



Leaders Digest – Janvier 2006

En ce début de 2006, la planification suit son cours en vue de la Conférence nationale annuelle à St. John's (Terre-Neuve), qui aura lieu du 30 avril au 3 mai. Pour de plus amples renseignements à ce sujet, veuillez vous rendre à l'adresse suivante :

<http://www.managers-gestionnaires.gc.ca>

Pleins feux sur les coordonnateurs régionaux :

L'un des liens essentiels de la Communauté nationale des gestionnaires est le réseau des coordonnateurs régionaux, qui est actif partout au pays. Ces derniers font partie du secrétariat de la CNG et travaillent en étroite collaboration avec les communautés de gestionnaires pour faire connaître leur point de vue. Les coordonnateurs veillent également à la mise en oeuvre des initiatives à l'échelle nationale, comme les pratiques d'accompagnement pour les gestionnaires et les outils de leadership et d'apprentissage. Vous trouverez ci-dessous de courtes biographies de certains coordonnateurs régionaux. D'autres paraîtront dans le prochain numéro. Pour obtenir des informations sur les coordonnateurs régionaux, veuillez consulter le lien suivant :

http://www.managers-gestionnaires.gc.ca/about_us/regional_coordinator_f.shtml

Québec – Geneviève Drouin

Geneviève travaille pour le gouvernement du Canada depuis 2000. Elle a commencé sa carrière à Transports Canada où elle a travaillé au Service des aéronefs à l'aéroport d'Ottawa. Elle a ensuite été sélectionnée par le Programme de stagiaires en gestion en 2001. Elle s'est jointe au ministère de la Défense nationale qui est son ministère d'attache. Elle y a travaillé pour le Directeur de l'environnement de la force terrestre à titre de conseillère en environnement. Par la suite, elle a travaillé à Agriculture et Agroalimentaire Canada pour le directeur du Centre de recherche et de développement sur le bovin laitier et le porc de Lennoxville. Elle travaille actuellement au Bureau du Conseil fédéral du Québec à Montréal. Elle occupe le poste de coordonnatrice

du Réseau des gestionnaires intermédiaires (RGI), coordonnatrice du Réseau des jeunes fonctionnaires fédéraux du Québec et coordonnatrice de la Communauté nationale des gestionnaires pour la région du Québec.



Manitoba – Roger Todd

Roger Todd est consultant en gestion depuis 15 ans au quartier général des Forces aériennes. Auparavant, il a occupé divers postes à Emploi et Immigration Canada, dont ceux d'analyste du système d'information en gestion du ministère, d'économiste et de conseiller en emploi.

Il est également chargé de cours à l'Université de Winnipeg depuis quatre ans et enseigne l'administration publique aux étudiants d'études supérieures. M. Todd est titulaire d'une maîtrise en administration publique et en science politique. Il a également obtenu une bourse pour effectuer des études doctorales en Allemagne.

En 2001, Roger a présenté des documents portant sur la gestion du rendement à la conférence annuelle de l'Institut international des sciences administratives à Athènes en Grèce, et à la conférence sur l'éthique de Kingston. Il œuvre à l'Institut d'administration publique du Canada, de même qu'au sein du programme fédéral de



**Environ 150
futurs leaders
de la fonction
publique
fédérale des
quatre coins
de Terre-
Neuve-et-
Labrador ont
participé en
novembre à
une activité
sur le
développement
professionnel
et le
réseautage.**

mentorat.

En octobre 2005, Roger a accepté une affectation au Secrétariat du Conseil fédéral du Manitoba à titre de coordonnateur du Réseau des gestionnaires du Manitoba.

Nouvelle-Écosse – Rob Diamond



Rob Diamond se joint à la Communauté nationale des gestionnaires après avoir œuvré à l'Agence du revenu du Canada pendant dix ans à titre de vérificateur des impôts. Pendant cette période, il a obtenu le poste de comptable en management accrédité. Rob travaille maintenant à Travaux publics et Services gouvernementaux à Halifax. Il y organise des activités destinées aux gestionnaires de la province, et contribue beaucoup au Forum national de perfectionnement professionnel des gestionnaires. Rob est incapable de se détacher de l'aspect financier de ces activités. En plus de gérer le budget annuel du Forum, il surveille également de près les finances du secrétariat de la Communauté nationale des gestionnaires. Même s'il a du mal à expliquer à ses amis comment il gagne sa vie, il se réjouit sûrement de toutes les possibilités que lui offre la Communauté.

Saskatchewan – Dawn Popescul

Dawn Popescul est coordonnatrice régionale pour la Saskatchewan et est en affectation à Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) jusqu'en 2007. Le bureau de Dawn est situé dans les locaux du Conseil fédéral de la Saskatchewan à Regina et elle bénéficie des services administratifs et opérationnels du Conseil. Dawn oeuvre au gouvernement fédéral depuis plus de dix ans; elle a passé la plus grande partie de sa carrière à AAC en Saskatchewan. Elle y gère l'unité des communications de l'Administration du rétablissement agricole des Prairies à Regina.

Dawn détient un diplôme en agriculture de l'Université de la Saskatchewan et possède plus de 20 ans d'expérience dans l'industrie agricole où elle a exercé diverses fonctions. Elle a grandi dans une ferme du Sud de la province et est toujours en contact avec le milieu grâce à ses relations familiales.

Dawn se réjouit beaucoup de son affectation auprès de la Communauté, dont elle apprécie

l'appui, l'atmosphère positive et tournée vers l'avenir. Elle trouve particulièrement stimulantes les possibilités offertes de réseauter et de partager sa passion avec ses collègues, eux qui croient fermement en la contribution essentielle des gestionnaires. Son travail auprès de la Communauté lui permet également de prendre une pause, après de nombreuses années consacrées à la gestion.

Dawn s'occupe de sa carrière, pratique les sports aquatiques (canoë, kayak, canot dragon) et, le plus important, prend soin de sa jeune famille de deux enfants. Elle a récemment commencé à jouer au hockey pour dames. Après l'avoir vue sur la patinoire, son conjoint lui a conseillé de ne pas abandonner son emploi!



Ontario – Mike Feyko

Mike est l'un des membres originaux de la CNG, car il a participé à sa première réunion. Il a entrepris sa carrière à titre de conseiller en emploi, à Windsor (Ontario), au ministère de la Main-d'œuvre et de l'Immigration. Il a été depuis lors gestionnaire à Leamington, Parry Sound et Lindsay et travaille maintenant à Peterborough. Mike compte 35 années de service à la fonction publique fédérale et prévoit prendre sa retraite à la fin juin.

Mike, qui a obtenu une affectation de deux ans au secrétariat de la Communauté, est le coordonnateur régional de l'Ontario depuis juin 2003. Il est également rédacteur au Leaders Digest, est maître d'œuvre du site Web de la CNG et participe aux pratiques d'accompagnement pour les gestionnaires et les outils de leadership et d'apprentissage.



Mike vient d'une région agricole du comté d'Essex – le paradis ensoleillé du Canada. Durant sa retraite, il compte passer plus de temps à faire

de la photo et à travailler le bois.

Les futurs leaders de Terre-Neuve-et-Labrador – *Nous remercions Lorraine Smith de l'article qui suit.*

Environ 150 futurs leaders de la fonction publique fédérale des quatre coins de Terre-Neuve-et-Labrador ont participé en novembre à une activité sur le développement professionnel et le réseautage à St. John's, organisée par les Future Leaders of Newfoundland and Labrador (FLNNL). Le forum de deux jours, dont thème était l'avenir des nouveaux employés dans la fonction publique, comportait des ateliers sur des sujets comme la planification de carrière, l'apprentissage du français, le profil personnel, le leadership, etc.

L'un des points saillants du forum a été un **Lunch et un dialogue entre les générations**, dont le modérateur était Pierre de Blois, directeur sortant de l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada (APEX). Un gestionnaire de cette organisation et des représentants de la Communauté des gestionnaires de Terre-Neuve-et-Labrador animaient un débat informel sur la manière de se préparer à une carrière dans la fonction publique. Tant les employés que les gestionnaires ont fait part de leurs expériences et des difficultés qu'ils ont dû affronter, tandis que les animateurs consignaient les questions importantes soulevées dans les discussions.

Comme l'a fait remarquer un participant : «C'était fantastique de pouvoir élargir nos horizons en discutant de nos intérêts et buts communs avec des personnes expérimentées.»



Manitoba – Établir des liens – *Nous remercions Roger Todd de l'article qui suit.*

Le 24 novembre 2005, les gestionnaires du Manitoba étaient invités à participer à une soirée d'information « Établir des liens » organisée par La nouvelle génération de fonction-

naires du Manitoba (MNGOPS).

Cette activité avait pour but de renforcer les relations entre les gestionnaires et les jeunes employés de la fonction publique fédérale au Manitoba. Les gestionnaires pouvaient également réseauter avec leurs pairs, car des membres du Conseil fédéral du Manitoba et du Programme de mentorat du Manitoba ainsi que des gestionnaires manitobains qui ont assisté au Forum de la communauté nationale des gestionnaires à Regina, en avril 2005, étaient de la partie.

La soirée a commencé avec une activité de réseautage rapide conçue par les membres du groupe de direction de MNGOPS. Les gestionnaires disposaient de trois minutes pour discuter de sujets sélectionnés à l'avance et rencontraient ensuite une autre personne pour parler d'un autre sujet!

Le point sur les gestionnaires de la Saskatchewan – *Nous remercions Dawn Popescul de cet article.*

Le Comité directeur des gestionnaires a retenu deux priorités pour 2005 : atteindre les gestionnaires locaux et en apprendre davantage sur le travail des autres employés fédéraux. Afin d'atteindre ces objectifs, le Comité a tenu sa réunion de septembre à Swift Current. Les membres du Comité ont pu rencontrer les gestionnaires locaux et visiter le poste de recherche d'Agriculture Canada.

La réunion suivante a eu lieu à Prince Albert, au début décembre. Encore une fois, les membres du Comité ont rencontré des gestionnaires de l'endroit et Linda Clarke, du Service correctionnel du Canada, a organisé une visite du pénitencier de la Saskatchewan. Linda y est gestionnaire depuis longtemps et elle a exposé les difficultés auxquelles sont confrontés les employés qui y travaillent. Le réseau des gestionnaires a organisé une activité en même temps que la réunion de Prince Albert. Les gestionnaires locaux ont assisté à des présentations sur la Loi sur la modernisation de la fonction publique et la Création d'un milieu de travail respectueux. Les conférenciers ont présenté des moyens pour aider les gestionnaires à évaluer leurs compétences en gestion et en leadership. Ils ont fait le point sur l'École de la fonction publique du Canada et le rôle du Conseil fédéral de la Saskatchewan.

Plus tôt cet automne, le Réseau des gestionnaires a organisé une activité d'apprentissage conjointement avec le Réseau de la jeunesse

«C'était fantastique de pouvoir élargir nos horizons en discutant de nos intérêts et buts communs avec des personnes expérimentées.»

Toutes les réalisations se sont faites par le truchement de quatre piliers : la stratégie des ressources humaines, la modernisation de la fonction de contrôle, la stratégie de gestion de l'information ainsi que le Cadre de gestion intégrée de la Défense.

de la Saskatchewan. La quarantaine de participants se sont penchés sur les sujets suivants : comment les quatre dernières générations ont influencé le milieu de travail, comment les caractères individuels influent sur le comportement et pourquoi il est essentiel pour chacun de planifier sa carrière. La communauté des animateurs de la Saskatchewan, qui compte de 10 à 15 personnes, se réunit régulièrement. Bob Chartier les a rencontrés récemment et a pu apprécier leur art du récit.

Le comité prévoit la tenue de deux autres activités d'apprentissage au début de la nouvelle année.

Prix du mérite de l'Association des stagiaires en gestion pour 2005

Le lauréat pour 2005 du prix du mérite de l'Association des stagiaires en gestion est Étienne Laliberté de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. La CNG est l'un des organismes qui a reconnu sa contribution à la Trousse de dotation, à la Communauté elle-même et à la Communauté des gestionnaires de la région de la capitale nationale, de même qu'à la mise sur pied du Réseau des gestionnaires de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Le travail d'Étienne pour la Trousse de dotation lui a permis d'approfondir sa connaissance de la nouvelle LEFP. Sa participation à la Communauté nationale des gestionnaires l'a tout simplement galvanisé.

Une affectation auprès de Pêches et Océans à Vancouver, dans le cadre du Programme de stagiaires en gestion, lui a récemment été offerte.

La Gestion Modern a la Défense Donne Des Resultats Impressionnants:

Fort de cette réussite, le MDN entre dans l'avenir avec le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du gouvernement fédéral.

Le programme intitulé La gestion moderne à la Défense a donné lieu à une série impressionnante de réalisations depuis son lancement en avril 2001.

Jusqu'à la fin du programme, en mars 2004, différents secteurs du Ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces canadiennes (FC) ont apporté avec succès des changements administratifs dans de nombreux secteurs comme l'embauche, la formation, la transparence finan-

cière, la fonction de contrôle et la planification stratégique, pour ne nommer que ceux-là.

Fort de cette réussite, le MDN entre dans l'avenir avec le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du gouvernement fédéral.

Cette histoire a commencé il y a environ six ans, lorsque le MDN est devenu l'un des cinq ministères pilotes du programme de modernisation de la fonction de contrôle amorcé par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

En tête de la réforme de gestion au gouvernement, le MDN a participé à un projet pilote d'une durée de trois ans suivi d'une phase de mise en œuvre de trois ans. Le MDN suivait non seulement le programme de gestion moderne du gouvernement du Canada, *Résultats aux Canadiens*, mais il a également utilisé des renseignements tirés de sa propre *Évaluation des capacités de la fonction de contrôle*.

Le succès et les améliorations se sont produits au moment où le MDN a mis en relief les neuf secteurs prioritaires suivants :

- ◆ communication;
- ◆ simplification du processus de planification;
- ◆ clarification des rôles et responsabilités;
- ◆ gestion du rendement;
- ◆ formation;
- ◆ intégration des systèmes;
- ◆ gestion du risque;
- ◆ capacités de prise en charge des fonctions;
- ◆ mécanismes de contrôle intelligents.

Toutes les réalisations se sont faites par le truchement de quatre piliers : la stratégie des ressources humaines, la modernisation de la fonction de contrôle, la stratégie de gestion de l'information ainsi que le Cadre de gestion intégrée de la Défense. De plus, les changements ont été apportés de manière horizontale dans les groupes et les commandements

http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsc/pubs/bravo/fall04/management_f.asp

Promouvoir un Environnement de Défense - Favorisant le Partage des Connaissances et la Collaboration :

À l'échelle de la planète, le nouvel impératif stratégique des entreprises et des organismes gouvernementaux consiste à promouvoir une culture axée sur le partage des connaissances.

La reconnaissance de la valeur du savoir est le fondement d'une pensée novatrice, de l'investissement dans les sociétés et d'un meilleur rendement organisationnel. Les organisations favorisent une culture d'apprentissage coopératif, et elles mettent l'accent sur les gens—les travailleurs du savoir—qui contribuent à constituer une base de connaissances en partageant leurs modes d'apprentissage et en créant de nouvelles connaissances.

Les recherches actuelles démontrent qu'une culture du partage des connaissances aide les organisations à adopter de nouvelles méthodes plus efficaces pour rassembler, utiliser, cultiver et reconfigurer les connaissances. La collectivité de la Défense ne fait pas exception.

La Défense étudie et adopte des principes et des stratégies axés sur la circulation et l'exploitation du savoir militaire—un moteur essentiel pour appuyer la capacité de transformation.

Au cours de la première moitié des années 1990, les ministères ont connu des exercices de réduction d'effectifs et de compressions budgétaires qui ont nui à la préservation du savoir collectif. Les tendances démographiques actuelles montrent bien que le vieillissement de la population se traduira par le départ de nombreux cadres et superviseurs chevronnés dans l'administration fédérale.

C'est pourquoi il faut revoir les stratégies organisationnelles, dans le but de mieux préserver le savoir collectif.

La documentation démontre que l'instauration d'une culture axée sur la création et l'échange des connaissances est indispensable au succès de n'importe quelle organisation.

Or, ce n'est pas en changeant de fond en comble la culture existante que l'on peut adopter et alimenter une pareille culture.

Le partage de connaissances et la collaboration doivent être arrimés aux valeurs fondamentales actuelles de l'organisation.

Selon un rapport du Secrétariat du Conseil du Trésor paru en 2000, à l'avenir, la fonction publique du gouvernement du Canada « sera de plus en plus appelée à faire un travail axé sur le savoir et deviendra une organisation apprenante ». On y créera un milieu favorable à l'adoption d'approches novatrices en matière de partage des connaissances et d'apprentissage continu, comme les réseaux d'échange de pratiques, l'apprentissage à distance, l'apprentissage en ligne, le mentorat et l'encadrement. La collectivité de la Défense a elle aussi reconnu l'importance d'opter pour des processus, des systèmes et des comportements plus efficaces, afin de pouvoir exploiter le savoir de façon optimale. Une fois que le milieu de la Défense aura commencé à inciter les gens à créer, partager et renouveler les connaissances, le contexte culturel se transformera de lui-même.

Dans un milieu d'accès à l'information, on s'est engagé à faire circuler le savoir entre tous les secteurs de l'organisation, et un tel engagement doit être le fait d'un leadership efficace et d'une solide direction. Pour que le savoir circule, les gestionnaires doivent s'assurer que les employés possèdent les connaissances requises pour s'acquitter de leurs responsabilités et prendre des décisions éclairées et pertinentes. L'établissement d'un système structuré de récompense et de reconnaissance peut favoriser un développement organisationnel fondé sur la collaboration. Les récompenses, les gratifications tangibles comme les distinctions, valorisent le partage des connaissances, soulignent les apports individuels, tout en sensibilisant les gens à l'importance de « ne pas garder ses connaissances pour soi », comme on peut le lire dans le document *Knowledge Management: A Guide for Your Journey to Best-Practice Processes*, publié par

Selon un rapport du Secrétariat du Conseil du Trésor paru en 2000, à l'avenir, la fonction publique du gouvernement du Canada « sera de plus en plus appelée à faire un travail axé sur le savoir et deviendra une organisation apprenante ».

<http://www.managers-gestionnaires.gc.ca>

Service d'abonnement courriel

Abonnez-vous pour recevoir automatiquement votre copie du bulletin de la Communauté nationale des gestionnaires. Allez simplement au site Web de la communauté pour vous abonner.

<http://www.managers-gestionnaires.gc.ca>

Commentaires

Le bulletin sera conçu de façon concise et informative, avec des liens d'intérêts pour avoir plus d'information. Nous vous encourageons de soumettre des articles sur ce qui se passe dans votre communauté et laissez-nous savoir ce que vous aimeriez voir dans ce bulletin. Nous attendons avec impatience vos commentaires.

Pour contribuer ou envoyer vos commentaires sur ce bulletin contactez Mike Feyko, de la Communauté nationale des gestionnaires, courriel : mike.feyko@servicecanada.gc.ca

l'American Productivity and Quality Center (APQC).

http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsc/pubs/bravo/summer05/fostering_f.asp

Le Congrès des sauterelles – *Nous remercions Ghislaine Savoie de l'article qui suit.*

Un pique-nique en plein mois de décembre, où il faut s'habiller en vert? Ou bien un exercice en classe où vous devez sauter jusqu'à ce que vous tombiez par terre? Les quelque 60 gestionnaires et jeunes fonctionnaires ne savaient pas exactement à quoi s'attendre lorsqu'ils se sont inscrits à cette activité, qui s'est déroulée durant une journée froide mais ensoleillée à Moncton. Mais quelle expérience ce fut!

Comme il était annoncé dans l'invitation, il s'agissait d'une occasion de s'amuser, de faire connaissance et de discuter en profondeur de ce qui attend les gestionnaires de la fonction publique. Cette rencontre brisait vraiment toutes les règles des activités d'apprentissage habituelles. Elle s'est déroulée non pas dans un hôtel, comme d'habitude, mais plutôt dans un théâtre. Rien pour distraire les participants : pas de fenêtres, ni de poutres, mais seulement 60 chaises en demi-cercle, deux tablettes-papier et un tabouret pour Bob.

Le thème du Réseautage rapide a tout d'abord été abordé (non, pas sur le plan sentimental), suivi de l'activité brise-glace. Les gestionnaires ont écouté des récits fort intéressants des jeunes fonctionnaires, qui exposaient leurs attentes professionnelles, tandis que les auditeurs changeaient de chaise à toutes les cinq minutes.... La synergie entre jeunes et moins jeunes était déjà évidente. S'ensuivit une conversation de deux heures avec Bob au cours de laquelle il a fait part de la manière dont il envisageait le rôle futur de gestionnaire dans la fonction publique. Tous, jeunes comme plus âgés, étaient rivés à leur siège. Ils voulaient en savoir plus sur sa vision de ce qu'est une organisation axée sur l'ap-

prentissage continu, dotée d'un leadership moderne, de personnalités modèles, qui ont les yeux tournés vers l'avenir, conçoivent des systèmes. Bref, des gestionnaires d'entreprises qui ne font pas que communiquer, mais qui dialoguent. Les participants ont avalé rapidement une pizza pendant le lunch tout en poursuivant les échanges. Et vint enfin la partie amusante promise! Afin de les inciter à penser autrement, on a demandé aux participants de choisir leur médium : la peinture, le coloriage, le dessin, le collage, l'improvisation ou la musique. Il leur fallait représenter ce qu'est pour eux le LEADERSHIP, tout en faisant appel à leur imagination. Un kaléidoscope d'énergie a envahi la pièce, chaque groupe présentant sa vision de la gestion dans l'avenir.

La fin de l'activité se voulait originale. D'une manière qui lui est propre, Bob a rassemblé les participants comme dans une causerie au coin du feu, et les a invités à discuter de leur expérience de la journée. Beaucoup d'entre eux ont réfléchi sur cette journée particulièrement originale, dans un cadre tout aussi original, dont l'objectif était d'alimenter la réflexion des leaders de demain.

Donc, si jamais un congrès des sauterelles était organisé dans votre région, vous pourriez être tenté de vous inscrire. Vous ne serez pas déçu! ■