

SESSION DE RÉGINA
Consultation sur l'éventuelle nouvelle École de la fonction publique du Canada
23 avril 2003

Résumé des points saillants

Dynamique du groupe :

C'était un groupe très enthousiaste, articulé et engagé, qui a su admirablement représenter l'opinion des fonctionnaires de la Saskatchewan. Les participants désiraient ardemment apporter leurs idées sur la conception et la portée de la nouvelle école, et ils se sont montrés reconnaissants d'avoir la possibilité de le faire. Les évaluations, à la fin de la séance, ont toutes été très positives et indiquaient que les participants ont senti que les bonnes questions avaient été posées et qu'ils avaient eu pleinement la possibilité d'émettre leur perspective et leurs idées.

Points saillants de la consultation :

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

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

1. *Accessibilité*

Plusieurs éléments ont été soulevés dans le contexte de ce thème. Premièrement, on a insisté sur le fait que les programmes offerts devaient être disponibles dans les régions et non seulement dans le « centre ». Les participants ont souligné l'importance des frais de déplacement supplémentaires, et trop souvent prohibitifs, lorsque les cours ne sont pas offerts sur place.

Deuxièmement, on a discuté du coût de la formation offerte. Pour que les cours soient accessibles, leur coût ne doit pas constituer une barrière. Il a donc été recommandé que les programmes de tronc commun soient offerts gratuitement – qu'il n'y ait pas de « recouvrement des coûts » – ou que ceux-ci soient défrayés par un investissement plus stratégique de la part des ministères qui permettrait de couvrir les frais de conception et de livraison dès le départ, un « investissement d'apprentissage ministériel », plutôt que de devoir récupérer ces frais chez les apprenants à chaque activité d'apprentissage.

Troisièmement, on a insisté sur la nécessité d'un usage intensif des technologies existantes, dont en augmentant l'apprentissage actuellement donné en ligne et le rendant disponible gratuitement, sans qu'il soit nécessaire de demander l'autorisation du gestionnaire pour avoir accès à cet apprentissage. On ferait également appel à la transmission par satellite ou à la vidéo-transmission pour que tous les participants, à l'échelle nationale, aient accès à un programme ou un événement tenu dans un seul lieu géographique. Il faudrait porter une attention particulière à la synchronisation de ces activités, par exemple les Discussions informelles, pour assurer la participation dans différents fuseaux horaires.

Quatrièmement, l'École a son rôle à jouer pour ce qui est de faciliter l'accès aux sources d'apprentissage. Par exemple, elle peut fournir des liens sur son site Internet vers d'autres bibliothèques de même que vers les autres fournisseurs de cours en administration publique, dont les collèges, les universités, l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC), etc.

2. *Présence régionale*

Ce thème a été soulevé à maintes reprises et a été précisé de manière à signifier une présence dans chaque province et non simplement dans chaque « région », ce qui peut comprendre plusieurs provinces. Ce besoin en est un de soutien d'apprentissage, c'est-à-dire des coordonnateurs, des conseillers en apprentissage et des animateurs afin de subvenir aux besoins locaux et d'adapter la programmation d'apprentissage aux besoins locaux. On ne suggérerait pas par là un investissement substantiel en biens immobiliers, car on a souligné que d'autres partenaires (dont les collèges, les universités, les ministères importants ayant des installations de formation, etc.) pourraient s'employer à fournir des locaux. En fait, ce thème a trait à la facilité d'accès au soutien et aux ressources d'apprentissage sur place.

Aussi, en conformité avec une perspective que l'on veut « nationale », on a fortement recommandé la création d'un « conseil consultatif régional » pour la nouvelle École, de même que la désignation de membres régionaux au Conseil d'administration.

Cette présence régionale pourrait faciliter l'apport d'outils, de modèles et d'autres formes de soutien à un apprentissage local. La faculté « sur le terrain » permettrait et soutiendrait les relations avec les autres partenaires, assurerait un soutien direct aux Conseils fédéraux et à leurs sous-comités de l'apprentissage, et représenterait une ressource à laquelle on pourrait faire appel pour participer à la conception et à la réalisation de l'apprentissage au plan ministériel ou inter-ministériel. La plupart des ministères dans les régions, particulièrement dans des provinces comme la Saskatchewan qui sont combinées à d'autres provinces dans les régions existantes de Formation et perfectionnement Canada (FPC), n'ont pas présentement un accès immédiat à des spécialistes de l'apprentissage. En réaction à cette situation, la Saskatchewan a soumis une proposition au Fonds de stimulation de l'apprentissage et de l'innovation afin de créer une Académie de l'apprentissage qui permettrait de travailler avec les partenaires à assurer le soutien de la formation des fonctionnaires qui s'y trouvent.

On a également suggéré que la présence régionale permette la création de « centres d'excellence » dans tout le pays, peut-être en ayant des « facultés » ou des « académies » dans différentes régions du pays plutôt qu'uniquement dans la région de la capitale nationale. L'« Académie de gestion » pourrait être affiliée à une université ou à un collège reconnu pour la qualité de leur programme sur le leadership ou le « Centre d'excellence de gestion financière » pourrait être relié à une université renommée pour son excellence en matière de commerce et d'économie. Cette façon de faire véhiculerait le concept d'une institution « nationale » et fournirait aux apprenants de la région de la capitale nationale l'occasion d'ajouter d'autres parties du pays à leur expérience d'apprentissage, tout comme les apprenants des régions font l'expérience du centre lorsqu'ils se rendent dans la région de la capitale nationale pour des activités d'apprentissage.

3. Pertinence

La nouvelle École doit fournir un programme de base en administration publique appliquée destiné aux gestionnaires, aux spécialistes fonctionnels et à tous les fonctionnaires. Ces programmes de base « recréeraient » la formation obligatoire qui a déjà existé pour les nouveaux superviseurs et gestionnaires, pour les ressources humaines, pour le groupe de la gestion des finances et pour d'autres spécialistes en planification, en technologie de l'information, en élaboration de politiques, en gestion des connaissances et ainsi de suite. Aussi, les fonctionnaires se tourneraient vers l'École pour la formation et l'apprentissage reliés aux divers aspects de la fonction de contrôleur moderne comme les valeurs et l'éthique, l'intendance, la gestion des risques, la gestion du rendement, etc., de même que pour le soutien de l'apprentissage dans la modernisation de la gestion des ressources humaines. On a souligné le fait que ces programmes de base doivent être offerts gratuitement, ou pour un coût minime suivant une échelle mobile qui tiendrait compte de l'accroissement des frais de déplacement, lorsque nécessaire.

Les programmes Orientation à la fonction publique et Les rouages du gouvernement ont été jugés essentiels pour s'assurer que tous les fonctionnaires comprennent qu'ils font partie d'une vaste institution, et qu'ils ne sont pas simplement les employés d'un ministère ou d'un organisme donné. À cet égard, l'École est vue comme l'élément essentiel qui maintient le sens et l'identité d'« institution », particulièrement en ce

moment où les initiatives de modernisation permettent des variations croissantes entre les ministères et les organismes dans les pratiques d'embauche pour les emplois de base.

On a ensuite souligné que cette École doit faire écho à l'« apprentissage » au sens large. Il ne s'agit pas seulement de cours, qu'ils soient présentés dans des salles de classe, par des moyens électroniques ou par micro-modules à l'occasion d'activités d'apprentissage. Il s'agit plutôt d'assurer le maintien de l'excellence dans la fonction publique au fil du temps, ce qui exige que l'on coordonne les affectations de perfectionnement, que l'on identifie le potentiel, que l'on assure le soutien du personnel par le mentorat ou l'encadrement et, enfin, que l'on établisse des liens vers des apprentissages essentiels comme la formation linguistique.

4. *Alliances stratégiques*

Personne ne s'attend à ce que cette nouvelle École soit monolithique, autonome et qu'elle réponde à tous les besoins possibles. On a plutôt insisté sur l'importance vitale des partenariats. Ceux-ci peuvent être établis au sein de la fonction publique, où des ministères seraient chargés d'identifier et de promouvoir les meilleurs programmes et méthodes d'apprentissage, de partager les installations, de participer à la planification et aux initiatives de mise en œuvre avec les conseils fédéraux et leurs sous-groupes et activités d'apprentissage, les réseaux de jeunes et les collectivités de cadres intermédiaires de la fonction publique, l'APEX, la Bibliothèque nationale, etc. En outre, on établirait des partenariats avec des organismes de l'extérieur comme les collèges et les universités, l'IAPC, les associations pertinentes en finances et en technologie de l'information, les provinces et ainsi de suite. Les partenariats permettraient de partager les ressources, les installations et le capital intellectuel, et permettraient l'accréditation et la reconnaissance mutuelle de la formation offerte en administration publique.

Bien que la nouvelle École ne soit pas perçue comme étant le centre de tout l'apprentissage, en ce sens que l'apprentissage propre à un programme pour des emplois dans des ministères et des organismes demeurerait la responsabilité première de l'organisation tel que prévue par la loi, il y a eu des suggestions à l'effet que l'École pourrait peut-être jouer un rôle dans ce secteur d'apprentissage. Par exemple, un certain nombre de ministères ou d'organismes s'occupent des tâches de réglementation ou des tâches d'enquête et, plutôt que chaque ministère ou organisme doive créer chacun son propre programme – qui chevaucherait celui des autres – l'École offrirait ou coordonnerait la formation de base axée sur les compétences nécessaires, laissant seulement les détails des responsabilités législatives propres au ministère ou à l'organisme d'application. Elle pourrait également jouer un rôle de liaison en ce sens que tous les organismes de réglementation, par exemple, seraient vus comme faisant partie d'un ensemble plus vaste, partageant des valeurs, des compétences et des principes communs.

On a suggéré qu'initialement, des projets pilotes pourraient être mis sur pieds, par exemple entre la nouvelle École et l'éventuelle Académie de formation de la Saskatchewan, afin d'explorer les possibilités de ces relations et de ces alliances.

5. *Soutien ministériel pour l'apprentissage*

La nouvelle École doit s'engager, avec le leadership des ministères et des organismes, pour s'assurer que l'on donne une priorité élevée à l'investissement dans l'apprentissage, investissement en argent autant qu'en temps libéré pour l'apprentissage, pour que celui-ci se concrétise et ne demeure pas simplement une bonne intention. On a encore une fois souligné que les programmes de base pourraient être gratuits, accessibles et donnés en temps opportun. On a également discuté de la nécessité de progresser vers un « apprentissage organisationnel » dans lequel les gens apprendraient comme membres d'une équipe et non simplement comme individus. On a insisté, fortement et à plusieurs reprises, sur la nécessité de reconnaître et d'aplanir les difficultés supplémentaires pour l'apprentissage que subissent les participants des régions, de même que les coûts qu'occasionnent les déplacements, tant en argent qu'en temps et, pour cette raison, l'investissement des ministères doit être conséquent et compenser pour ces coûts supplémentaires.

Les dirigeants doivent être perçus comme étant imputables de l'appui à l'apprentissage, en allouant des ressources pour l'apprentissage, en soutenant les plans d'apprentissage, en assurant le mentorat et l'encadrement, en prévoyant du temps à l'extérieur des tâches directes pour que le personnel participe aux programmes d'apprentissage, et en soutenant les stratégies permettant de passer ce temps à l'extérieur, en créant, par exemple, un « continuum d'apprentissage et de perfectionnement » dans lequel un seul événement d'apprentissage peut produire un effet multiplicateur par la création délibérée d'affectations de perfectionnement intérimaires dans le cadre du travail.

Il faut dresser des « listes corporatives » de mentors tenues par l'École, peut-être en sollicitant le personnel cadre à la retraite, qui pourraient permettre aux apprenants d'avoir accès à ce soutien. De même, au niveau local, il pourrait y avoir des listes de personnes désignées pour des affectations de perfectionnement qui pourraient être à la disposition des ministères et des organismes pour faciliter le perfectionnement sectoriel, ce qui renforcerait davantage l'idée d'une Institution de la fonction publique commune.

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

Il y a un besoin perceptible de changement profond de culture au sein de la fonction publique, un besoin de faire passer les perceptions de la formation et de l'apprentissage comme étant des tâches « agréables à faire quand nous en avons les moyens » à étant « essentielles pour l'excellence du service aux Canadiens ». Cette notion relève du besoin d'imputabilité en matière de leadership, de modélisation par les cadres dirigeants en ce qui concerne la mise en oeuvre et le soutien des pratiques d'apprentissage organisationnelles, d'investissement et d'accessibilité.

L'École pourrait jouer un rôle en facilitant et en soutenant les « communautés de pratique », à l'échelle locale et nationale, parmi les gestionnaires, les groupes fonctionnels, les jeunes, etc., afin de permettre le partage des meilleures pratiques, l'innovation et le partage des expériences d'apprentissage.

L'École pourrait générer des possibilités d'apprentissage par l'octroi de « bourses d'études » aux fonctionnaires qui travaillent dans des ministères et des organismes trop petits pour permettre d'avoir accès à certaines possibilités comme les programmes CAP ou DIRECTION. L'École pourrait également fournir un « fonds de stimulation à l'apprentissage » pour les propositions semblables au programme de financement de l'innovation qui sera rendu disponible cette année par le Centre canadien de gestion (CCG).

Un engagement actif dans des partenariats stratégiques permettant d'augmenter de façon exponentielle les possibilités d'apprentissage disponibles dans tout le pays enverrait un message fort et assurerait un milieu d'apprentissage cohérent ainsi que des occasions d'apprendre, par l'intermédiaire de cours, de colloques, de perfectionnement sectoriel, etc.

La volonté de fournir un apprentissage qui soit « accessible », au sens des différents modes d'apprentissage, et qui permette de surmonter les difficultés d'apprentissage que présentent certains handicaps, véhiculerait le message que l'École est là pour TOUS les fonctionnaires.

Il doit y avoir un plan de communication solide et stratégique qui soit accessible à tous les fonctionnaires sur la nouvelle École, sa mission et ce qu'elle offre, ainsi que sur l'échéancier de transition à un mode pleinement opérationnel.

L'« approche globale du gouvernement », le « service aux Canadiens » et les « initiatives de programmes sectoriels intégrés sur le plan horizontal et vertical » peuvent être appuyés ouvertement par l'École en favorisant le mélange d'étudiants provenant de différents ministères, de différentes régions et de l'AC, de même qu'en assurant la diversité des perspectives grâce à l'ajout d'apprenants provenant d'autres secteurs et de juridictions lorsque approprié.

Il faut mettre sur pied une stratégie permettant de faire face, aux cas où, à un manque d'engagement de la part des ministères et des organismes devient apparent, qu'il n'y a pas de changements dans la façon dont

ces derniers appuient et favorisent l'apprentissage au sein de leur organisation ou que ces changements soient limités.

L'École doit être perçue comme étant « nationale » à tout point de vue, et non simplement comme un centre d'excellence et une chance à saisir pour la région de la capitale nationale.

Le président de la nouvelle École pourrait envoyer périodiquement des mises à jour et des messages par courriel à tous les fonctionnaires pour les informer des progrès et des occasions qui s'offrent.

L'École se doit d'être centrale dans la création d'une vision et d'une expérience d'apprentissage d'ensemble; pour ce faire, elle doit aider à définir les compétences de base partagées par les dirigeants, les gestionnaires, les spécialistes fonctionnels et autres employé(e)s des ministères et des organismes, et veiller à ce que des programmes d'apprentissage et un contenu pertinents et communs soient disponibles.

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

Bon nombre des idées présentées ici ont déjà été abordées ailleurs : une présence locale, une fonction de liaison régionale au centre, un représentant au Conseil d'administration pour assurer une « voix stratégique », le soutien des communautés de pratique à l'échelle nationale, le soutien du Forum des chefs d'apprentissage (gestionnaires ministériels des événements d'apprentissage), un usage stratégique de la technologie permettant de disposer d'un site Internet interactif, une composante « télé-journal », un bulletin soulignant les activités et les initiatives régionales, un inventaire électronique des besoins d'apprentissage communs et des stratégies pour y répondre, un babillard électronique permettant d'afficher les commentaires sur l'efficacité des initiatives d'apprentissage, des marques communes pour assurer la reconnaissance.

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

D'autres, comme les collèges, les universités et les grands ministères, disposent d'installations comme des salles de classe, un système de vidéotransmission, etc. Le curriculum et le capital intellectuel pourraient être partagés, et les instructeurs et les animateurs utilisés dans les différents secteurs. Des échanges entre les facultés, les placements professionnels (par exemple dans une école d'administration publique), le partage des didacticiels entre les ministères et les paliers gouvernementaux, les conférences données par des hauts fonctionnaires invités (par exemple, des sous-ministres prononçant un discours lors de certains événements) accroîtraient les possibilités d'apprentissage. La certification de l'apprentissage au-delà des limites de chaque frontière institutionnelle rendrait l'apprentissage transférable. Le fait de donner le programme « Les rouages du gouvernement » non seulement d'un point de vue central, mais dans un contexte régional de concert avec les provinces et d'autres partenaires, aiderait à soutenir l'horizontalité et l'approche globale du gouvernement, et fournirait aux apprenants de la région de la capitale nationale une occasion d'apprentissage sur la gouvernance dans d'autres contextes. On a mentionné à plusieurs reprises l'IAPC comme partenaire possible. Des programmes destinés aux spécialistes sur la lutte contre les incendies, les armes à feu, etc., donnés par différents organismes, seraient valables pour le personnel de différents ministères et organismes. L'affiliation du « Centre d'excellence » entre l'École et certains collèges ou universités, par exemple l'établissement d'un lien entre la fonction de contrôleur moderne et une faculté de commerce en particulier, pourrait prendre appui sur l'excellence existante et renforcer la caractéristique nationale de l'École à l'aide de gens qui se déplaceraient vers différents centres pour un apprentissage particulier. On pourrait aussi accréditer certains autres fournisseurs de cours pour qu'ils offrent à l'École des programmes et des cours plus accessibles localement.

Quels sont les besoins immédiats en matière d'apprentissage?

Le développement du leadership. Le soutien et les outils nécessaires à la planification de la relève, y compris l'encadrement et le mentorat. La formation en technologie de l'information. La formation sur la fonction de contrôleur moderne sous tous ses aspects, soit les valeurs et l'éthique, la gestion des risques, l'intendance et le contrôle, la gestion du rendement et la gestion financière. La communication (rédaction reliée au travail, comme la rédaction de propositions, d'accords, etc.). La formation sur tous les aspects de la nouvelle initiative de modernisation de la fonction publique. La négociation et le règlement extrajudiciaire de différends (RED). L'élaboration de politiques et les principes de l'administration publique. Le programme d'orientation pour les nouveaux employés. Le perfectionnement des cadres intermédiaires. La formation linguistique (non seulement pour les deux langues officielles, mais aussi pour des langues comme le cri). Les cours de préparation à la retraite. La gestion des connaissances. L'évaluation et l'appréciation. La mesure et la gestion du rendement. L'évaluation des aptitudes. La formation des superviseurs de premier niveau. Le mieux-être et l'équilibre.

Voici, dans l'ordre, les priorités qui ont été établies : perfectionnement de la gestion, leadership, modernisation et réforme de la fonction publique, négociation et règlement extrajudiciaire de différends, gestion du changement, compétences en ressources humaines comme la légitimité et la raison d'être des conventions collectives, santé en milieu de travail et moyens de travailler efficacement avec les représentants syndicaux.

Les compétences de base « partagées » ont été jugées nécessaires dans les domaines des compétences nécessaires au travail en guichet unique de services, de la collaboration avec les partenaires, du travail horizontal, du travail au sein d'équipes hétérogènes (c'est-à-dire dont les membres proviennent d'autres secteurs et administrations), du bien-être en milieu de travail, des valeurs, de l'éthique et de la gouvernance basée sur les principes dans la fonction publique.