



Dans ce numéro ...

- Les gestionnaires en révolution
- Toutes nos félicitations à l'une des nôtres
- Le leadership axé sur les citoyens
- Réussir votre carrière sans nuire à votre santé
- La gestion et la diversité dans le milieu de travail
- Voulez-vous partager ?
- Rapport du Conference Board du Canada
- Résultats du Sondage pour l'ensemble de la fonction publique
- Le greffier incite les jeunes à humaniser leur milieu de travail humain

CONCOURS : UN NOM POUR LE NOUVEAU BULLETIN

– Croiriez-vous que nous avons reçu **93 suggestions!!** En sélectionner une seule était si difficile que nous avons décidé de laisser nos lecteurs choisir. Voici donc les cinq suggestions les plus brillantes : *Managers Connect / Gestionnaires Contacts; Managers First / Gestionnaires d'Abord; InfoManager / InfoGestionnaire, Leaders Digest; Leadership Links / Liens vers Leadership* – veuillez nous indiquer votre choix à l'adresse suivante : www.managers-gestionnaires.gc.ca

« **LES GESTIONNAIRES EN ÉVOLUTION – Apprentissage pratique** » : tel est le thème du troisième **Forum national des gestionnaires**, qui aura lieu à Halifax, du 27 au 30 avril 2003. Cet événement stimulant réunira des gestionnaires de la fonction publique des quatre coins du Canada. L'objectif du Forum est de permettre aux gestionnaires de se pencher sur leurs valeurs et leur identité communes, d'acquérir de nouvelles compétences et de faire part de leur expérience de la gestion au sein de la fonction publique. Le Forum donnera aux participants l'occasion d'examiner l'avenir selon un même point de vue; ils pourront ainsi définir leur rôle comme dirigeants de la fonction publique de demain. Dans le cadre du forum de cette année, les participants pourront analyser les besoins et les attentes des Canadiens afin de mieux y répondre. Pour en savoir davantage sur ce forum unique, nous vous invitons à visiter notre site Web à l'adresse suivante : www.managers-gestionnaires.gc.ca

Toutes nos félicitations à l'une des nôtres – Kathleen Keenlyside, membre du Conseil national pour la communauté des gestionnaires dans la Région du Pacifique, et gestionnaire au sein de l'Agence des douanes et du revenu du Canada, a reçu la Médaille du jubilé d'or de Sa Majesté la reine Élisabeth II. Cette médaille commémorative souligne le cinquantième anniversaire de l'avènement au trône de Sa Majesté le 6 février 1952. Elle est remise aux personnes qui ont apporté une contribution significative au Canada, à leur communauté ou aux Canadiens et Canadiennes.

Le 12 décembre dernier à l'hôtel Fairmont à Vancouver, Mme Keenlyside a participé à la cérémonie pour la présentation des médailles, organisée par le Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux de la région du Pacifique. Les médailles ont été présentées par l'Honorable Iona Campagnolo, lieutenant-gouverneure de la Colombie-Britannique. Mme Keenlyside s'est mérité cette prestigieuse récompense grâce à son travail soutenu au sein de la communauté nationale des gestionnaires et celle du Pacifique.

Le leadership axé sur les citoyens, Forum 2003 – Du 3 au 5 février 2003, Winnipeg, Manitoba – Joignez-vous à vos collègues du Manitoba pour participer à une activité unique de deux jours et demi qui favorise l'échange de connaissances, la constitution de

réseaux et l'apprentissage pour ce qui touche le leadership et l'engagement des citoyens. Pour en savoir davantage, rendez-vous à l'adresse suivante :

[http://www.managers-gestionnaires.gc.ca/events/calendar/03 february e.shtml#3](http://www.managers-gestionnaires.gc.ca/events/calendar/03_february_e.shtml#3)

ou communiquez avec Craig McGregor : craig.mcgregor@wd.gc.ca

« Réussir votre carrière sans nuire à votre santé » était le thème du Forum 2002 des leaders de l'Est de l'Ontario qui s'est tenu en décembre à Kingston en Ontario. Ce Forum était organisé par le conseil interministériel de l'Est du gouvernement provincial dans le but d'élargir le réseau de leaders. Le comité organisateur a permis aux gestionnaires fédéraux qui sont membres du *Kingston Locally Shared Services Committee* et à des représentants clés de la ville de Kingston d'assister au Forum. Au cours de l'avant-midi, les participants ont écouté Sandra Carrington, Ph.D., de Franklin Covey Canada Ltd., parler des façons d'augmenter son rendement personnel grâce à sept habitudes adoptées par des gens très efficaces. Après le dîner, les participants ont entendu Bob Harris, de Robert Harris Resources Inc., expliquer des façons d'améliorer le moral et le bien-être grâce à des nouvelles pratiques de gestion efficaces. Nous avons beaucoup profité de l'occasion d'échanger des renseignements, d'apprendre et de rencontrer nos collègues aux niveaux provincial et municipal.

« La gestion et la diversité dans le milieu de travail » est le thème d'une activité d'apprentissage organisée par le Conseil des gestionnaires de la Région du Grand Toronto et du Comité sur la diversité et l'équité en matière d'emploi. Cette activité mettra en relief une approche innovatrice d'apprentissage par l'utilisation de l'art dramatique et de la discussion pour communiquer des outils et des techniques pratiques qui assurent une gestion efficace dans le milieu de travail complexe de nos jours.

L'activité aura lieu **le mardi 28 janvier 2003**, de 8 h 30 à 12 h, au 4900, rue Yonge, à **Toronto**.

Vous pouvez vous y inscrire en direct à l'adresse suivante :

<http://ofc.gc.ca/english/gtamc/event-e.cfm>

Pour obtenir des renseignements additionnels, communiquez avec:
Aloma Lawrence, Commission de la fonction publique, au 416-973-2345.

Voulez-vous partager?

Le taux de chômage chez les jeunes demeure presque deux fois plus élevé que celui des autres groupes d'âge au Canada. Ce n'est pas que les jeunes manquent de motivation, d'ambition ou d'énergie : la véritable explication se trouve dans le manque d'expérience et de compétences relatives à l'emploi. Sans notre aide, plusieurs d'entre eux, particulièrement ceux qui n'ont pas leur diplôme d'études secondaires, ont peu de chances d'obtenir et de conserver un emploi.

En tant qu'employés fédéraux, nous sommes riches en talent et en connaissances à partager. Accueillir une jeune personne dans votre milieu de travail pour un stage de neuf mois, c'est lui permettre d'apprendre dans un environnement de travail stable et positif et de briser le cycle vicieux du « pas d'expérience sans travail, pas de travail sans expérience ».

Les stagiaires sont rémunérés par le programme. Un seul pré-requis : un mentor bénévole...n'importe quel fonctionnaire fédéral, de n'importe quel niveau, prêt à partager ses connaissances, ses habiletés, prêt à jouer le rôle de guide, de conseiller et de soutien.

Par l'entremise du *Programme de stages pour les jeunes dans le secteur public fédéral*, les employé(e)s fédéraux aident le gouvernement à faire sa part pour les jeunes Canadiens/Canadiennes en leur permettant d'acquérir de l'expérience et les connaissances qui les conduiront bientôt sur le chemin de la réussite. En accueillant un stagiaire dans le cadre de ce programme, vous aiderez aussi un jeune dans votre communauté.

Le Programme de stage est présentement à la recherche de propositions de stages en vue du recrutement pour le printemps prochain. Si vous voulez devenir mentor ou obtenir plus de renseignements au sujet du programme, visitez le site internet www.psj.gc.ca ou appelez la ligne d'information au (613) 952-3277.

Diriger par l'entremise des cadres intermédiaires – Rapport du Conference Board du Canada.

« Diriger par l'entremise des cadres intermédiaires » était parrainé par le Secrétariat de la communauté des gestionnaires pour donner suite au rapport de 1998 intitulé « Le retour en grâce des gestionnaires ». Le rapport s'inspire de l'expérience de quatre grandes entreprises qui appuient leurs gestionnaires dans le cadre de leurs rôles qui témoignent des priorités mixtes de la gestion et de la production des résultats, ainsi que de l'encadrement et du perfectionnement des employés. Le rapport fait aussi un tour d'horizon des nouvelles fonctions des cadres intermédiaires, au moment où les organisations prévoient une augmentation de la charge de travail et un emploi du temps plus lourd, en plus d'affronter des problèmes de plus en plus complexes. Le rapport souligne l'importance de permettre aux cadres intermédiaires d'assumer ces nouvelles fonctions et responsabilités en leur offrant l'occasion d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires.

La communauté nationale des gestionnaires prépare un plan d'action pour répondre au rapport susmentionné. Visitez notre site Web, ou communiquez avec le représentant du Conseil national pour la communauté des gestionnaires de votre région pour transmettre vos suggestions sur le sujet.

Le rapport examine les nouveaux rôles des cadres intermédiaires efficaces de demain :

exécuter la stratégie et produire des résultats : il faut en priorité opérationnaliser la stratégie, en donnant aux cadres supérieurs une rétroaction ascendante, tout en faisant connaître à leur équipe la vision, les valeurs, la mission et la stratégie organisationnelles, et en s'assurant que la mise en œuvre se déroule rapidement et produit des résultats qui répondent aux besoins des intervenants;

encadrer, motiver et inspirer les employés pour qu'ils offrent un rendement exceptionnel : il faut en priorité faire connaître la vision, les valeurs, la mission et la stratégie tout en motivant l'équipe pour qu'elle fournisse un rendement exceptionnel;

gérer, perfectionner et fidéliser les principaux talents : il faut en priorité s'assurer que l'on réunit l'éventail nécessaire des connaissances et des compétences parmi les effectifs et perfectionner et fidéliser ces talents, en plus de prendre la responsabilité de l'efficacité de la gestion des compétences;

bâtir des relations et influencer les autres : il faut en priorité bâtir et améliorer les relations avec les clients et les fournisseurs, en plus de promouvoir l'efficacité des relations avec les syndicats;

mettre sur pied et encadrer des équipes et en faire partie : il faut en priorité réunir les équipes et travailler à la réalisation des objectifs communs.

Pour lire le rapport au complet, rendez-vous à l'adresse suivante :

www.managers-gestionnaires.gc.ca

Voici ce que vous avez dit - Résultats du Sondage pour l'ensemble de la fonction publique auprès des fonctionnaires fédéraux - 2002

Les résultats du sondage réalisé dans l'ensemble de la fonction publique sont maintenant disponibles aux deux adresses suivantes :

<http://publiservice.survey-sondage.gc.ca>

<http://www.survey-sondage.gc.ca>

Les résultats du sondage constituent un moyen important de cerner les enjeux pour la communauté des gestionnaires – les choses que nous faisons bien, les défis que nous devons relever en continuant d'apporter des améliorations et nos priorités en matière d'apprentissage.

Vous trouverez ci-dessous la section 8 des résultats, laquelle concerne les gestionnaires. Consultez les sites Web susmentionnés pour obtenir les résultats complets du sondage.

Les employés peuvent-ils s'attendre à un encadrement favorable ?

Le fait de travailler avec des gestionnaires ou des superviseurs qui les soutiennent est un facteur clé qui contribue à la perception d'un milieu de travail sain par les employés.

Soixante-dix-huit pour cent des employés disent savoir que leur superviseur immédiat tiendra ses engagements (Q20), et 77 % indiquent également que leur superviseur immédiat comprend et respecte les dispositions des conventions collectives de leurs employés (Q90).

Trente pour cent des employés ne sont pas d'accord pour dire qu'ils discutent des résultats qu'ils sont censés atteindre avec leur superviseur immédiat (Q24), et 27 % ne sont pas d'accord pour dire que leur superviseur immédiat évalue leur travail en fonction de buts et d'objectifs établis (Q26).

Soixante et onze pour cent des employés disent que leur superviseur immédiat reconnaît de façon appropriée la qualité de leur travail (Q21), mais seulement un peu plus de 50 % affirment que leur superviseur immédiat les aide beaucoup à se perfectionner sur le plan professionnel (Q44).

Par ailleurs, 30 % des employés ne sont pas d'accord pour dire qu'ils reçoivent des commentaires utiles de leur superviseur immédiat sur leur rendement au travail (Q19); 20 % estiment que leur superviseur immédiat ne répartit pas le travail équitablement (Q28), et 25 % affirment que leur superviseur immédiat ne les tient pas au courant des questions touchant leur travail (Q22).

De plus, 78 % des employés affirment que, s'ils devaient proposer des moyens d'améliorer notre façon de procéder, leur superviseur immédiat les prendrait au sérieux (Q27), mais 20 % estiment ne pas pouvoir être en désaccord avec leur superviseur immédiat sur des questions liées au travail sans crainte de représailles (Q25).

Seulement 16 % des employés ne sont pas d'accord pour dire que leur superviseur immédiat appuie l'utilisation de régimes de travail flexibles, sous réserve des nécessités du service (Q29).

Le greffier incite les jeunes à humaniser leur milieu de travail humain

L'article suivant, tiré du *Ottawa Citizen* du 5 décembre 2002, est le résumé d'un discours prononcé par Alex Himelfarb, greffier du Conseil privé, devant des jeunes fonctionnaires.

« Ne devenez pas des technocrates », leur conseille M. Hemelfarb.

Le plus haut fonctionnaire au Canada affirme que le temps est venu pour les fonctionnaires de prendre des risques, d'humaniser leur travail et de cesser d'agir comme des technocrates. S'adressant hier à plusieurs centaines de jeunes bureaucrates, M. Himelfarb dit que leur

génération devait gérer la fonction publique d'une manière humaniste et harmonieuse, deux qualités qui manquent aujourd'hui dans la bureaucratie surchargée et stressée.

M. Himelfarb affirme : « Je regarde les fonctionnaires se rendre au travail en bicyclette ou en auto et laisser leur humanité derrière dès qu'ils franchissent la porte de leur bureau, pour devenir des fonctionnaires avec frontières, des technocrates ». Selon M. Himelfarb, qui confesse être un bourreau de travail, la fonction publique doit aider davantage ses employés à atteindre l'équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle, parce que cet équilibre leur permet d'améliorer leur rendement au travail, d'être moins déconnectés de la vie et de pouvoir nouer des liens dans la communauté où ils vivent ». Connu pour son style direct et peu orthodoxe, M. Himelfarb pense que les travailleurs ont le droit de demander cet équilibre, lequel défie une culture traditionnellement hiérarchique où l'avancement rime avec de longues heures de travail. Des sondages récents indiquent que les fonctionnaires, particulièrement les cadres intermédiaires et supérieurs, doivent faire tellement d'heures supplémentaires qu'ils deviennent stressés, déprimés et malades.

M. Himelfarb fait part de sa vision de la fonction publique de l'avenir. D'après lui, elle doit être plus disposée à prendre des risques, plus innovatrice, responsable et diversifiée. Elle doit aussi se débarrasser des vieilles notions comme le carriérisme et l'esprit de clocher. Il conseille aux jeunes :

« Oubliez le cheminement de carrière. Optez pour la passion, le service, l'excellence, l'humanisme et l'harmonie. Faites du très bon travail, et avec un peu de chance, vous grimpez les échelons, et même si vous ne le faites pas, vous aurez accompli de bonnes choses. »

M. Himelfarb ajoute que les fonctionnaires doivent apprendre à prendre des risques, à « mettre leur carrière en jeu », et à assumer la responsabilité des décisions qu'ils prennent. Les fonctionnaires sont déchirés par les messages contradictoires qu'ils reçoivent : d'un côté, on les encourage à être fonceurs et à prendre des risques, tandis que de l'autre, on leur rappelle de ne pas mettre leur ministre dans le pétrin. « On vous répète sans cesse d'être aventureux, mais de ne pas prendre de risques. D'être fonceurs, mais de ne jamais commettre d'erreurs. D'aller vite, mais de ralentir. Prenez un risque et on vous met à la porte. »

Finalement, M Himelfarb confirme que le gouvernement fait des progrès relativement à la législation qui, prévoit-on, marquera la plus grande réforme dans la gestion de la fonction publique depuis 35 ans.

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, Secrétaire de la Communauté nationale des gestionnaires, courriel : mike.feyko@hrdc-drhc.gc.ca.