

SESSION DE WHITEHORSE
Consultation sur l'éventuelle nouvelle École de la fonction publique du Canada
Le 13 mai 2003

Résumé des points saillants

Dynamique de groupe :

Le groupe intime de fonctionnaires à Whitehorse s'est livré à cette séance consultative avec enthousiasme et ont offert le point de vue unique du Nord sur l'éventuelle École de la fonction publique du Canada. Ils avaient hâte de partager leurs idées et étaient extrêmement reconnaissants d'avoir l'occasion de le faire.

Points saillants de la consultation :

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

1. Accessibilité

Tout au long de la discussion, le groupe a insisté sur le fait que les programmes doivent être disponibles à Whitehorse et pas seulement dans la région de la capitale nationale. Il a fait remarquer que les Territoires du Nord, qui constituent environ les deux cinquièmes du Canada, ne devraient pas être regroupés en une seule région en raison de leur grande portée géographique.

Le point clé de ce thème a été la question de l'abordabilité. Le groupe a recommandé que le SCT participe au financement des programmes de base de façon à assurer un accès équitable à la formation dans l'ensemble des ministères. On a proposé une école « de type retraite » fonctionnant d'une façon similaire à une résidence d'étudiant afin de minimiser les coûts élevés de l'hébergement qui sont souvent engagés durant une formation dans différents endroits.

Le groupe a indiqué que les programmes devraient respecter les engagements des divers ministères à l'égard des services. Compte tenu de la petite taille de l'administration publique fédérale au Yukon, les fonctionnaires ne peuvent pas toujours quitter le lieu de travail pendant des périodes prolongées. Par conséquent, des cours modulaires seraient un moyen plus efficace d'offrir des possibilités d'apprentissage aux régions du Nord.

On a insisté sur l'utilisation intensive de la technologie pour éliminer certains des obstacles qui nuisent à la prestation des programmes dans les régions éloignées. L'École devrait « amener l'apprentissage vers les clients ». Le groupe a appuyé l'idée d'une « université virtuelle ». Les participants ont souligné que le manque d'infrastructure technologique dans les régions éloignées nécessite l'utilisation d'autres modes de prestations, comme des cours sur vidéocassette ou disque compact. La diversification des modes d'accès est perçue comme une occasion d'appuyer l'utilisation de la technologie dans les régions et d'offrir une formation en temps réel et interactive par satellite.

Le groupe a insisté sur l'importance de concevoir des programmes qui respectent différents modes d'apprentissages, c'est-à-dire auditif, visuel, etc., et qui tiennent compte des besoins des différentes personnes et des différents ministères.

Selon les participants, l'École doit favoriser une culture d'apprentissage dans l'ensemble de la fonction publique, et non pas seulement au sein de l'administration centrale.

2. Présence régionale

Ce thème a été soulevé à maintes reprises au cours du processus de consultation. Le besoin se situe sur le plan d'un soutien d'apprentissage sur place et d'un campus physique dans chaque région. Les participants ont proposé que chaque campus embauche du personnel et des formateurs de la localité qui soient sensibles aux enjeux régionaux.

Le groupe a fortement recommandé la création d'un conseil consultatif régional qui communique avec le Conseil d'administration de l'École par le biais du Conseil fédéral. Le groupe a aussi proposé que des organismes consultatifs régionaux aient pour mandat de consulter tous les paliers administratifs (administrations territoriale et municipale), les jeunes et les membres des Premières Nations afin de répondre aux besoins et aux préoccupations de *tous* les intervenants régionaux.

Les participants ont sans cesse souligné l'importance de l'alignement avec les collèges et les universités locaux, les administrations territoriale et municipale, les membres des Premières nations, le secteur privé et le secteur des bénévoles. Ils ont aussi fait remarquer que, compte tenu de la taille restreinte de la fonction publique au Yukon, il sera essentiel de partager les occasions de formation avec les partenaires mentionnés ci-dessus pour assurer l'abordabilité des programmes.

3. Pertinence

Les participants à la session ont souligné le besoin d'une communication permanente entre la nouvelle École et les régions afin de s'assurer que les programmes soient conçus pour offrir des possibilités d'apprentissage pertinentes.

Un nouveau sujet cerné par le groupe de Whitehorse est le besoin d'élaborer des programmes d'apprentissage qui sont adaptés à la culture et qui tiennent particulièrement compte des besoins en matière de formation et de perfectionnement des membres des Premières nations. Les programmes devraient donc appuyer les nouveaux gouvernements des Premières nations. Les participants ont souligné l'importance de fournir des programmes d'apprentissage qui facilitent le passage des groupes des Premières nations vers une autonomie gouvernementale durable. L'École devrait travailler de concert avec les régions afin de déterminer les principaux domaines d'apprentissage et s'associer avec les fournisseurs locaux de programmes d'apprentissage pour offrir les programmes nécessaires.

Par ailleurs, le groupe a souligné la nécessité d'offrir des programmes de base obligatoires à tous les fonctionnaires et pas seulement aux nouveaux employés. Les participants ont indiqué que les jeunes sont des clients clé de l'École. Toutefois, ils ont insisté sur la nécessité de perfectionner le leadership des gestionnaires intermédiaires qui occuperont bientôt des postes de cadres supérieurs. L'École devrait concevoir des programmes sur la fonction de contrôleur moderne, dont les valeurs et l'éthique, l'intendance, la gestion du rendement, etc. Le groupe a recommandé que les programmes de formation précis demeurent la responsabilité des ministères individuels.

Les participants ont indiqué que le programme obligatoire Orientation à la fonction publique comprenant un cours « Gouvernement 101 » est essentiel pour démontrer que les fonctionnaires font partie d'une vaste institution et ne sont pas simplement les employés d'un ministère ou d'un organisme en particulier. On a recommandé deux modules complémentaires, à savoir « Les rouages du gouvernement dans les régions » et « Comment les régions du Nord fonctionnent ».

Les participants ont désigné la planification de la relève comme l'une des principales priorités de l'École, compte tenu des taux de roulement prévus au cours des prochaines années. L'École proposée est également perçue comme un outil stratégique pour le recrutement et le maintien en fonction du personnel. On a jugé que les programmes de mentorat sont des outils essentiels pour assurer la transmission efficace du savoir aux futures générations de fonctionnaires. On a fait remarquer que de nombreux cadres supérieurs de la fonction publique dans le Nord proviennent de la RCN et qu'il faudrait se concentrer davantage sur le perfectionnement des dirigeants éventuels dans les communautés du Nord.

Les participants ont souligné avec vigueur que la formation linguistique est un besoin de base qui doit être soutenu.

4. Alliances stratégiques

Les participants ont fortement recommandé que l'École devienne un centre d'excellence pour les affaires publiques et qu'elle établisse une relation avec les ministères, les universités, les collèges et les fournisseurs de programmes d'apprentissage locaux pour les autres domaines. Le groupe a insisté sur le fait que l'École devrait travailler pour éviter le chevauchement des programmes de formation et encourager plutôt le regroupement des ressources et des installations dans tous les ordres de gouvernement et le secteur privé.

Le groupe a précisé le besoin d'établir des partenariats, dans l'ensemble de la communauté internationale, avec des institutions comme la London School of Economics, Harvard, le MIT, etc. De tels partenariats permettraient d'offrir un plus vaste éventail de programmes et ces institutions pourraient intégrer une analyse de l'École proposée à leur programme d'études. En retour, l'École du Canada pourrait profiter de leurs conseils.

On a proposé que l'École dirige le partage du savoir et de l'apprentissage à tous les ordres de gouvernements nationaux et internationaux. Le Canada pourrait permettre à d'autres pays d'utiliser ce réseau et d'en apprendre au sujet du modèle canadien de gouvernance. On a souligné les alliances internationales parce que les modèles de prestation de services dans le Nord sont peut-être plus compatibles avec les modèles utilisés dans les pays scandinaves qu'avec ceux utilisés dans les régions au sud du Canada. La vaste répartition géographique du Canada fait en sorte qu'il est avantageux de partager les meilleures pratiques internationales.

Parmi les autres partenaires éventuels, on a mentionné les réseaux de jeunes, le Comité conjoint de transition de carrière (CCTC), etc.

5. Accréditation et reconnaissance

On a recommandé que l'attestation soit reconnue entre les ministères. Cette méthode favorise une norme d'excellence nationale et le perfectionnement personnel des fonctionnaires.

Les participants ont convenu qu'une attestation de l'École proposée devrait transcender les frontières fédérales et comprendre une reconnaissance dans les sphères territoriales, provinciales et académiques. Cela servirait de mesure incitative pour le recrutement et le maintien en fonction. L'École pourrait appuyer davantage le recrutement en offrant des possibilités d'attestation en échange d'un certain nombre d'années d'engagement envers la fonction publique fédérale. Les participants ont indiqué que les employés seraient peut-être prêts à partager les frais de scolarité si les cours pouvaient mener à un diplôme officiel.

6. Soutien et responsabilité ministériels pour l'apprentissage

Le groupe a insisté sur la nécessité d'assurer la responsabilité et le soutien ministériels (argent, temps et accès) pour l'apprentissage. L'École devrait s'engager à « soutenir le programme d'apprentissage dans le Nord ». De plus, on a proposé que l'École fasse la promotion de l'apprentissage à « boucle double » qui encourage tous les participants à des cours à rapporter leurs connaissances au sein de leur organisme.

On a recommandé l'élaboration de plans d'apprentissage pour les apprenants individuels de même que pour les équipes et les ministères. On a proposé que l'École fournisse un accès simple à l'information concernant les possibilités d'apprentissage offertes aux fonctionnaires à l'échelle nationale et locale. Les participants se sont entendus sur le rôle de l'École à titre de centre pour la gestion du savoir qui fournit un « guichet unique » pour les besoins en matière d'apprentissage des fonctionnaires.

Au cours de la discussion, les participants ont fait valoir le besoin d'avoir des dirigeants qui sont responsables des programmes d'apprentissage de la fonction publique. Ils ont également indiqué le besoin d'un soutien de la direction pour les activités d'apprentissage individuel. Afin d'assurer la responsabilité de chaque ministère, le groupe a proposé qu'une « taxe » ministérielle soit perçue et que les fonds recueillis soient redistribués sous forme de dollars pour la formation.

Les participants ont indiqué que les fonctionnaires devraient être informés de la mission, des délais et des objectifs de l'École proposée. Le groupe a souligné son désir d'être tenu au courant de la législation pertinente et des procédures sur les politiques. Ils ont aussi insisté sur le fait que le gouvernement ne devrait pas créer de fausses attentes. Le gouvernement devrait plutôt s'engager à long terme envers la création, la mise en œuvre et la gestion de l'École de la fonction publique du Canada.

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

Les participants ont indiqué que l'École devrait appuyer un profond changement culturel dans l'ensemble de la fonction publique.

Le groupe a souligné la nécessité que l'École offre des méthodes et des moyens d'apprentissage diversifiés. La technologie pourrait être utilisée pour diminuer les problèmes liés aux coûts et à l'accessibilité dans les régions. Les partenariats avec les fournisseurs de programmes d'apprentissage locaux permettraient d'offrir des programmes à l'échelle régionale et non pas seulement dans la région de la capitale nationale. On a fait valoir qu'il faut tenir compte de nombreux styles d'apprentissages lorsqu'on élabore les programmes.

Un autre enjeu dominant est l'importance de reconnaître le petit nombre de fonctionnaires du gouvernement fédéral à Whitehorse et l'incapacité qui s'ensuit d'obtenir un grand nombre de participants aux cours. La région du Nord ne devrait pas être privée de la formation en classe et des possibilités d'apprentissage locales pour ces raisons. L'École du Canada devrait plutôt concevoir des programmes en prévision des plus petites salles de classe et envisager un auditoire composé de participants du gouvernement fédéral et des gouvernements non fédéraux.

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

Les idées présentées ici sont: assurer une présence locale, assurer une liaison régionale avec le centre, offrir aux représentants régionaux un accès au Conseil d'administration, présenter des consultations annuelles avec les régions, utiliser la technologie de façon stratégique pour avoir un site Web interactif, partager la rétroaction, disposer d'un inventaire électronique des besoins communs en matière d'apprentissage et des stratégies visant à y répondre, avoir des marques communes pour assurer la reconnaissance. Le groupe a fortement recommandé que l'École proposée entame un dialogue avec les territoires, les municipalités et les membres des Premières nations dans la région du Nord, puisque leurs besoins ont un impact direct sur les intervenants fédéraux et régionaux.

Les participants ont souligné que les citoyens devraient être consultés pour la création de l'École puisqu'ils sont les véritables clients de la fonction publique. C'est la première fois qu'un groupe propose que l'École consulte le parlement et inclut des programmes qui répondent aux besoins d'apprentissage des politiciens.

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

Les participants à la session de Whitehorse ont mentionné de nombreux partenaires éventuels, dont un bon nombre est déjà utilisé : le collège Yukon, lequel offre un apprentissage à distance par le biais de la vidéoconférence dans des endroits éloignés; l'Université de l'Arctique, laquelle offre un accès à des réseaux virtuels et des programmes menant à un grade; l'Université de Victoria, laquelle offre un programme sur la

fonction de contrôleur moderne; les administrations territoriales et municipales; les membres des Premières nations; les spécialistes ministériels, comme le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, qui peuvent servir de lien avec les collectivités des Premières nations; le CCTC et d'autres organismes professionnels.

Il est clair que l'on s'attend à ce que l'École proposée repère les fournisseurs locaux de programmes d'apprentissage et cultive des rapports avec eux en fonction des besoins régionaux en matière d'apprentissage. L'École devrait miser sur les partenariats existants, comme celui du comité de formation interministériel, lequel est un effort concerté entre le gouvernement fédéral, les administrations territoriales et les secteurs privé et bénévole qui vise à partager les possibilités de formation et de perfectionnement. L'École devrait vérifier les organismes partenaires pour assurer le maintien de normes nationales élevées.

Les participants ont recommandé que l'École agisse à titre de courtier du savoir et dirige les étudiants vers des organismes et des ministères qui offrent une formation dans des domaines précis afin d'éviter le dédoublement des efforts.

Une attestation qui est transférable par delà les frontières ministérielles permettrait de transférer la formation et l'alignement avec d'autres fournisseurs rendrait l'apprentissage plus accessible à l'échelle locale.

Quels sont les besoins immédiats en matière d'apprentissage?

Le groupe a indiqué que les dirigeants locaux doivent avoir la possibilité de perfectionner leurs compétences en leadership. Les besoins urgents en matière d'apprentissage étaient semblables à ceux mentionnés d'un océan à l'autre : la formation sur la fonction du contrôleur moderne (dont les valeurs et l'éthique, la gestion des risques, l'intendance et le contrôle), la mesure du rendement, la planification de la relève, les aptitudes à communiquer, la résolution des conflits et la négociation, la gestion du savoir, l'orientation pour les nouveaux employés, l'« approche globale du gouvernement » qui explique le rôle de chacun au sein du modèle de gestion plus vaste de la fonction publique, un foisonnement des idées qui transcende les lignes internationales, les compétences transférables entre les ministères ainsi que dans les secteurs privé, universitaire et bénévole, le perfectionnement des gestionnaires intermédiaires, la gestion des projets, ainsi que la planification de carrière et le perfectionnement professionnel.

Le groupe a désigné la formation en informatique et en technologie de l'information comme un besoin prioritaire dont on doit tenir compte pour la mise sur pied de l'École de la fonction publique du Canada. Les fonctionnaires ont besoin d'une formation en technologie pour pouvoir utiliser efficacement les outils et logiciels *existants*.

Le perfectionnement des professionnels des ressources humaines est ressorti comme un besoin urgent en matière d'apprentissage pour la région. Les divers ministères régionaux se fiaient autrefois au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, la seule division des ressources humaines dans le Nord, pour obtenir des conseils en ressources humaines. La direction générale a été dévolue récemment, laissant un vide que la nouvelle École de la fonction publique du Canada doit aborder. On a également indiqué le besoin de cours sur l'élaboration de politiques ainsi que de cours sur « la partialité politique en fonction de l'influence familiale » au sein des collectivités des Premières nations.

Les participants ont proposé que l'École appuie activement les programmes de mentorat qui, essentiellement, sont des relations symbiotiques entre les jeunes et les mentors pouvant être profitables aux deux parties. Les participants ont perçu le mentorat comme un moyen d'appuyer les initiatives de recrutement et d'assurer la participation d'éventuels retraités.