou de micro-programmes, par exemple de formation continue, de massive open online courses (MOOC), etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Se référer aux principes généraux énoncés à la sous-section 5.2.1 de la Politique. La formation doit être pertinente à l'emploi de la personne et s'inscrire dans la mission de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> Les employés du CSBE sont admissibles au programme ministériel Soutien aux études du MSSS. Des conditions s'appliquent cependant pour que l'employé puisse bénéficier du programme. Consulter le Programme ministériel de soutien aux études pour connaître ces conditions.
Formation par des ordres professionnels	<ul style="list-style-type: none"> Ex. : formations du Barreau du Québec 	<ul style="list-style-type: none"> Se référer aux principes généraux énoncés à la sous-section 5.2.1 de la Politique. La formation doit être pertinente à l'emploi de la personne et s'inscrire dans la mission de l'organisation. Par exemple, dans le cas du Barreau, ce serait pertinent uniquement si l'employé est engagé comme juriste et non comme agent de recherche. 	<ul style="list-style-type: none"> Ces formations sont habituellement réservées aux membres des ordres professionnels. L'employé y aura accès s'il est membre d'un ou de plusieurs ordres professionnels.

Type de formation	Exemples	Conditions (balises)	Remarques
Participation à des colloques, congrès, séminaires, etc.	<ul style="list-style-type: none"> Fréquent au CSBE, ce type de formation est alimenté notamment par les réseaux de la commissaire, des commissaires adjoints, des scientifiques associés et parfois de certains employés. 	<ul style="list-style-type: none"> Se référer aux principes généraux énoncés à la sous-section 5.2.1 de la Politique. 	<ul style="list-style-type: none"> Ces possibilités devraient être offertes chaque fois que possible aux membres du personnel intéressés et pour qui cela est pertinent, d'autant plus que les tarifs sont parfois plus avantageux pour des groupes.
Mentorat, coaching	<ul style="list-style-type: none"> Il pourrait s'agir de mentorat ou de <i>coaching</i> donné à l'interne ou à l'externe. 	<ul style="list-style-type: none"> Aucune, vu que la mesure n'est pas officialisée ni encadrée au CSBE. L'institution d'un mentorat ou d'un coaching doit être approuvée par la commissaire et faire l'objet d'un processus cadré et bien défini. 	<ul style="list-style-type: none"> À l'interne, la mesure n'existe pas officiellement au CSBE, mais ce type de formation pourrait se gérer au cas par cas. De plus, la mesure pourrait éventuellement être développée et structurée s'il y avait une demande ou l'indication d'un besoin en ce sens.
Autoformation	<ul style="list-style-type: none"> Cela réfère à toutes les formations accessibles sur différentes plates-formes (ex : suite Office 365, Académie de transformation numérique, Secrétariat du Conseil du Trésor, etc.) et qui peuvent souvent être suivies de façon asynchrone (ex : des capsules webinaires préenregistrés) 	<ul style="list-style-type: none"> Se référer aux principes généraux énoncés à la sous-section 5.2.1 de la Politique. 	<ul style="list-style-type: none"> L'autoformation devrait être encouragée, car les contenus sont très variés, souvent gratuits aussi, et il est facile de les insérer dans l'emploi du temps. Le catalogue de formation du CSBE en propose plusieurs.

ANNEXE 4

Modifications apportées à la Politique depuis son entrée en vigueur

Modifications	Date
Adoption et entrée en vigueur	18 octobre 2023

