

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

Résumé des points saillants

Dynamique du groupe :

Le groupe diversifié de fonctionnaires de Toronto a formulé des recommandations et des points de vues novateurs sur l'éventuelle École de la fonction publique du Canada. Les participants ont exprimé leur vision pour la création d'une école efficace qui soit pertinente aux régions. 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 pleinement la possibilité d'émettre leur perspective et leurs idées.

Points saillants de la consultation :

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

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

1. Accessibilité

Tout au long de la discussion, le groupe a insisté sur le fait que les programmes devaient être disponibles dans les régions et non pas seulement dans la Région de la capitale nationale.

Le principal point soulevé sur ce thème a été la question de l'abordabilité. Le groupe a recommandé que les programmes soient offerts gratuitement. On a insisté sur le principe de l'« accès universel », et que celui-ci devait impliquer qu'aucuns frais de scolarité ou de déplacement ne devraient être encourus pour les programmes de base. On a suggéré des bourses individuelles ou des comptes d'apprentissage comme moyens d'alléger le fardeau des budgets des ministères. Comme alternative, les fonctionnaires pourraient travailler suivant un système de points, et se voir allouer un certain nombre de jours de formation par année. On a également recommandé que l'école prenne en compte tous les frais connexes au moment de concevoir les programmes et de choisir l'endroit des activités d'apprentissage comme, par exemple, le coût du stationnement.

Le groupe a indiqué que les programmes devaient refléter les engagements en matière de service de leurs ministères respectifs. Ils ont expliqué que des cours de cinq à dix jours n'étaient souvent pas réalisables parce qu'ils ne permettaient pas de respecter les exigences du service. Par conséquent, le groupe a fait ressortir que les programmes d'apprentissage par modules représentaient une solution de rechange convenable.

On a insisté sur la nécessité d'un usage intensif de la technologie de l'information pour éliminer certains des obstacles qui empêchent de donner des programmes dans des régions éloignées. L'École devrait créer un milieu de formation portable, « amener l'apprentissage jusqu'à la clientèle ». Le groupe s'est dit en faveur de l'idée d'une « université virtuelle »; il a toutefois fait remarquer que la technologie ne devait pas être utilisée à la place d'une présence réelle dans les régions, mais bien en conjonction avec celle-ci. Le cursus devrait combiner l'apprentissage en ligne et la formation en classe. L'accès multivoies est perçu comme une possibilité d'offrir de nombreux choix d'apprentissage et d'alléger les coûts. On a suggéré la vidéoconférence comme méthode de partage des principales présentations et des possibilités d'apprentissage avec les ministères qui ne sont pas situés dans la même région, ou pour les ministères qui ne peuvent tout simplement pas se permettre, financièrement, les présentations par des experts.

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 des différentes personnes et des différents ministères.

Selon les participants, l'École doit se faire l'intermédiaire d'une mutation profonde dans les pensées, les perceptions et les valeurs au sein de la fonction publique en matière de soutien à l'apprentissage. L'École a également un rôle à jouer dans le soutien des communautés de pratique à tous les échelons hiérarchiques, particulièrement celui des praticiens, et non pas seulement celui des cadres supérieurs. On a de plus suggéré que l'École serve de catalyseur pour ce qui est de la cohérence entre les ministères, qu'elle accorde une grande importance à la « gouvernance de l'apprentissage » et qu'elle fasse de l'apprentissage une priorité à l'échelle de la fonction publique.

2. Présence régionale

Ce thème a été soulevé à plusieurs reprises au cours du processus de consultation. Il est nécessaire 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 fonction de ces besoins. On a suggéré de financer la création de partenariats avec les institutions locales plutôt que d'investir dans des biens immobiliers.

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 de conseils consultatifs régionaux.

On a continuellement insisté sur la création de partenariats avec les institutions locales comme les collèges ou les universités. On a mentionné l'établissement de « centres d'excellence » dans tout le pays comme moyen de permettre la participation de l'ensemble du pays, et non pas seulement celle de la Région de la capitale nationale. On a recommandé que chaque centre soit affilié à une université locale, avec une expertise dans des domaines spécifiques. Cette façon de faire véhiculerait le concept d'une institution « nationale » et fournirait à tous les fonctionnaires l'occasion d'ajouter l'expérience d'autres parties du pays à leur expérience d'apprentissage.

3. Pertinence

Les participants à la session 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 de manière à offrir des possibilités d'apprentissage pertinentes. Lorsqu'elle élabore un programme, l'École doit tenir compte des besoins ministériels des diverses régions et des compétences nécessaires aux apprenants de ces régions. De plus, le groupe a souligné la nécessité de programmes de base obligatoires pour tous les fonctionnaires, et pas seulement pour les nouveaux employés. Il est évident que les fonctionnaires se tourneront vers l'École pour la formation et l'apprentissage reliés aux divers aspects de la fonction de contrôleur moderne comme les valeurs et l'éthique, l'intendance, la gestion du rendement, etc. On a recommandé que la formation dans des domaines particuliers comme la vérification fiscale demeure la responsabilité de chaque ministère, et que l'École proposée se concentre sur l'apprentissage et sur les programmes de perfectionnement applicable à l'ensemble des fonctionnaires.

Les programmes Orientation à la fonction publique et Ottawa et ses rouages ont été jugés essentiels pour faire mieux comprendre aux fonctionnaires qu'ils font partie d'une vaste institution, qu'ils ne sont pas simplement les employés d'un ministère ou d'un organisme donné. On a cependant suggéré qu'un cours intitulé « Les rouages du gouvernement dans les régions » vienne compléter le cours Ottawa et ses rouages de manière à généraliser la compréhension des rôles des diverses régions.

Les participants ont désigné la planification de la relève comme l'une des principales priorités de l'École, étant donné les pressions démographiques naissantes, causées par le changement des données sur les

effectifs, changement qui devrait entraîner un renouvellement de personnel considérable au cours des prochaines années. L'École proposée est aussi perçue comme un outil stratégique pour le recrutement et le maintien en fonction du personnel. La planification et la programmation de la relève peuvent servir à contrer le pourcentage élevé de départs à la retraite dans la fonction publique par l'embauche de retraités éventuels comme mentors, membres du personnel d'encadrement et conseillers en formation. Cette façon de faire permettrait de s'assurer que les connaissances sont bien transmises aux générations futures de fonctionnaires et faciliterait la transition.

Les participants ont souligné la nécessité que les apprenants fournissent de la rétroaction non seulement sur un événement d'apprentissage ou un cours donné, mais sur la façon dont l'École soutient, de façon générale, l'apprentissage des fonctionnaires. De plus, il est nécessaire que les mécanismes de rétroaction évoluent au-delà des formes traditionnelles. On a recommandé que la rétroaction se poursuive sur une plus longue période de temps, qu'elle soit conçue de manière à inclure une composante comportementale et qu'elle ait la capacité de mesurer les améliorations en matière de compétences non techniques. L'École devrait solliciter la rétroaction des apprenants et de leurs superviseurs après la tenue des cours afin de mesurer les résultats et les effets de ces cours sur leurs besoins personnels et sur les besoins collectifs de leur organisation respective.

Les participants ont également souligné à maintes reprises que la formation linguistique était un besoin de base qui avait besoin de soutien.

Enfin, on a souligné que les programmes devraient être conçus en prévision des besoins du gouvernement, plutôt qu'en réaction à ceux-ci.

4. Alliances stratégiques

Les participants ne s'attendent pas à ce que l'École réponde à tous les besoins imaginables des fonctionnaires et des ministères au pays. Ils recommandent plutôt qu'elle établisse des partenariats avec les ministères afin de promouvoir les meilleures pratiques d'apprentissage, ainsi qu'avec les universités, les collèges et autres fournisseurs de formation locaux. Le groupe a souligné que l'École devrait travailler à éviter le chevauchement et le dédoublement dans les programmes de formation offerts par différents ministères, et encourager plutôt la mise en commun des ressources et des installations parmi les différents ministères fédéraux. Bref, l'École devrait coordonner les programmes d'apprentissage de tous les ministères de manière à ce qu'ils ne « réinventent pas la roue », mais se comportent plutôt comme une vaste communauté qui partage les mêmes valeurs.

Parmi les partenaires éventuels, on compte le réseau des jeunes, les CCTC, le réseau des gestionnaires, etc.

5. Accréditation et reconnaissance

L'attestation d'études universelle est apparue comme un thème commun aux participants de la session de Toronto. On a recommandé que l'attestation soit reconnue entre les ministères, que l'on crée des titres de compétence transférables. Cette méthode préconise un système qui permettrait aux fonctionnaires d'élaborer un programme d'études personnalisé, sans égard à leur mutation entre les ministères. Afin d'éviter que les compétences acquises pendant les cours ne tombent en désuétude, le groupe a recommandé le renouvellement continu de l'attestation grâce à des cours de recyclage annuels.

La définition d'une plate-forme de compétences de base essentielles à chaque poste servirait à créer une langue commune entre les fonctionnaires. On a suggéré que les compétences de base soient définies en même temps que les cours qui développeront ces compétences. Le groupe a recommandé que l'attestation serve de confirmation, aux comités d'embauche, qu'une personne possède un certain degré de 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 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.

À maints égards, les participants ont perçu l'École comme le véhicule d'une culture, un agent d'intégration, ou encore comme le « lien commun » qui fait de la fonction publique une institution et non simplement une collection de ministères et d'organismes disparates avec des missions et des mandats exclusifs.

6. Soutien ministériel pour l'apprentissage

Le groupe a insisté sur la nécessité d'assurer la responsabilité et l'imputabilité ministérielles (argent, temps et accès) pour tout apprentissage. L'École devrait encourager la formation continue et l'éducation des adultes.

On a recommandé l'élaboration de plans d'apprentissage pour les apprenants individuels de même que pour les équipes et les ministères. Les participants ont vu l'apprentissage en équipe comme un nouveau domaine prioritaire.

L'École devrait avoir pour rôle de veiller à ce que les ressources, en argent et en temps, soient engagées pour le soutien du programme d'apprentissage de la fonction publique. Les participants ont souligné que chaque journée d'apprentissage doit être complète en soi; l'apprentissage ne doit pas être une activité entreprise en faisant abstraction des tâches inhérentes à un poste. Ils ont suggéré l'établissement d'un équilibre de 70 % pour la charge de travail et de 30 % pour la formation et ce, pour tout le personnel de la fonction publique.

7. Imputabilité

Il est clair que les participants attendent avec impatience une École de la fonction publique du Canada qui assure une qualité constante des programmes d'apprentissage partout au pays de façon que tous « parlent la même langue ». L'École devrait être responsable de la qualité de l'apprentissage et de la formation de ses conseillers. De plus, l'École pourrait se voir attribuer la responsabilité de former les gestionnaires en orientation professionnelle afin qu'ils offrent une orientation plus « universelle » aux employés.

Au cours de la discussion, on a également fait valoir la nécessité que les dirigeants soient responsables du programme d'apprentissage de la fonction publique, et que les employés reçoivent le temps, l'argent ainsi que les outils et le soutien nécessaires à leurs activités d'apprentissage individuelles.

On a recommandé fortement que l'École indique les grandes lignes de sa procédure d'élaboration des programmes. Les régions doivent savoir combien de temps il faudra à l'École pour créer un programme, une fois qu'elles auront identifié un domaine d'apprentissage ou de perfectionnement dont les besoins doivent être comblés.

Les participants ont indiqué que 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.

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

Les participants ont indiqué que l'École devrait appuyer un profond changement culturel au sein de la fonction publique et offrir des programmes flexibles et dynamiques. Les activités d'apprentissage doivent être offertes tout au long de l'année et non pas seulement à la fin de l'exercice financier, période à laquelle la charge de travail tend à être particulièrement lourde, 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 suggéré que la responsabilité de l'apprentissage soit incorporée à la gratification annuelle des cadres supérieurs.

Le groupe a souligné la nécessité que l'École offre des méthodes et des moyens d'apprentissage diversifiés. La technologie de l'information pourrait être utilisée comme solution de rechange à la formation en classe pour atténuer les problèmes de coût et d'accessibilité dans les régions. Les partenariats avec les fournisseurs d'apprentissage locaux assureraient des lieux d'apprentissage sur place, et non pas seulement dans la Région de la capitale nationale. On a insisté sur le fait qu'il faut prendre en compte de nombreux modes d'apprentissage lorsque l'on élabore des programmes.

Une autre des grandes questions abordées a été le transfert des attestations entre les ministères et les organismes non gouvernementaux. On a recommandé que l'École maintienne des normes constantes pour tous les cours en augmentant la surveillance et par le dialogue avec les différents fournisseurs d'apprentissage. De plus, le groupe a suggéré que la fonction publique utilise des systèmes informatiques et de technologie de l'information communs pour optimiser l'horizontalité, le rendement, l'efficacité et la mobilité du personnel d'un ministère à l'autre.

Selon les participants, l'École doit développer une vision commune et des compétences de base qui soient partagées au-delà des limites des ministères et des organismes, et veiller à rendre disponibles des programmes et un contenu d'apprentissage communs et pertinents.

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

Les thèmes de la présente section sont : une présence locale, une fonction de liaison régionale au centre, des représentants régionaux au Conseil d'administration pour assurer une « voix stratégique », le soutien des communautés de pratique, la tenue de consultations régionales pour assurer la participation des parties intéressées des régions, le soutien des « champions » de l'apprentissage (dirigeants des conseils ministériels et fédéraux qui font la promotion des événements d'apprentissage), un usage stratégique de la technologie permettant de disposer d'un site Internet, un bulletin permettant de diffuser les nouvelles initiatives régionales et de partager la rétroaction, un inventaire électronique des besoins d'apprentissage communs et des stratégies pour y répondre, des sondages électroniques et des évaluations postérieures aux programmes à intervalles de six mois et d'un an, des marques communes pour assurer la reconnaissance.

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

Les participants de la session de Toronto ont identifié les partenaires éventuels suivants : les collèges, les universités, les conseillers, les animateurs, les groupes autochtones, les experts ministériels, les ONG, le CCTC, les syndicats, les communautés de pratique et les organismes professionnels comme Polar Bear.

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. L'École devrait avoir droit de vérification auprès des partenaires pour assurer le maintien constant des normes. On devrait créer des alliances stratégiques avec les organisations qui complètent la vision de l'École de la fonction publique du Canada.

Les participants ont recommandé que l'École dirige les étudiants vers les organismes et les ministères qui offrent une formation dans des domaines précis, et qu'elle se réserve les programmes axés sur l'apprentissage obligatoire qui ne sont pas déjà donnés par les ministères. Dans les faits, l'École devrait jouer le rôle d'« ambassadrice de l'apprentissage au sein de la fonction publique ».

L'attestation sectorielle des cours rendrait l'apprentissage transférable et l'alignement avec d'autres fournisseurs rendrait l'apprentissage plus accessible localement. Les échanges entre facultés, les stages en milieu de travail, le mentorat, les affectations de perfectionnement et le jumelage ont été fortement recommandés.

Quels sont les besoins immédiats en matière d'apprentissage?

Le groupe a mis en évidence les besoins suivants comme étant des besoins urgents en matière d'apprentissage et sur lesquels la nouvelle École devait se pencher : le développement du leadership, la sensibilisation accrue aux styles de leadership individuels, la formation sur la fonction de contrôleur moderne sous tous ses aspects (notamment les valeurs et l'éthique, la gestion des risques, l'intendance et le contrôle), la planification de la relève, la communication, le règlement extrajudiciaire de différends et la négociation, la gestion des connaissances, le perfectionnement des compétences non techniques, l'intelligence émotionnelle, la conciliation travail-vie personnelle, le programme d'orientation pour les nouveaux employés, l'« approche globale du gouvernement » qui explique le rôle de chacun dans une vision élargie du service public (« mon rôle comme employé de la fonction publique ») et favorise la perception d'un effectif intégré et efficace qui partage la même mission et le même engagement, 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 condensé les besoins vitaux en six grands domaines : le perfectionnement en leadership, les besoins techniques (propres aux besoins du service, par exemple la vérification fiscale), les besoins technologiques (formation et intégration à l'ère numérique), les relations interpersonnelles, le développement personnel et l'administration publique.

Le développement personnel et les relations interpersonnelles sont deux des domaines clés qui ont été mis en évidence. Les participants à la session de Toronto ont souligné la nécessité de l'auto-réflexion et de la connaissance de soi, de même que la nécessité des ressources (temps et argent) pour le perfectionnement professionnel et la planification de carrière. Ils ont également insisté sur l'importance de veiller à ce que tous les employés jouissent de leur intelligence émotionnelle, se livrent à la critique constructive et participent aux activités d'apprentissage avec une attitude positive, et que l'École adopte une approche humaniste afin de cultiver des relations positives à long terme avec le personnel de la fonction publique.