

FONCTION PUBLIQUE

ENAP

Accompagner la fonction publique d'aujourd'hui, dessiner celle de demain

Au cœur de la Vieille Capitale et non loin de la colline parlementaire, l'ENAP joue depuis sa création, en 1969, un rôle incontournable dans la formation et l'accompagnement des décideurs, gestionnaires et autres acteurs de la fonction publique. Mettant son expertise et son dynamisme au service des fonctionnaires d'aujourd'hui et de demain, ce partenaire universitaire de premier plan des institutions gouvernementales et de l'ensemble des administrations publiques constitue également un témoin privilégié des évolutions, du bouillonnement et des défis qui traversent la fonction publique québécoise.

RABÉA KABBAJ
Collaboration spéciale

Dès son arrivée en poste en août dernier, le nouveau directeur général de l'ENAP, Guy Laforest, a entrepris un rapprochement des différentes agences du gouvernement québécois pour aller prendre le pouls des gestionnaires et décideurs. «Ma première attitude en a été une de mise en disponibilité pour essayer de comprendre comment eux voyaient leurs perspectives et leurs défis. Après avoir rencontré les gens des instances centrales, j'ai entamé une série de rencontres avec tous les sous-ministres en titre des 20 ministères du gouvernement québécois. Pour le moment, j'en ai vu à peu près les trois quarts», raconte celui qui a été auparavant et pendant près de 30 ans professeur de science politique à l'Université Laval.

Plancher sur la fonction publique du XXI^e siècle

De ces échanges, Guy Laforest a pu dresser un premier portrait des attentes et des préoccupations des décideurs. «Il y a d'abord une question de relève, dans la mesure où un nombre important de cadres de la fonction publique québécoise vont prendre leur retraite au cours des cinq pro-

chaines années. À l'ENAP, nous sommes déjà impliqués dans des programmes de formation de la relève et dans des formations de leadership pour la fonction publique du Québec. Cette année, nous avons dialogué très fort avec le Conseil du trésor et le conseil du comité exécutif pour voir leurs perspectives quant aux améliorations qui pourraient être apportées à ces programmes, qui vont clairement demeurer un axe central de tout ce que nous faisons en formation continue», assure M. Laforest, en rappelant qu'en plus d'être une université, son établissement constitue également une école professionnelle pour les fonctionnaires ainsi que l'ensemble des acteurs publics.

Avec ce renouvellement de garde à venir, l'ENAP entend donc également mettre la fonction publique à l'heure des valeurs des millénaires, en travaillant sur la gouvernance numérique, explique le directeur de l'établissement. «Par ailleurs, comme ils l'ont indiqué à plusieurs reprises cette année, les acteurs centraux du gouvernement souhaitent qu'il y ait une diversification de la fonction publique pour qu'elle corresponde davantage à la pluralité de la population québécoise. Et depuis mon premier jour en poste, je me suis engagé per-

sonnellement dans cette voie là», ajoute M. Laforest.

Impacts et rétroactions des débats récents

Si l'heure n'est pas à la morosité mais plutôt à l'optimisme dans cette élaboration de la fonction publique du XXI^e siècle, les enjeux et débats récents sur les questions de transparence et de meilleures évaluations de la performance des différents ministères demeurent aussi, entre autres, au cœur des préoccupations des gestionnaires, confirme Guy Laforest lorsqu'il est interrogé. «On travaille beaucoup avec des modèles de leaderships qui sont sophistiqués et qui aident les gens à mieux comprendre toutes les dimensions formelles, légales, éthiques, mais également psychologiques de ce que ça prend pour être un bon gestionnaire», indique M. Laforest.

Directrice des services aux organisations, M^{me} Johanne Archambault abonde dans le même sens. «Quand il y a des enjeux comme la transparence, l'exemplarité, ou comme actuellement les grands débats sur l'accès à l'information, la forme que cela va prendre en matière de soutien recherché auprès de nous, ça va être de nous demander de regarder ce qui s'est fait ailleurs dans le monde pour voir quelles politiques ont été prises dans des administrations publiques comparables.



DENIS CHALIFOUR ENAP

Pour mener à bien sa mission, l'ENAP demeure branchée et à l'affût en réalisant un bulletin de veille de ce qui se passe dans l'administration publique au Québec et à travers le monde.

Souvent, on va se retrouver ainsi avec des exemples comme la Grande-Bretagne, l'Australie, la Nouvelle-Zélande, mais aussi ailleurs au Canada, car il y a toujours une préoccupation d'arrimage avec le contexte fédéral», détaille M^{me} Archambault.

Selon elle, une autre source de préoccupations qui revient de façon transversale dans les demandes des organisations est la question de l'accès et de la bonne compréhension des services par les citoyens. «On nous mentionne aussi qu'une bonne compréhension de l'appareil public québécois gouvernemental, c'est quelque chose qui est à refaire aussi un petit peu. On voit qu'à travers le temps cela s'est un peu perdu et qu'on a moins investi là-dedans. Par exemple, comment on se prépare à passer en commission parlementaire? Nos élus sont-ils bien préparés pour être en mode collaboratif avec les fonctionnaires? Il y a donc des thématiques qui reviennent ainsi épisodiquement et sur lesquelles on nous demande de re-

mettre du contenu dans nos formations», explique Johanne Archambault.

Modalités de soutien aux organisations

Pour aider la fonction publique à relever ses défis, l'ENAP propose un portefeuille de services des plus élargis englobant de la formation continue, du conseil, de l'accompagnement de nature tactique, stratégique et opérationnel à tous les niveaux. Un autre type d'accompagnement est également proposé pour développer des profils et outils d'évaluation de compétences ou encore des paniers de gestion. Les organisations peuvent aussi avoir accès à de l'analyse comparative, à de l'étalonnage ou encore à du soutien en évaluation de programmes et en veille stratégique.

«Notre objectif est d'aider les organisations à améliorer leurs performances et de les soutenir dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Au préalable, on fait toujours une analyse approfondie du besoin précis de l'organisme, mais aussi de son

contexte. On poussera ensuite cela plus ou moins loin selon la complexité du problème ou de l'enjeu», décrit M^{me} Archambault, en notant que l'ENAP met au point 160 à 170 formations par an développées sur mesure et spécifiquement pour des organisations.

À cela s'ajoute un ensemble de programmes génériques offerts à l'ensemble de la fonction publique québécoise, à l'instar par exemple du programme de base pour tous les gestionnaires nommés dans la fonction publique québécoise, et à travers lequel l'ENAP a formé près de 1300 d'entre eux depuis quatre ans.

De plus, pour mener à bien sa mission, l'ENAP demeure branchée et à l'affût aussi bien en réalisant un bulletin de veille — l'*Observgo* — de ce qui se passe dans l'administration publique au Québec et à travers le monde, qu'en suivant toutes les nouvelles orientations ministérielles et gouvernementales pour les intégrer ensuite dans son transfert de connaissances aux organisations. Elle travaille également en étroite collaboration avec toute une palette de partenaires de choix, parmi lesquels des mandarins de l'État, qui les accompagnent dans leurs mandats stratégiques de haut niveau.

De quoi nourrir les quelque 3000 gestionnaires et chefs d'équipe avec des fonctions de gestion qui suivent la formation continue de l'école chaque année. «On présente souvent la gestion dans les médias comme un mal nécessaire, mais c'est une profession en soi. Le jour où un professionnel devient gestionnaire, c'est tout un nouveau métier qu'il commence à exercer», conclut M^{me} Archambault.

SURCHARGE

SUIITE DE LA PAGE B 6

de la Direction de l'indemnisation des victimes d'actes criminels (IVAC), qui relève... de la CNESST. «Quand on traite un dossier de victime d'actes criminels, ce n'est pas comme si on passait des pots de beurre de *peanuts* sur une chaîne de montage», souligne Richard Perron. Il rappelle que la protectrice du citoyen avait signalé, en 2016 dans un rapport au sujet de l'IVAC, de longs délais d'attente, des lacunes dans l'information transmise aux victimes et une difficulté d'accès au régime.

Selon les données traitées par le SPGQ, la fonction publique québécoise comptait, en 2015, 1300 effectifs équivalents temps complet de moins par 10 000 habitants qu'en 2011.

Ce manque d'employés peut parfois avoir comme conséquence la fermeture partielle des services ou de comptoirs de bureaux gouvernementaux en région, signale Christian Daigle, président du Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec (SFPQ).



ISTOCK

Les compressions auraient eu une répercussion négative sur les services.

Il évoque la Régie du logement et la Régie du bâtiment, dont les services en région posent, selon lui, un problème. «Il n'y a pas assez d'effectifs sur le terrain, donc les inspecteurs sont au bureau deux ou trois jours par semaine, font un peu de réception, du secrétariat, s'occupent d'être préposés aux renseignements, rédigent leurs propres rapports et passent ensuite une à deux journées par semaine pour aller faire de l'inspection, ce qui est leur but premier, explique-t-il. Si on veut qu'ils soient en train de faire de l'inspection, il faudrait qu'ils soient toujours sur la route et qu'on ait des services de soutien.»

**Un demi-siècle
voué à défendre et promouvoir
l'expertise professionnelle
de ses membres de tous horizons!**

**Un combat essentiel pour conserver
des services publics de qualité!**

**SPGQ
50 ans**

spgq.qc.ca

RISQUES **délais**
opacité **EXCLUSION**
ABUS **GASPILLAGE** **COÛTS** **\$**
\$\$\$ pertes **DANGERS** **erreurs**
ATTENTE **erreurs** **erreurs**

**LE GOUVERNEMENT
COUPE DANS LES
SERVICES PUBLICS :
VOUS EN PAYEZ LE
PRIX.**

SFPQ