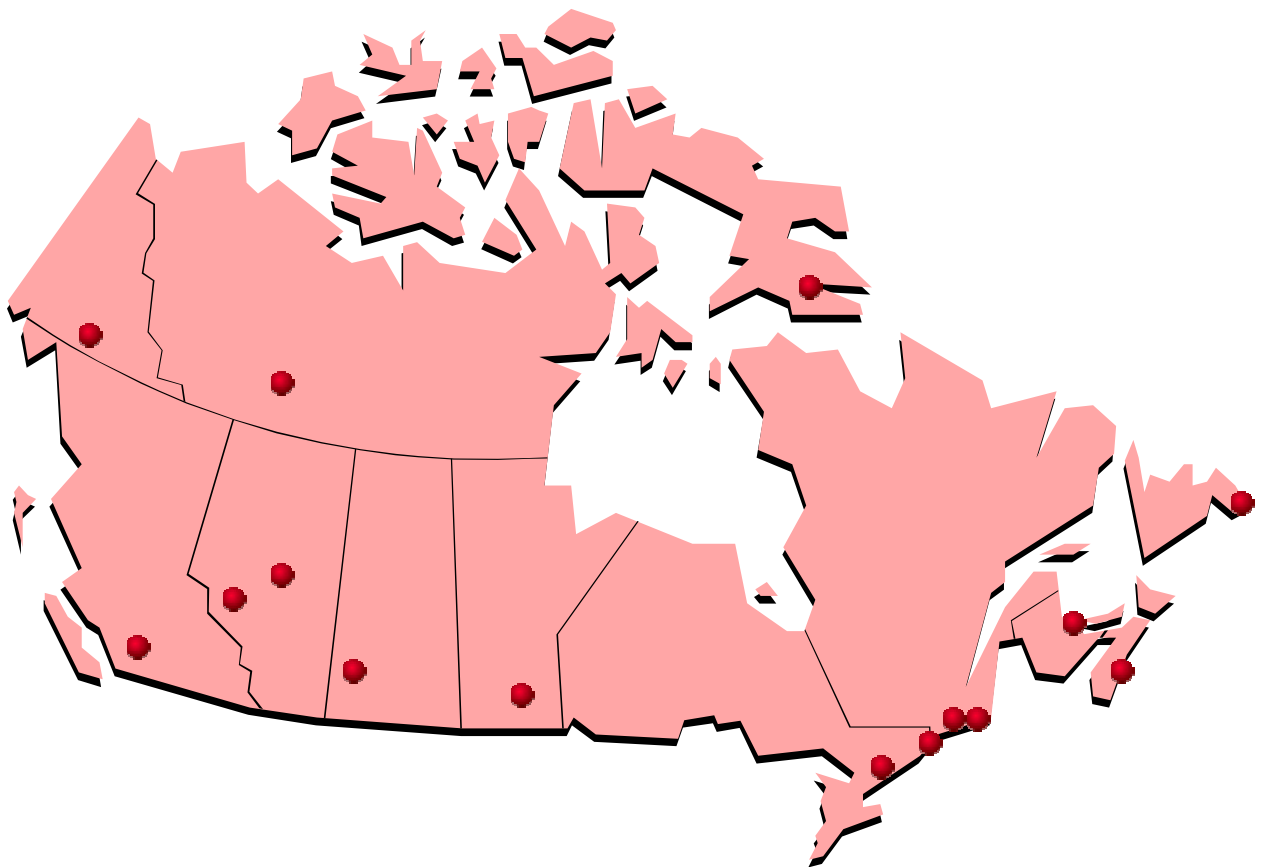


**L'ÉCOLE DE LA FONCTION PUBLIQUE  
DU CANADA**  
*Consultation nationale*

**RAPPORT DES SESSIONS  
DE CONSULTATION**



**Juin 2003**

## Table des matières

<b>Introduction.....</b>	<b>3</b>
<b>Le processus de consultation .....</b>	<b>3</b>
<b>L'« apprentissage » par opposition à la « formation » .....</b>	<b>4</b>
a. différence entre « apprentissage » et « formation » .....	4
b. imputabilité de l'apprentissage .....	5
c. possibilités d'apprentissage personnel.....	6
d. une culture d'apprentissage.....	6
<b>Pertinence de l'apprentissage offert .....</b>	<b>7</b>
a. la voix des apprenants dans l'administration de l'École .....	7
b. définir et offrir l'apprentissage obligatoire et de base .....	8
c. attestation et transférabilité des réalisations en matière d'apprentissage .....	8
d. le « liant » qui rend la fonction publique solidaire .....	9
e. une École pour tous les fonctionnaires.....	10
f. une institution d'administration publique de niveau international .....	10
<b>Préoccupations régionales quant à l'accessibilité .....</b>	<b>10</b>
a. une présence physique dans chaque province .....	10
b. l'octroi de temps pour l'apprentissage .....	11
c. questions de coûts et d'abordabilité de l'apprentissage .....	11
d. un meilleur soutien technique .....	12
e. une École nationale .....	13
<b>Conclusion .....</b>	<b>14</b>

## RAPPORT DES SESSIONS DE CONSULTATION

### Introduction :

Le 1<sup>er</sup> mai 2002, le gouvernement du Canada adoptait la Politique sur l'apprentissage continu dans la fonction publique. La nouvelle politique définit l'engagement du gouvernement envers la promotion du perfectionnement de la fonction publique en tant qu'organisation axée sur l'apprentissage et son investissement dans l'apprentissage à vie des gens qui la composent. La Politique sur l'apprentissage continu dans la fonction publique vise à préparer les fonctionnaires à l'ère du savoir et à leur fournir les outils nécessaires pour satisfaire aux besoins des Canadiens.

En février 2003, le Gouvernement a déposé un projet de loi visant la modernisation de la fonction publique du Canada, qui comprend une proposition pour la création d'une nouvelle École de la fonction publique du Canada. L'École proposée aura le mandat de soutenir l'apprentissage à tous les niveaux au sein de la fonction publique.

Quoique les ressources et les programmes seront tirés des organisations existantes de Formation et perfectionnement Canada (FPC) et du Centre canadien de gestion (CCG), cette nouvelle École ne se veut pas un simple amalgame des deux organisations, mais plutôt une nouvelle institution de la fonction publique qui aura pour mission de soutenir et de faciliter l'apprentissage des fonctionnaires à l'échelle nationale.

Comme il est possible que la loi soit adoptée dès cet automne, il est essentiel que des mesures immédiates soient prises pour concevoir cette nouvelle École et s'assurer qu'elle peut commencer ses activités dans un avenir immédiat. Afin de veiller à ce que la nouvelle institution soit pertinente et réceptive aux apprenants, nous avons tenu des consultations sur l'École proposée auprès des apprenants à l'échelle du pays.

« C'est seulement en comptant sur des employés hautement qualifiés que le gouvernement fédéral pourra présenter des services de qualité à la hauteur des attentes de la population canadienne. » –  
*L'honorable Lucienne Robillard,  
présidente du  
Conseil du Trésor du Canada*

### Le processus de consultation :

Formation et perfectionnement Canada et le Centre canadien de gestion ont mené des sessions de consultation qui ont débuté à Regina, le 23 avril 2003, et se sont déroulées dans 17 villes du pays afin d'obtenir l'opinion des apprenants sur le rôle et la fonction de l'éventuelle École de la fonction publique du Canada. Le projet a suscité un enthousiasme et une énergie considérables : plus de sept cents fonctionnaires ont partagé avec empressement leurs idées sur le soutien à l'apprentissage dont ils ont besoin et leur point de vue sur les possibilités et le potentiel de cette nouvelle École. Il n'est pas étonnant qu'il y ait eu certaines similarités dans les suggestions faites aux quatre coins du pays. Ces convergences expriment avec force l'espoir et les attentes des participants, mais elles exigent également une certaine réaction de la part de la nouvelle École.

« L'École devrait mobiliser le potentiel non exploité de la fonction publique fédérale. » –  
*Participant à la session de  
Vancouver*

L'objectif du présent rapport est de regrouper les points de vue les plus courants et les plus cohérents exprimés par les participants, et d'articuler certaines idées pour faciliter une réaction aux suggestions qui ont été faites par les apprenants eux-mêmes.

## RAPPORT DES SESSIONS DE CONSULTATION

### 1. L'« apprentissage » par opposition à la « formation » :

Les participants ont pris grand soin d'exprimer leur espoir que l'École ne sera pas simplement une source d'apprentissage formel par l'intermédiaire de cours donnés en personne ou par diffusion électronique. Ils espèrent plutôt une École qui se fasse le défenseur et le fer de lance de l'apprentissage dans la fonction publique. Les participants prennent tellement à cœur ce rôle élargi de soutien à l'apprentissage qu'ils se méfient même de l'appellation « école », traditionnellement reliée aux cours et à la formation formels, et qui semble quelque peu contraignante pour ce qui est finalement nécessaire pour créer et maintenir une culture de l'apprentissage dans la fonction publique. Afin de répondre efficacement à ces suggestions, l'École proposée pourrait prendre les mesures suivantes.

#### a. Définir et promulguer la différence entre « apprentissage » et « formation » :

L'apprentissage est la transmission de connaissances et de compétences particulières par divers moyens comme des cours, des démonstrations en milieu de travail et de l'enseignement individualisé. La formation est axée sur les personnes, elle est consciemment donnée et reçue alors que l'apprentissage est plutôt facilitée et encouragée. Il est également nécessaire de définir « perfectionnement » au sens de légitimer et de promouvoir le perfectionnement par des programmes d'apprentissage expérientiel et structuré.

L'apprentissage se rapproche davantage d'une attitude ancrée et d'une façon d'être en réaction aux défis posés par l'environnement dans lequel nous travaillons, et suppose une approche souple, adaptative, consciente et déterminée pour assurer une plus grande efficacité, particulièrement face aux changements permanents de même qu'aux nouveaux défis. L'apprentissage n'est pas seulement une caractéristique propre aux personnes, mais également aux organisations.

« L'apprentissage : désigne l'acquisition et l'élaboration de nouvelles connaissances et de nouvelles idées qui transforment la façon dont une personne perçoit, comprend ou agit. L'apprentissage est favorisé par la liberté de pensée créatrice et mène à l'innovation. » –  
*Une politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada*

Cinq éléments clés ressortent d'une organisation axée sur l'apprentissage : le leadership fondé sur une vision et des valeurs communes, la maîtrise personnelle des éléments communs aux membres, les modèles de pensée ouverts aux défis existants (c.-à-d. une approche fondée sur une amélioration continue), la réflexion sur les systèmes, c'est-à-dire la compréhension que les gens agissent dans le cadre d'un système et non entièrement de façon indépendante, et l'orientation vers l'apprentissage en équipe.

Par conséquent, la nouvelle École pourrait favoriser la création d'un milieu d'apprentissage organisationnel au sein de la fonction publique en élargissant la compréhension et l'application des principes et des comportements d'apprentissage au sein des ministères et des organismes.

Qu'est-ce que cela signifierait en pratique pour l'École? Plusieurs choses :

- L'apprentissage de base deviendrait obligatoire afin d'assurer un niveau élevé de compétences partagées ou de maîtrise individuelle dans la fonction publique.
- On se concentrerait davantage sur l'apprentissage en équipe en reconnaissant qu'une culture est en train d'être créée et que tous les systèmes en sont influencés.
- Cela inciterait les ministères à faire des investissements plus conscients pour créer un milieu d'apprentissage, notamment en fournissant de l'espace pour l'apprentissage, en

## RAPPORT DES SESSIONS DE CONSULTATION

- discutant davantage de ce qui est appris, et de quelle façon, et en partageant l'apprentissage d'un lieu à l'autre.
- Le soutien à l'apprentissage deviendrait une priorité de l'organisation, et les dirigeants seraient tenus responsables d'agir et de se comporter en conséquence.
  - Le leadership serait fondé sur une vision et des valeurs communes.

Quels seraient les résultats? La possibilité d'un meilleur rendement et les résultats produits par une fonction publique souple, adaptative, informée et déterminée sont énormes.

Il serait important pour l'École d'élaborer une stratégie de communication et de promotion efficace. Cette stratégie devrait « annoncer » la création de la nouvelle École, éclaircir des concepts comme la différence entre « apprentissage » et « formation », le « perfectionnement » et la différence entre l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel. De plus, cette stratégie devrait comprendre un moyen par lequel la communication sera engagée et maintenue avec tous les partenaires de la fonction publique.

### *b. Faciliter et soutenir l'imputabilité de l'apprentissage :*

Même s'il est clair que ce n'est pas le rôle de l'École d'assurer la responsabilité des sous-ministres envers l'apprentissage au sein de leur organisation – c'est le rôle de l'employeur – l'École pourrait jouer un rôle clé en définissant les critères qui doivent être utilisés pour évaluer leur rendement dans ce domaine. Par exemple :

- L'organisation dispose-t-elle d'un plan de ressources humaines et d'apprentissage avec des priorités bien définies, les initiatives qui doivent être lancées et une évaluation des résultats, et y a-t-on affecté les ressources adéquates?
- Quelle est la preuve que l'apprentissage est une priorité, par exemple par une orientation délibérée vers l'apprentissage en équipe et le partage des meilleures pratiques?
- Comment l'« espace » est-t-il rendu disponible pour faciliter et encourager l'apprentissage, que ce soit en assurant l'accès à l'apprentissage en ligne, en fournissant de l'espace matériel pour les discussions et les événements d'apprentissage, de l'espace temporel hors des exigences du service et le personnel de relève approprié pour garantir que l'on continuera à satisfaire aux exigences du service, la preuve que les dirigeants se modèlent sur les pratiques d'apprentissage en suivant eux-mêmes une formation, un investissement ministériel dans l'apprentissage, etc.?
- L'organisation présente-t-elle les caractéristiques d'une organisation axée sur l'apprentissage, c.-à-d. la maîtrise personnelle, la réflexion sur les systèmes, l'apprentissage en équipe?

L'École pourrait souhaiter engager le dialogue avec le SCT et le BCP à propos de l'imputabilité de l'apprentissage. Pour ce faire, elle devrait notamment fournir des critères provisoires pour les vérifications effectuées par l'employeur en vue de s'assurer que l'on accorde la priorité à l'apprentissage, et le président de l'École devrait participer à l'évaluation annuelle du rendement des sous-ministres.

## RAPPORT DES SESSIONS DE CONSULTATION

### c. *Offrir et soutenir activement des possibilités d'apprentissage personnel :*

On ne voit pas la nouvelle École comme un simple cadre pour la prestation de cours. On espère plutôt qu'elle sera une institution qui soutient l'apprentissage dans son sens le plus large. Les participants ont suggéré que la nouvelle École devrait :

- Faciliter le perfectionnement des mentors et des coaches, de même que permettre l'accès aux personnes possédant ces compétences.
- Assurer le soutien à l'apprentissage par des affectations de perfectionnement, et servir d'« intermédiaire » local pour les possibilités d'affectations interministérielles et les programmes de transition, de même qu'assurer la continuité des programmes en cours pour les stagiaires en gestion, les participants aux affectations de perfectionnement, etc.
- Offrir un programme national de développement du leadership à l'intention des futurs dirigeants « échelonné » de manière à pouvoir accumuler des crédits, et qui conduise à une attestation.
- Donner accès à des conseillers en carrière, peut-être à l'aide d'un numéro sans frais accessible aux employés et aux gestionnaires.

« L'apprentissage, et la capacité qu'il mobilise, est la clé pour assurer le maintien de l'excellence de la fonction publique de demain. » – *Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement – Rapport provisoire 2001*

### d. *Promouvoir une culture d'apprentissage :*

La nouvelle École doit être aux premières lignes de la transformation culturelle au sein de la fonction publique afin que celle-ci devienne une organisation axée sur l'apprentissage, comme le prévoit la Politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique. Le Comité sur l'apprentissage et le développement a fait de grands pas dans la défense des intérêts de la politique et le soutien des initiatives comme le Fonds de stimulation de l'apprentissage et de l'innovation. Les participants ont toutefois déclaré haut et fort que l'apprentissage devait devenir une priorité nationale encore plus importante. Ils se sont montrés des plus convaincants en appelant au soutien et au leadership qui permettrait à cette culture de voir le jour. On a fréquemment souligné que les gestionnaires n'étaient pas les seuls à avoir besoin de mieux comprendre et de participer au soutien de l'apprentissage, mais que c'était également le cas des agents négociateurs à titre de représentants légitimes de la perspective des employés. Il y a une grande diversité de réalisations possibles pour devenir le fer de lance et la conscience culturelle de la fonction publique :

- Être un modèle d'organisation axée sur l'apprentissage, avec des pratiques et des principes internes intégrés qui sont axés sur les valeurs, systémiques, qui font la promotion de la maîtrise personnelle et qui soutiennent l'apprentissage en équipe.
- Fournir l'expérience d'un tel milieu en offrant activement des affectations et en travaillant de concert avec les spécialistes ministériels en matière de contenu et d'animation.
- Soutenir une base commune d'expertise au gouvernement en fournissant l'apprentissage et les normes de base pour les dirigeants, les animateurs et les fournisseurs d'apprentissage des organisations partenaires, y compris les ministères et les organismes.
- Être un intermédiaire pour soutenir la transmission de l'apprentissage en donnant accès aux exemples de meilleures pratiques, aux modèles de communautés de pratique, aux listes de coaches et de mentors, aux possibilités d'affectations d'apprentissage et ainsi de suite.

## RAPPORT DES SESSIONS DE CONSULTATION

« La gestion horizontale des équipes et des réseaux sera un élément fondamental d'une saine gestion publique à l'ère du savoir. » – *Comité sur l'apprentissage et le développement, Rapport Provisoire 2001-2002*

- Défendre les intérêts des comportements d'apprentissage en fournissant des critères de vérification et d'évaluation, la mise en commun des investissements pour l'innovation ou pour les « frais d'apprentissage », des outils d'apprentissage, etc.
- Encourager et favoriser les initiatives « horizontales » en apprentissage en offrant, par exemple, des programmes partagés sur les compétences communes, en offrant un apprentissage sur la façon de travailler efficacement au plan horizontal, en soutenant les communautés de pratique, y compris la « communauté de pratique » des responsables de l'apprentissage des ministères et organismes, en réactivant le réseau des coordonnateurs de l'apprentissage et de la formation dans les ministères et les organismes à l'échelle nationale, etc.
- Faire le portrait des meneurs de la culture d'apprentissage, peut-être en instituant des prix, en demandant aux dirigeants qui ont réussi de présenter leurs initiatives pour le soutien de l'apprentissage ainsi que les résultats obtenus aux événements tenus par les sous-ministres adjoints et les sous-ministres, etc.
- Faire participer les chefs syndicaux à la consultation et aux dialogues entourant les besoins, les priorités, les stratégies et les initiatives en matière d'apprentissage.

L'École peut également vouloir envisager de promouvoir l'établissement de comités d'apprentissage locaux ou régionaux. De nombreuses régions ont déjà constitué des groupes de ce genre à titre de sous-comités des conseils fédéraux. Cependant, aux endroits où ces groupes n'existent pas actuellement, on peut encourager et soutenir leur création afin de susciter la compréhension et l'engagement envers l'apprentissage dans les régions. Il peut aussi être utile d'encourager les ministères et les organismes à constituer ces comités afin de promouvoir l'apprentissage au sein des organisations à l'échelle nationale.

L'École pourrait aussi appuyer la loi sur la modernisation des ressources humaines en consultant les syndicats qui peuvent constituer une source riche de renseignements sur les besoins en matière d'apprentissage des dirigeants et des fonctionnaires qu'ils représentent. En tant qu'autre « fournisseur » de formation et d'apprentissage aux fonctionnaires, ils peuvent aussi constituer des partenaires éventuels dans des initiatives d'apprentissage partagées. On a suggéré la tenue de consultation pour incorporer ces organisations et pour éviter tout motif de conflit éventuel.

### **2. Pertinence de l'apprentissage offert :**

#### *a. Inclure la voix des apprenants dans l'administration de l'École :*

La question clé, ici, est l'insistance avec laquelle on a demandé partout au pays d'avoir « voix » au chapitre dans la prise de décision. Les participants se méfient d'une École qui n'a pas de lien apparent avec les apprenants ou les régions, sauf comme récipiendaires de l'apprentissage offert.

Les participants ont suggéré que les hauts dirigeants de l'École comprennent des représentants de chaque province et des collectivités suivantes : l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique

« L'École devrait avoir un « ambassadeur » dans chaque région » - *Participant à la session de Moncton*

## RAPPORT DES SESSIONS DE CONSULTATION

du Canada (APEX), le Conseil national des gestionnaires et le Réseau national des jeunes.

On a en outre suggéré la création d'un conseil consultatif régional dans chaque province et dans chaque territoire, qui serait adjoint au Conseil fédéral dans le but de conseiller ses membres, de faciliter le repérage des besoins communs en matière d'apprentissage, de lancer des événements d'apprentissage locaux et, enfin, de présenter leurs propres recommandations à la direction de l'École et/ou à son Conseil d'administration concernant de nouveaux programmes, ou encore l'amélioration ou la modification des programmes existants. Les conseils consultatifs pourraient comprendre les coordonnateurs de l'apprentissage, le corps enseignant et les spécialistes de l'apprentissage régionaux. À l'une des sessions de consultation, on a également proposé la création d'un « conseil étudiant » pour conseiller le comité de gestion de la nouvelle École.

### *b. Définir et offrir l'apprentissage obligatoire et de base :*

Pour s'assurer que l'apprentissage a bien lieu, une organisation axée sur l'apprentissage ne se fie pas sur le hasard, sur les vœux pieux ni sur des conceptions qui présentent l'apprentissage comme une tâche « agréable à faire quand nous en avons les moyens ». Au contraire, une institution axée sur l'apprentissage veille à l'acquisition de la maîtrise personnelle des compétences partagées pour assurer l'existence d'une culture collective et la capacité de fournir constamment un rendement satisfaisant à des normes élevées.

« Les fonctionnaires doivent d'abord apprendre à apprendre ». –  
*Participant à la session de Vancouver*

La nouvelle École pourrait faciliter les discussions et les ententes avec l'employeur et avec sous-ministres pour décider des éléments de base et des éléments obligatoires de l'apprentissage et de la formation à la fonction publique. L'École devrait devenir un fournisseur clé de

cet apprentissage, et avoir la responsabilité de le faire, tandis que l'employeur et les sous-ministres peuvent veiller à ce que l'investissement en temps et en ressources est fait pour garantir la mise en œuvre de cet apprentissage en priorité.

### *c. Assurer l'attestation et la transférabilité des réalisations en matière d'apprentissage :*

La nouvelle École pourrait s'efforcer activement de parvenir à des ententes avec d'autres institutions d'enseignement officielles comme les collèges et les universités relativement aux « attestations » et à l'« accréditation », de façon à ce que les connaissances acquises au sein de la fonction publique soient validées à une plus grande échelle, celle du Canada. Ces responsabilités comprennent notamment qu'elle doive :

- Faciliter, avec l'employeur, la définition des compétences partagées et de base, puis certifier que les personnes possèdent ces compétences à la suite d'activités d'apprentissage ou de formation particulières.
- Fournir l'apprentissage de base pour les compétences partagées, comme les techniques d'enquête, la vérification et l'évaluation, les compétences fonctionnelles en ressources humaines, la gestion financière, l'administration, la gestion de l'information, la gestion des connaissances, la communication, etc., de manière que, avec le temps, la capacité d'exercer des fonctions soit moins axée sur un ministère ou sur un organisme et que d'autres ressources ne soient pas perdues en forçant une personne à acquérir à nouveau des compétences qu'elle maîtrise déjà ailleurs.



## RAPPORT DES SESSIONS DE CONSULTATION

- Travailler de concert avec des institutions d'enseignement officielles pour faire « accréditer » les « attestations » décernées par la nouvelle École.

### *d. Être le « liant » qui rend la fonction publique solidaire :*

Comme on accorde une plus grande souplesse aux sous-ministres pour modifier les pratiques de gestion de l'emploi et des ressources humaines, la possibilité de fragmentation de « l'approche globale de l'institution » s'accroît. Les participants aux sessions ont indiqué à l'échelle nationale qu'il faut s'assurer que chacun des fonctionnaires comprend qu'il fait partie d'une institution vaste, dynamique et essentielle qui sert le Canada et les Canadiens. La nouvelle École doit en outre être perçue comme une institution de base de la fonction publique, et non comme une organisation autonome qui sert simplement à combler des besoins ponctuels ou nouveaux.

Par conséquent, les participants percevaient la nouvelle École comme ayant un rôle vital à jouer en veillant à ce que cette sensibilisation et cette compréhension élargies dépassent les limites des ministères et des organismes. Ils ont suggéré que l'École pourrait :

- Offrir des programmes de base en orientation, sur les rouages du gouvernement à Ottawa comme dans les régions, sur les valeurs, l'éthique et les principes communs, et sur les compétences partagées tant dans le domaine du leadership que dans le domaine fonctionnel.
- Se faire le champion des « communautés de pratique » afin de faciliter le partage des expériences d'apprentissage et de leurs résultats au delà des limites des ministères et des organismes. Ce rôle devrait être prévu à la fois aux plans national et local, d'abord pour appuyer la validité et l'utilité des communautés de pratique, que ce soit parmi les gestionnaires, les spécialistes fonctionnels ou les jeunes qui essaient d'accélérer leur apprentissage, puis pour faciliter le développement de ces communautés au plan local.
- Veiller à ce que les participants proviennent de différentes régions et de la région de la capitale nationale pour enrichir le bassin d'apprentissage.
- Englober la diversité dans la fonction publique et tenir compte des différences culturelles ainsi que des différents modes d'apprentissage des employés.
- Se préparer pour la prochaine génération de fonctionnaires, peut-être en embauchant des fonctionnaires à la retraite pour favoriser la transmission des connaissances d'une génération à l'autre.
- Communiquer en permanence avec les apprenants pour divers motifs, notamment pour donner de l'information sur les possibilités d'apprentissage, obtenir de la rétroaction sur les programmes offerts, donner accès aux « témoignages » sur des programmes particuliers, renseigner sur ce qu'est l'« apprentissage » et sur le moyen de le mettre en oeuvre.

### *e. Être l'École pour tous les fonctionnaires :*

« Cette nouvelle École doit être accessible à tous les fonctionnaires, et non pas réservée à une élite. » –  
*Participant à la session de Winnipeg*

Selon les participants, la nouvelle École ne peut pas être élitiste ou ciblée uniquement en fonction des besoins des dirigeants. Les programmes doivent être offerts et accessibles à tous les fonctionnaires qui cherchent à apprendre. En

## RAPPORT DES SESSIONS DE CONSULTATION

conséquence, certains éléments comme l'apprentissage en ligne, auquel l'apprenant peut avoir accès en dehors des heures de travail, pourrait être offert gratuitement à l'aide d'un mot de passe, sans qu'il soit nécessaire d'obtenir l'autorisation de la supervision ou d'investir des ressources. Ceci a des répercussions sur la stratégie d'investissement de l'employeur et des sous-ministres, pour permettre la dotation de ces programmes gratuitement et largement disponibles.

Pour les participants aux sessions, l'apprentissage en groupe dépasse les limites de la fonction publique; ainsi, le groupe englobe les élus fédéraux, les employés provinciaux ou municipaux avec qui ils travaillent à réaliser des engagements partagés dépassant les limites des différentes juridictions, les autochtones ou les membres du secteur bénévole. Alors que les lois régissant la nouvelle École ciblent clairement ses activités vers les fonctionnaires fédéraux, il demeure possible d'élargir l'accès et la participation à d'autres groupes si cela améliore l'apprentissage des fonctionnaires engagés dans cette activité.

### *f. Être une institution d'administration publique de calibre international :*

Les participants aux sessions ont souligné que l'École devait être une institution dont nous serions tous fiers. De leur point de vue, la nouvelle École doit offrir des expériences d'apprentissage et des connaissances à la fine pointe. Ils voient en outre la possibilité que l'École joue un rôle international en créant des partenariats avec des institutions similaires d'autres pays de manière à rapporter au Canada un nouvel apprentissage et de meilleures pratiques, et à diffuser l'expertise et l'excellence canadienne en matière d'administration publique.

« ... nous devons intégrer les pratiques exemplaires en gestion publique comparée, bâtir des réseaux avec d'autres secteurs publics nationaux ainsi que des partenariats solides avec les organisations internationales de la société civile, et tirer parti des meilleures recherches menées à l'étranger. » – *Dixième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada*

On pourrait aussi mettre au point une stratégie à grande échelle pour promouvoir l'École et attirer de nouveaux fonctionnaires. On voit l'École comme un levier stratégique éventuel qui soutiendrait le recrutement et le maintien en fonction des esprits les plus brillants au pays.

### **3. Préoccupations régionales quant à l'accessibilité :**

Il y a eu bon nombre de suggestions, provenant des régions en particulier, quant à l'accessibilité au soutien de la formation et de l'apprentissage. Ces suggestions ont mis en évidence le fait que l'on s'attend à ce que la nouvelle École soit visiblement une institution nationale.

#### *a. Assurer une présence physique dans chaque province :*

Le Canada occupe une très grande étendue géographique, et les fonctionnaires travaillent dans des milieux urbains et ruraux. Il est évident qu'une partie de la formation ou de l'apprentissage peut être offerte par des moyens électroniques, mais les participants ont insisté sur le fait que l'apprentissage en ligne ne devait pas être le seul apprentissage qui leur soit offert et qu'une grande partie de l'apprentissage nécessite des discussions et des échanges en personne. Par conséquent, il y a des problèmes reliés aux coûts et au temps nécessaires pour participer à la formation et aux événements d'apprentissage qui ne sont disponibles que dans les grands centres et qui exigent de se déplacer pour se rendre à l'activité et pour en revenir. La nouvelle École pourrait réduire ces coûts au minimum comme suit :

## RAPPORT DES SESSIONS DE CONSULTATION

- En créant des partenariats avec les fournisseurs locaux, qu'il s'agisse d'institutions d'apprentissage officielles comme les collèges et les universités ou d'autres fournisseurs dans de grands ministères, des conseils fédéraux, des organismes de compétence provinciale et municipale ou du secteur privé.
- En partageant le capital intellectuel avec d'autres fournisseurs.
- En veillant avec soin à ce que la prestation de l'apprentissage respecte les mêmes normes quant aux compétences des animateurs et des fournisseurs du contenu éducatif.
- En assurant la formation des formateurs.

Comme la capacité de l'infrastructure de soutien diffère d'une province à l'autre, on a suggéré que partout où c'était possible, on formerait des ententes stratégiques permettant l'« affiliation » avant la date de l'annonce de la nouvelle École.

Il faut mettre au point des normes s'appliquant aux conseillers/animateurs en apprentissage afin d'assurer l'excellence. Ces normes sont importantes, particulièrement dans le cas des affiliations stratégiques, pour assurer un même degré d'excellence aux services de conseillers et d'animateurs offerts partout au pays. Ces normes impliqueraient la certification des qualifications afin de susciter la confiance des apprenants dans les services offerts.

### *b. Promouvoir l'octroi de temps pour l'apprentissage :*

La culture de la fonction publique devrait accorder une plus grande importance à faire de la formation et de l'apprentissage des activités prioritaires, puisque celles-ci sont actuellement perçues comme distrayant l'attention des exigences et des responsabilités quotidiennes du service. Par conséquent, à moins que le gestionnaire qui détient le budget et supervise l'attribution des tâches n'ait un préjugé favorable envers l'apprentissage, il se peut que l'on n'investisse pas dans des initiatives d'apprentissage. On a proposé notamment :

- D'assurer des normes de rendement ministérielles afin de permettre le « temps d'arrêt » nécessaire pour une activité d'apprentissage valable.
- D'aider les ministères/organismes à formuler et à évaluer les investissements dans l'apprentissage en fournissant les services de consultation d'experts aux ministères et aux organismes sur ce qui constitue un investissement raisonnable dans ce domaine.
- De s'efforcer d'obtenir que les objectifs de rendement des gestionnaires mentionnent explicitement que ceux-ci doivent faire état de résultats démontrant qu'ils ont facilité la prestation de l'apprentissage.

« L'apprentissage doit faire partie intégrante de chaque journée » –  
*Participant à la session de Toronto*

### *c. Aborder les questions de coûts et d'abordabilité de l'apprentissage :*

Il est nécessaire de repenser la façon dont les investissements en formation et en apprentissage sont faits. Actuellement, les ressources sont en grande partie tirées de budgets locaux et individuels, et l'investissement est déterminé par la pondération des priorités en concurrence et par le point de vue personnel du gestionnaire envers la valeur et la légitimité d'investir dans l'apprentissage. Cette démarche réactive est fondée sur la formation « juste à temps » donnée à des personnes considérées comme des entités particulières, et elle ne répond pas à la nécessité de

## RAPPORT DES SESSIONS DE CONSULTATION

créer une culture d'apprentissage de maîtrise personnelle de compétences partagées ou d'apprentissage en équipe.

Diverses approches peuvent permettre de changer cette dynamique qui, comme certains participants l'ont suggéré, peuvent aller jusqu'à fournir directement à la nouvelle École des ressources financières supplémentaires destinées à l'apprentissage. Cependant, cette possibilité devrait être comparée à la responsabilité des sous-ministres adjoints de créer une culture d'apprentissage, et constituerait l'élément de choix des ministères pour déterminer la meilleure façon d'investir les ressources nécessaires pour satisfaire à leurs besoins prioritaires. On a suggéré, entre autres possibilités, de subventionner les régions et les ministères/organismes plus petits et moins « riches », mais la richesse relative est difficile à établir. On a également suggéré que les frais de déplacement soient payés par l'employeur de manière à « uniformiser les règles du jeu » pour les apprenants régionaux, afin de faciliter leur participation aux événements d'apprentissage et aux cours.

Il est nécessaire que les ministères et les organismes soutiennent la nouvelle École à titre d'entreprise collective de la fonction publique, c'est-à-dire que ceux-ci travaillent de concert avec l'École pour partager les meilleures pratiques pour l'apprentissage commun, qu'ils soutiennent les programmes de base menant à la maîtrise personnelle partout dans l'institution et qu'ils contribuent aux outils de soutien à l'apprentissage commun, comme l'apprentissage en ligne, afin de rendre ces options largement accessibles aux fonctionnaires. Une approche modifiée de « recouvrement des coûts » où les coûts deviennent un investissement permettant la prestation des programmes nécessaires pourrait se décrire comme suit :

- L'employeur demanderait aux sous-ministres d'identifier leurs priorités et leurs investissements en matière d'apprentissage et de formation, fidèles aux éléments obligatoires convenus collectivement, avant chaque exercice financier.
- Le plan d'activités du ministère/organisme comprendrait une composante d'apprentissage.
- Les ressources nécessaires à la prestation de l'apprentissage seraient versées à l'École pour le soutien d'un apprentissage particulier dans un endroit donné à l'échelle nationale au cours de l'exercice. Dans les faits, les ministères/organismes « achèteraient des places » à l'avance et préciseraient le lieux d'apprentissage pour les personnes et pour les équipes; ils fourniraient le nom des personnes qui seraient ajoutées à la liste des mentors et des coaches (après avoir octroyé à ces personnes le temps nécessaire pour remplir ce rôle ministériel); ils signaleraient leur ouverture à offrir des affectations de perfectionnement aux apprenants de l'extérieur de leur organisation.

« Le projet compte /.../ une infrastructure d'apprentissage électronique, qui assurera la gestion des plans d'apprentissage individuels, la prestation des cours électroniques et le suivi des apprentissages. » – *Un projet pilote d'apprentissage électronique pour la fonction publique – Secrétariat du Conseil du Trésor*

### *d. Assurer un meilleur soutien technique :*

Il est nécessaire d'envisager le rôle que jouera la nouvelle École en offrant un soutien à l'apprentissage plus étendu à l'aide de la technologie de l'information. Actuellement, l'information n'est pas perçue comme étant conviviale et ne s'applique qu'aux programmes offerts en établissement par le CCG et FPC. Les participants prévoient que l'École comporterait une composante électronique permettant d'offrir un plus grand nombre d'activités axées sur les apprenants. Par exemple :

## RAPPORT DES SESSIONS DE CONSULTATION

- la capacité de créer son propre « dossier d'apprentissage » afin de retracer les plans et les activités d'apprentissage, les attestations et les résultats;
- l'accès à l'apprentissage en ligne partir de son domicile à l'aide de contrôles par mot de passe;
- des liens vers d'autres fournisseurs d'apprentissage, comme les grands ministères qui mettent leurs activités d'apprentissage à la disposition des employés d'organisations plus petites, les fournisseurs d'apprentissage de l'extérieur comme les collèges et les universités, les organisations du secteur privé qui offrent des programmes d'apprentissage accrédités et ainsi de suite;
- l'assurance que tout l'apprentissage est offert par canaux multiples, comme la télédiffusion sur Internet, les cours en ligne, la vidéo transmission et ainsi de suite.

Par conséquent, la nouvelle École peut envisager un investissement plus important dans l'infrastructure nécessaire à ce type de soutien, et établir des partenariats qui comprennent la permission de se raccorder aux programmes offerts par d'autres fournisseurs.

### *e. Être une École nationale :*

Les participants à chaque session ont indiqué la nécessité que la nouvelle École soit « nationale », et non « centrale » pour ce qui est de la visibilité et de l'accès, et ils ont souligné la nécessité d'une présence dans chaque province et non pas simplement dans chaque région. La nécessité de disposer « sur place » d'un soutien à l'apprentissage était très fortement perçue.

Ceci soulève la question du coût de la mise en application, dans le contexte actuel du recouvrement des coûts. Il peut falloir faire preuve d'une certaine souplesse si l'on veut régler cette difficulté. Au cours de nombreuses sessions, les participants ont mentionné la possibilité de campus locaux, l'affiliation à des initiatives existantes et les alliances stratégiques qui existent actuellement dans les régions. Une infrastructure de base se trouve déjà en place (même si elle a été jugée insuffisante pour remplir tous les rôles prévus pour la nouvelle École), par l'intermédiaire de l'organisation actuelle de FPC, qui pourrait être le début d'un nouveau « campus régional », d'une présence nationale. Chaque « campus » était vu comme possédant son propre domaine d'expertise comme la fonction de contrôleur moderne, la communication, le leadership, etc., de sorte que les participants aux programmes offerts par les campus proviendraient d'un bassin national.

Par conséquent, l'une des réponses proposées a, encore une fois, été d'établir consciemment des partenariats avec d'autres fournisseurs d'apprentissage pour donner à la nouvelle École une présence physique dans les régions. Au moins un spécialiste de l'apprentissage pourrait être affecté à chaque province et à chaque territoire pour accroître les ressources actuelles de FPC, et il serait chargé de mettre au point des initiatives d'apprentissage locales de même que de fournir les services de consultation au clients en matière d'apprentissage. Cet investissement pourrait améliorer l'accès à l'apprentissage dans les régions et permettre à l'École de combler efficacement les besoins locaux en matière d'apprentissage.

Les participants ont désigné dans chacune des régions de nombreux partenaires éventuels que l'École pourrait s'efforcer d'affilier.

## RAPPORT DES SESSIONS DE CONSULTATION

### **Conclusion :**

Dix-sept sessions ont eu lieu au pays, à Régina, à Yellowknife, à St. John, à Moncton, à Winnipeg, à Toronto, à Vancouver, à Whitehorse, à Iqaluit, à Québec, à Halifax, à Charlottetown, à Montréal, à Ottawa (2), à Edmonton et à Calgary. Plus de 750 fonctionnaires ont participé à ce processus de consultation. L'énergie, l'enthousiasme, l'espoir et l'engagement envers les possibilités inhérentes à cette éventuelle nouvelle École de la fonction publique du Canada ont fait preuve les participants à l'échelle nationale était inspirante et convaincante. Il existe une cohérence extraordinaire au pays, tant dans les régions qu'à Ottawa, quant aux principaux besoins en matière d'apprentissage des fonctionnaires, et une quantité d'approches créatives ont été suggérées sur la façon dont ces propositions pourraient être réalisées. La rétroaction positive des participants reflétait leur appui au processus de consultation et leur enchantement d'avoir la possibilité d'exprimer leurs idées et de partager leur vision de la nouvelle École de la fonction publique du Canada. Les fonctionnaires se consacrent à procurer une excellente administration publique aux Canadiens et perçoivent l'École comme un soutien précieux et essentiel à leur responsabilité d'apprendre tout au long de leur carrière pour acquérir des compétences, les perfectionner et les conserver. Cette nouvelle École est vue comme une nouvelle institution essentielle pour garantir que la fonction publique du Canada demeure une institution de calibre international.

Merci à ceux qui ont pris le temps de participer à cet exercice, et de partager leurs idées et leur vision sur l'éventuelle École de la fonction publique du Canada.

Les rapports des sessions de consultation sont disponibles au : <http://www.ccmd-ccg.gc.ca/>

La Loi sur la modernisation de la fonction publique est disponible au : <http://www.tbs-sct.gc.ca>

La Politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique est disponible au : <http://www.tbs-sct.gc.ca>