

## SESSION DE HALIFAX

### *Consultation sur l'éventuelle nouvelle École de la fonction publique du Canada*

20 mai 2003

#### *Résumé des points saillants*

#### **Dynamique du groupe :**

C'est avec enthousiasme que les nombreux participants à la session de Halifax ont formulé leurs recommandations sur l'éventuelle École de la fonction publique du Canada. Les dialogues préliminaires ont produit une synergie créative qui s'est répercutée sur l'ensemble de la session. Le groupe s'est fait le défenseur de sa vision : l'établissement d'une École adaptée à la région de l'Atlantique. Les évaluations, à la fin de la séance, ont été positives et indiquaient que les participants ont senti que les bonnes questions avaient été posées et qu'ils avaient eu suffisamment l'occasion d'émettre leur perspective et leurs idées.

#### **Points saillants de la consultation :**

**« En établissant l'éventuelle nouvelle École de la fonction publique du Canada, nous devons prêter attention à... »**

Plusieurs grands thèmes se sont dégagés des discussions du matin sur ce sujet :

##### *1. Accessibilité*

Les participants de la session de Halifax ont souligné la nécessité que l'École proposée veille à ce que les possibilités d'apprentissage soient disponibles pour tous les fonctionnaires au pays, et pas seulement à ceux de la région de la capitale nationale. Le groupe a également indiqué que l'École devrait répondre aux besoins des fonctionnaires de tous les échelons hiérarchiques, et que l'accès à l'apprentissage devrait être le même dans tous les ministères.

On a aussi recommandé que les programmes soient conçus de façon à s'adapter à différents modes d'apprentissage, c'est-à-dire acoustiques, visuels, etc., et qu'ils correspondent aux besoins de différentes personnes et de différents ministères. L'École devrait en outre tenir compte de la nécessité d'établir un équilibre entre le travail et la vie privée. On a suggéré, par exemple, qu'il était possible que les chefs de famille monoparentale ne puissent pas se permettre de se déplacer, et qu'il était difficile d'effectuer le travail accumulé pendant qu'ils se trouvaient en formation à l'extérieur sans devoir fournir des heures supplémentaires.

Les participants ont indiqué que les programmes devraient refléter les engagements en matière de service de leur ministère respectif. Ils ont en outre fait remarquer que les programmes d'apprentissage devaient dépasser le cadre de la présence régionale et être suffisamment flexibles pour convenir aux fonctionnaires dont le travail n'est pas sédentaire, par exemple ceux qui sont affectés à des postes sur des navires.

Le thème de l'abordabilité a été soulevé à maintes reprises au cours de la session. Le groupe a recommandé que les programmes de base soient offerts gratuitement, et que l'École crée des partenariats qui lui permettent d'offrir davantage de programmes locaux.

Les participants ont suggéré que la formation faisant appel à la technologie de l'information et l'apprentissage en ligne soit complète, et rapidement et facilement utilisable, afin d'éliminer certains des obstacles auxquels les régions doivent faire face. Le groupe a appuyé l'idée d'un accès multivoies, percevant celui-ci comme une possibilité de fournir de nombreuses options de formation et de contrer les problèmes reliés aux coûts. On a suggéré la mise sur pied d'un centre d'information comme moyen de promouvoir un accès universel à l'orientation professionnelle. Le « centre d'appel » a été perçu comme une ressource à la fois pour les apprenants et pour les spécialistes de l'apprentissage dans les ministères.

Le groupe a de plus suggéré un accès accru à l'apprentissage au moyen d'un mécanisme de « progression accélérée » permettant aux employés de travailler pendant six mois, puis de former, d'apprendre, de partager leurs connaissances pendant six mois. Ce type de système pourrait s'ajouter aux programmes en place comme le Programme de stagiaires en gestion (PSG) ou le Programme cours et affectations de perfectionnement (CAP).

D'après les participants, l'École devrait stimuler, dans l'ensemble de la fonction publique, le développement d'une culture de l'apprentissage. L'École a également un rôle à jouer dans le soutien des communautés de pratique et des réseaux de jeunes au sein du gouvernement.

## ***2. Présence régionale***

Les participants ont fait ressortir la nécessité d'une présence régionale, c'est-à-dire des coordonnateurs, des conseillers en apprentissage et des animateurs qui élaborent des programmes d'apprentissage adaptés aux besoins locaux.

Le groupe a insisté sur la présence de représentants régionaux au sein du Conseil d'administration afin d'assurer une voix stratégique aux apprenants des régions. Les participants ont également suggéré la formation de conseils consultatifs régionaux.

On a continuellement insisté sur l'établissement de partenariats avec les institutions locales, comme les collèges et les universités. Les participants ont suggéré que l'École mette sur pied des « satellites » régionaux partout au pays, plutôt que de se limiter à la région de la capitale nationale.

La consultation a révélé la nécessité d'améliorer les communications avec les employés en ce qui a trait aux initiatives prises par l'École. Il est également nécessaire d'adopter une approche promotionnelle qui comprenne un accès au calendrier des cours et qui donne la description des événements d'apprentissage et de formation ainsi que des possibilités d'apprentissage en ligne.

## ***3. Pertinence et accréditation***

L'École de la fonction publique du Canada doit s'efforcer de définir et de comprendre sa clientèle. Elle devrait décider si elle « gèrera des enseignants ou si elle enseignera à des gestionnaires ». Les participants ont indiqué que l'École devrait entreprendre une analyse systématique des besoins de tous les ministères et prêter attention aux besoins en matière d'apprentissage qui sont communs à tous les fonctionnaires de même qu'à ceux qui sont propres à certaines professions. L'École de la fonction publique du Canada devrait refléter la diversité des fonctionnaires ainsi que celle des Canadiens. Tous les partenariats stratégiques et les cours offerts devraient être fonction de la vision d'ensemble exprimée par l'École. L'École de la fonction publique du Canada pourrait ouvrir ses portes à une clientèle qui ne fait pas partie du gouvernement fédéral, c'est-à-dire aux syndicats, aux provinces, aux municipalités ainsi qu'aux participants intéressés des secteurs privé et bénévole.

Il est nécessaire d'établir un dialogue permanent entre les régions et l'École proposée pour assurer la conception de programmes pertinents qui conviennent aux apprenants des régions. En élaborant les programmes, l'École devrait prendre en compte les besoins organisationnels des ministères dans chaque région. Les participants ont également suggéré que l'École devienne un lieu privilégié pour l'apprentissage expérimental, la mise en œuvre de projets pilotes et la publication de matériel didactique inédit.

Le groupe a de plus souligné que les programmes de base devraient être destinés à tous les fonctionnaires. Les participants ont précisé qu'il était nécessaire de donner de la formation dans le domaine de la fonction de contrôleur moderne, qui comprend les valeurs et l'éthique, la gestion des risques, la gestion du rendement, etc. On a recommandé que l'École se concentre sur la formation destinée à l'ensemble de la fonction publique, et qu'elle permette à chaque ministère de donner sa propre formation spécialisée.

Les participants de Halifax ont fait une large place aux jeunes. Ils ont insisté sur l'importance de programmes qui soutiennent une mobilité professionnelle accrue au sein de la fonction publique fédérale plutôt qu'au sein d'un seul ministère. Ils ont suggéré la participation d'organismes comme le Répertoire des universités canadiennes pour promouvoir les initiatives de recrutement de la fonction publique. Ils ont cependant indiqué l'importance d'une solide orientation pour *tous* les fonctionnaires, de manière à favoriser une « approche globale du gouvernement » cohésive et à créer une plus grande horizontalité entre les ministères.

Le groupe a suggéré que l'École fasse de la planification de la relève l'une des ses principales priorités, étant donné les nouvelles pressions exercées par le changement des données sur les effectifs qui devrait entraîner un taux élevé de départs à la retraite au cours des quelques années à venir. Les conseillers en apprentissage, l'encadrement et les mentors sont nécessaires pour faciliter la transition d'une génération de fonctionnaires à l'autre, et assurer une transmission efficace des connaissances.

Les participants à la session ont recommandé que l'École mette à jour et élimine certains programmes suivant la rétroaction qu'elle reçoit des étudiants. Cette rétroaction devrait de plus être partagée au moyen d'un réseau commun qui aide les apprenants et leurs superviseurs à déterminer l'efficacité et la pertinence des programmes.

Les participants ont insisté sur le fait que l'École devait aborder la question de la formation linguistique parce que celle-ci est considérée comme relevant de la formation de base. Ils ont également souligné que tous les cours devaient être offerts dans les deux langues officielles, quelle que soit la langue de la majorité dans une région en particulier. Cette façon de faire permettrait à tous les fonctionnaires de s'exercer également dans les deux langues.

L'École devrait créer une accréditation commune à tous les ministères afin que les crédits soient transférables. Les participants ont recommandé la création d'un système qui reconnaisse l'apprentissage antérieur des fonctionnaires et leur permette de renforcer leurs compétences de base. Afin de s'assurer que les habiletés acquises pendant les cours ne deviennent pas désuète, le groupe a recommandé des cours de recyclage pour les fonctionnaires chevronnés.

D'après les participants, le nom actuel de l'École proposée est légèrement chauvin. Le groupe a donc suggéré un autre nom, par exemple l'« Institut canadien d'apprentissage ».

#### ***4. Alliances stratégiques***

Les participants à la session ont indiqué qu'en essayant de « tout faire pour tous », l'École court le risque de « ne rien faire pour qui que ce soit ». Plutôt que de lancer un trop grand filet, l'École devrait se limiter à créer des partenariats partout au pays avec les ministères, les universités, les collèges et les fournisseurs d'apprentissage locaux, ce qui permettrait la prestation de nombreuses formes de programmes. Les alliances stratégiques favorisent un plus grand partage des coûts et la mise en commun des ressources entre les ministères. Les membres de la session de Halifax ont fait valoir la nécessité de partenariats en règle axés sur les résultats et qui favorisent la vérification de la qualité. Le groupe a souligné que l'École devrait veiller à éviter toute répétition ou chevauchement des programmes de formation déjà offerts par des ministères fédéraux.

Parmi les partenaires éventuels, on a mentionné le Réseau jeunesse de la Nouvelle-Écosse, les universités et les collèges, le Centre d'apprentissage Plus, les CCTC, le réseau des gestionnaires, etc.

#### ***Soutien ministériel pour la responsabilité de l'apprentissage***

Le groupe a souligné la nécessité d'assurer le soutien ministériel (temps, argent et accès) et la responsabilité de tout l'apprentissage. L'École devrait jouer un rôle dans la concrétisation du « ralliement

au projet collectif » des ministères fédéraux afin de s'assurer que ceux-ci engagent les fonds et le temps nécessaires au soutien de l'apprentissage dans la fonction publique.

On a recommandé l'élaboration d'un plan d'apprentissage pour les apprenants de même que pour les équipes et les ministères. Les participants perçoivent l'apprentissage en équipe comme une priorité nouvelle.

Les participants s'attendent à ce que l'éventuelle École de la fonction publique du Canada maintienne une qualité constante quant au contenu et à la prestation des programmes d'apprentissage partout au pays, y compris les cours offerts par d'autres fournisseurs de services. L'École devrait maintenir les mêmes normes de qualité et le même degré de fiabilité élevés que le Centre canadien de gestion (CCG). L'École devrait créer un programme de promotion d'une image de marque unique, ce qui la catapulterait sur la scène internationale à titre de centre d'excellence en matière de gouvernance.

La discussion a également fait ressortir la nécessité que les dirigeants soient responsables du programme d'apprentissage de la fonction publique et qu'ils veillent à ce que les employés reçoivent le temps, l'argent et les outils nécessaires pour réaliser leurs propres activités d'apprentissage.

### ***Comment l'École proposée peut-elle vous aider à surmonter les obstacles reliés à l'apprentissage?***

Les participants à la session de Halifax ont indiqué que l'École devrait contribuer à un profond changement de culture au sein de la fonction publique, assurer la bonne réputation du programme de formation et en faire une priorité absolue pour le gouvernement. Ils ont également suggéré que l'École favorise une fonction publique plus adaptable aux changements et plus inter-reliée. Il faut affecter de nouveaux fonds à l'apprentissage plutôt que de simplement réaffecter des fonds. Il faut une plus grande imputabilité de la part des cadres supérieurs de tout le gouvernement, et on a suggéré que la responsabilité envers l'apprentissage soit liée à la rémunération au rendement des dirigeants.

Il est également nécessaire que l'École soit responsable de combler les besoins en matière d'apprentissage des fonctionnaires. Les participants ont insisté sur la nécessité d'outils d'évaluation efficaces qui incorporent la rétroaction des régions à la fois sur les cours et sur les moyens de donner ces cours.

On considère les lourdes charges de travail et le manque de financement comme des obstacles à l'apprentissage. Le groupe a recommandé que l'on répartisse une certaine partie des sommes destinées à la formation. Ils ont fait remarquer qu'il était possible que les nouveaux employés aient davantage besoin de formation que les fonctionnaires plus expérimentés. Ils ont en outre suggéré que l'École rembourse les frais de scolarité des employés qui suivent des cours pertinents dans des établissements d'enseignement supérieur.

L'École devrait élaborer des programmes adaptés à divers modes d'apprentissage. L'École pourrait recevoir un plus grand nombre de fonctionnaires ainsi que ceux qui ont des besoins particuliers en offrant des cours le soir et la fin de semaine. Les participants ont insisté sur l'importance d'établir des partenariats avec les fournisseurs locaux afin d'augmenter le nombre d'emplacements en région et de promouvoir le partage de l'information et des ressources. L'École devrait aussi créer des alliances stratégiques avec tous les ministères afin de réduire la redondance des cours offerts.

Enfin, les participants ont indiqué la nécessité de créer une image de marque commune et de s'attacher à promouvoir la nouvelle École de la fonction publique du Canada.

### ***Comment la nouvelle École peut-elle assurer un dialogue permanent avec les apprenants des régions?***

Les thèmes de la présente section étaient semblables à ceux qui ont été soulignés dans d'autres sessions : assurer une présence locale grâce à des écoles « satellites », désigner des représentants régionaux au Conseil d'administration, établir une liaison avec chaque ministère dans la région, soutenir les besoins des

collectivités fonctionnelles, assurer la responsabilité de l'apprentissage partout dans la fonction public, créer un système de cartes de rapports qui évaluent la qualité du dialogue dans les deux sens (à partir d'Ottawa et à partir des régions), communiquer avec les parties intéressées des régions, disposer d'un inventaire électronique des besoins d'apprentissage communs et des stratégies pour les combler, mettre sur pied une base de données qui permette aux fonctionnaires d'élaborer leur plan d'apprentissage et d'y avoir accès, promouvoir le partenariat et, enfin, créer une accréditation commune à tous les ministères fédéraux et fournisseurs d'apprentissage.

***Quels sont les partenaires stratégiques qui pourraient combler certains de nos besoins en matière d'apprentissage?***

Le groupe a indiqué la nécessité d'un solide programme d'orientation à l'intention des nouveaux fonctionnaires de même que des possibilités de formation pour les cadres subalternes, supérieurs et intermédiaires, les dirigeants et les adjoints administratifs. Ils ont en outre désigné les partenaires éventuels suivants : les collèges communautaires, les universités, les conseillers, les mentors et le personnel d'encadrement, les animateurs, les syndicats, les spécialistes ministériels, les organismes sans but lucratif et le Collège de la Garde côtière.

Il est évident que l'on s'attend à ce que l'École proposée conçoive des cours qui perfectionnent les compétences de base, ou qu'elle établisse des partenariats avec des institutions externes qui offrent des programmes pertinents. L'École devrait entretenir des liens avec les fournisseurs d'apprentissage locaux en raison des besoins d'apprentissage régionaux. L'École devrait miser sur les partenariats qui existent actuellement entre les régions et les fournisseurs d'apprentissage locaux.

La formation linguistique a été désignée comme priorité élevée. Les participants ont suggéré que l'École oriente les étudiants vers les organismes et les ministères qui offrent une formation qu'elle ne donne pas. L'École proposée devrait se concentrer sur l'apprentissage obligatoire.

***Quels sont les besoins immédiats en matière d'apprentissage?***

Les participants de Halifax ont indiqué que l'École de la fonction publique du Canada devrait entreprendre une évaluation des compétences de tous les employés de la fonction publique afin de repérer les lacunes en matière d'apprentissage/compétences et d'élaborer des plans d'apprentissage qui s'intègrent dans un cadre axé sur les compétences.

Le groupe a insisté sur les besoins suivants en matière d'apprentissage qui devaient être comblés par la nouvelle École : la formation individualisée, la formation sur la fonction de contrôleur moderne (notamment les valeurs et l'éthique, la gestion des risques, la reddition des comptes), la planification de la relève, l'établissement des besoins en matière d'apprentissage et de formation ainsi que des types d'apprentissage et de formation propres à la nouvelle génération de fonctionnaires, la gestion et la transmission des connaissances, la gestion du changement, le perfectionnement en leadership, le perfectionnement des compétences en gestion du temps et des priorités, la communication avec les syndicats, l'« approche globale du gouvernement » qui explique le rôle de chacun dans une vision élargie du service public ainsi que les politiques d'ensemble de la fonction publique, l'orientation, le foisonnement des idées et la formation en matière de finances (méthode de la comptabilité d'exercice).

Le groupe a désigné la formation en informatique et en technologie de l'information comme étant des besoins prioritaires qui devaient être pris en compte dans la mise sur pied de l'École de la fonction publique du Canada. Les participants ont de plus suggéré que l'École soutienne l'établissement de « plans de formation technologique » au sein de la fonction publique.

Les participants à la session de Halifax ont souligné la nécessité des ressources (temps et argent) pour le perfectionnement professionnel et la planification de carrière. Ils ont en outre recommandé que l'École de

la fonction publique du Canada aide tous les employés à établir un équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle.