

SESSION DE CHARLOTTETOWN
Consultation sur l'éventuelle nouvelle École de la fonction publique du Canada
Le 23 mai 2003

Résumé des points saillants

Dynamique du groupe :

Les fonctionnaires de Charlottetown constituaient un groupe passionné. Ils ont formulé des recommandations créatives et hors de l'ordinaire concernant l'éventuelle École de la fonction publique du Canada. Ils ont brossé de l'École un tableau unique qui incorporait les besoins en matière d'apprentissage et les points de vue des fonctionnaires de leur région. Les participants ont apprécié l'occasion qui leur était donnée de partager leurs idées et de contribuer à la formation de l'École. Les évaluations, à la fin de la séance, ont été exceptionnellement positives et indiquaient que les bonnes questions avaient été posées et que les participants avaient eu suffisamment la possibilité d'émettre leur 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 ont clairement formulé, au cours de la session, que les programmes d'apprentissage devaient être disponibles dans toutes les villes où se trouvent des bureaux du gouvernement, et pas seulement à l'administration centrale et dans la région de la capitale nationale. L'École a un rôle à jouer pour ce qui est de veiller à ce que les fonctionnaires de tous les ministères et de tous les échelons hiérarchiques aient le même accès aux possibilités d'apprentissage et de formation.

Les participants de Charlottetown ont soulevé la question de l'abordabilité à plusieurs reprises au cours de la consultation, et ils se sont montrés considérablement préoccupés par le modèle de « recouvrement des coûts » qu'ils perçoivent comme nettement désavantageux au plan financier pour les apprenants des régions. Ils ont suggéré que les programmes de base soient offerts gratuitement, et que le système de recouvrement des coûts soit appliqué pour les cours spécialisés et non essentiels. Ils ont également suggéré que l'École examine de nouveau le modèle de coûts actuel et réévalue la nécessité que « le gouvernement paie le gouvernement pour former ses propres employés ».

Le groupe a indiqué que les programmes devaient refléter les engagements en matière de service de leurs ministères respectifs, de même que les exigences du service. Par conséquent, le groupe a souligné que les programmes d'apprentissage par modules représentaient une solution convenable.

Les participants ont indiqué qu'il fallait utiliser la technologie de l'information pour créer, pour l'École proposée, un « centre d'apprentissage virtuel » *gratuit* accessible 24 heures par jour, ce qui permettrait aux employés de poursuivre leur apprentissage en dehors des heures de travail. Le centre d'apprentissage virtuel devrait disposer d'un triple lien qui indique les grandes lignes des compétences de base nécessaires pour divers postes, les cours qui permettront de développer ces compétences et les postes disponibles pour les personnes qui possèdent ces compétences. Ils ont indiqué que le site pouvait être conçu en fonction des différentes étapes de la vie d'un employé (finissant à l'université, nouveau parent, nouveau gestionnaire, approchant l'âge de la retraite). Ils ont recommandé que le centre d'apprentissage en ligne comprenne les éléments suivants : une salle de classe virtuelle dotée d'une fonction de messagerie instantanée, une formation informatisée en ligne (qui aille au-delà d'un simple tutoriel), des liens vers les fournisseurs d'apprentissage et des mentors locaux, la possibilité d'« interviewer » des personnes qui occupent

différents postes, un annuaire détaillé des cours, les prévisions concernant les perspectives de carrière au gouvernement fédéral, un test d'auto-évaluation, un plan d'apprentissage en ligne pour les employés et pour les ministères de même qu'une boîte à outils logiciels pour les gestionnaires, une bibliothèque électronique, une fonction babillard qui permette de partager la rétroaction sur l'École, une fonction de recherche, un lien vers un système de vidéoconférence et un mécanisme permettant aux gens de s'identifier eux-mêmes comme formateurs. Enfin, ils ont suggéré que l'École embauche des champions de l'apprentissage en ligne pour s'assurer d'un campus virtuel d'avant-garde.

2. *Présence régionale*

Les participants de Charlottetown ont souligné à plusieurs reprises qu'il était nécessaire de disposer « sur place » d'un plus grand soutien à l'apprentissage, de coordonnateurs, de conseillers en apprentissage et d'animateurs qui puissent répondre aux besoins locaux et adapter les programmes d'apprentissage en conséquence de ces besoins.

On a fortement recommandé la présence de membres régionaux au sein du Conseil d'administration afin que ceux-ci puissent représenter les besoins et les préoccupations des parties intéressées dans les régions. Le groupe a aussi recommandé la création d'un conseil consultatif régional qui travaille de concert avec les planificateurs régionaux des RH. Ils ont également recommandé le renouvellement par rotation des membres du Conseil d'administration afin d'assurer un changement de représentants aux deux ans. Selon eux, le Conseil d'administration de l'École devrait comprendre au moins un membre représentant les groupes suivants : les jeunes, les cadres intermédiaires et le Conseil fédéral.

Le groupe a indiqué que l'École devait établir des partenariats avec les institutions locales comme les collèges ou les universités. Il a également recommandé la mise sur pied de campus régionaux afin d'assurer des possibilités d'apprentissage locales ainsi que la participation des petites régions qui doivent habituellement faire face à des coûts différentiels élevés pour la formation.

3. *Pertinence*

Les participants à la session de Charlottetown ont fait ressortir la nécessité d'une communication permanente entre l'École proposée et les régions afin de s'assurer que les programmes soient conçus en fonction des besoins des apprenants des régions. En élaborant les programmes d'apprentissages destinés aux différentes régions, l'École doit tenir compte de leurs besoins opérationnels.

Le groupe a recommandé que la formation opérationnelle demeure la responsabilité de chaque ministère, et que l'École proposée se concentre sur l'apprentissage essentiel et sur les cours de perfectionnement. L'École devrait assurer le soutien des possibilités d'apprentissage structuré et non structuré.

Une solide orientation à la fonction publique a été jugée essentielle pour tous les fonctionnaires. On a en outre suggéré que l'École établisse un partenariat particulier avec les ministères afin d'offrir une orientation « globale du gouvernement » ainsi qu'une orientation propre à chaque ministère.

Les participants ont indiqué que l'École doit se livrer à des études continues afin de prévoir les besoins du gouvernement. La planification de la relève est perçue comme l'une des principales priorités de l'École, étant donné le pourcentage élevé de départs à la retraite attendu au cours des quelques années à venir. Le groupe a suggéré l'embauche de mentors et de conseillers en apprentissage afin de s'assurer que les connaissances soient bien transmises aux futures générations de fonctionnaires. On a également jugé nécessaire que l'École comprenne les modes d'apprentissage de la génération de fonctionnaires à venir et adapte ses cours en conséquence.

Les participants ont proposé que l'École de la fonction publique du Canada établisse une liaison entre les chargés d'études provenant du milieu de l'éducation et les fonctionnaires, en finançant des chaires d'enseignement émanant de la fonction publique. Ils ont également suggéré d'utiliser les propositions au

Fonds de stimulation de l'apprentissage et de l'innovation pour aider à définir des méthodes d'avant-garde. Le groupe a de plus fait remarquer que l'École pourrait faire office de lieu d'apprentissage expérientiel.

Le groupe a indiqué que la formation linguistique était un besoin de base qui nécessitait le soutien de la nouvelle École. Il a de plus suggéré que l'enseignement des langues secondes devait être normalisé et accessible à tous les fonctionnaires, et non pas réservé exclusivement aux membres de la direction.

D'après les participants, l'École devrait jouer un rôle primordial dans l'accroissement de la sensibilisation à la mondialisation au sein de la fonction publique. Les cours et les programmes devraient être conçus de manière à incorporer les besoins d'une diversité de fonctionnaires et à enseigner à ces derniers la façon de servir efficacement des citoyens de diverses communautés culturelles.

4. Alliances stratégiques

L'École proposée devrait établir des partenariats avec les ministères ainsi que les universités, les collèges et les fournisseurs d'apprentissage locaux pour assurer des lieux d'apprentissage accessibles et abordables. Le groupe a insisté sur la nécessité d'ajouter une « saveur locale » aux cours offerts dans les régions. Les participants ont souligné que l'École devait coordonner les programmes d'apprentissage de tous les ministères, éliminer tout chevauchement et encourager la mise en commun des ressources.

Le rôle de l'École devrait comprendre l'établissement d'un réseau inter-régional qui permette aux régions du pays de partager leurs connaissances et les meilleures pratiques d'apprentissage.

5. Accréditation et reconnaissance

Tout au long de la consultation, les participants ont fait ressortir la nécessité de l'accréditation. Ils ont recommandé que les attestations soient reconnues partout dans la fonction publique. L'École devrait repérer les compétences de base qui sont essentielles à chaque poste et créer réellement une langue commune parmi les fonctionnaires. Le groupe a en outre recommandé que l'accréditation et les attestations puissent valider ou contribuer à évaluer les compétences exigées au moment de l'établissement du répertoire de candidats pré-qualifiés pendant le processus d'embauche.

Les participants de Charlottetown ont été les premiers à suggérer que l'École mette à contribution les fonctionnaires expérimentés pour concevoir les cours. Ils ont de plus recommandé que les formateurs et les concepteurs de programmes soient reconnus et agréés pour leurs compétences en matière de formation et de conception.

Les participants s'accordaient à penser que les attestations de l'École de la fonction publique du Canada devraient être reconnues par les universités et les collèges, et ils ont en outre suggéré qu'il fallait que l'École soit un centre d'études en gouvernance accessible à tous les citoyens. Ils aimeraient de plus voir un système d'évaluation plus élaboré qu'une simple notation de type réussite/échec. Ils ont suggéré que les finissants reçoivent une attestation indiquant les distinctions décernées à la suite d'un cours. Cette façon de faire aiderait les fonctionnaires à obtenir un diplôme individuel.

Selon les participants, l'envergure de l'École devrait « dépasser nos frontières ». Elle devrait « établir des liens et procéder à des échanges d'enseignants avec d'autres écoles d'administration publique de renommée internationale, et apprendre de celles-ci ». L'École de la fonction publique du Canada devrait envoyer des experts canadiens pour aider d'autres pays à former leur modèle de gouvernance, et inviter les fonctionnaires d'autres pays à partager leurs connaissances et à élargir nos horizons culturels.

6. Soutien ministériel pour l'apprentissage et responsabilité

Les participants à la session ont insisté sur la nécessité d'assurer le soutien ministériel de l'apprentissage; un engagement – en argent et en temps – doit être pris envers *tous* les fonctionnaires. L'École devrait s'efforcer de « rallier » les ministères au soutien du programme d'apprentissage.

On a fortement recommandé l'élaboration de plans d'apprentissage individuels et ministériels. Les participants ont suggéré qu'une certaine partie des fonds soit consacrée aux plans d'apprentissage, pour chaque employé, et que l'École s'assure que les gestionnaires soutiennent cette approche.

Selon les participants, l'École devrait gérer le « budget d'apprentissage » afin d'assurer un accès équitable aux fonds dans tous les ministères ainsi que la responsabilité des dirigeants des ministères envers le programme d'apprentissage. Les ministères seraient toutefois chargés de choisir les employés et de décider du moment où les programmes de formation/apprentissage seraient le plus avantageux.

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 dans toute la fonction publique, et qui soit responsable de la qualité de l'apprentissage et de la formation de ses conseillers.

Le groupe a indiqué qu'un plan de communication solide doit comprendre la vision et la mission de l'École de la fonction publique du Canada. De plus, les ministères et les fonctionnaires devraient être informés des paramètres de la réglementation et des politiques connexes régissant l'École, ainsi que de sa mission, de son calendrier et de ses objectifs. L'École devrait travailler conjointement avec le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) au soutien de la politique sur l'apprentissage continu. Les participants ont de plus recommandé que le gouvernement ne crée pas de faux espoirs : celui-ci devrait plutôt prendre des engagements à long terme pour assurer la mise sur pied et la réussite permanente 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?

Le manque de financement, le calendrier et l'éloignement ont été considérés comme étant les principaux obstacles reliés à l'apprentissage. Les participants ont fait valoir que les cours par modules, l'apprentissage en ligne et les cours locaux pouvaient servir à atténuer les obstacles reliés au temps. Ils ont aussi insisté sur l'importance de veiller à ce que les cours n'empiètent pas sur les fins de semaine ou n'entraînent pas d'heures supplémentaires.

Afin de réduire les coûts élevés de la formation, les programmes de base devraient être offerts gratuitement. Le groupe a été le premier à suggérer l'approche « boy-scout » relativement à l'établissement des prix : les frais de déplacement devraient notamment être partagés entre tous les participants, y compris ceux qui habitent la ville où se donne le cours. Les employés auraient ainsi un accès plus équitable à l'apprentissage partout au pays, et l'École devrait adopter pour ses programmes un barème de prix dynamique et flexible.

Le groupe a indiqué la nécessité que l'École offre des programmes qui conviennent à une multitude de modes d'apprentissage. La technologie de l'information pourrait être utilisée comme solution de rechange à la formation en classe afin d'améliorer l'accessibilité pour les apprenants des régions. Cependant, pour que l'apprentissage en ligne soit efficace, l'École doit s'assurer que l'infrastructure et la formation appropriées soient disponibles dans les régions. De plus, l'École devrait éviter de se fier exclusivement sur l'apprentissage virtuel.

On a recommandé que l'École maintienne des normes de qualité élevées et constantes pour ses formateurs, ses cours et ses initiatives d'apprentissage en ligne.

D'après les participants, les fonctionnaires, particulièrement ceux qui s'approchent de la retraite, sont sceptiques quant à l'apprentissage et manquent de motivation. Afin d'encourager les employés à poursuivre leur apprentissage et à exploiter leur talent, ils ont suggéré que l'École crée des passeports d'apprentissage individuels.

Selon les participants, il est nécessaire que l'École développe une vision commune et des compétences de base qui soient partagées au-delà des limites des ministères et des organismes. L'École devrait toutefois continuer à tenir compte de la diversité dans les ministères et à encourager ces derniers à apprendre des différents types d'organisation en place au gouvernement.

Le groupe a mentionné que les régions étaient considérablement désavantagées puisqu'elles étaient incapables de soutenir la totalité de l'apprentissage et du perfectionnement des employés. Les participants ont expliqué qu'il y a souvent des candidats au Programme de stagiaires en gestion (PSG) dans les régions, mais que ceux-ci restent rarement jusqu'à leur graduation en raison du manque de postes disponibles à leur échelon. Ils aimeraient que l'École établisse un système de perfectionnement professionnel présentant plus de cohésion et qui permette aux régions de ne pas perdre les candidats qu'ils ont formés.

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

D'après les participants à la session, la présence régionale est le moyen le plus efficace d'assurer le dialogue avec les apprenants des régions. Le groupe a recommandé que l'École affecte des représentants régionaux à temps plein qui coordonnent les activités d'apprentissage régionales et qui relèvent directement du Conseil d'administration.

L'École devrait tenir des réunions périodiques dans chacune des régions afin de fournir aux fonctionnaires de tous les échelons hiérarchiques une tribune où ils puissent exprimer leurs besoins et leurs préoccupations. Le groupe a également indiqué que le site Internet de l'École devait comprendre le rapport annuel, le procès-verbal des réunions de haut niveau et un bulletin trimestriel qui analyse les possibilités d'apprentissage régionales.

Les participants ont suggéré que l'École procède à un examen semestriel du contenu des cours fondé sur les évaluations des fonctionnaires et les consultations avec ceux-ci. Ils ont également indiqué que l'École devait organiser des discussions informelles pour favoriser le partage des idées partout au pays.

Ils ont de plus suggéré le roulement des formateurs afin de donner aux étudiants la possibilité de faire l'expérience de nouvelles méthodes d'enseignement et, aux formateurs, la chance d'apprendre des différentes régions. Ce partage des connaissances favoriserait aussi la compréhension et le dialogue entre les régions.

D'après les participants, l'École devrait établir un programme de promotion efficace auprès des fonctionnaires de tout le pays. Ce programme devrait comprendre des incitatifs et des offres spéciales qui stimulent l'apprentissage et la formation au sein de la fonction publique.

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. Les participants ont désigné les partenaires éventuels suivants : les collèges communautaires, les universités, les syndicats, les spécialistes ministériels, les communautés de pratique, les différents paliers de gouvernement, les réseaux des RH, le *Holland College*, le Conseil canadien des réseaux régionaux de jeunes fonctionnaires (CCRRJF), les bibliothèques publiques, l'Association fédérale des responsables de sécurité, la Société Éducative de l'Île-du-Prince-Édouard, les centres de formation linguistique et les fournisseurs d'apprentissage du secteur privé.

Le groupe a insisté sur la nécessité de « former les formateurs », suggérant que le perfectionnement des spécialistes ministériels pourrait alléger le coût élevé des déplacements et des cours.

Les participants ont recommandé que l'École dirige les étudiants vers les organismes et les ministères qui offrent une formation dans des domaines spécifiques, et qu'elle se réserve les programmes propres aux employés de la fonction publique qui ne sont pas déjà donnés par d'autres fournisseurs de service.

Quels sont les besoins immédiats en matière d'apprentissage?

Les participants de Charlottetown ont indiqué les besoins suivants comme besoins urgents en matière d'apprentissage auxquels l'École devait répondre : le développement du leadership (cours échelonnés), la formation sur le développement à l'intention des futurs gestionnaires, la « démystification » de la fonction de contrôleur moderne (notamment les valeurs et l'éthique, la gestion du rendement, la gestion des risques), la planification de la relève, la communication, les aptitudes au travail d'équipe, la gestion des connaissances spécifiques et opérationnelles ainsi que la transmission des connaissances, le perfectionnement des compétences non techniques, les techniques d'encadrement, les techniques d'entrevue, le programme d'orientation pour les nouveaux employés, le cours « Ottawa et ses rouages » (historique, élaboration des politiques, notes d'information, etc.) et la formation sur ce que signifie être un fonctionnaire, la compréhension des différences culturelles au gouvernement, ainsi que la planification de carrière et le perfectionnement professionnel.

Le groupe a indiqué que la connaissance de l'informatique devait être considérée comme une compétence de base et que, par conséquent, la formation en technologie de l'information devait être l'une des principales priorités de la nouvelle École de la fonction publique du Canada.

Les participants à la session de Charlottetown ont souligné la nécessité que l'École favorise chez les fonctionnaires une plus grande connaissance de soi. Cette initiative peut être appuyée par les programmes des ressources humaines ainsi que par un meilleur accès aux membres du personnel chargés de l'encadrement et à des mentors.