

La communauté FI : un cadre de PP

Renforcer la capacité de livrer une gestion financière efficace

Préparé par : Association canadienne des agents financiers
Mars 2016



Table des matières

Introduction	3
La justification du perfectionnement professionnel.....	4
La nécessité de moderniser et de renouveler les effectifs	4
Le coût de ne pas investir dans le perfectionnement professionnel	6
Les employés apprécient le perfectionnement professionnel.....	9
La mémoire collective prend sa retraite.....	9
Pourquoi le meilleur moment pour du perfectionnement professionnel, c'est dès maintenant.	10
La stratégie de mise en œuvre	10
Recommandation n° 1 : des plans d'apprentissage et du financement obligatoires	11
Recommandation n° 2 : les permutations.....	12
Recommandation n° 3 : le mentorat	12
Recommandation n° 4 : les congés d'études payés.....	13
Recommandation n° 5 : les congés payés pour activités annuelles	14
Conclusion.....	15

Introduction

Le rôle des agents financiers a profondément évolué.

De gérants des fonds publics à dirigeants des finances, de personnes perçues comme pointilleuses à l'extrême à l'une des professions au taux de croissance le plus rapide, dotée de pratiques de gestion reconnues à l'échelle internationale et de l'accréditation nationale, les professionnels des finances sont de plus en plus appelés à agir en qualité d'experts des affaires pluridisciplinaires. Aujourd'hui, la profession financière est en voie de passer de la comptabilité de trésorerie à la comptabilité d'exercice intégrale. Les tâches en finances sont de plus en plus d'ordre analytique et stratégique, exigeant de l'expertise spécialisée. De nombreux autres développements intéressants se pointent à l'horizon, ce qui fait des finances un domaine fascinant et stimulant.

Les exigences et les défis imposés à la communauté des finances sont de plus en plus complexes et exigent des solutions efficaces et créatives. Afin de continuer à offrir le leadership pluridisciplinaire qui transforme la gestion financière dans la fonction publique fédérale et réalise des percées au sein des conseils de direction de nos organisations, nous devons soutenir et encourager les professionnels des finances en investissant dans leur perfectionnement professionnel.

Les arguments en faveur du perfectionnement des professionnels des finances sont convaincants. Le présent cadre établit la justification du perfectionnement professionnel pour la communauté des finances et propose des lignes directrices et des recommandations concernant l'alignement de la formation et du perfectionnement sur les stratégies de croissance organisationnelle.

Le perfectionnement professionnel est crucial pour l'avancement et l'amélioration de la saine gestion financière dans la fonction publique fédérale. Il incombe à tous les intéressés d'élaborer un cadre efficace pour le groupe FI.

Nous tentons, par le présent document, d'établir le fondement sur lequel nous pourrons tous bâtir.

Milt Isaacs, CPA, CMA, CPFA
Président et président du conseil d'administration
Association canadienne des agents financiers

La justification du perfectionnement professionnel

La nécessité de moderniser et de renouveler les effectifs

Comme James Ralston, ancien contrôleur général du Canada, l'a déjà déclaré : [traduction] « Investir dans les gens aidera à garantir le maintien de la fiabilité et de la force de la fonction de contrôle au sein du gouvernement fédéral. »¹ Le professionnalisme englobe les pratiques exemplaires ainsi que l'éthique et les valeurs qui constituent les piliers de la communauté des finances. Investir dans la profession financière en appuyant le perfectionnement professionnel des FI est avantageux non seulement pour les employés, mais aussi pour chacun des ministères et le gouvernement fédéral dans son ensemble.

Le perfectionnement professionnel accroît la productivité et l'efficacité grâce à des compétences accrues. Les employés plus polyvalents sont mieux outillés pour s'adapter à des environnements de travail changeants et de plus en plus exigeants. Cela encourage également les comptables à considérer la fonction publique comme un employeur de prédilection.

En offrant aux agents financiers du perfectionnement professionnel solide et personnalisé, nous misons sur leurs acquis et nous les préparons mieux, eux et la communauté des finances, à relever les défis qui se posent.

Il importe de noter que le perfectionnement professionnel ne se limite pas à la formation; la formation porte sur les compétences requises pour exécuter ses tâches quotidiennes. Le perfectionnement professionnel vise les aptitudes et les compétences plus générales dont on a besoin pour progresser dans sa carrière et travailler avec plus d'efficacité dans toute une gamme de rôles.

Le rôle changeant des agents financiers dans la fonction publique exige des investissements afin d'accroître les compétences non techniques nécessaires dans divers domaines, notamment le leadership, les communications et la négociation. Ces compétences permettent aux agents financiers de fonctionner avec efficacité dans le cadre du modèle de DPF.²

Favoriser une culture qui soutient et encourage le perfectionnement de ses employés et y investit accroît également le moral, la fidélité et l'engagement. La capacité d'élaborer sa carrière revêt une

¹James Ralston, "Comptrollership Initiatives" (2013), FMI Journal, vol. 25, n° 1, p.22, en ligne : http://fmi-igf.ca/_ejournal/2013-11/en/#18.

²Notes pour une allocution de Charles-Antoine St-Jean au chapitre de la capitale de l'IGF, 9 février 2006, en ligne : <http://www.tbs-sct.gc.ca/media/cgs-dcp/2006/0209-fr.asp>.

importance fondamentale, et c'est l'une des principales raisons pour lesquelles les personnes sont attirées par un employeur et restent auprès de lui.

Le coût de ne pas investir dans le perfectionnement professionnel

Il est important de tenir compte du bien-fondé d'investir dans le perfectionnement professionnel, mais il l'est tout autant de prendre en considération le coût de ne pas y investir. Investir inadéquatement dans le perfectionnement professionnel de la communauté FI entraîne des problèmes de recrutement et de maintien des employés et des inefficiences opérationnelles.

Les problèmes de recrutement et de maintien

Les Directions des ressources humaines de plusieurs ministères ont cerné le recrutement et le maintien d'agents financiers comme un risque sur les plans de l'impact et de la probabilité.

Par exemple, Service correctionnel du Canada (SCC) a, dans *Fonction de gestion financière : Plan des ressources humaines 2011-2014*³, déclaré que le recrutement et la mobilité restent des problèmes clés pour la communauté FI : « Le SCC ne pourra pas continuer à recruter, à perfectionner et à maintenir en poste un effectif représentatif et efficace. »⁴ Des statistiques concernant la mobilité, publiées en février 2010, révèlent que le taux de roulement de la communauté FI s'établit à environ 50 %.⁵

L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) a décrit comme suit la pénurie de FI qualifiés :

[traduction] La pénurie d'employés FI est principalement attribuable à des charges de travail plus lourdes, à des méthodes et technologies changeantes et nouvelles, au marché du travail et aux réalités démographiques nationales [...] Il est devenu manifeste que l'enjeu le plus crucial des directions sera de recruter et de maintenir en emploi les effectifs FI qualifiés requis pour suivre le rythme du changement. Ce problème est aggravé par les retraites imminentes qui occasionneront une perte d'expertise, en particulier aux niveaux supérieurs.⁶

La Commission de la fonction publique du Canada décrit le groupe FI comme ayant un taux élevé de mouvement intergouvernemental.⁷ Le mouvement des FI entre organisations a plus de doublé de 1997 à 2008 et il est actuellement à la hausse.⁸ Sur une période de 11 ans, soit de 1997 à 2008, le taux de roulement interne au sein du groupe FI s'est établi à 48 %, un pourcentage beaucoup plus élevé que ceux de l'ensemble de la fonction publique fédérale qui variaient entre 20 % et 40 %.

³ *Fonction de gestion financière: Plan des ressources humaines 2011-2014*, 28 p.

⁴ *Service correctionnel du Canada, Fonction de gestion financière : Plan des ressources humaines 2011-2014*, p.16.

⁵ *Ibid.*, p.7.

⁶ Agence des services frontaliers du Canada, *Cadre de ressources humaines des agents financiers 2009-2012*, septembre 2011, p. 24.

⁷ Commission de la fonction publique du Canada, *Étude sur la mobilité des fonctionnaires* (octobre 2008), pp.21 et 22, en ligne : <http://www.psc-cfp.gc.ca/adt-vrf/rprt/2008/mob/mob-fr.pdf>.

⁸ Commission de la fonction publique du Canada, *Étude sur la mobilité des fonctionnaires* (octobre 2008), pp.21 et 22, en ligne : <http://www.psc-cfp.gc.ca/adt-vrf/rprt/2008/mob/mob-fr.pdf>.

Dans ses sondages et ses analyses de données, la Commission conjecture que cette mobilité est attribuable à l'adoption de la *Loi fédérale sur la responsabilité* et à la demande accrue pour des FI. Une combinaison de croissance, de forte demande pour des FI et d'effectifs plus jeunes a influé sur le mouvement au sein de ce groupe. Quoiqu'un certain degré de mobilité puisse se révéler avantageux pour la santé globale d'une organisation, un taux de mobilité interne des employés anormalement élevé peut entraîner des inefficiences opérationnelles à cause des coûts de dotation, de formation et de remplacement qu'il faut engager. En outre, un taux de mobilité élevé est déstabilisant et négatif pour le moral des employés.⁹ Le roulement appauvrit les connaissances, bouleverse les opérations et réduit l'expérience collective dans son ensemble.¹⁰

La Commission des relations de travail dans la fonction publique a tenu compte de ces problèmes de recrutement et de maintien pour le groupe en 2014, dans une décision d'arbitrage de différend :

[I]l existe en effet un problème de recrutement et de maintien... il y a plus d'employés des échelons inférieurs qui demandent et obtiennent des postes vacants mieux classifiés, il semble que les nouvelles recrues intègrent généralement l'unité de négociation par le premier échelon et que l'embauche ne reflète pas le recrutement en milieu de carrière d'employés qualifiés et expérimentés du secteur privé. Il est difficile de rejeter d'emblée l'argument de l'Association selon lequel cette situation reflète, à un certain niveau, le peu d'attrait des postes de rang moyen ou élevé de l'unité de négociation pour les employés du secteur privé, ce qui suggère que la comparaison entre les taux de salaire des agents financiers expérimentés de l'unité de négociation et les taux de leurs homologues du secteur privé est peu avantageuse.¹¹

Les problèmes de recrutement aux niveaux supérieurs du groupe Gestion financière sont bien connus. Dans certains cas, des FI sont promus à des niveaux de classification supérieurs même s'ils n'ont pas l'expérience et le perfectionnement professionnels voulus pour y accéder.

Le manque de recrutement et de maintien adéquats de professionnels FI qualifiés dans la fonction publique fédérale est susceptible de nuire à la capacité du gouvernement d'atteindre ses objectifs organisationnels. Il est crucial pour le gouvernement fédéral de maintenir et de motiver des agents financiers qualifiés s'il veut garantir la saine surveillance financière et l'exécution efficace de ses programmes.

Comme le contrôleur général du Canada de l'époque, Charles-Antoine St-Jean, l'a déclaré :

⁹ Commission de la fonction publique du Canada, *Étude sur la mobilité des fonctionnaires* (octobre 2008), p.3, en ligne : (<http://www.psc-cfp.gc.ca/adt-vrf/rprt/2008/mob/mob-fr.pdf>).

¹⁰ John P. Hausknecht et Charlie O. Trevor, "Collective Turnover at the Group, Unit, and Organizational Levels: Evidence, Issues, and Implications", *Journal of Management*, vol. 37, n° 1, janvier 2011, pp.352-388, en ligne : http://www.researchgate.net/publication/234021587_Collective_Turnover_at_the_Group_Unit_and_Organizational_Level_s_Evidence_Issues_and_Implications.

¹¹ Par. 12 de la décision de 2014, dossier 585-02-49.

Compte tenu des taux de retraite attendus au cours des prochaines années, nous devons activement recruter pour neutraliser l'attrition prévue.

Au sein de la collectivité financière, nous sommes confrontés à un défi particulier quand vient le temps de trouver des comptables. On parle d'une « guerre en recherche de talents ». Les comptables sont très en demande étant donné que les scandales survenus dans les secteurs public et privé en Amérique du Nord ont conduit à une supervision plus étroite, à de nouvelles règles et à des pratiques de gestion financière davantage complexes.

Si nous ne pouvons offrir les mêmes salaires que le secteur privé, nous devons nous assurer d'offrir quelque chose de comparable au chapitre de la sécurité, des avantages, du perfectionnement professionnel et de l'avancement de la carrière.¹²

Les inefficiences opérationnelles

Le manque d'investissement dans le perfectionnement professionnel a aussi des incidences sur la santé du système financier du gouvernement dans son ensemble.

Dans son *Plan d'activités intégré de la DGDPF 2010-2013*¹³, Ressources humaines et Développement des compétences Canada a cerné la nécessité de renouveler les compétences et la capacité de la communauté des finances :

[traduction] La combinaison de retraites, passées et à venir, et le taux de mobilité élevé au sein du groupe Gestion financière (FI) nuisent à la capacité de la Direction de maintenir les compétences requises dans le secteur de la gestion des ressources financières et, également, dans d'autres secteurs clés comme l'approvisionnement. Le ministère est en train de se doter de la capacité de soutenir le rôle plus diversifié attendu dans la prestation de services et la gestion liée au rôle de Service de comptabilité.¹⁴

Les risques sont exacerbés par une approche incohérente en matière de perfectionnement professionnel d'un ministère à l'autre et un « dérapage » dans des pratiques auparavant reconnues :

- Les compressions budgétaires ont réduit la participation des FI à des activités de perfectionnement professionnel.
- Les affectations budgétaires au perfectionnement professionnel ne sont pas fixes et varient fortement d'un ministère à l'autre.

¹² Notes pour une allocution de Charles-Antoine St-Jean au International Consortium on Governmental Financial Management, 9 mai 2006, en ligne : <http://www.tbs-sct.gc.ca/media/cgs-dcp/2006/0509-fr.asp>

¹³Ressources humaines et Développement des compétences Canada, *Plan d'activités intégré de la DGDPF 2010-2013*, p.17.

¹⁴Ibid., p.29.

La nécessité opérationnelle d'investir dans le perfectionnement professionnel était un facteur clé pris en considération dans le Rapport de 2007 du Comité supérieur sur l'examen du cadre de gestion financière du gouvernement du Canada : [traduction] « ... la fourniture de nouvelles ressources pour absorber la mise en œuvre, y compris du personnel qualifié additionnel et de nouveaux processus opérationnels, [est] essentielle... »¹⁵

Dans l'ensemble, investir dans le perfectionnement professionnel pave la voie aux normes d'éthique, à la minimisation des erreurs, à l'amélioration constante et à la rentabilité. Le perfectionnement professionnel est essentiel pour accroître les qualifications et l'expertise de la communauté des finances.

Les employés apprécient le perfectionnement professionnel

L'étude de janvier 2011 intitulée *Freins et contrepoids : l'engagement et le maintien en emploi des agents financiers de la fonction publique*¹⁶ a fait un constat de malaise général chez les agents financiers, attribuable en partie à la nécessité d'accroître le perfectionnement professionnel. Dans l'étude, les employés ont déclaré ressentir qu'il y avait peu de fonds et d'appui pour les occasions de formation et de perfectionnement professionnel. Les employés ont déclaré que les demandes de formation linguistique et de soutien financier à l'obtention de titres professionnels sont souvent refusées, mais que ces compétences sont souvent exigées pour l'avancement de la carrière. Le *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux*¹⁷ de 2014 révèle, lui aussi, une nécessité d'accroître les occasions de perfectionnement professionnel et de mieux outiller les agents financiers pour exécuter leurs tâches.

Les employeurs accordent beaucoup d'importance au perfectionnement professionnel parce que les titres professionnels et la formation linguistique augmentent leur niveau de compétence, leur satisfaction professionnelle, leurs occasions d'avancement professionnel et la capacité du gouvernement de garantir la surveillance financière.

La mémoire collective prend sa retraite

Nous ne pouvons tout simplement pas remplacer l'expérience et les connaissances par une note de breffage. Il faut du temps pour apprendre les rouages, comprendre l'organisation et ses gens et acquérir de l'expertise en finances.¹⁸

¹⁵ Rapport du Comité supérieur sur l'examen du cadre de gestion financière du gouvernement du Canada, 21 mars 2007, p. 17, cité dans Conseil des ADPF, *Reporting Burden Working Group Position Paper: Addressing the External Reporting Burden*, ébauche de rapport, 18 juin 2012, p. 4.

¹⁶ Ce rapport a été élaboré sous la forme d'une étude indépendante pour le compte de l'ACAF par Val Kinjerski, PhD, chez Kaizen Solutions for Human Services.

¹⁷ <https://www.tbs-sct.gc.ca/pses-saff/2014/results-resultats/bq-pq/index-fr.aspx>

¹⁸ Is Deputy "Churn" Myth or Reality? Study of Deputy Minister Turnover, and the Relationship Between Workforce Mobility and Continuity in the Public Service, novembre 2007, André Côté et Alyx Holland, *Forum des politiques publiques*.

Il faut préparer la jeune communauté FI à jouer des rôles aux niveaux supérieurs. Dans son *Plan d'activités intégré 2011-2012*, Ressources naturelles Canada a souligné le problème que pose le recrutement de professionnels des finances hautement qualifiés :

[traduction] [...] attirer et maintenir des employés hautement qualifiés en temps opportun constitueront un problème, compte tenu des retraites prévues et du niveau élevé de spécialisation dans certains domaines.¹⁹

Pour les professionnels aguerris, l'apprentissage réflexif capture la mémoire collective ministérielle. Comme profession, il est essentiel d'inculquer à la prochaine génération de dirigeants des finances des compétences, des pratiques et des normes reconnues à l'échelle mondiale, au moyen du perfectionnement professionnel.

Pourquoi le meilleur moment pour du perfectionnement professionnel, c'est dès maintenant

La plupart des ministères sont de plus en plus intéressés à mettre en œuvre une gestion financière plus stratégique afin de se plier aux compressions budgétaires et aux économies de coûts.²⁰ Ces contraintes de ressources exigent une gestion financière plus agile, un accent accru sur la façon dont les fonds sont dépensés et dont des changements peuvent être apportés pour respecter les réductions de financement. Pour reprendre les mots de Gillian Fawcett, chef du secteur public de l'Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) : [traduction] « des compétences inadéquates et le manque de ressources pour la gestion financière stratégique »²¹ sont un obstacle.

En outre, [traduction] « il y a encore beaucoup plus à faire pour doter les gestionnaires financiers de compétences et d'expérience en matière de gestion stratégique formelle, de manière à renforcer les leaders à tous les paliers de l'organisation et, pour ce faire, il faudrait accorder une plus grande priorité à attirer et à perfectionner des chefs de file innovateurs à tous les niveaux de la fonction publique. »²² La solution pour garantir une gestion financière solide, c'est outiller la communauté des finances des compétences voulues pour régler les problèmes émergents.

¹⁹Ressources naturelles Canada, Plan d'activités intégré 2011-2012, p. 59.

²⁰Is the Public Service Bereft of Strategic Financial Leadership? FMI Journal, automne 2013, vol. 25, n° 1, Gillian Fawcett. http://fmi-igf.ca/_ejournal/2013-11/en/#9/z

²¹Ibid.

²²Ibid.

La stratégie de mise en œuvre

Recommandation n° 1 : des plans d'apprentissage et du financement obligatoires

Tous les agents financiers devraient avoir un plan d'apprentissage stratégique et réaliste. Ces plans devraient être examinés et mis à jour chaque année dans le cadre du processus d'évaluation du rendement et conformément à la *Directive sur la gestion du rendement*.²³

Un plan d'apprentissage est une entente entre un employé et son gestionnaire qui permet à l'employé d'acquérir le degré de maîtrise nécessaire pour satisfaire aux exigences de son poste ou se préparer à occuper un emploi futur. Le plan permet à l'employé de réfléchir à sa situation actuelle et à ses aspirations professionnelles ainsi que d'examiner les diverses possibilités d'apprentissage et de perfectionnement offertes.

L'apprentissage peut prendre la forme de cours officiels, de formation en cours d'emploi, d'affectations de perfectionnement, de réunions de réseautage et d'activités pour améliorer les aptitudes et les connaissances.

Les employés devraient utiliser les modèles de plan d'apprentissage de leur ministère pour cet exercice, mais il est crucial que ces plans d'apprentissage soient étroitement alignés sur les profils de compétences établis par le Bureau du contrôleur général dans *Gestion du talent pour la collectivité de la gestion financière – Guide de l'employé sur la gestion axée sur les compétences*.²⁴

Nous proposons que tous les agents financiers aient accès à un minimum de 2 000 \$ ou 5 jours réservés chaque année au financement de leurs plans d'apprentissage. De tels investissements dans les employés leur permettent d'être plus efficaces dans leurs postes actuels tout en soutenant aussi l'avancement de leur carrière en vue de postes futurs au sein de la direction ou ailleurs dans la fonction publique.

Ce montant servirait de ligne directrice générale et pourrait être haussé à la discrétion du gestionnaire et sous réserve de la disponibilité de fonds, selon les besoins de l'employé et de la formation dont il a besoin. Il est également recommandé que le financement et le plan d'apprentissage :

- soient flexibles, soutiennent et encouragent les employés à explorer d'autres formes de formation et de perfectionnement à leur intention qui pourraient se révéler avantageuses

²³<http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fr.aspx?id=27146>

²⁴<http://www.tbs-sct.gc.ca/fm-gf/tools-outils/guides/tm-gdt/tm-gdtb-fr.asp>

pour l'avancement de leur carrière sans frais (par ex., encadrement/mentorat, occasions de jumelage, réseautage, etc.);

- soient établis au début de chaque année et inclus comme partie intégrante des ententes de rendement des employés;
- permettent aux employés de s'inscrire à des cours le plus tôt possible, de sorte que les engagements de formation soient concrétisés et que l'utilisation des fonds de formation existants soit optimisée.

Recommandation n° 2 : les permutations

La capacité d'acquérir toute une gamme de compétences et d'expérience est cruciale pour ce qui est de cultiver des employés expérimentés. C'est pourquoi il est crucial de donner du soutien aux employés afin de travailler dans d'autres directions de leur direction générale ou dans d'autres ministères sur une base virtuelle ou d'affectation. Il est également crucial que les employés aient l'occasion de faire l'expérience de fonctions et de perspectives régionales.

Il s'agit ici d'offrir aux employés des occasions d'élargir leur palette d'expérience dans d'autres secteurs ou dans l'exercice de fonctions régionales ou nationales. En règle générale, lorsque la chose se révèle pratique ou avantageuse, on encouragera les gestionnaires à sonder l'intérêt et à prendre en considération des employés travaillant dans d'autres directions de la direction générale pour la dotation de postes sur une base temporaire. Selon le niveau du poste à pourvoir, cela pourrait aussi inclure des relations de travail virtuelles.

Les relations de travail virtuelles constituent un outil de plus en plus précieux aux fins d'exposer les employés à un plus grand et plus riche éventail d'expériences à peu de frais, voire aucuns. Elles permettent la pollinisation croisée de compétences et d'expériences à l'avantage de toute la communauté.

On encouragera les employés qui désirent entreprendre une affectation afin d'acquérir de l'expérience dans un autre secteur à le signaler dans leurs aspirations professionnelles incluses dans leur entente de rendement. Les gestionnaires feront de leur mieux pour tenter d'accommoder la demande de permutation de l'employé.

Des professionnels des ressources humaines dans les ministères devraient être chargés de coordonner les permutations ou les affectations virtuelles afin de faciliter la mobilité des participants.

Recommandation n° 3 : le mentorat

Le mentorat se définit le plus souvent comme une relation professionnelle dans laquelle une personne expérimentée (le mentor) en aide une autre (le stagiaire) à acquérir des compétences et

des connaissances particulières qui favoriseront la croissance professionnelle et personnelle de la personne moins expérimentée.

Compte tenu de la nature unique du travail que les agents financiers exécutent, un programme de mentorat permettrait aux jeunes employés d'apprendre d'employés plus expérimentés, en aidant la jeune génération convoitée de travailleurs et travailleuses à mieux visualiser leurs propres parcours de carrière dans la fonction publique. Le transfert de compétences ne se fait pas dans un seul sens, toutefois. Les mentors peuvent, eux aussi, bénéficier de la perspective et de l'enthousiasme de leurs stagiaires.

Le mentorat ne devrait pas s'interpréter strictement comme étant une relation individuelle. Les employés peuvent tirer profit des expériences d'autres employés de tous les niveaux de leur carrière. Il faudrait encourager le partage d'intérêts communs.

Le jumelage est une forme de mentorat qui facilite l'avancement de la carrière et permet aux employés d'apprendre de nouveaux aspects pertinents au poste, à l'organisation, ou d'acquérir des compétences en leur donnant accès à des employés de niveau supérieur dans des postes de leadership. Le jumelage aide à la transmission de connaissances et d'expertise, ce qui est avantageux tant pour les employés que pour les organisations. Le jumelage est également avantageux pour l'organisation en garantissant que des compétences précieuses ne soient pas perdues et en aidant à bâtir de futurs chefs de file.

Il faudrait aussi préconiser le mentorat, notamment en l'incluant dans le plan d'apprentissage et l'entente de rendement de l'employé.

Compte tenu que le Bureau du contrôleur général (BCG) a pour mandat de favoriser et de perfectionner la communauté FI, nous recommandons que le BCG exploite un Programme de mentorat des FI en collaboration avec l'Association canadienne des agents financiers.

Recommandation n° 4 : les congés d'études payés

Comme les tâches et les responsabilités des FI se sont élargies au fil du temps, les niveaux d'études exigés des membres du groupe Gestion financière dépassent les exigences minimales établies dans la Norme de sélection FI.²⁵ Des titres de comptables professionnels et/ou des maîtrises sont souvent des qualités obligatoires pour obtenir de l'avancement à des postes FI de niveaux supérieurs dans la fonction publique fédérale.

²⁵ Dans la pratique, les membres du groupe Gestion financière sont plus qualifiés que ne l'exigent les normes minimales. En 2009, 95 % des FI âgés entre 25 et 29 ans détenaient au moins un baccalauréat.²⁵ Plus de 90 % des candidats au Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers (RPAF) – qui recrute des diplômés de niveau postsecondaire dans des postes FI-1 – détenaient un titre professionnel comptable.

Tous les agents financiers devraient se voir accorder du temps (congé) d'études payé aux fins de subir des examens en vue de l'obtention de titres professionnels. Ce congé devrait s'aligner sur les exigences du BCG relativement aux participants au programme RPAF, mais il devrait s'appliquer de manière plus générale à tout agent financier qui poursuit des études en vue de l'obtention d'un titre professionnel.

Les employés devraient obtenir deux jours de congé pour chacun des six modules des Comptables professionnels agréés (CPA). En outre, cinq jours de congé pour se préparer à l'examen final des CPA donneraient aux agents financiers le temps d'étude dont ils ont besoin à cette fin.

Recommandation n° 5 : les congés payés pour activités annuelles

L'occasion de se regrouper comme communauté à des fins d'apprentissage et de réseautage est précieuse. L'exposé formel de nouvelles tendances et de pratiques exemplaires jumelé aux occasions informelles de partager des expériences et d'élargir son propre réseau professionnel sont très avantageux tant pour les personnes en cause que pour la communauté dans son ensemble.

Étant donné que de telles occasions sont rares, il est crucial que les ministères appuient et encouragent celles qui se présentent. Ainsi, tous les agents financiers qui souhaitent assister à la Semaine annuelle de perfectionnement professionnel de l'Institut de la gestion financière du Canada (IGF) à Ottawa, aux Ateliers de gestion du secteur public de l'IGF (ou ateliers régionaux similaires) ou au propre atelier de perfectionnement professionnel de l'ACAF, sa Mise au point du printemps, devraient obtenir un congé payé pour ce faire comme partie intégrante de leur plan d'apprentissage. L'assistance à ces activités devrait être considérée comme étant à la demande de l'employeur, du fait que l'employeur et la communauté bénéficient des expériences acquises lors de ces occasions de formation.

En outre, cet appui devrait être offert à tous les agents financiers, qu'ils détiennent ou non un titre professionnel et quelle que soit leur emplacement géographique.

Conclusion

Au fur et à mesure que le rôle des agents financiers continue d'évoluer et de s'élargir jusqu'à en devenir un d'expert d'affaires pluridisciplinaire, la communauté FI est appelée de plus en plus à apporter à son travail de connaissances techniques, de compétences en leadership, de raisonnement analytique et de créativité. Comme le présent document le prouve, il faudra un solide cadre de perfectionnement professionnel pour soutenir les FI afin qu'ils puissent continuer à fournir le service de haute qualité auquel la population canadienne en est venue à s'attendre.

Pour formuler ces recommandations, l'Association canadienne des agents financiers a puisé dans des rapports et des témoignages de toute une gamme d'experts et de fonctionnaires, ainsi que dans sa connaissance unique des exigences et des points forts des agents financiers.

Il y va de toute évidence de l'intérêt de tous les intervenants d'élaborer et de mettre en œuvre un cadre de perfectionnement professionnel. En offrant aux FI des occasions de perfectionnement professionnel qui améliorent leurs compétences et favorisent leurs objectifs professionnels, on permettra à la fonction publique de continuer à attirer et à maintenir en emploi des employés du plus haut calibre et à maintenir des effectifs efficaces, efficaces. En outre, le perfectionnement professionnel permanent aidera à préparer la prochaine génération de chefs de file des finances afin de garantir une bonne et solide gestion financière dans l'avenir.

Le présent document témoigne de l'engagement profond de l'Association à l'égard de la communauté FI et du fait qu'elle est consciente de l'engagement de ses membres pour la santé et la durabilité de la fonction publique fédérale du Canada aujourd'hui et dans les années à venir.