

SESSION DE CONSULTATION À CALGARY
Consultation sur l'éventuelle nouvelle École de la fonction publique du Canada
Le 4 juin 2003

Résumé des points saillants

Dynamique de groupe :

Le groupe étroitement lié des fonctionnaires de Calgary a formulé des recommandations et des points de vue très créatifs sur l'École de la fonction publique du Canada proposée. La session informelle et intime a offert aux participants un lieu où ils ont pu exprimer leur vision d'une nouvelle École qui serve de façon efficace les fonctionnaires régionaux. Les participants étaient désireux d'exprimer leurs idées et reconnaissants d'avoir l'occasion de le faire. 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 au cours de la session d'émettre leurs points de vue 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 à la session de Calgary ont insisté sur la nécessité que la nouvelle École offre des possibilités d'apprentissage abordables et en temps opportun aux fonctionnaires de tous les échelons hiérarchiques et de tous les ministères. Ils ont indiqué que, en concevant les programmes, l'École de la fonction publique du Canada devrait envisager une myriade de dispositions d'ordre logistique. L'idée d'une « installation hôtelière » à l'intérieur de la nouvelle École leur a semblé être une méthode souhaitable de réduire les coûts élevés du logement qu'occasionne souvent la formation dans une autre ville.

Selon le groupe, les programmes devraient être conçus de manière à respecter les engagements en matière de service des ministères de même que la nécessité pour les fonctionnaires de maintenir un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Par conséquent, le groupe a privilégié les cursus d'apprentissage par modules. Les participants ont suggéré que l'École offre des cours la fin de semaine et le soir, ce qui permettrait aux employés de poursuivre leur apprentissage dans leur temps libre. Les cours offerts en milieu de semaine (c.-à-d. du mardi au jeudi) étaient considérés comme un obstacle pour les régions. Selon le groupe, les cours offerts pendant les fins de semaine pourraient réduire les coûts pour les apprenants des régions parce que les vols et l'hébergement sont généralement plus abordables en fin de semaine. Le groupe a aussi suggéré que l'École dispose de son propre avion, qu'elle offrirait comme lieu inédit pour la tenue des cours, et qui permettrait aux apprenants « d'apprendre à bord de l'avion partout au pays ».

Les participants ont appuyé l'accès multivoies à l'apprentissage, comme les initiatives d'apprentissage à distance ou en ligne, afin d'atténuer certains des obstacles que représente la tenue des cours en région. Les participants aimeraient disposer d'un portail Internet qui comprenne un calendrier des cours, notamment ceux des programmes de tous les établissements d'enseignement de la région, de même qu'une base de données qui indique les possibilités d'affectation, d'échange de postes et de jumelage. Les participants ont recommandé que l'École établisse un service de consultation doté d'un numéro sans frais afin d'améliorer l'accès régional à l'orientation professionnelle. Les conseillers en carrières pourraient aider les apprenants à élaborer des plans d'apprentissage et à choisir les cours pertinents donnés par l'École ou par d'autres établissements d'enseignement.

Selon les participants de Calgary, l'École doit créer une culture d'apprentissage au sein de la fonction publique. Elle a également un rôle à jouer dans le soutien de l'apprentissage à tous les échelons hiérarchiques, et non seulement à celui des cadres supérieurs. On a aussi suggéré que l'École de la fonction publique du Canada mette au point un plan de communication stratégique afin de favoriser la participation des fonctionnaires des régions et de s'assurer que ceux-ci soient informés des cours offerts.

2. *Présence régionale*

Les participants à la session de Calgary aimeraient voir un plus grand soutien à l'apprentissage « sur place », soit des coordonnateurs, des conseillers en apprentissage et des animateurs. Ils ont suggéré l'établissement de partenariats avec les institutions locales comme les collèges et les universités. Ils ont également suggéré l'établissement « d'Écoles régionales » qui permettraient la participation du pays tout entier. Ils ont indiqué que l'École devait chercher des « dénominateurs communs » dans la fonction publique et, simultanément, s'efforcer de préserver la diversité qui existe au sein des ministères de chaque région. Ils ont en outre indiqué que l'École devrait éviter d'adopter une approche centralisée. Elle devrait plutôt offrir des programmes flexibles adaptés en fonction des besoins locaux.

3. *Pertinence*

Le groupe de Calgary a souligné la nécessité d'une communication permanente entre l'École proposée et les régions afin de s'assurer que les programmes conviennent aux apprenants régionaux. Lorsqu'elle élabore un programme, l'École doit tenir compte des besoins opérationnels des divers ministères dans les régions.

Les participants ont jugé nécessaire que l'École de la fonction publique du Canada élabore une solide orientation à la fonction publique. Ils ont désigné la planification de la relève comme l'une des priorités de l'École. L'École proposée est aussi perçue comme un outil stratégique pour le recrutement et le maintien en fonction du personnel. On a indiqué que la transmission des connaissances permettrait d'atténuer les pressions causées par le changement des données sur les effectifs.

Le groupe a insisté sur la nécessité que l'École mette sur pied une boucle de rétroaction. Ce système irait au-delà de l'évaluation classique postérieure à un événement d'apprentissage donné et permettrait à l'École de garantir la pertinence des programmes qu'elle offre. On a recommandé que la formation opérationnelle et fonctionnelle demeure la responsabilité des ministères, et que l'École proposée se concentre sur l'apprentissage essentiel et sur les programmes de perfectionnement. Le groupe a précisé que les programmes devaient se faire l'écho des tendances et des politiques de l'ensemble de l'administration fédérale.

Les participants de Calgary ont indiqué que la formation linguistique était un besoin de base qui nécessitait le soutien de la nouvelle École de la fonction publique du Canada. Ils ont également souligné que les cours devaient être offerts dans les deux langues officielles à tous les fonctionnaires, et non seulement aux fonctionnaires de la région de la capitale nationale.

Ils ont insisté sur le fait que la nouvelle École devait être une entité adaptable qui offre des programmes, des approches en matière d'apprentissage et des méthodes de prestation novatrices afin de changer de façon efficace « le fonctionnement du gouvernement ». Les programmes devraient être conçus en prévision des besoins du gouvernement plutôt qu'en réaction à ces derniers.

4. *Alliances stratégiques*

Les participants ne s'attendent pas à ce que l'École réponde à tous les besoins en matière d'apprentissage des fonctionnaires et des ministères au pays. Ils recommandent plutôt qu'elle établisse des partenariats

avec les ministères, les universités, les collègues et les fournisseurs d'apprentissage. Ces partenariats permettraient un accès plus abordable et plus opportun aux possibilités d'apprentissage. Les participants ont suggéré que l'École repère les fournisseurs d'apprentissage, les installations et les ressources qui existent à l'échelle locale afin d'éviter tout chevauchement des programmes d'apprentissage.

Les participants ont suggéré que l'École soutienne le partage des meilleures pratiques et des cas exemplaires à l'échelle nationale et internationale, et qu'elle étudie d'autres modèles comme l'École Nationale d'Administration Publique en France.

Le groupe a indiqué que l'École devait favoriser les partenariats entre les ministères et les organismes, et permettre aux experts en apprentissage d'un ministère ou d'un organisme d'enseigner aux groupes et d'échanger leurs connaissances avec d'autres ministères ou organismes.

5. Accréditation et reconnaissance

Les participants à la session de Calgary ont recommandé que les attestations soient reconnues entre les ministères, créant des titres de compétence transférables. On a suggéré que l'École définisse les compétences de base en même temps que les cours qui développeront ces compétences.

Les participants s'accordent à penser que les attestations accordées à la suite des programmes de l'École proposée devraient être reconnues par les universités et les collègues. Cette reconnaissance permettrait non seulement de contribuer à l'obtention d'un diplôme individuel, mais servirait de moyen stratégique pour encourager le recrutement des jeunes et le maintien en fonction du personnel en place. Les participants ont également suggéré que l'École offre des programmes menant à une certification en partenariat avec les universités. Selon eux, la « gestion de la fonction publique devrait devenir une profession reconnue ».

6. Soutien ministériel pour l'apprentissage et imputabilité

Les participants de Calgary ont insisté sur la nécessité d'assurer la responsabilité et le soutien ministériel pour toutes les activités d'apprentissage. L'École devrait avoir pour rôle de veiller à ce que les ministères adhèrent à la culture d'apprentissage et qu'ils engagent un montant minimal de fonds et de ressources pour soutenir le programme d'apprentissage de la fonction publique. La discussion a de plus fait ressortir la nécessité que les dirigeants soient imputables de ce programme d'apprentissage et que les employés aient accès au temps, à l'argent et aux outils nécessaires pour réaliser leurs propres activités d'apprentissage.

L'École devrait en outre comprendre les obstacles financiers auxquels doivent faire face les ministères et les organismes. Le groupe a suggéré que l'École établisse un protocole d'entente avec les ministères et les organismes afin d'assurer une plus grande responsabilité envers l'apprentissage.

Les participants ont souligné la nécessité de maintenir un équilibre entre le travail et la vie personnelle. L'École devrait aussi créer des réseaux d'étudiants ou des communautés d'apprentissage pour chaque cours afin de s'assurer que « l'apprentissage demeure vivant » après la tenue de ce cours.

On a recommandé l'élaboration d'un plan d'apprentissage pour les apprenants individuels de même que pour les équipes. Les participants perçoivent l'apprentissage en équipe comme un nouvel axe prioritaire d'intervention.

Il est clair que les participants attendent avec impatience une École de la fonction publique du Canada qui garantisse la qualité constante des programmes d'apprentissage partout au pays. L'École devrait être responsable de la qualité de l'apprentissage et de la formation de ses conseillers. On a de plus suggéré que l'École embauche des conseillers qui soient non seulement qualifiés, mais surtout passionnés par leur domaine.

Les participants de Calgary ont souligné que l'École devait être responsable envers les apprenants et s'efforcer d'éviter les annulations de dernière minute. Ils ont également insisté sur la nécessité d'une communication permanente entre l'École et les fonctionnaires.

Les participants à la session de Calgary croient que l'École devrait élaborer un « bulletin de rendement destiné au Parlement » afin de certifier qu'elle remplit son mandat et qu'elle satisfait aux objectifs et aux besoins en matière d'apprentissage de tous les fonctionnaires.

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

Les participants ont indiqué que l'École devait appuyer une culture de l'apprentissage au sein de la fonction publique. Ils ont en outre suggéré que l'on reconnaisse les « champions de l'apprentissage » dans chaque ministère et dans chaque région. Il est nécessaire que les ministères et les cadres supérieurs soient responsables du programme d'apprentissage de la fonction publique. Le groupe a suggéré que les employés puissent s'adresser à un « ombudsman » s'ils ne reçoivent pas le soutien de leurs supérieurs pour leurs activités d'apprentissage.

On considère l'abordabilité comme un obstacle majeur à l'apprentissage. Le groupe de Calgary a suggéré que les obstacles financiers pourraient être atténués si les ministères étaient remboursés pour la formation de base. Les participants ont recommandé que l'École encourage le partage des ressources au sein de la fonction publique et avec d'autres fournisseurs d'apprentissage. Ils ont plaidé la cause de l'approche visant à « former les formateurs » comme moyen d'offrir un plus grand soutien local aux apprenants des régions. Ils ont également suggéré l'établissement de « bourses institutionnelles » et de « loteries » afin de réduire les coûts élevés des programmes pour les apprenants.

Le groupe a souligné la nécessité que l'École offre des méthodes et des moyens d'apprentissage diversifiés. Les programmes devraient pouvoir se prêter à divers modes d'apprentissage et s'adapter à ceux qui présentent des difficultés d'apprentissage.

Les participants ont à nouveau exprimé que l'École devait mettre au point une solide stratégie de communication afin de réduire les « obstacles informationnels » que subissent les fonctionnaires. L'École devrait gérer les attentes et veiller à ne pas se laisser inonder de requêtes dès le début.

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

Les participants ont souligné les points suivants : l'assurance d'un plus grand engagement régional, le soutien des communautés de pratique et d'intérêt, le soutien des « champions » de l'apprentissage, l'assurance de la participation syndicale, l'usage stratégique de la technologie de l'information permettant de disposer d'un site Internet interactif, un bulletin soulignant les nouvelles initiatives régionales et partageant la rétroaction à long terme. Ils ont aussi suggéré de diffuser une version provisoire du cursus et de demander l'opinion des apprenants des régions.

Ce groupe a été le premier à suggérer que l'École établisse des « contrats d'apprentissage » avec tous les fonctionnaires afin d'inciter ceux-ci à poursuivre des activités d'apprentissage et, simultanément, de garantir la responsabilité de l'École envers les besoins des apprenants.

Les participants de Calgary ont indiqué qu'un plan de communication complet devrait comprendre des personnes ressources dans chaque ministère et dans chaque ville. Cette façon de faire aiderait à s'assurer que les messages ne sont pas dilués, mais, au contraire, qu'ils se rendent jusqu'au bureaux régionaux.

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

Il est clair que l'on s'attend à ce que l'École proposée repère les fournisseurs d'apprentissage locaux et entretienne des liens avec eux en raison des besoins d'apprentissage régionaux. L'École devrait miser sur les partenariats qui existent actuellement entre les régions et les institutions d'enseignement locales. Elle devrait aussi créer des alliances stratégiques avec des organisations qui complètent la vision de l'École de la fonction publique du Canada et qui offrent une « saveur » d'administration publique.

Les participants ont désigné les partenaires éventuels suivants : les collèges, les universités, le CCTC, les syndicats, les communautés de pratique et les organismes professionnels. Parmi les établissements d'enseignement supérieur, ils ont nommé l'Université de Calgary ainsi que le Mount Royal College, le Bow Valley College et le Chinook College. Ils ont désigné le Southern Alberta Institute of Technology (SAIT), les services de Polar Bear et le Canadian Development Institute (CDI) comme chefs de file des fournisseurs de formation technique et d'apprentissage de l'informatique, l'Alliance française et l'Université de Calgary comme fournisseurs éventuels de formation linguistique, et le Banff Centre for Management comme établissement de formation en gestion. Ils ont aussi désigné la Croix Rouge et l'Ambulance St-Jean comme fournisseurs éventuels de cours sur la santé et la sécurité au travail.

Ils ont recommandé que l'École crée des alliances stratégiques avec les responsables des programmes de maîtrise en administration publiques de l'Université Dalhousie et de l'Université de Régina. Ils ont également fortement recommandé les échanges d'enseignants, les stages en milieu de travail, le mentorat, les affectations de perfectionnement et le jumelage.

Quels sont les besoins immédiats en matière d'apprentissage?

Les participants ont indiqué les besoins en matière d'apprentissage suivants comme étant des besoins urgents auxquels l'École devait répondre : le développement du leadership, la modernisation de la gestion des RH, la gestion du rendement, la gestion des conflits, l'équité en matière d'emploi, la planification de la relève, la gestion efficace des personnes, le perfectionnement obligatoire des cadres intermédiaires, l'orientation des nouveaux employés, la formation en matière de gestion des finances et des ressources humaines, l'élaboration des politiques, le harcèlement, la formation en matière de santé et de sécurité, le bien-être en milieu de travail, la planification de la retraite, le transfert des compétences entre les ministères, la planification de carrière et le perfectionnement professionnel.

Les participants à la session de Calgary ont souligné la nécessité d'une plus grande connaissance de soi de même que la nécessité que l'École incite les employés à se prêter à des tests d'auto-évaluation (ex : l'indication de personnalité de Myers-Briggs).

Le groupe a de plus indiqué que l'École devait repérer les compétences partagées dans la fonction publique et offrir une formation fondée sur ces compétences de base. Les participants ont précisé que de nombreux besoins en matière d'apprentissage avaient été identifiés grâce au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, et pensent que l'École devrait en étudier sérieusement les résultats.

Enfin, le groupe de Calgary a insisté sur la nécessité de tenir des sessions de consultation et des exercices de réflexion permanents avec différents participants afin que l'École acquière une grande visibilité dans la fonction publique, qu'elle puisse faire face à tous les besoins et tendances en matière d'apprentissage et que les cours offerts demeurent pertinents pour tous les apprenants de la fonction publique.