

RENEWAL OF THE PUBLIC SECTOR AND NEW PROFESSIONALS

Gabriel F. Sékaly
Institute of Public Administration of Canada

Renewal

of the Public Service and New Professionals

BY GABRIEL F. SÉKALY

Canada's population is aging, as is the developed world's population. The first wave of baby-boomers is in their 60s, including former U.S. president Bill Clinton, Mick Jagger and Joni Mitchell. We baby-boomers are getting older and dreaming of a well-deserved retirement – some of us are looking forward to retiring on a beautiful island in the Caribbean. (My new fantasy is to open up a bar on the beach after spending time in the sun in early January).

While we look forward to retirement adventures and rewards, public sector organizations face the challenge of renewing the workforce and transferring knowledge from one generation to the next – from us to them.

Our society must cope with this demographic time bomb, while we look at the substantive public policy issues that result from this trend. Just think of the impact on pension plans, health care, education and economic productivity. And public service renewal. We need to attract new professionals to public service so they can deal with these emerging policy issues.

At the federal level in 2004, 1 in 3 permanent public servants were 50 years of age and over compared to 1 in 5 employees in the labour force in general. The average retirement age in the federal public service is now 58: approximately 33 per cent of federal employees will retire by 2015. Many of these are senior managers and staff with years of invaluable experience and technical expertise.

Provinces are faring even worse than the

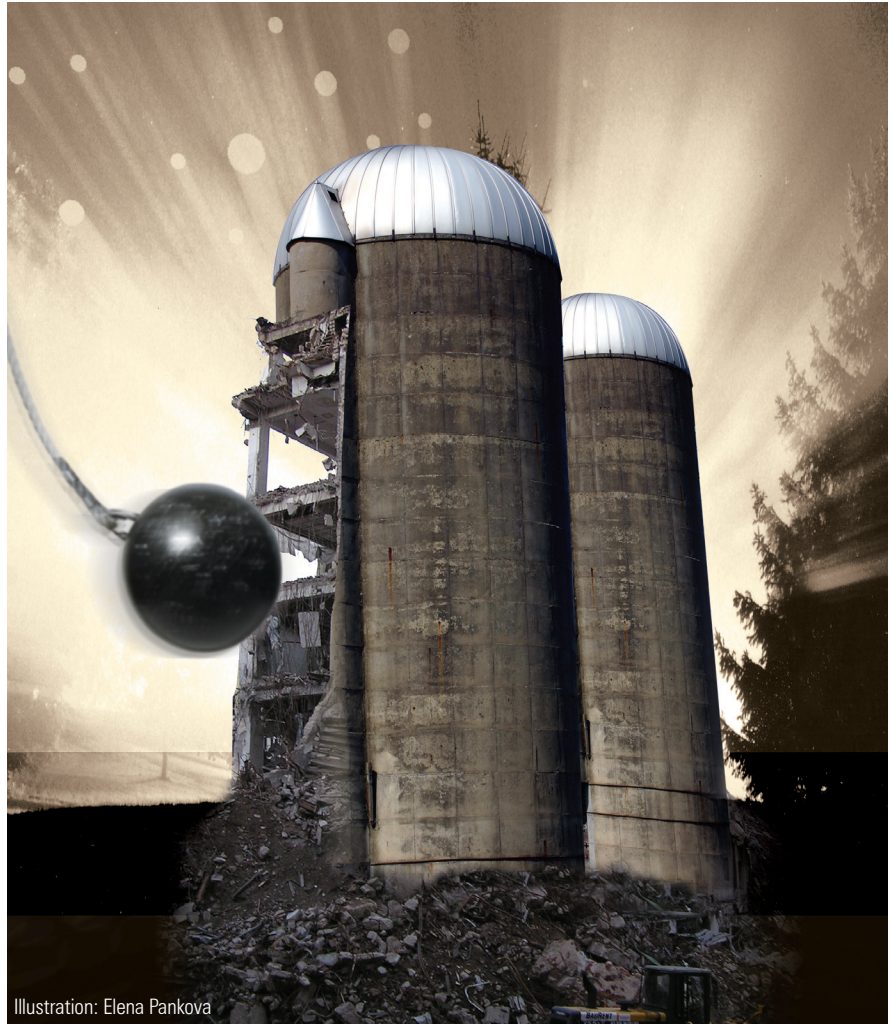


Illustration: Elena Pankova

federal government. In British Columbia 45 per cent of managers and 35 per cent of bargaining unit employees will be retiring by 2015. In Nova Scotia more than 35 per cent of the public service was 50 years and older in 2006. In Quebec, more than 46 per cent of full time public servants were 50 years of age and older in 2005-06.

Most of our public institutions are in the same situation – in the health care, education and postsecondary, social services and municipal sectors. The impact of this demographic phenomenon was compounded by the hiring freezes and early retirement incentives used by governments and public institutions to curb expenditures in the past decade. The result: in British Columbia only 7 per cent of the public service is less than 30 years old as compared to 26 per cent of the general labour force.

Demographic change is one thing, but government employees need new skills.

Rapid advances require employees to adapt to new technology, and not only to new desk-top systems. There are more sophisticated MRI and CT machines in the health care field, integrated electronic health records, and web-based collaborative tools. When some of us went to university we used punch cards to program in FORTRAN or COBOL. Do you remember waiting until midnight to get your printout, only to realize that you had a comma in the wrong place on one of the thousands of punch cards?!!

As part of government retrenchment, policy shops across all departments were decimated. Think tanks developed in Canada to fill the void for policy ideas or to provide unbiased or ideological policy alternatives. Governments now deal with very sophisticated interest groups, associations and stakeholders. As well, the Internet and its search capacity has resulted in a more knowledgeable, active and vocal citizenry.

Connectivity and globalization affect our public policy environment, and we need to move away from a silo-based policy development framework to an integrated horizontal framework. Our collaborative skills and abilities to forge relationships between individuals in different government departments, between different governments and with stakeholders are essential. The fast pace of the news cycle and how issues move from the front page to Question Period require a different knowledge base and flexibility.

In the 1990s, governments in Canada and around the world focused more on their core businesses. We moved from “rowing” to “steering”. Functions previously delivered by government employees are now delivered by a range of third parties: Crown corporations, broader public sector organizations and private companies. In this new paradigm, civil servants need contract management skills, with a results-based approach. This involves laying out the accountabilities and expectations of all parties and monitoring against established standards.

Amid all these changes came the Public Sector Accounting Board. The Board changed the basis of accounting in government from the old cash-based approach to the accrual based approach used in the private sector. Governments also updated their financial systems. These changes require program managers to have a more in-depth understanding of the nature of the transaction and also an understanding of the impact of decisions on the balance sheet of governments.

Finally, the impact of scandals in the private sector (Enron, WorldCom and others) and in the public sector has resulted in more rules on how governments are to function. Even in their early implementation there is debate on whether governments have over-reacted, and whether these new rules will lead to slower decision making, more risk aversion and paralysis in government. (That will be a subject for a future article.)

These are some of the forces of change that are blowing across the government bow across Canada.

So how do we recruit the younger generation to public service? Several studies have commented on the mobility of our

younger colleagues. Having grown up in an inter-connected world, this generation is adventurous and willing to move around the world or from one employer to another. The new generation of professionals wants to make a difference through work and is impatient regarding change. Younger employees want to achieve a better work/life balance. Other studies about workaholic baby boomers speculated that they work such long hours in order to be noticed, because there were so many of them.

New Professionals from across the country gathered in Toronto for a conference March 1 and 2, “Mind the Gap: The

Changing Face of Public Service”. There were discussions about the realities of the demographic challenges for governments and the economy, best practices in recruitment and out-reach. New professionals from across Canada were able to meet and establish their own networks, share experiences and talk about current issues.

So back to the question – what should governments do to attract new professionals that represent the diversity of Canada into public service? This raises another question – what about current public servants? What can governments do to fully develop their skills and use their knowledge effectively?

Here are a few ideas for public sector organizations to enhance recruitment and retention.

1. Active recruitment: Organizations should engage in active recruitment, as opposed to waiting for applicants. This is especially true for the recruitment of highly specialized professionals. Government should be meeting with our “best and brightest” on Canadian campuses and reaching out to Canadian students who are studying abroad. We need to let them know that there are great opportunities for them in Canada.

2. Promoting the Value of Public Service: Governments should join forces to extol the virtues of a career in public service (or even an experience in public service). In many countries working for government is seen as a noble profession. Not in Canada....unfortunately. It is time to increase trust in public institutions, including federal, provincial/territorial and municipal governments, the broader public sector and the third sector of non-profit and voluntary organizations. By banding together, organizations can speak to a new generation of professionals about their potential contribution to public service.

3. Continuous Learning: We live in a new era. Individuals need continuous learning – both formal training and informal learning – to deal with an increasingly complex world. Organizations must offer both types of learning opportunities to their employees, as well as workplace opportunities to share and apply their knowledge. Too often, people return to their workplace full of enthusiasm about what they have learned at a course, but are unable to share their new insights with colleagues. Organizations must create an atmosphere to allow for the transfer of information and experimentation with new ideas. We must also foster networking and the exchange of ideas between individuals through organizations such as IPAC.

4. Frameworks not more rules: Organizations must move away from the burgeoning rules to set frameworks for ethical behaviour. Rules, rules and more rules have the unintended consequence of stifling creativity, considered risk taking and innovation. New professionals want to work in an organization where an individual can make a difference. They want to use their hearts and minds to be innovative and achieve results.

Governments and public sector organizations across Canada can reach out to the next generation of public servants, and recruit them into an important, meaningful and noble profession. It will be a challenge, but with the right attitude and approach, we can maintain and enhance Canada’s worldwide reputation of innovative and leading edge public service. **M**

Gabriel Sékaly (gsekaly@ipac.ca) is the Executive Director of IPAC.

Renouveau

de la fonction publique et les nouveaux professionnels

GABRIEL F. SÉKALY

La population du Canada vieillit, tout comme celle des pays développés dans le monde. La première vague de la génération du baby-boom est dans la soixantaine, y compris l'ancien président des États-Unis Bill Clinton, Mick Jagger et Joni Mitchell. Nous, les enfants du baby-boom, prenons de l'âge et rêvons d'une retraite bien méritée – certains d'entre nous espèrent se retirer sur une belle île dans les Caraïbes. (Mon nouveau fantasme est d'ouvrir un bar sur une plage après avoir passé le début du mois de janvier au soleil.)

Tandis que nous nous réjouissons des aventures et récompenses que la retraite va nous offrir, les organismes du secteur public se voient confrontés au défi de renouveler l'effectif et de transférer les connaissances d'une génération à la suivante – de la nôtre à la leur.

Notre société doit faire face à cette bombe à retardement démographique alors que nous examinons les questions de fond en matière de politiques publiques découlant de cette tendance. Pensez un peu aux répercussions sur les régimes de pension, les systèmes de santé et d'éducation, et la productivité économique. Et le renouveau de la fonction publique ! Nous devons attirer de nouveaux professionnels dans la fonction publique afin qu'ils apportent des solutions à ces nouveaux enjeux politiques.

Au palier fédéral, en 2004, 1 fonctionnaire permanent sur 3 avait cinquante ans et plus par rapport à 1 employé sur 5 dans l'ensemble des travailleurs. La moyenne d'âge des départs à la retraite dans la fonction publique fédérale est actuellement 58 ans : approximativement 33 % des employés fédéraux se mettront à la retraite d'ici 2015. Nombre d'entre eux sont des gestionnaires supérieurs et cadres dirigeants possédant des années d'expérience et d'expertise technique d'une valeur inestimable.

Le sort des provinces est pire que celui du gouvernement fédéral. En Colombie-Britannique, 45 % des gestionnaires et 35 % des employés syndiqués se mettront à la retraite d'ici 2015. En Nouvelle-Écosse, plus de 35 % des fonctionnaires avaient 50 ans et au-delà en 2006. Au Québec, plus de 46 % des fonctionnaires permanents avaient 50 ans et plus en 2005-2006.

La plupart de nos établissements pu-

blics sont dans la même situation – dans les secteurs de la santé, de l'éducation et l'enseignement postsecondaire, des services sociaux et de l'administration municipale. L'incidence de ce phénomène démographique a été aggravée par les gels d'embauche et les primes de retraite que les gouvernements et établissements publics ont utilisés pour diminuer les dépenses au cours de la dernière décennie. Et le résultat : en Colombie-Britannique, seulement 7 % de la fonction publique a moins de 30 ans par rapport à 26 % dans l'ensemble de la population active.

L'évolution démographique est une chose, mais de nouvelles compétences s'avèrent nécessaires pour les employés publics. Le rapide progrès force les employés à s'adapter à la nouvelle technologie, pas seulement aux nouveaux systèmes d'ordinateur de bureau. Il existe un plus grand nombre d'appareils d'IRM et de scanographie dans le domaine de la santé, de dossiers médicaux en version électronique intégrée, et d'outils collectifs accessibles sur Internet. Plusieurs d'entre nous qui sommes allés à l'université se souviennent du temps où il fallait utiliser des cartes à perforer pour les programmes en FORTRAN ou COBOL. Vous vous rappelez devoir attendre jusqu'à minuit pour obtenir votre imprimé et réaliser que vous aviez une virgule à la mauvaise place sur l'une des milliers de cartes perforées ? !!

Dans le cadre du repli gouvernemental, les groupes d'élaboration des politiques dans l'ensemble des ministères ont été supprimés. Des groupes de réflexion se sont établis au Canada pour combler le vide au sujet d'idées stratégiques ou pour offrir des alternatives non systématiques ou idéologiques en matière de politique. Dorénavant, les gouvernements traitent avec des associations et intervenants de groupes d'intérêt avertis. De même, l'Internet et sa capacité de recherche ont conduit à un public plus informé, actif et éloquent.

L'ÉVOLUTION DÉMOGRAPHIQUE EST UNE CHOSE, MAIS DE NOUVELLES COMPÉTENCES S'AVÈRENT NÉCESSAIRES POUR LES EMPLOYÉS PUBLICS.

La connectivité et la mondialisation influent sur notre environnement politique et nous devons nous éloigner d'un cadre de cloisonnement dans la formulation des politiques. Nos compétences et capacités communes sont essentielles pour établir des relations entre les gens dans les différents ministères, entre différents gouvernements et avec les groupes d'intérêt. La rapidité du cycle des nouvelles et la façon dont les sujets passent de la première page à la Période de questions requièrent des connaissances de base et une souplesse différentes.

Dans les années 1990, les gouvernements au Canada et dans le monde se concentraient davantage sur leurs activités principales. De la « rame », nous sommes passés au « gouvernail ». Les fonctions qu'assumaient auparavant les employés publics sont à présent effectuées par des tiers : sociétés d'État, organismes du secteur public élargi et compagnies privées. Dans ce nouveau paradigme, les fonctionnaires doivent posséder des compétences en gestion de contrat et adopter une approche basée sur les résultats. Cela sous-entend une mise en place des responsabilités et des attentes de toutes les parties et un contrôle continu des normes établies.

Le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public est venu parmi tous ces changements. Il a changé la méthode comptable au sein de l'administration publique qui est passée d'une comptabilité de caisse à une comptabilité d'exercice en usage dans le secteur privé. Ces changements demandent que les gestionnaires de programme aient une compréhension plus approfondie de la nature de la transaction ainsi qu'une compréhension de la portée des décisions sur le bilan des gouvernements.

Enfin, l'impact des scandales dans le secteur privé (Enron, World-Com et d'autres) et dans le secteur public a abouti à un plus grand nombre de règles sur la façon dont les gouvernements doivent fonctionner. Dès leur mise en application, on discute de la surréaction possible des gouvernements et si cette nouvelle réglementation ne conduira pas à un ralentissement du processus décisionnel, à une plus grande aversion du risque et à la paralysie au sein de l'appareil d'État. (Cela sera un sujet pour un prochain article.)

Celles-ci sont quelques-unes des forces de changement qui soufflent à la proue de l'État dans l'ensemble du Canada.

Donc, comment recrutons-nous la génération montante de fonctionnaires ? Plusieurs études ont commenté la mobilité de nos collègues plus jeunes. Ayant grandi dans un monde apparenté, cette génération est aventureuse et prête à se déplacer dans le monde ou d'un employeur à l'autre. La nouvelle génération de professionnels veut exceller par son travail et attend impatiemment le changement. Les employés plus jeunes désirent établir un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. D'autres études sur les obsédés du travail de la génération du baby-boom sous-entendent qu'ils travaillent de longues heures pour se faire remarquer, parce qu'ils sont si nombreux.

Des nouveaux professionnels de partout au pays se sont rassemblés à Toronto pour assister, les 1^{er} et 2 mars, à une conférence intitulée : « Faites le saut : Le nouveau visage de la fonction publique ». Il y a eu des débats au sujet des réalités des enjeux démographiques confrontant les administrations publiques et l'économie, des pratiques exemplaires en matière de recrutement et d'extension. Les nouveaux professionnels de tout le Canada ont eu l'occasion de se rencontrer et d'établir leurs propres réseaux, de partager leurs expériences et de parler de questions d'actualité.

Mais, pour en revenir à la question – que devraient faire les gouvernements pour attirer dans la fonction publique des nouveaux professionnels qui représentent la diversité du Canada ? Cela soulève une autre question – qu'en est-il des fonctionnaires actuellement en poste ? Que peuvent faire les gouvernements pour perfectionner leurs compétences et utiliser efficacement leurs connaissances ?

Voici quelques idées pour que les organismes du secteur public mettent l'accent sur le recrutement et le maintien de l'effectif en poste :

1. Recrutement actif : Les organismes devraient chercher à recruter activement du personnel au lieu d'attendre la soumission de candidatures. Cela s'avère particulièrement vrai pour l'embauche du personnel très spécialisé. Le gouvernement devrait rencontrer les « meilleurs et plus brillants » sur les campus des universités canadiennes, et sensibiliser nos étudiants canadiens qui poursuivent leurs études à l'étranger. Nous devons leur faire savoir qu'il y a des débouchés très intéressants pour eux au Canada.

2. Mise en valeur de la fonction publique : Les gouvernements devraient s'unir pour louer les vertus d'une carrière (ou même d'une expérience) dans la fonction publique. Dans bien des pays, travailler pour le gouvernement est perçu comme une profession noble. Pas au Canada...malheureusement. Il est temps de rehausser la confiance dans les établissements publics, y compris les administrations fédérales, provinciales/territoriales et municipales, le secteur public élargi et le troisième secteur des organismes à but non lucratif et de bienfaisance. En coopérant, les organismes peuvent parler à une nouvelle génération de professionnels de leur apport éventuel à la fonction publique.

3. Apprentissage continu : Nous vivons à une nouvelle époque. Nous avons besoin de nous éduquer en permanence – aussi bien par une formation formelle et informelle – afin de faire face aux situations qui se présentent dans un monde de plus en plus complexe. Les organismes doivent offrir ces deux types de possibilités d'apprentissage à leurs employés, ainsi que des occasions de partager et d'appliquer leurs connaissances dans le milieu de travail. Trop souvent, les gens retournent à leur travail enthousiasmés par ce qu'ils ont appris dans un cours, mais n'ont pas la possibilité de partager leurs nouvelles largeurs de vue avec leurs collègues. Les organismes doivent créer une atmosphère qui favorise le transfert de l'information et de la mise en pratique de nouvelles idées. Nous devons également encourager le réseautage et les échanges entre professionnels par le biais d'organismes comme l'IAPC.

4. Des cadres et non d'autres règles : Les organismes doivent s'éloigner des règles qui bourgeonnent pour élaborer des cadres en comportement éthique. Les règles et plus de règles ont la fâcheuse conséquence de mettre en veilleuse la créativité, la prise de risque motivée et l'innovation. Les nouveaux professionnels veulent travailler dans un organisme où ils peuvent contribuer positivement. Ils veulent se donner corps et âme à leur travail pour être entrepreneurs et obtenir des résultats.

Les gouvernements et les organismes publics au Canada peuvent tendre la main à la prochaine génération de fonctionnaires, et les embaucher dans une profession importante, intéressante et noble. Ce sera un défi, mais avec une attitude et une approche positives, nous pouvons maintenir et rehausser la réputation que détient le Canada dans le monde, d'une fonction publique innovatrice et de premier ordre. **M**

Gabriel Sékaly (gsekaly@iapc.ca) est directeur général de L'IAPC.