

SESSION DE ST-JOHN'S
Consultation sur l'éventuelle nouvelle École de la fonction publique du Canada
1^{er} mai 2003

Résumé des points saillants

Dynamique du groupe :

L'échantillon représentatif des fonctionnaires de Terre-Neuve et du Labrador était constitué de personnes très articulées et extrêmement désireuses d'exprimer leurs points de vue sur l'éventuelle École de la fonction publique du Canada. Les évaluations, à la fin de la séance, ont encore une fois 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'éventuelle École de la fonction publique du Canada, nous devons prêter attention à... »

Divers thèmes se sont dégagés lors des discussions matinales :

1. Accessibilité

On s'accorde à penser que les programmes doivent être offerts à l'échelle du pays et non seulement dans la région de la capitale nationale. Cependant, ce groupe est allé plus loin en soulignant que les programmes ne peuvent pas être limités aux principaux centres « régionaux » comme Halifax ou même St. John. Pour satisfaire aux besoins de tous les fonctionnaires, il faut plutôt veiller à fournir à ceux qui travaillent dans les petites villes et même dans les régions rurales des possibilités d'apprentissage équitables et de qualité. On a également souligné que l'apprentissage doit aussi être offert au personnel en place et aux nouveaux employés, en particulier aux gestionnaires en place à qui il incombe d'assurer le transfert des connaissances et des compétences au fil du temps.

On a insisté à plusieurs reprises et avec force sur les problèmes d'abordabilité de la formation tant en raison du temps nécessaire qu'en raison des coûts. Certains participants ont précisé que la philosophie de « recouvrement des coûts » devait être révisée et que si l'on veut que l'accès à l'apprentissage et à la formation soit vraiment universel, l'apprentissage ne doit pas nécessairement être gratuit, mais il doit être abordable. D'autres ont suggéré que le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) devrait jouer un rôle actif en établissant un compte d'apprentissage pour chacun des 200 000 apprenants qui devrait fournir un dossier de leur plan d'apprentissage et de leurs progrès. Ce compte leur donnerait une « marge de crédit » dont les fonds seraient investis pour répondre à leurs besoins en matière d'apprentissage.

Pour ce qui est du temps nécessaire à l'apprentissage, ce groupe a souligné que les cours de longue durée ne sont pas pratiques, même s'il peut sembler tout à fait opportun d'essayer de donner une formation dans une seule session de cinq ou dix jours. Ces programmes de longue durée sont incompatibles avec les responsabilités inhérentes à la prestation de services locaux. En conséquence, on a fortement recommandé que la matière soit divisée en modules et donnée en blocs de deux journées au maximum, de façon à ce que les apprenants ne soient pas partagés entre leur besoin d'apprendre et les responsabilités qu'ils doivent assumer quant à la prestation de services locaux continus.

On a souligné que, malgré la nécessité d'un usage intensif des technologies existantes, l'apprentissage en ligne n'est pas *la* solution, mais simplement une méthode d'apprentissage, et que celle-ci ne devrait pas être le seul moyen mis à la disposition des employés des régions rurales ou des régions éloignées.

Il est clair que, selon eux, l'École a un rôle à jouer pour ce qui est de rendre les ressources d'apprentissage facilement accessibles. En plus de fournir des renseignements sur la disponibilité d'autres fournisseurs de services, on a suggéré que l'École se devait d'assurer la qualité des conseillers en formation et des animateurs, ainsi que de fournir des renseignements sur la façon d'avoir accès à ces spécialistes dans toute province ou région donnée. On entend par là qu'il incomberait à l'École d'assurer le leadership et la coordination de la communauté des spécialistes de l'apprentissage.

2. Présence régionale

Une fois de plus, ce thème a été soulevé à maintes reprises et on l'a fortement étoffé jusqu'à ce qu'il signifie une présence dans chaque *province* et non simplement dans chaque « région », ce qui peut comprendre plusieurs provinces. Ce besoin en est un de soutien de l'apprentissage « sur le terrain », c'est-à-dire qu'il faut des coordonnateurs, des conseillers en apprentissage et des animateurs sur place afin de satisfaire aux besoins locaux et d'adapter les programmes d'apprentissage à ces besoins. Cette « adaptation » comprendrait l'utilisation, dans les modules d'apprentissage, d'études de cas applicables au contexte local.

De plus, en conformité avec une perspective que l'on veut « nationale », ce groupe a suggéré qu'il y ait un conseil consultatif régional dans *chaque province*, et non pas seulement dans chaque région géographique, et que chacun de ces conseils soit représenté au Conseil national.

On a souligné qu'il y a peu de « force », sinon aucune, dans les régions les plus petites, et certainement aucune dans les régions isolées, pour ce qui est des spécialistes de l'apprentissage qualifiés et des formateurs au sein de la fonction publique. Étant donné la nécessité de créer une « culture d'apprentissage » et l'urgence sans cesse croissante de soutenir l'apprentissage en raison des changements démographiques, de l'augmentation du « déficit des connaissances » et des pressions constantes pour des améliorations et des changements constants, il s'impose d'avoir recours à des experts locaux pour déterminer les besoins en matière d'apprentissage et s'y attaquer. On a suggéré qu'il faut une équipe de « formateurs mobiles » qui puisse être déployée pour satisfaire aux besoins, selon les nécessités.

Ce groupe a souligné que, dans toutes les régions, il y a divers groupes locaux appropriés qui doivent être recensés et reliés au « réseau d'apprentissage » comme le *Réseau des futurs leaders de Terre-Neuve-et-Labrador*, qui a été cité comme exemple.

3. Pertinence

Les participants de cette session ont souligné leurs besoins en matière de programmes locaux et ont insisté sur le fait que les programmes de base ne peuvent pas être discrétionnaires, mais qu'ils doivent être obligatoires et financés en conséquence. La nouvelle École doit offrir des programmes de base en administration publique appliquée aux gestionnaires, aux spécialistes fonctionnels et à tous les fonctionnaires.

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. On a aussi recommandé que les cours du programme Orientation à la fonction publique soient offerts gratuitement, qu'il n'y ait pas de « recouvrement des coûts ». Les participants à cette session ont souligné la nécessité de soutenir la planification de la relève et les programmes qui lui sont destinés, étant donné les pressions naissantes et de plus en plus fortes des réalités démographiques qui entraînent un renouvellement considérable de personnel.

Les participants ont souligné la nécessité que les apprenants donnent de la rétroaction, pas seulement sur un événement d'apprentissage ou un cours donné, mais sur la façon dont l'École soutient, de façon générale, l'apprentissage des fonctionnaires.

Les participants ont également souligné à maintes reprises que la formation linguistique était un besoin de base qui avait besoin d'appui.

4. *Alliances stratégiques*

Les participants à cette session ont fortement recommandé que l'École s'occupe activement de développer des relations et des partenariats essentiels, et ils ont souligné la nécessité de demeurer réceptif et de s'adapter aux variations et aux réseaux locaux. Par exemple, la Memorial University s'occupe activement de la prestation d'apprentissage en gestion et en leadership, et elle est actuellement la principale source de formation dans ce domaine pour les gestionnaires de cette région. Il est nécessaire de s'assurer que les fournisseurs satisfont aux besoins en matière d'apprentissage de base de la fonction publique, et s'ils ne le font pas, l'École doit travailler avec eux pour soit faciliter le transfert de propriété intellectuelle, soit offrir une autre source d'apprentissage crédible et abordable aux participants régionaux.

Parmi les partenaires éventuels, on a mentionné le réseau des jeunes, le Comité conjoint de transition de carrière (CCTC), le réseau des gestionnaires et ainsi de suite.

5. *Soutien ministériel pour l'apprentissage*

Encore une fois, les participants ont souligné la nécessité d'assurer le soutien ministériel (dollars, temps, accès) et l'imputabilité de l'apprentissage. Ajoutant à ce que leurs homologues de la Saskatchewan avaient recommandé, ce groupe a donné une définition plus étoffée de ce qu'il estimait être nécessaire.

On a recommandé qu'une base de données soit mise sur pied à l'intention des apprenants et pour soutenir l'apprentissage. La composante « axée sur l'apprenant » de cette base de données permettrait aux apprenants individuels d'établir un « compte personnel » qui contiendrait leur plan d'apprentissage, leurs compétences et le progrès de leur perfectionnement et de leur apprentissage au fil du temps. Il serait alors possible d'extrapoler, par calcul électronique, les besoins et les priorités en matière d'apprentissage, afin d'obtenir une évaluation des besoins à l'échelle nationale du point de vue des apprenants. Ce « compte personnel » contiendrait en outre la « marge de crédit » que le SCT fournirait aux personnes pour investir dans leur apprentissage, si cette recommandation devait être approuvée. La composante « soutien à l'apprentissage » de la base de données donnerait accès aux renseignements sur les services d'apprentissage disponibles pour les fonctionnaires par l'entremise d'événements d'apprentissage, de cours, d'apprentissage en ligne, etc., de même qu'aux renseignements sur d'autres sources d'apprentissage locales ainsi que le nom des conseillers en apprentissage et des formateurs mobiles dans le réseau de la communauté de pratique locale.

6. *Imputabilité*

Ce groupe a mentionné à maintes reprises des éléments liés à l'imputabilité, qui est apparu comme un nouveau thème, en ce qui a trait à la livraison de formation et aux possibilités d'apprentissage.

La discussion a mis en évidence le rôle éventuel que l'École pourrait jouer pour assurer la qualité de l'apprentissage. Ce rôle comprendrait la définition des compétences de base des conseillers en apprentissage et des animateurs, et la livraison de la formation à ces spécialistes. On a souligné que la formation de tous les fonctionnaires doit être donnée de façon uniforme, professionnelle et compétente.

De plus, il est nécessaire que l'École participe aux vérifications, ou au moins à la définition des critères de vérification, afin d'évaluer à quel point les ministères assument bien leurs responsabilités en ce qui a trait à l'investissement dans des programmes d'apprentissage de qualité et au soutien de cet apprentissage.

Une partie de l'imputabilité suppose que les ressources nécessaires seront rendues disponibles de façon appropriée, et ne feront pas partie de ce qui est devenu traditionnellement une accessibilité soudaine à des

fonds en fin d'année financière, c'est-à-dire à un moment où l'on ne dispose pas du temps nécessaire pour s'assurer que les ressources rendues disponibles au cours des dernières semaines d'un exercice financier sont investies de manière efficace.

Il y avait un besoin implicite pour une stratégie permettant d'intervenir dans les cas où il y a visiblement un manque d'engagement de la part des ministères et des organismes, 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 sont limités.

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, à l'effet que l'apprentissage est la responsabilité de chacun et qu'il est nécessaire que chacun y contribue et y participe; l'apprentissage est essentiel et fait partie intégrante de l'excellence du service aux Canadiens. En conséquence, ce groupe a souligné que l'investissement dans l'apprentissage et la participation aux programmes de base comportent des éléments « non discrétionnaires » ou qu'il faut une solide stratégie d'investissement qui garantisse que les personnes qui ont besoin de formation l'obtiennent.

L'École se doit d'être centrale en créant une vision et une expérience d'apprentissage d'ensemble; pour ce faire, elle doit aider à définir les compétences de base partagées par les divers niveaux hiérarchiques – les cadres supérieurs, les gestionnaires, les spécialistes fonctionnels et autres employés – des ministères et des organismes, et veiller à ce que des programmes d'apprentissage et un contenu pertinents et communs soient disponibles.

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. Encore là, on a insisté sur la nécessité d'assurer des possibilités d'apprentissage locales qui soient applicables au contexte local.

La nouvelle École doit aider à accroître les possibilités d'apprentissage sur le plan « horizontal », entre les mêmes niveaux hiérarchiques des différents ministères, afin d'enrichir l'expérience d'apprentissage et de contribuer à la constitution de communautés de pratique parmi les fonctionnaires.

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.

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. On a suggéré qu'un bulletin périodique soit adressé à *tous* les employés, pas seulement aux gestionnaires, et qu'il fallait apporter une attention particulière aux marques et au marketing.

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'apprenants 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 juridictions, s'il y a lieu.

On a suggéré que l'apprentissage soit fondé sur les compétences de base pour qu'une compréhension commune puisse croître au sein du gouvernement de ce qui est nécessaire et de ce qui est disponible pour aider les employés à acquérir les compétences nécessaires. Il faudrait assurer la présence de guides-accompagnateurs facilement accessibles à l'occasion des cours et des événements d'apprentissage pour que les employés comprennent pleinement ce qui est disponible.

Il faudrait assurer une certification ou une accréditation valable de l'apprentissage et veiller à assurer la qualité des fournisseurs de formation, et peut-être les « accréditer » eux aussi.

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

Les participants ont souligné les points suivants : 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, un usage stratégique et non exclusif des technologies, un bulletin soulignant les possibilités d'apprentissage, les initiatives et les événements à venir dans la région, un inventaire électronique des besoins d'apprentissage individuels et des stratégies pouvant y répondre, des marques communes permettant d'assurer la reconnaissance de même qu'une stratégie de communication qui permette à toutes les parties intéressées de donner leur opinion.

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

Les participants à cette session ont désigné des partenaires éventuels et indiqué que l'on doit veiller à recenser les partenaires locaux dans chaque province. Différentes stratégies et relations se sont développées au fil du temps à travers le pays, et il y a des variations sur la façon dont on en est venu à traiter les besoins et les priorités en matière d'apprentissage, tout comme les sujets d'apprentissage varient dans les affiliations locales. L'opinion locale est nécessaire pour déterminer les partenariats éventuels les plus efficaces comme les fournisseurs de formation à distance, les collègues, l'université, le centre d'apprentissage/de carrière local, le gouvernement provincial, le mentorat, le jumelage, le talent du personnel interne et ainsi de suite.

Quels sont les besoins immédiats en matière d'apprentissage?

Les participants ont déclaré que l'École devait donner les notions les plus élémentaires de la fonction publique. Leur liste de besoins urgents s'est faite l'écho de celle des participants de la Saskatchewan : la formation de base pour les gestionnaires, le règlement extrajudiciaire de différends, la formation linguistique, le leadership, la formation professionnelle, le mieux-être et l'équilibre, etc. La planification de la relève. La formation en technologie de l'information. La gestion financière. Le programme d'orientation pour les nouveaux employés. Le perfectionnement des cadres intermédiaires. La formation des superviseurs de premier niveau.

Les priorités ont été établies comme suit : la prestation des services, la qualité du service, la gestion de projet, l'apprentissage de l'informatique, l'accès aux régions éloignées, la gestion du rendement, la communication des objectifs et des attentes, comment fournir une rétroaction, la formation des conseillers en apprentissage, la formation des formateurs/animateur, la constitution d'une équipe, comment communiquer efficacement. La formation sur la saine gestion et le leadership, la gestion des connaissances, les valeurs et l'éthique, la gestion financière, l'encadrement et le mentorat, la planification de la relève, la planification de la retraite, la formation par rotation des postes, la formation interministérielle, la gestion du changement, la formation linguistique, la formation en rémunération, les relations de travail, les relations et les politiques gouvernementales, le programme d'orientation pour les nouveaux employés, la formation en technologie de l'information.

Le groupe a résumé les besoins vitaux en quatre interventions clés pour s'attaquer aux difficultés reliées à l'apprentissage : un financement adéquat, la coordination de la prestation des cours et la coordination dans les ministères, l'équité – un accès égal au sens de qui est autorisé à apprendre, et une base de données pour l'apprentissage disponible sur place.

Encore une fois, on a souligné le besoin urgent de soutien pour la formation linguistique et on a fait remarquer que, pour le personnel de direction en particulier, la formation linguistique était prioritaire. Les participants ont fait remarquer que Stéphane Dion avait annoncé des fonds destinés à l'apprentissage des langues officielles, et ils ont suggéré que ces fonds, et ce besoin, ne pouvaient pas simplement être

« immobilisés ». Les compétences linguistiques sont essentielles à une fonction publique professionnelle. La formation linguistique est de plus en plus importante, et elle doit posséder sa propre institution ou être reliée à une institution déjà en place puisqu'elle ne fait pas partie du cursus de l'École de la fonction publique du Canada.

Enfin, les participants ont dit qu'ils voudraient que le SCT finance la formation des gestionnaires et ils recommandent que l'École de la fonction publique du Canada lance un nouveau programme de formation des conseillers en apprentissage.

**