

SESSION DE MONTRÉAL
Consultation sur l'éventuelle nouvelle École de la fonction publique du Canada
29 mai 2003

Résumé des points saillants

Dynamique du groupe :

Le groupe de fonctionnaires de Montréal était très diversifié et comprenait des employés de plusieurs échelons hiérarchiques et un grand nombre de ministères, de même que des représentants des syndicats et de divers réseaux et communautés fonctionnelles. Les participants ont clairement exprimé leur vision de l'École de la fonction publique du Canada proposée. Ils ont présenté des points de vue pragmatiques pour la formation d'une École qui convienne aux apprenants des régions. Les évaluations, à la fin de la séance, ont été positives et indiquaient que les participants ont senti que les bonnes questions leur avaient été posées et qu'ils avaient eu suffisamment l'occasion au cours de la session d'émettre leur perspective 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*

La consultation a révélé la nécessité de rendre les possibilités d'apprentissage accessibles dans les régions, et non seulement dans la région de la capitale nationale. Les participants de la session de Montréal ont de plus insisté sur la nécessité d'un accès équitable à l'apprentissage pour les fonctionnaires de tous les échelons hiérarchiques et de tous les ministères. L'un des participants a en outre déclaré que « la région du Québec ne se limite pas à Montréal ni à Québec : elle comprend aussi Chicoutimi et Sherbrooke ».

Le thème de l'abordabilité a été soulevé à maintes reprises au cours de la session, et on a suggéré que les programmes de base soient offerts gratuitement. On a aussi fortement recommandé la création de comptes d'apprentissage individuels. Le groupe a de plus suggéré que l'École envisage d'avoir recours à des sources de financement extérieures.

Selon les participants, les programmes devraient être conçus de manière à respecter les engagements en matière de service et les responsabilités propres au milieu de travail des fonctionnaires. Ils ont suggéré que l'École élabore des programmes d'apprentissage par module plutôt que des cours qui se prolongent au delà d'une semaine.

On a fortement appuyé l'usage de la technologie de l'information et des méthodes d'apprentissage en ligne comme moyen d'accroître l'accessibilité. L'École devrait s'efforcer d'« amener l'apprentissage jusqu'à la clientèle ». L'accès multivoies, comme la vidéoconférence et la vidéotransmission, est perçu comme un moyen d'offrir de nombreux choix d'apprentissage et d'alléger les coûts. Les participants ont en outre recommandé que l'École mette en place un service de consultation doté d'un numéro sans frais afin de faciliter l'accès à l'orientation de carrière dans les régions.

Le groupe a souligné l'importance de concevoir des programmes qui soient propices à différents modes d'apprentissage, c'est-à-dire auditifs, visuels, etc., et qui correspondent aux besoins de différentes personnes et de différents ministères.

D'après les participants, l'École devrait stimuler, dans l'ensemble de la fonction publique, le développement d'une culture de l'apprentissage. L'École a également un rôle à jouer dans le soutien des communautés de pratique et dans le partage des connaissances à tous les niveaux.

2. Présence régionale

Les participants à la session de Montréal ont exprimé la nécessité de disposer sur place d'un 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. Ils ont recommandé que les bureaux de Formation et perfectionnement Canada (FPC) demeurent ouverts afin de veiller, à tout le moins, à ce que la présence régionale ne diminue pas.

On a continuellement insisté sur l'établissement de partenariats avec les institutions locales comme les collèges, les universités et les cégeps. Les participants ont suggéré que l'École mette en place des satellites partout au pays afin de faciliter la participation des apprenants des régions.

3. Pertinence

Les participants ont fortement suggéré que l'École établisse un plan de communication stratégique pour garantir la participation des régions et s'assurer que les programmes correspondent à leur réalité. Ils ont insisté sur le fait que l'École devait être « axée sur la clientèle » et concevoir des programmes à l'intention d'un groupe diversifié de fonctionnaires. Les participants ont de plus suggéré que l'École fasse office de lieu d'apprentissage expérimental, et qu'elle soutienne le partage des meilleures pratiques et des cas exemplaires à l'échelle nationale et internationale.

Le groupe a souligné la nécessité d'une formation de base obligatoire pour tous les fonctionnaires. Les participants à la session de Montréal ont de plus suggéré que 70 pour cent des programmes obligatoires soient consacrés au perfectionnement des compétences de base propres à la fonction publique, et que trente pour cent de ces programmes soient consacrés à la formation spécialisée propre à des ministères en particulier.

On a recommandé que la formation opérationnelle demeure la responsabilité des ministères, et que l'École proposée se concentre sur l'apprentissage obligatoire et sur les programmes de perfectionnement. Bref, l'École devrait s'efforcer d'accroître la valeur de ce qui existe déjà dans la fonction publique. Le groupe a également suggéré que l'École élabore un cursus d'apprentissage en recherche-action.

Les participants ont insisté sur le fait qu'une solide orientation à la fonction publique était essentielle pour faire comprendre aux fonctionnaires 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.

Les participants ont désigné la planification de la relève comme l'une des principales priorités de l'École, étant donné les pressions naissantes causées par le changement démographique prévu sur les effectifs, changement qui devrait entraîner un renouvellement de personnel considérable au cours des prochaines années. Ils ont également souligné la nécessité d'une meilleure communication entre les différentes générations de fonctionnaires. Le mentorat est perçu comme une méthode efficace pour transmettre les connaissances des fonctionnaires chevronnés aux jeunes générations.

Le groupe a souligné la nécessité d'obtenir de la rétroaction de la part des apprenants sur une longue période de temps afin de jauger les résultats et les effets des cours sur les besoins individuels et les besoins opérationnels de leur organisation respective.

On a insisté sur le fait que la formation linguistique était un besoin de base qui avait besoin de soutien. Les participants ont de plus souligné que l'École devait offrir un grand nombre de cours de qualité dans les deux langues officielles.

Enfin, on a souligné que les programmes devraient être conçus en prévision des besoins du gouvernement.

4. Alliances stratégiques

On s'accorde généralement à penser que l'École devrait s'efforcer d'établir des partenariats avec les ministères ainsi qu'avec les universités, les collèges, le cégeps et les fournisseurs d'apprentissage locaux. Le groupe a de plus souligné que l'École ne devait pas « réinventer la roue », mais bien coordonner les programmes d'apprentissage de tous les ministères et orienter les étudiants en conséquence. L'École devrait également inciter les ministères à mettre en commun leurs ressources et leurs installations.

Les participants à la session de Montréal ont insisté sur l'importance des partenariats bilatéraux. L'École devrait établir des partenariats avec les régions, mais, en retour, la nouvelle institution pourrait « compter sur l'engagement et la conscience professionnelle des fonctionnaires des régions » pour soutenir la nouvelle École de la fonction publique du Canada et son programme d'apprentissage.

5. Accréditation et reconnaissance

L'accréditation et les attestations sont apparues comme un thème commun aux participants de la session de Montréal. On a recommandé que les attestations soient reconnues entre les ministères. Cette méthode favoriserait un système qui permette aux fonctionnaires d'élaborer un programme d'études personnalisé, sans égard à leur mutation entre les ministères.

On a suggéré que l'École définisse les compétences de base en même temps que les cours qui développeront ces compétences, lesquels pourraient être stockés dans une base de données et classés par titre de poste et par sujet.

Les participants s'accordent à penser que les programmes de l'École proposée devrait être reconnus par les universités et les collèges, ce qui créerait un système de reconnaissance bilatéral. Cette reconnaissance ne permettrait pas 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.

6. Soutien ministériel pour l'apprentissage et imputabilité

À maints égards, les participants ont perçu l'École comme le véhicule d'une culture, favorisant une fonction publique diversifiée et inclusive. Le groupe a indiqué que l'« employeur devrait voir l'apprentissage comme un investissement et non pas comme un coût ».

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 également responsable de la formation de ses conseillers.

La discussion a de plus fait ressortir la nécessité que les dirigeants soient imputables du programme d'apprentissage de la fonction publique, et qu'ils veillent à ce que les employés reçoivent le temps, l'argent et les outils nécessaires pour réaliser leurs propres activités d'apprentissage. Les participants de la session de Montréal ont exprimé la nécessité de ménager « de l'espace et du temps » pour que les fonctionnaires profitent des possibilités d'apprentissage.

Afin d'assurer la responsabilité de chaque ministère, le groupe a suggéré que l'École encourage les ministères à adopter une approche comparable à la « loi du 1% du Québec » qui stipule que les compagnies doivent allouer un pour cent de leur budget au soutien de la formation de leurs employés.

On a de plus suggéré que l'École fasse la promotion de l'apprentissage en double boucle, invitant tous les participants aux cours à partager leurs connaissances avec leur équipe.

Les participants ont indiqué que les fonctionnaires devaient être informés des paramètres de la réglementation et des politiques connexes régissant l'École de la fonction publique du Canada, ainsi que de sa mission, de son calendrier et de ses objectifs.

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

Les participants ont indiqué la nécessité d'une institution qui évolue avec les besoins en matière d'apprentissage des fonctionnaires. Les activités d'apprentissage doivent être offertes tout au long de l'année et pas seulement à la fin de l'exercice financier, période à laquelle la charge de travail tend à atteindre son maximum, ce qui témoigne davantage de la nécessité que les ministères et les cadres supérieurs soient responsables du programme de formation de la fonction publique. On a fortement appuyé l'idée de « champions de l'apprentissage » à l'échelle ministérielle.

Le groupe a souligné la nécessité que l'École offre des méthodes et des moyens d'apprentissage diversifiés. Il a appuyé l'apprentissage en ligne comme moyen d'atténuer les problèmes de coûts et d'accessibilité dans les régions. Les partenariats avec les fournisseurs d'apprentissage locaux assureraient des lieux d'apprentissage dans les régions et pas seulement dans la région de la capitale nationale. Il a aussi insisté sur le fait que de nombreux modes d'apprentissage devaient être envisagés au moment de la conception des programmes.

Les participants ont exprimé la nécessité que l'École mette au point un plan de communications et de promotion qui aille plus loin que les listes de distribution par courrier électronique. L'École devrait définir clairement les notions d'« apprentissage » et de « formation ». De plus, les participants aimeraient que l'École développe une vision commune et définisse les compétences de base qui sont partagées au delà des limites des ministères et des organismes, afin de s'assurer de la disponibilité de programmes d'apprentissage pertinents et communs.

On a aussi suggéré que l'École travaille de concert avec le Secrétariat du Conseil du Trésor afin d'assurer le financement des communautés de pratique et de garantir que l'École participe à l'élaboration des politiques relatives à l'apprentissage de manière à éviter le délai entre l'élaboration d'une politique et sa mise en application.

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

Les participants ont cité notamment : une présence locale, la mise sur pied d'une stratégie de promotion et de communications créative permettant d'assurer un dialogue permanent avec les apprenants des régions, le soutien de projets pilotes dans les régions, la constitution de comités consultatifs régionaux qui relèvent du Conseil d'administration de l'École, le soutien des communautés de pratique, la création de réseaux d'apprentissage régionaux, le soutien des « champions » de l'apprentissage, et un usage stratégique de la technologie de l'information afin de créer un centre d'apprentissage virtuel permettant le partage de la rétroaction, un babillard, un inventaire des besoins d'apprentissage individuels et des stratégies pouvant y répondre, des sondages en ligne et des évaluations postérieures aux programmes.

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

À cette question, on a répondu notamment : les collègues, les universités, les conseillers, les animateurs, les experts ministériels, les ONG, le CCTC, les réseaux de cadres intermédiaires, le réseau des jeunes du Québec, les syndicats, les communautés de pratique et les organismes professionnels. Les participants ont aussi désigné l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) comme partenaire éventuel. Du point de vue des participants, ces alliances stratégiques sont un moyen d'adapter les cours aux besoins des apprenants des régions.

Les participants ont en outre indiqué que l'École devait créer des partenariats avec les établissements qui offrent de la formation dans différentes langues plutôt qu'uniquement dans les deux langues officielles.

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, et apprendre de ces partenariats. Les participants ont recommandé que l'École fasse office d'intermédiaire en matière de connaissance, qu'elle dirige les étudiants vers les organismes et les ministères qui offrent une formation dans des domaines spécifiques, et qu'elle se réserve les programmes qui ne sont pas déjà donnés par les ministères afin d'éviter de « réinventer la roue » .

L'École devrait élaborer un bottin du savoir qui identifie de façon efficace les experts en la matière et donne aux apprenants le moyen d'entrer en contact avec eux.

Quels sont les besoins immédiats en matière d'apprentissage?

Le groupe a fait ressortir les besoins urgents en matière d'apprentissage qui suivent : le développement du leadership, une sensibilisation accrue de la part des dirigeants aux mécanismes gouvernementaux et aux relations du gouvernement avec les syndicats et les employés, l'encadrement, le mentorat, la formation sur la fonction de contrôleur moderne (y compris les valeurs et l'éthique, la gestion des risques, l'intendance et le contrôle), la formation en matière de diversité, la communication, le règlement extrajudiciaire de différends, la gestion et la transmission des connaissances, le perfectionnement des compétences non techniques, le travail d'équipe, l'orientation des cadres et des nouveaux employés, l'« approche globale du gouvernement » qui favorise l'intégration de l'effectif, le foisonnement des idées, le transfert des compétences entre les ministères et jusqu'aux secteurs privé et bénévole, le perfectionnement des cadres intermédiaires, la planification de carrière et le perfectionnement professionnel.

Le groupe a désigné la formation en informatique et en technologie de l'information comme étant des besoins prioritaires qui devaient être pris en compte dans la mise sur pied de l'École de la fonction publique du Canada.

Les participants ont préconisé l'approche qui vise à « former les formateurs », et ils ont recommandé que les formateurs soient préparés à soutenir l'apprentissage des adultes. L'École devrait encourager les affectations de perfectionnement, les échanges en milieu de travail et d'autres formes d'apprentissage expérientiel. Les participants ont également indiqué la nécessité de programmes de qualité, d'attestations de formation et de l'accréditation des programmes de la fonction publique.

Le développement personnel et les relations interpersonnelles sont deux des principaux domaines qui sont ressortis. L'École devrait encourager davantage la créativité et l'innovation à tous les échelons hiérarchiques du gouvernement. Enfin, les participants à la session de Montréal ont insisté sur la nécessité que l'École cultive une fonction publique qui reconnaisse la contribution de tous ses fonctionnaires.