

**SESSION DE LA RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE**  
**Consultation sur l'éventuelle nouvelle École de la fonction publique du Canada**  
30 mai 2003

*Résumé des points saillants*

**Dynamique du groupe :**

Les fonctionnaires de la région de la capitale nationale (RCN) ont développé une vision de l'éventuelle École de la fonction publique du Canada très semblable à celle des participants des autres régions. Le groupe était enchanté d'avoir l'occasion de participer à la formation de la nouvelle École. 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... »**

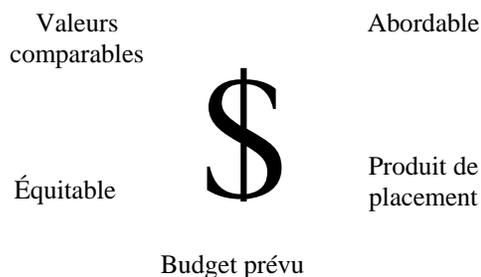
Plusieurs grands thèmes se sont dégagés des discussions du matin sur ce sujet.

**I.            Accessibilité**

Les participants à la session de la RCN ont souligné la nécessité d'un meilleur accès à la formation et aux possibilités d'apprentissage. Un autre des principaux points a été la question de l'équité en matière de financement dans tous les ministères, et pour tous les fonctionnaires de tous les échelons hiérarchiques.

La question de l'abordabilité a été soulevée à maintes reprises au cours de la session. Le groupe a suggéré que les possibilités d'apprentissage soit offertes gratuitement et que l'apprentissage soit considéré comme un investissement, non pas comme un coût. Ils ont toutefois préconisé l'usage d'un système d'« équité par l'effort », qui garantit un retour sur l'investissement grâce aux employés qui « remettent ce qu'ils ont reçu » à leur ministère. Ce système pourrait comprendre le partage de leur apprentissage avec d'autres membres du personnel de l'organisation.

Le groupe a suggéré que l'École offre des tarifs concurrentiels afin de soutenir les activités d'apprentissage des petits ministères qui, autrement, ne pourraient peut-être pas se les offrir. Le groupe a aussi indiqué certaines des questions fondamentales à résoudre en matière de coût que l'École devrait examiner (*voir schéma 1*).



*Schéma 1*

Les participants ont exprimé leur inquiétude quant au modèle de « recouvrement des coûts », à la fois à l'intérieur des ministères et comme principale structure de coûts pour l'École. Ce modèle semble être un obstacle à l'apprentissage, particulièrement pour les petits ministères. Ils ont suggéré que l'École délaisse

ce modèle afin de s'assurer que les décisions qu'elle prend sont fondées uniquement sur la satisfaction des besoins en matière d'apprentissage des fonctionnaires. Ils ont de plus déclaré qu'il était impossible de « recouvrer les coûts d'un apprentissage non structuré ». Comme solution de rechange, le groupe a suggéré qu'un budget ou des fonds spéciaux soient consacrés à l'École, et que l'on n'utilise le recouvrement des coûts que pour les coûts différentiels qu'entraîne, par exemple, l'invitation de conférenciers de pays étrangers.

Le groupe comprenait que de nombreux fonctionnaires n'accordent pas de valeur à des programmes offerts gratuitement et peuvent abuser de la situation en s'inscrivant à des cours auxquels ils n'assisteront pas. On a donc suggéré que l'École offre les cours gratuitement et ne facture que les participants inscrits qui n'assistent pas aux cours.

On a fortement recommandé les comptes d'apprentissage individuels dont la gestion serait centralisée afin de s'assurer que, malgré les coupures dans les budgets, les « crédits d'apprentissage » des fonctionnaires ne puissent pas leur être retirés. De plus, le groupe a suggéré l'usage d'un système de points comparable aux « milles aériens » attribués en vertu du programme de récompense aérien Air Miles, qui permettrait aux apprenants qui suivent fréquemment des cours de recevoir des « milles d'apprentissage » pour chaque heure durant laquelle ils ont participé à un cours, et qu'ils puissent par la suite échanger contre un cours gratuit.

Le groupe a mentionné que l'École devrait avoir un calendrier plus souple qui corresponde davantage aux exigences du service dans les ministères. Les participants ont indiqué qu'il faudrait aussi offrir des cours à d'autres moments que seulement durant les « heures ouvrables », ce qui pourrait encourager les fonctionnaires à poursuivre leur apprentissage dans leur temps libre.

On a appuyé l'idée de l'apprentissage virtuel et on a souligné que l'École devait « amener l'apprentissage jusqu'à la clientèle ». Les participants ont insisté sur le fait que le cursus devait mêler l'apprentissage en ligne aux techniques en classe de manière à convenir à différents milieux d'apprentissage. Le groupe a aussi souligné l'importance de concevoir des programmes qui soient propices à différents modes d'apprentissage, c'est-à-dire auditifs, visuels, etc.

Selon les participants, l'École doit encourager la mutation de la culture au sein de la fonction publique en matière de soutien à l'apprentissage. L'École doit en outre soutenir les communautés de pratique à tous les échelons hiérarchiques.

## *2. Pertinence*

Les participants à la session ont souligné la nécessité de programmes de base obligatoires pour tous les fonctionnaires. 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.

Une solide orientation à la fonction publique a été jugée essentielle pour tous les fonctionnaires. Les participants ont précisé que l'orientation devait être considérée comme un besoin continu auquel les gens doivent avoir recours à différentes étapes de leur carrière. Le programme devrait en outre véhiculer l'idée que les fonctionnaires font partie d'une vaste institution, et faire ressortir les valeurs, l'éthique et les principes qui régissent la fonction publique. Le programme d'orientation doit de plus être lié à la satisfaction des besoins en matière de service aux Canadiens.

On s'accorde généralement à penser que l'École devrait offrir aux fonctionnaires des possibilités d'apprentissage et de formation structurées et non structurées. Le groupe a souligné la nécessité que l'École soutienne le jumelage, le mentorat et les programmes d'échanges de travail.

Les participants ont insisté sur la nécessité de planifier la relève afin de combler les besoins en matière d'apprentissage des jeunes fonctionnaires. Ils ont également recommandé la mise sur pied d'un solide

programme de promotion et de communications, de même qu'un examen des modèles internationaux et du secteur privé. L'École est perçue comme un « facteur d'influence important pour le recrutement et le maintien en fonction du personnel » de la fonction publique.

L'École devrait offrir des programmes de perfectionnement professionnel pertinents pour les fonctionnaires de tous les échelons hiérarchiques et de tous les ministères. On a en outre fortement recommandé une rétroaction tous azimuts. Il faut disposer d'un mécanisme de rétroaction qui mesure les améliorations en matière de compétences non techniques, et valide l'apprentissage à long terme.

Les participants ont fait ressortir que l'École devrait revoir la façon dont la formation linguistique dans la fonction publique est actuellement offerte. L'École devrait dépasser la formation linguistique traditionnelle en classe et chercher à offrir des possibilités d'apprentissage reliés à l'emploi.

Enfin, on a souligné que l'École devait toujours « penser à l'avenir », et mettre au point des outils de prévision qui permettent d'étudier le milieu et de prévoir les besoins à venir des fonctionnaires et des citoyens.

### *3. Alliances stratégiques*

Les participants ont expliqué que l'École ne peut pas « faire tout pour tous ». Ils ont plutôt recommandé que l'on se serve de cette fenêtre pour établir des partenariats en bonne et due forme avec les ministères ainsi qu'avec les universités, les collèges et les fournisseurs d'apprentissage locaux. Le groupe a souligné que les partenaires devraient compléter le mandat efforts de l'École et veiller à éviter tout chevauchement dans les programmes de formation offerts actuellement par divers ministères, et encourager plutôt la mise en commun des ressources entre ministères fédéraux. Selon les participants, ces alliances stratégiques d'encouragent le partage des connaissances qui transcende les limites gouvernementales.

On a suggéré que l'École s'établisse en institut modèle en matière de gouvernance à l'échelle internationale. Les partenariats internationaux favoriseraient la promotion du partage des meilleures pratiques au sein des écoles d'administration publique aux quatre coins du globe. Le Canada pourrait permettre à d'autres pays de mettre à profit ses réseaux et d'apprendre du modèle de gouvernance canadien.

Parmi les partenaires éventuels, on a cité les réseaux de jeunes, les réseaux de gestionnaires intermédiaires, etc.

### *4. Accréditation et reconnaissance*

Les participants à la session de la RCN ont souligné la nécessité que l'École crée un système d'accréditation universel. On a recommandé que les attestations soient reconnues entre les ministères, ce qui permettrait aux fonctionnaires de détenir des titres de compétences transférables et d'élaborer un programme d'étude personnalisé.

L'École pourrait jouer un rôle en définissant les besoins horizontaux des fonctionnaires en même temps que les compétences essentielles à chaque poste. On a, de plus, suggéré que les compétences de base soient définies en même temps que les cours qui développeront ces compétences.

Les participants s'accordent à penser que l'accréditation des programmes de l'École proposée devrait être reconnue par les universités et les collèges. 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 poste du personnel en place.

Ce groupe a été le premier à suggérer que l'École pourrait attirer des membres sur une base bénévole. Les participants ont de plus recommandé que ce soit un honneur d'être un bénévole ou un membre de l'École, et qu'il faudrait décerner des attestations reconnaissant la contribution de ces bénévoles.

## **5. Soutien ministériel pour l'apprentissage et imputabilité**

Selon les participants, l'École doit se faire le « champion de l'apprentissage » à la fonction publique. Il est nécessaire d'assurer le soutien ministériel (argent, temps et accès) et l'imputabilité pour tout l'apprentissage au sein des ministères, et à tous les échelons hiérarchiques de la fonction publique. L'École devrait transformer la fonction publique de la formation traditionnelle à l'apprentissage continu.

Au cours de la discussion, on a également fait valoir la nécessité que les dirigeants soient imputables du programme d'apprentissage de la fonction publique, et on a suggéré que la responsabilité envers l'apprentissage soit liée aux objectifs de rendement en matière de gestion des dirigeants.

On a recommandé l'élaboration d'un plan d'apprentissage pour tous les apprenants et les ministères. Les participants perçoivent l'apprentissage en équipe comme une nouvelle priorité.

Il est clair que les participants s'attendent à ce que l'École améliore l'« administration de l'apprentissage ». Le groupe a insisté sur le fait que l'École devait assurer une qualité élevée et constante de tous les programmes, y compris ceux donnés par les fournisseurs privés. L'École devrait aussi être responsable de la qualité de l'apprentissage et de la formation de ses conseillers.

On a recommandé que le secteur d'activité de l'École soit clairement défini. Les participants ont aussi indiqué que les fonctionnaires devaient être informés de la mission, du calendrier et des objectifs de l'École proposée. Ils ont de plus recommandé que le gouvernement ne crée pas de faux espoirs : l'École de la fonction publique du Canada devrait plutôt s'efforcer d'établir un engagement permanent envers l'apprentissage dans la fonction publique.

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

Les participants ont indiqué la nécessité que l'École cultive une organisation qui soutienne l'apprentissage tout au long de l'année et qui intègre celui-ci à chaque journée. Le groupe a souligné la nécessité que l'École offre ses programmes à différents moments, qu'elle soit ouverte à différents modes d'apprentissage et qu'elle s'attaque aux obstacles à l'apprentissage.

À Ottawa, on s'accordait généralement à penser que le nom actuel de l'École proposée était « rigide et axé sur la formation » : le groupe a suggéré le nom de « Centre d'excellence de la fonction publique ».

On a insisté sur la nécessité d'un plan de communication. Les participants ont fait remarquer que « les fonctionnaires ne sont souvent pas conscients des avantages auxquels ils ont droit et de la chance qu'ils ont ». Les participants ont de plus reconnu que l'École devait jouer un rôle dans la motivation des employés à profiter des possibilités d'apprentissage. Celle-ci devrait en outre faire office de « centre de renseignements/centre multiservice » qui identifie les programmes d'apprentissage et les fournisseurs d'apprentissage auxquels les fonctionnaires ont accès.

Afin de s'assurer que les programmes offerts correspondent aux besoins en matière d'apprentissage des ministères et des apprenants, les participants ont recommandé que le cursus de l'École soit issu des plans d'apprentissage des ministères.

Enfin, les participants ont souligné que l'École devait s'efforcer de créer un système d'avancement professionnel destiné aux spécialistes comme les scientifiques, les chercheurs, etc., plutôt que se confiner au soutien de l'apprentissage et du perfectionnement des apprenants du domaine de la gestion.

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

Les participants à la session de la RCN ont indiqué notamment : l'engagement du dialogue avec les réseaux existants comme les conseils fédéraux et le Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement, l'établissement de « centres d'apprentissage régionaux », une représentation régionale au Conseil d'administration de l'École, la création de champions de l'apprentissage dans les régions, la tenue de consultations régionales permanentes, un usage stratégique de la technologie de l'information permettant la création d'un site Internet/portail de l'apprentissage, et un inventaire électronique des besoins communs en matière d'apprentissage et des stratégies pouvant y répondre.

On a aussi recommandé que l'École accueille les communautés de pratique, les communautés d'intérêts et les représentants des ministères au sein du Conseil d'administration de l'École. On a de plus suggéré que toutes les parties intéressées devraient avoir accès à l'organisme chargé de la gestion financière de l'École.

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

Les participants à la session d'Ottawa ont indiqué que l'École devrait former des partenariats avec les universités et les collèges afin d'assurer aux fonctionnaires un meilleur accès au milieu académique. Ils ont de plus recommandé la création de partenariats avec les fournisseurs d'apprentissage privés pour le perfectionnement des compétences scientifiques et techniques.

Ils ont appuyé la « fécondation intersectorielle » au moyen d'attestations d'apprentissage sectoriel. Par conséquent, les échanges d'enseignants, les stages en milieu de travail, le mentorat, les affectations de perfectionnement et le jumelage ont été fortement recommandés.

Il est clair que l'on s'attend à ce que l'École proposée repère les fournisseurs d'apprentissage et entretienne des liens avec tous ceux qui peuvent rendre l'apprentissage plus économique.

***Quels sont les besoins immédiats en matière d'apprentissage?***

Les participants de la session de la RCN ont indiqué les besoins suivants en matière d'apprentissage comme étant des besoins urgents auxquels l'École devait répondre : le développement du leadership, la formation sur la fonction de contrôleur moderne (notamment les valeurs et l'éthique), la planification de la relève, la résolution de conflits et le règlement extrajudiciaire de différends, la gestion des connaissances, l'encadrement, le mentorat, le perfectionnement des compétences non techniques, les techniques de présentation efficace, la gestion et la planification des ressources humaines, le programme d'orientation pour les nouveaux employés, le foisonnement des idées, le transfert des compétences entre les ministères et jusqu'aux secteurs privé et bénévole, le perfectionnement des cadres intermédiaires ainsi que la planification de carrière et le perfectionnement professionnel.

La formation sur la diversité a été jugée nécessaire pour permettre une plus grande sensibilisation aux différences entre les cultures, les sexes et les générations dans la fonction publique.

Les participants d'Ottawa ont été les premiers à mettre l'accent sur l'importance de créer un milieu d'apprentissage positif qui, selon eux, devrait comprendre un lieu d'apprentissage stimulant avec des cours de qualité, un suivi postérieur aux programmes et le soutien de la création de milieux d'apprentissage non structuré dans la fonction publique.