

Échanges pour bâtir le Canada : accueillir un participant



Objectif

Lorsque les participantes et participants au programme Échanges pour bâtir le Canada (EBC) arrivent dans la fonction publique dans le cadre de leur affectation, il est important que les organisations d'accueil se préparent à les recevoir et leur offrent du soutien. Les participantes et participants au programme EBC peuvent avoir des niveaux de connaissance variables de la fonction publique fédérale; il leur faudra du temps et du soutien pour s'adapter à ce contexte nouveau et particulier. Ce guide sommaire présente les pratiques recommandées à l'intention des fonctionnaires qui se préparent à accueillir un participant ou une participante au programme EBC.

Cette liste de pratiques recommandées a été élaborée à partir d'échanges avec des personnes ayant quitté le secteur privé pour rejoindre la fonction publique. Ces dernières ont soulevé un vaste éventail d'enjeux et formulé des suggestions concernant notamment les difficultés liées à l'intégration, le contexte propre au gouvernement et les structures décisionnelles, les moyens de maximiser leur contribution et le transfert de leur expertise, les échéanciers et les cycles, les méthodes de communication efficaces et les réseaux de soutien.

Il est recommandé de tenir compte de ces constats afin de rendre l'affectation plus fructueuse, tant pour la personne participant au programme EBC que pour son organisation d'accueil.

Termes clés

Participante ou participant au programme EBC : personne en affectation dans la fonction publique.

Gestionnaire de l'organisation d'accueil : fonctionnaire dont le rôle est de soutenir la participante ou le participant au programme EBC dans le cadre de son affectation. Il pourrait s'agir de la personne dont relève le participant ou la participante au programme EBC (par exemple une superviseure ou un superviseur) ou une personne chargée de soutenir son transfert des connaissances (par exemple une ou un analyste ou une agente ou un agent).



Outil de travail : TRN4-J55



École de la fonction
publique du Canada

Canada School
of Public Service

Canada

Recommandations

Les pratiques recommandées ci-dessous peuvent contribuer à l'efficacité des affectations dans le cadre du programme EBC. Chaque pratique recommandée repose sur des constats et des défis signalés par des fonctionnaires ayant quitté le secteur privé.

1. Tenir des rencontres de suivi régulières

Tenir des rencontres de suivi entre le participant ou la participante au programme EBC et les membres de la direction au début de l'affectation et tout au long de celle-ci. Ces échanges devraient permettre aux participants et participantes de mettre en valeur les vastes connaissances et l'expertise apportées de l'extérieur du gouvernement, tout en permettant aux gestionnaires de l'organisation d'accueil et aux équipes de faire connaître activement ces nouveaux talents dans l'ensemble de l'organisation et de les appuyer.

- Les rencontres de suivi devraient également permettre aux participantes et participants au programme EBC de poser des questions, de formuler des commentaires, de discuter de changements possibles à apporter à la portée de leur affectation et de faire part d'observations pouvant contribuer à améliorer l'organisation.



Défis connexes :

- Un besoin de mieux faire connaître au sein de la direction l'expertise, les compétences et l'expérience des participants au programme EBC. Des occasions manquées de disposer d'une marge de manœuvre au-delà du rôle qui leur était défini, ce qui leur aurait permis d'apporter une plus grande contribution.
- Le souhait de disposer de davantage d'occasions de discuter des défis et de poser des questions aux membres de la direction dès le début et de manière continue. Une réticence à continuer de plaider en faveur du changement et de nouvelles approches lorsque les retours d'expérience ne sont sollicités qu'au début du processus

2. Fournir de l'information sur le fonctionnement du gouvernement

Dès le début de leur affectation, fournir aux participantes et participants au programme EBC du matériel ciblé pour l'intégration ainsi que des occasions d'apprentissage visant à mieux leur faire comprendre le contexte gouvernemental (par exemple, les pouvoirs, les structures et les processus décisionnels, le mandat de l'organisation, les priorités gouvernementales ainsi que les règles et les processus de ressourcement).



Défis connexes :

- Certaines personnes ont indiqué qu'une connaissance de base de la complexité du gouvernement, acquise dès le début de leur affectation, les aurait aidées à mieux s'orienter dans le contexte du secteur public, à accélérer leur intégration au sein de l'organisation et à comprendre comment leur travail contribue aux grandes priorités gouvernementales.

Recommandations (suite)

3. Fournir des indications sur les structures organisationnelles et les hiérarchies

Expliquer aux participants et participantes la raison d'être des différentes structures et hiérarchies afin de les aider à communiquer efficacement avec les autres (par exemple, leur place et celle de leur équipe dans la structure organisationnelle, les liens hiérarchiques et leur raison d'être, ainsi que les répercussions de la classification et des conventions collectives).



Défis connexes :

- Les participantes et participants ne connaissaient pas bien les structures et la hiérarchie du gouvernement et de la fonction publique, ainsi que la meilleure façon de communiquer avec les personnes des différents niveaux et de les joindre. Il faut du temps pour s'adapter à une organisation d'une autre envergure.

4. Souligner les particularités du contexte opérationnel

En plus des structures et des processus communs à diverses parties du gouvernement, chaque organisation et chaque équipe peut avoir sa propre culture et ses propres normes de fonctionnement (par exemple la tolérance au risque, la fréquence des réunions et la responsabilisation).



Défis connexes :

- Dans certains cas, les attentes relatives aux dynamiques de travail (par exemple les échéances, le suivi des progrès et la responsabilisation) différaient de l'expérience antérieure des personnes concernées.
- La fréquence des réunions (souvent assez élevée, par exemple) peut différer de ce que les participants et participantes ont connu à l'extérieur du gouvernement et réduire le temps consacré à une réflexion plus stratégique et créative.
- Les participantes et participants pourraient aussi devoir tenir compte du fait que la tolérance au risque peut varier en fonction de la chaîne de commandement et du mandat organisationnel.

Recommandations (suite)

5. Créer un climat de sécurité psychologique propice aux questions

Rassurer explicitement et régulièrement les participantes et participants en leur indiquant, dès le début et tout au long de leur affectation, que les questions sont encouragées.



Défis connexes :

- Les participants et participantes se sentaient mal à l'aise de ne pas connaître certains sujets qui pouvaient sembler élémentaires à des fonctionnaires d'expérience (par exemple l'article 32 et la P6). La courbe d'apprentissage liée à l'intégration à titre de cadre dans la fonction publique est abrupte et comporte plusieurs niveaux de complexité.

6. Favoriser le mentorat et les réseaux de soutien

Donner aux participantes et participants la possibilité de bénéficier du mentorat de fonctionnaires d'expérience qui occupent un poste de niveau équivalent ou supérieur. Les participants et participantes au programme EBC peuvent également tirer profit d'échanges de points de vue avec d'autres participantes et participants au programme EBC, puisque les membres d'une même cohorte peuvent devoir faire face à des questions et à des difficultés semblables.



Défis connexes :

- Les ressources écrites ne suffisent pas, à elles seules, pour comprendre comment composer avec les processus gouvernementaux. Certaines personnes souhaitent pouvoir discuter avec des pairs (ou avec une personne occupant un rôle de mentorat qui ne fait pas partie de leur chaîne de commandement directe) afin d'obtenir des conseils et de poser des questions.

Recommandations (suite)

7. Clarifier les objectifs et les attentes

Les gestionnaires de l'organisation d'accueil devraient aider les participantes et participants au programme EBC à établir, dès le début de leur affectation, des attentes et des objectifs clairs, tout en leur expliquant les réalités et la complexité propres au travail au gouvernement. Les participants et participantes devraient connaître les réseaux complexes de processus, d'approbations et de parties prenantes auxquels leur rôle peut les exposer, et comprendre les différents cycles qui se déroulent simultanément (par exemple les cycles financier et parlementaire).

La communication de ce contexte aux participantes et participants au programme EBC dès le début les aidera à établir des attentes réalistes, à planifier efficacement leur travail et à mieux comprendre comment les échéanciers et les résultats prennent forme dans le secteur public.



Défis connexes :

- La brusque multiplication des échéances à certaines périodes des cycles financiers (par exemple la P6) et pendant d'autres périodes prioritaires propres au contexte gouvernemental a pris les participants et participantes de court.
- Par ailleurs, à mesure que ces personnes apprenaient à composer avec les processus gouvernementaux, la complexité et le rythme de la prise de décisions et de la mise en œuvre contrastaient avec leur expérience antérieure à l'extérieur du secteur public.

8. Créer des occasions de réussite dès le début

L'affectation et le rôle du participant ou de la participante au programme EBC devraient être conçus de manière à lui offrir des occasions de contribuer à des résultats concrets pendant la durée de son mandat au gouvernement, plutôt que de limiter uniquement à des projets à long terme.



Défis connexes :

- Compte tenu de certains échéanciers plus longs dans la fonction publique, il peut être difficile de déterminer si les contributions ont un effet réel. L'impossibilité de faire état de certaines réussites peut nuire au moral.

9. Discuter des attentes et de l'expérience en matière de gestion de projet

Les gestionnaires de l'organisation d'accueil devraient se familiariser avec les attentes et l'expérience du participant ou de la participante au programme EBC en matière de gestion de projet (ou de gestion d'initiatives). Il sera ainsi plus facile de préciser en quoi cette expérience peut différer du contexte de la fonction publique et de repérer de nouvelles pratiques et perspectives que le participant ou la participante au programme EBC pourrait apporter.



Défis connexes :

- Les attentes en matière de gestion de projet peuvent ne pas cadrer avec le contexte du secteur public (par exemple responsabilisation partagée, plus grand nombre d'étapes et rythme plus lent). Certaines personnes souhaitaient proposer des pratiques novatrices en matière de gestion de projet susceptibles d'apporter de la valeur et d'accroître l'efficacité.