

SESSION DE VANCOUVER
Consultation sur l'éventuelle nouvelle École de la fonction publique du Canada
Le 12 mai 2003

Résumé des points saillants

Dynamique de groupe :

Le groupe très diversifié de fonctionnaires à Vancouver comprenait divers représentants syndicaux et des employés de tous les niveaux provenant de nombreux ministères. Le groupe était enthousiaste, concentré et désireux d'offrir un point de vue régional sur l'établissement d'une École de la fonction publique du Canada qui fait véritablement figure d'institution nationale. Les évaluations à la fin de la séance ont été positives, ce qui indique que les participants ont senti que les bonnes questions ont été posées et qu'ils ont eu suffisamment de possibilités tout au long de la séance 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 à ce sujet.

1. *Accessibilité*

Les participants ont convenu que l'on doit offrir des programmes dans la région de l'Ouest, pas seulement dans la région de la capitale nationale. On a également souligné que des possibilités d'apprentissage égales doivent être offertes aux employés de *tous* les niveaux dans l'ensemble des ministères.

La question de l'abordabilité a été mentionnée à maintes reprises tout au long de la consultation. Les participants ont souligné le besoin d'offrir non seulement des programmes plus abordables, mais aussi des programmes à l'échelle locale afin de réduire les frais de déplacement élevés. On a fortement recommandé l'utilisation de comptes d'apprentissage individuels. On a également proposé que l'École de la fonction publique du Canada tienne compte de tous les frais connexes lorsqu'elle conçoit les programmes et choisit les lieux des activités d'apprentissage.

Le groupe a mentionné que les déplacements sur de longue distance comportent habituellement un « sacrifice personnel » puisque les employés doivent souvent engager leurs fins de semaine. Dans de tels cas, les participants ont proposé que les employés reçoivent une allocation. De plus, l'École doit être sensible aux réalités opérationnelles et ne devrait pas limiter la prestation des programmes aux heures d'ouverture officielles de neuf heures à cinq heures. Les participants ont également expliqué que les cours de cinq à dix jours ne sont pas toujours réalisables parce qu'ils ne respectent pas les responsabilités professionnelles. Par conséquent, le groupe a fait remarquer que des programmes d'apprentissage modulaires étaient une solution de rechange convenable.

On a insisté sur l'utilisation intensive de la technologie pour éliminer certains des obstacles à la prestation des programmes dans les régions. Le groupe a appuyé l'idée d'une « université virtuelle ». La diversification des modes d'accès, particulièrement celle qui repose sur une technologie commune, est perçue comme une occasion d'offrir de nombreuses options d'apprentissage et de réduire les coûts.

Le groupe a souligné l'importance de concevoir des programmes qui soient favorables à différents modes d'apprentissages, c'est à dire auditif, visuel, etc., et qui tiennent compte des besoins des personnes handicapées et qui sont adaptés aux employés pour lesquels l'anglais est une langue seconde.

2. *Présence régionale*

Ce thème a été soulevé à maintes reprises au cours du processus de consultations. Les participants ont indiqué que l'École doit établir des campus régionaux qui appuient l'apprentissage en offrant un accès aux coordonnateurs, aux conseillers en apprentissage et aux animateurs qui adaptent les programmes en fonction des besoins locaux. On a également proposé de financer la création de partenariats avec des institutions locales plutôt que d'investir uniquement dans des biens immobiliers.

Les participants ont fortement recommandé la présence de membres régionaux au sein du Conseil d'administration de l'École pour que ceux-ci représentent les « réalités régionales » et les préoccupations des intervenants 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, les universités et les fournisseurs de services d'apprentissage privés. On a mentionné l'établissement de « centres d'excellence » dans tout le pays pour assurer la participation de toutes les régions plutôt que de la région de la capitale nationale seulement. On a recommandé que l'École proposée devienne un « centre d'excellence en matière de gouvernance » et qu'elle s'associe avec des fournisseurs de programmes d'apprentissage de la localité qui possèdent une expertise dans des domaines particuliers.

3. *Pertinence*

Le groupe a insisté sur le besoin d'une communication permanente entre l'École de la fonction publique du Canada et les régions afin de s'assurer que les programmes soient conçus de manière à offrir des possibilités d'apprentissage pertinentes. Lorsqu'elle élabore les programmes d'apprentissage, l'École doit tenir compte des besoins opérationnels des diverses régions et des compétences nécessaires aux apprenants de ces régions. De plus, les participants à la session ont cerné la nécessité d'offrir des programmes de base obligatoires aux fonctionnaires de tous les niveaux. L'École doit tirer parti des besoins en matière d'apprentissage des fonctionnaires servant directement les citoyens et non pas seulement de ceux des cadres supérieurs.

Il est clair que l'on s'attend à ce que l'École offre des cours portant sur divers aspects de la fonction de contrôleur moderne, dont les valeurs et l'éthique, l'intendance, la gestion du rendement, etc. On a recommandé que la formation fonctionnelle demeure la responsabilité de chaque ministère et que l'École proposée se concentre sur les programmes d'apprentissage et de perfectionnement obligatoires.

La plupart des participants ont convenu que l'École doit s'assurer d'offrir un cours d'orientation aux nouveaux fonctionnaires afin de mettre en évidence qu'ils font partie d'une vaste institution et de les aider à comprendre la portée de la fonction publique, sa raison d'être, son mandat, ses valeurs, son fondement moral et ses principes directeurs. On a également proposé que le cours comprenne un élément régional permettant de mieux comprendre les rôles des diverses régions.

Les participants ont discuté des prochaines pressions démographiques et ont désigné la planification de la relève comme étant une priorité clé de l'École. On a proposé que l'École mette sur pied des programmes de mentorat et d'encadrement et qu'elle repère les conseillers en apprentissage dans toutes les régions afin de promouvoir le transfert du savoir. On peut également faire appel aux retraités éventuels dans le cadre de ce processus. L'établissement de l'École de la fonction publique du Canada pourrait servir à titre d'avantage stratégique, permettant à la fonction publique fédérale de devenir un employeur modèle, encourageant la compétitivité nationale du Canada et appuyant le recrutement et le maintien en fonction des employés.

Le groupe a souligné le besoin d'obtenir une rétroaction de la part des étudiants de l'École. On a proposé que la rétroaction soit accessible par le biais d'un réseau en ligne commun afin d'aider les apprenants et leurs superviseurs à déterminer l'efficacité et la pertinence des programmes.

Les participants ont insisté sur le besoin d'une formation linguistique. De plus, ils ont dit être intéressés par les possibilités d'utiliser leurs connaissances linguistiques. Les participants sont conscients que la

formation linguistique est la responsabilité de la Commission de la fonction publique. Toutefois, ils ont indiqué qu'il s'agit d'un besoin universel et ont suggéré que l'École de la fonction publique du Canada proposée travaille pour assurer son accessibilité dans tout le pays.

Selon les participants, l'École doit diriger un changement de paradigme dans l'ensemble de la fonction publique afin d'appuyer l'apprentissage. Le groupe a indiqué que l'on devrait établir une définition fonctionnelle pour les mots « apprentissage » et « formation », laquelle comprend la formation de perfectionnement et la formation opérationnelle. L'École a également un rôle à jouer dans le soutien des réseaux d'échange de pratiques à tous les niveaux, ainsi que dans l'« expression du potentiel non exploité de la fonction publique fédérale ».

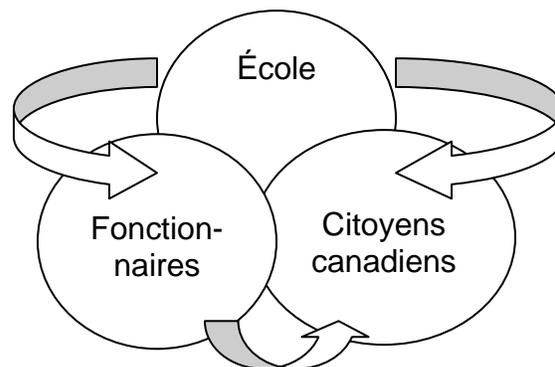
4. *Alliances stratégiques*

Les participants ont recommandé que l'École proposée soit exploitée de façon décentralisée, appuyant les partenariats avec les universités, les collèges et les fournisseurs de programmes d'apprentissage locaux qui tiennent compte des cultures régionales et des besoins en matière d'apprentissage. Le groupe a également indiqué que l'École devrait établir des programmes d'études nationaux et réaliser des alliances stratégiques avec les ministères qui possèdent une infrastructure de formation. Bref, l'École proposée devrait ajouter une valeur et s'assurer de ne pas limiter les personnes ou les ministères. L'École de la fonction publique du Canada ne devrait pas agir à titre de fournisseur national exclusif de services d'apprentissage. Elle devrait plutôt offrir aux régions des conseils sur la manière d'établir des partenariats et d'élaborer ses propres programmes d'apprentissage à l'échelle locale. L'École devrait agir à titre de courtier du savoir et de fournisseur d'information afin de créer un « guichet unique » pour des services d'apprentissage. On a fortement recommandé la création d'une base de données nationale sur Internet ou de pages jaunes des connaissances.

Même si les participants ont largement convenu que la collaboration est la démarche la plus efficace pour la conception de l'École, ils ont souligné que les partenariats ne devraient être établis que dans le seul but de produire des résultats et non pas « pour le plaisir de les établir ». C'est ce qui explique le besoin d'évaluer en permanence les institutions partenaires et d'imposer le respect de normes nationales élevées.

On a également proposé que l'École travaille à la mise en place d'une plus grande transparence entre tous les ordres de gouvernement (fédéral, provincial et municipal). On a souligné que les urgences nationales, comme le syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS), sont rarement assujetties aux limites de juridiction.

Les participants ont été parmi les premiers à examiner la pertinence des programmes par rapport aux besoins des Canadiens. Ils croient que le public devrait jouer un rôle actif dans la conception de l'École proposée. De plus, le groupe a démontré (à l'aide d'un diagramme - *consulter le diag. 1*) la nécessité d'une consultation permanente entre les fonctionnaires, les administrateurs de l'École et les citoyens afin de s'assurer que les fonctionnaires possèdent les compétences nécessaires pour répondre aux besoins des contribuables canadiens envers lesquels, en bout de ligne, ils sont redevables.



Diag. 1

5. *Accréditation et reconnaissance*

L'accréditation est apparue comme un thème commun parmi les participants à la session de Vancouver. On a recommandé que les attestations soient transférables dans l'ensemble de la fonction publique, ce qui permettrait de créer un système de titres de compétences transférables. Cette méthode encourage les fonctionnaires à élaborer leur propre curriculum d'apprentissage, sans égard à leur migration professionnelle entre les ministères.

La détermination des compétences de base pour divers postes permettrait de créer un langage commun parmi les fonctionnaires. On a proposé que l'École crée une base de données des cours qui permettront d'élaborer ces compétences. Les évaluations centralisées des compétences sont encore un autre service que l'École pourrait offrir, renforçant ainsi la transférabilité des attestations.

Les participants ont indiqué qu'il faut prêter une attention particulière à la stratégie de marque et au marketing. Ils ont proposé que l'École maintienne une perspective globale et s'établisse comme un « institut sur la gouvernance de renommée mondiale », sans réserver ses services exclusivement aux fonctionnaires canadiens. Le groupe a également mentionné la possibilité que l'École réalise des profits importants.

On a fortement recommandé que l'accréditation des programmes de l'École proposée transcende les frontières gouvernementales et soit reconnue par les universités et les collèges. Non seulement cette reconnaissance permettrait de contribuer à l'obtention d'un diplôme, elle servirait aussi de moyen stratégique pour encourager le recrutement des jeunes et le maintien en fonction des employés actuels.

6. *Soutien et responsabilité ministériels pour l'apprentissage*

Le groupe a souligné que l'École doit s'assurer d'obtenir l'approbation des ministères et le soutien de la direction afin d'établir une culture d'apprentissage authentique dans l'ensemble de la fonction publique canadienne. Un soutien ministériel est nécessaire pour permettre aux apprenants d'accéder à des fonds, d'avoir du temps pour assister aux cours, d'absorber le matériel, d'appliquer leurs nouvelles compétences et d'évaluer ce qu'ils ont appris. L'École devrait faire valoir la formation continue.

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. L'École devrait être responsable de la qualité de l'apprentissage et de la formation de ses conseillers. De plus, l'École pourrait être responsable de la formation des gestionnaires en orientation professionnelle.

Au cours de la discussion, on a également indiqué la nécessité d'avoir des dirigeants qui sont responsables des programmes d'apprentissage de la fonction publique. On a proposé que l'École prenne les moyens pour assurer la conformité des ministères afin que ceux-ci soient responsables des besoins en matière d'apprentissage de leurs employés.

Les participants à la session croient que le vérificateur général devrait évaluer l'École sur une base permanente afin de déterminer si elle remplit son mandat, atteint ses objectifs et répond aux besoins en matière d'apprentissage des fonctionnaires. Les participants ont indiqué que les fonctionnaires devraient être informés des paramètres de la législation et des politiques connexes de l'École de la fonction publique du Canada, ainsi que de sa mission, de ses calendriers et de ses objectifs.

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

Les participants ont constaté qu'un esprit de clocher par rapport à l'apprentissage et une certaine rigidité au sein des ministères sont des obstacles importants à l'apprentissage dans la fonction publique. L'École devrait être une entité souple qui évolue de façon à satisfaire aux tendances actuelles en matière

d'apprentissage et qui prévoit les besoins futurs en matière d'apprentissage. De plus, les participants ont proposé que l'École pourrait servir de lieu pour l'apprentissage expérimental, appuyant le partage des meilleures pratiques nationales et internationales ainsi que des histoires de réussite. La plupart des participants à la session de Vancouver ont convenu que le nom actuel de l'École proposée est « rigide et axé sur la formation ». Le groupe a proposé l'adoption d'un nom plus dynamique, par exemple, « l'institut canadien sur la gouvernance ».

Les activités d'apprentissage doivent être appuyées et devenir une priorité ministérielle. C'est ce qui explique le besoin d'un changement d'attitude à l'échelle de la fonction publique et d'un engagement accru des cadres supérieurs envers les programmes d'apprentissage. Les participants ont indiqué que les lourdes charges de travail sont un obstacle à l'apprentissage. Ils ont précisé que l'École devrait promouvoir la conciliation travail-vie personnelle et que la participation à un cours ne devrait pas supposer des heures supplémentaires.

Le groupe a souligné la nécessité que l'École offre des méthodes et des moyens d'apprentissage diversifiés qui conviennent aux différents styles d'apprentissage, aux personnes ayant des besoins particuliers, à la diversité culturelle, etc. On pourrait atténuer les problèmes de coût et d'accès géographique grâce à l'apprentissage sur Internet et aux programmes en ligne. Toutefois, l'École devrait faire observer les normes minimales et assurer un accès égal à l'infrastructure technologique partout au pays. Les participants à la session de Vancouver ont été les premiers à proposer un service d'assistance téléphonique 24 heures sur 24. Ils ont également proposé que l'École forme un employé dans chaque ministère régional afin d'aider les utilisateurs à profiter des nouvelles possibilités d'apprentissage dans le domaine de la haute technologie.

On a recommandé que l'École maintienne des normes constantes pour tous les cours en augmentant la surveillance et en assurant un dialogue avec les différents fournisseurs de programmes d'apprentissage. De plus, le groupe a proposé la création d'un réseau reliant tous les ministères afin de faciliter le partage de la rétroaction sur les événements d'apprentissage. L'École devrait être régie par « l'offre et la demande », utilisant la rétroaction sur les cours comme moyen de cerner et d'éliminer les cours de mauvaise qualité.

Les participants ont réitéré le besoin d'offrir la possibilité de perfectionner et d'utiliser leur langue seconde.

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

Selon les participants, la présence régionale est incontestablement le moyen le plus efficace d'assurer un dialogue avec les apprenants des régions. Le groupe a recommandé que l'École aille au-delà de la présence régionale et établisse des bureaux dans les villes clés partout au pays. L'utilisation de groupes de discussion régionaux permanents a été présentée comme une nouvelle idée.

Les participants ont proposé la tenue de réunions générales annuelles dans chacune des régions afin d'offrir aux fonctionnaires de tous les ordres de gouvernement une tribune où exprimer leurs besoins et leurs préoccupations. Le groupe a également insisté sur le besoin de tenir des réunions cycliques avec les intervenants régionaux et de préparer des rapports subséquents qui assurent aux régions qu'elles se sont fait entendre. Les participants souhaiteraient voir une répartition plus équitable des ressources dans l'ensemble des régions, et on a proposé que l'École favorise le partage des histoires de réussite et de la rétroaction, particulièrement entre les régions.

Les autres recommandations comprennent ce qui suit : la présence de représentants régionaux au Conseil d'administration, l'organisation de forums en ligne qui favorisent le partage des idées dans l'ensemble du pays, le soutien des réseaux d'échange de pratiques, l'utilisation de la technologie pour concevoir un site Web interactif et l'élaboration d'un bulletin soulignant les nouvelles initiatives régionales.

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

Les participants à la session de Vancouver ont cerné les partenaires « externes » suivants : l'Université Simon Fraser, le British Columbia Institute of Technology, l'Université Royal Roads, l'Université de Victoria, l'Université Okanagan, le collège Mount Royal. Ils ont également cité le Justice Institute à titre d'expert en résolution de conflits.

L'École devrait se concentrer sur des cours liés aux politiques et entretenir des relations avec les fournisseurs de programmes d'apprentissage locaux. Il devrait y avoir une « fusion » entre les institutions locales et l'École de la fonction publique du Canada afin de répondre plus facilement aux besoins régionaux.

Le groupe a fait valoir l'approche axée sur la « formation des formateurs », suggérant que les spécialistes ministériels peuvent aider à réduire les frais élevés de déplacement et de cours. Les participants ont également proposé l'utilisation de conseillers ministériels et de séances de suivi pour renforcer l'application des nouvelles compétences, une fois que les cours ont été présentés.

L'École devrait aussi se prévaloir des programmes existants au sein des ministères et des organismes à l'intérieur de la fonction publique, dont le CCTC.

Une attestation par delà les frontières ministérielles permettrait de transférer la formation, et l'alignement avec d'autres fournisseurs rendrait l'apprentissage plus accessible à l'échelle locale. Les échanges entre facultés, les stages en milieu de travail, le mentorat, les affectations et le jumelage ont été fortement recommandés.

Quels sont les besoins immédiats en matière d'apprentissage?

Le groupe a précisé que les fonctionnaires doivent d'abord « apprendre à apprendre ». Les participants souhaiteraient voir une plus grande utilisation des plans d'apprentissage des ministères, des équipes et des employés afin d'appuyer une nouvelle culture d'apprentissage.

Les participants ont mentionné les besoins en matière d'apprentissage suivants qui doivent être abordés de toute urgence par la nouvelle École : le perfectionnement en leadership, la promotion des différents styles de leadership, la formation sur la fonction du contrôleur moderne (dont les valeurs et l'éthique, la gestion des risques, l'intendance et le contrôle), l'élaboration des politiques, la planification de la relève, les aptitudes à communiquer, la résolution des conflits et la négociation, la gestion du savoir, l'orientation pour les nouveaux employés, l'apprentissage interministériel, le foisonnement des idées, l'utilisation des échanges interministériels ainsi que des échanges qui transcendent les frontières gouvernementales, les compétences transférables entre les ministères ainsi que dans les secteurs privé et bénévole, le perfectionnement des gestionnaires intermédiaires, la planification de carrière et le perfectionnement professionnel, ainsi que le bien-être au travail.

Le groupe a désigné la formation en informatique et en haute technologie comme étant des besoins prioritaires dont on doit tenir compte pour la mise sur pied de l'École de la fonction publique du Canada.

Les participants à la session de Vancouver ont souligné la nécessité d'acquérir une plus grande conscience de soi. Ils ont également fait remarquer l'importance d'appuyer la diversité des styles de leadership, particulièrement pour favoriser la communication entre les différentes générations de fonctionnaires.