



Dans ce numéro :

<i>Le forum national des gestionnaires</i>	1
<i>Trousse du leadership et de l'apprentissage</i>	2
<i>Déclaration d'engagement pour une fonction publique diversifiée</i>	2
<i>Lancement officiel du réseau du leadership des T.N.-O</i>	3
<i>Dîner causerie : démystifier la modernization de la fonction controleur</i>	4
<i>masourceRH.gc.ca</i>	4
<i>Centre Canadien for Management Development</i>	5
<i>Réforme des RH</i>	6
<i>La diversité et la créativité vont de pair</i>	10

Le forum national des gestionnaires

Le forum national des gestionnaires à Halifax approche à grands pas. Les inscriptions s'élèvent maintenant à plus de 700 et les places s'envolent. Voici un message de Mike Nurse, représentant de la Communauté nationale des gestionnaires, à la collectivité des SMA et aux conseils fédéraux. Veuillez transmettre cet important message à d'autres.



Michael G. Nurse

Chers collègues,

Je vous demande votre appui en vue du troisième Forum national annuel de perfectionnement professionnel des gestionnaires, qui se tiendra à Halifax du 27 au 30 avril 2003. Cette année, le thème de cet événement est « Gestionnaires en action - apprentissage actif ». Les gestionnaires étudieront leur rôle dans la fonction publique relativement à la mise en oeuvre des priorités liées à la modernisation des ressources humaines, à la fonction de contrôle moderne, à la diversité et aux langues officielles. Ils étudieront également les compétences en leadership nécessaires pour assumer leur rôle et rechercheront avec leurs collègues des moyens innovateurs en vue d'atteindre ces objectifs en milieu de travail. Cet événement est une

occasion unique pour rassembler les gestionnaires de tous les ministères fédéraux, de toutes les professions et de l'ensemble du pays afin de constituer des réseaux, de dialoguer et d'acquérir de nouvelles compétences.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le programme, veuillez consulter notre site Web à www.managers-gestionnaires.gc.ca.

Les évaluations remises par les 800 gestionnaires et plus qui ont pris part au forum de l'année dernière se sont révélées étonnantes. Ces derniers ont jugé inestimables la diversité des expériences d'apprentissage et l'occasion d'établir des réseaux avec de très nombreux collègues.

Cette année, les gestionnaires nous disent qu'ils désirent assister au forum à Halifax, mais qu'ils retardent leur inscription parce qu'ils pensent qu'il n'y a pas de fonds pour la formation et le perfectionnement. Reconnaisant les contraintes budgétaires auxquelles la plupart des gestionnaires font face, nous nous sommes efforcés de limiter les droits d'inscription. Je vous engage à manifester votre appui à l'égard de cet événement dans l'ensemble de votre ministère et à encourager la participation de vos gestionnaires.

Michael G. Nurse ■

Trousse du leadership et de l'apprentissage

nous nous engageons à bâtir une fonction publique diversifiée qui reflète la société canadienne qu'elle dessert.

► Bon nombre d'entre vous avez d'ores et déjà reçu un exemplaire de la nouvelle « Trousse du leadership et de l'apprentissage ». Sous l'impulsion de Bob Chartier, ce nouvel outil, conjugué au document « Les modèles... un guide pratique à l'intention des praticiens des

organisations axées sur l'apprentissage », a obtenu la faveur populaire au point qu'une deuxième impression est déjà en cours. Pour vous procurer votre exemplaire, visitez notre site Web

(WWW.MANAGERSGESTIONNAIRES.GBQA).

Avez-vous mis à profit la **Trousse du leadership et de l'apprentissage**? Nous aimerions connaître votre expérience : les outils que vous avez employés, les circonstances, les participants, les défis, les raisons pour lesquelles ça a bien fonctionné et ce qui aurait pu aller mieux.

Déclaration d'engagement pour une fonction publique diversifiée

La « pratique exemplaire » suivante est signée par le Conseil fédéral du Québec et a été endossée par les gestionnaires du Québec au forum qui a eu lieu à Sherbrooke. Merci à Marie-France Chagnon de nous l'avoir fait parvenir.

► À titre de gestionnaires fédéraux de la région du Québec, nous nous engageons à bâtir une fonction publique diversifiée qui reflète la société canadienne qu'elle dessert.

Pour ce faire, nous miserons sur le respect et la valorisation des différences individuelles.

À cette fin, nous appuierons une approche intégrée et horizontale de pratiques exemplaires de gestion qui favorisent l'ouverture aux composantes diversifiées de la société canadienne et de ses tendances. Nous favoriserons l'élimination de la discrimination des préjugés, des stéréotypes et de l'incompréhension culturelle.

Dans le respect des principes qui guident nos actions en gestion des ressources humaines, nous nous engageons à :

- Identifier et éliminer les obstacles qui pourraient nuire à un groupe ou à des individus dans leur carrière en raison de leurs différences.
- Accueillir et retenir les employés venant de tous horizons en adaptant les politiques, les pratiques, les outils et les activités, pour favoriser un environnement de travail inclusif.
- Créer un environnement de travail propice à l'émergence d'une culture organisationnelle représentant la diversité culturelle des individus qui la composent.

nous miserons sur le respect et la valorisation des différences individuelles.

Symposium sur la diversité :

► Un symposium sur la diversité se tiendra les 19 et 20 mars 2003, à Moncton (N.B.) et aura pour thème : « Faire place au changement - la diversité culturelle, un atout indéniable ».

Ce symposium fournira aux gestionnaires des occasions de profiter des expériences et de l'expertise des divers secteurs de la gestion et de se sensibiliser davantage à la notion de diversité, ce qui leur permettra de mieux comprendre les avantages que présente un milieu de travail où règne la diversité culturelle.

Déclaration d'engagement pour une fonction publique diversifiée (suite)

Cet événement est parrainé par le Conseil fédéral du Nouveau Brunswick (Faire place au changement) en partenariat avec la Collectivité des gestionnaires du Nouveau Brunswick, la Commission de la fonction publique et Patrimoine Canada.

Pour de plus ample information, veuillez appeler Ghislaine Savoie au (506) 851-3450. ■

Lancement officiel du réseau du leadership des T.N.-O

► Et si tout le monde venait au lancement de votre Réseau du leadership? C'est ce que nous appellerions un succès!

Le lancement qui a eu lieu le mardi 14 janvier était une excellente façon d'amorcer les activités du Réseau du leadership des T.N.-O. L'événement a attiré près de 200 personnes qui représentaient divers ministères liés au Nord.

Le Réseau du leadership des T.N.-O. partage le même objectif général que la Communauté nationale des gestionnaires et les autres conseils des gestionnaires régionaux : créer des milieux qui permettent aux gestionnaires et aux leaders de mieux atteindre leurs objectifs. Le conférencier principal, le lieutenant-général Roméo Dallaire, a présenté un exposé passionnant sur le rôle de leader. M. Dallaire, qui a été chef de la Mission d'assistance de l'ONU au Rwanda, a entretenu l'auditoire de la nécessité d'adopter une « approche humaniste »

dans la fonction publique.

« Nous avons besoin de leaders, pas seulement de simples gestionnaires efficaces, a-t-il dit. Vous ne pouvez pas diriger si vous n'avez pas de qualités humaines. Un engagement envers les gens demande de l'énergie et de la persévérance. »

Le Réseau du leadership des T.N.-O. doit maintenant déterminer les besoins et les priorités des leaders fédéraux dans cette région – et élaborer un plan d'action. Le message des leaders du Nord est clair : ils s'intéressent à des activités qui répondent à leurs besoins. Pour le Réseau, l'année qui commence comprendra beaucoup d'événements stimulants et de formation pertinente.

De plus, nous devons souligner la contribution des organisateurs au succès du lancement. Un gros merci à tous ceux et celles qui ont donné de leur temps, tout en accomplissant leurs tâches

**« Nous avons
besoin de
leaders, pas
seulement de
simples
gestionnaires
efficaces »**

**« Un
engagement
envers les
gens demande
de l'énergie et
de la
persévérance.
»**

**Tout un travail
d'équipe!**

► L'équipe du lancement des T.N.-O. 2003 :

Elaine Girrior, AINC
Masood Hassan, MPO
Brian Herbert, AINC
Sheldon Jacobs, TPSGC
Heather LeBreton, TPSGC
Lorne McNeice, RNCAN
Laurie Nowakowski, AINC
Stacey O'Donnell, AINC
Tara Taylor, AINC
Sandy Osborne, Réseau du leadership des T.N.-O.



(de droite à gauche) : Sandy Osborne, Romeo Dallaire, Wendy White-Cserepy, Brian Herbert

**Excellente
opportunité de
réseautage entre
gestionnaires.**

***Dîner causerie : démystifier la modernization de la fonction contrôleur
- Nouveau Brunswick***

Invité spécial: M. Ivan Blake, Directeur
exécutif, Division de la
modernisation de la fonction contrôleur
au SCT

le 13 mars 2003 (11h30-13h00)
Hôtel Ramada Plaza (Palais Crystal)
499, rue Paul, Salle République et
Maritime

Dieppe, (N.B.)

Session gratuite (dîner inclus)

Date limite: le 10 mars 2003.

Personne ressource: Ghislaine Savoie
au (506) 851-3450 ou par courriel
savoie.ghislaine@ic.gc.ca

► Description: Modernisation de la
fonction contrôleur - Gestion de la
fonction publique moderne à partir de la
fonction contrôleur - une priorité du
gouvernement! Comme gestionnaires,
vous voulez savoir ce qu'est la
modernisation de la fonction contrôleur et
de son importance dans la fonction
publique d'aujourd'hui; car vous en serez
tous visés.

Joignez-vous à nous! Excellente opportu-
nité de réseautage entre gestionnaires. ■

masourceRH.gc.ca

► ***Avez-vous déjà visité
masourceRH.gc.ca? Merci à Jill Wall
de l'Initiative des téléservices des RH
au SCT de nous avoir fait parvenir ces
propos.***

Il n'y a pas si longtemps, le terme «
naviguer » signifiait diriger la marche
d'un navire ou d'un avion. De nos jours,
il nous vient à l'esprit les ordinateurs, le
Web et la masse de renseignements qui
nous est offerte au clic de la souris.

Comme la fonction publique du Canada
se modernise, il n'est que logique que
nous modernisons et rationalisons le
mode d'accès à l'information la
concernant.

Le site masourceRH.gc.ca est votre
source d'information en matière de
ressources humaines dans la fonction
publique. C'est un portail Web destiné à
rendre la recherche sur les
connaissances, les documents et les

nouvelles dans ce domaine facile, efficace
et complète. Ce site a été développé avec
trois perspectives en tête, celle de
l'employé, celle du gestionnaire et celle du
professionnel des Ressources humaines
(RH), en offrant à chaque groupe un
« bouquet » de lignes directrices, de
références, d'outils et de liens vers des
sources autorisées.

Le site masourceRH est particulier, car il
donne un aperçu tous azimuts d'un sujet.
Ainsi, les employés peuvent chercher des
options pour les aider à concilier leur
travail et leur vie de famille, les
gestionnaires peuvent chercher des
moyens de prêter main-forte aux
employés dans cette conciliation et les
professionnels des RH peuvent facilement
avoir accès aux politiques officielles et à
d'autres documents pour contribuer à
soutenir les employés et les cadres dans
ce domaine.

Le site masourceRH contient trois boîtes

**Le site
masourceRH.gc.ca
est votre source
d'information en
matière de
ressources
humaines dans la
fonction publique.**

masourceRH.gc.ca (suite)

► **La dotation de postes dans la fonction publique** fournit les renseignements et les outils qui faciliteront le recrutement de personnel au sein de votre organisation. Examinez les diverses options dont vous disposez afin de déterminer celle qui convient le mieux dans telle situation, par exemple en ce qui concerne l'administration des priorités, les langues officielles ou le processus de dotation.

► **Maintien de l'effectif dans la fonction publique** vous permet de cerner les problèmes touchant le recrutement et le maintien en fonction des employés et de déterminer les outils et les pratiques appropriés pour favoriser le maintien en poste de vos employés. Prenez connaissance des

initiatives mises en oeuvre à la fonction publique pour assurer le mieux-être en milieu de travail et examinez les nombreux avantages liés au travail dans la fonction publique fédérale.

► **Planification des ressources humaines :** L'élaboration d'un plan de ressources humaines efficace est l'un des grands défis que doivent relever les gestionnaires. Vous trouverez dans la présente boîte à outils tous les renseignements dont vous avez besoin concernant la planification des ressources humaines. Tirez profit des précieux conseils qui y sont offerts et apprenez à connaître les nombreux outils qui peuvent vous aider à élaborer des stratégies et des plans pour l'avenir.

Voici les deux autres boîtes à outils à l'intention des gestionnaires que l'on prévoit diffuser sous peu.

► **Rôles et responsabilités :** Cette boîte à outils vous permettra de mieux comprendre votre rôle, vos droits et vos responsabilités de gestionnaire, et d'obtenir l'aide et les conseils voulus pour planifier et mener à bien vos activités régulières.

► **Leadership :** Cette boîte à outils fait découvrir les attributs, les compétences, les attitudes et les caractéristiques d'un bon leader. Voyez comment développer ces qualités en vous et prenez connaissance de suggestions pour créer un milieu dans lequel les employés peuvent participer et faire de leur mieux.

Visitez le site pour découvrir

**Le Centre
canadien de
gestion (CCG)
vise
l'excellence en
matière de
gestion dans
la fonction
publique.**

Centre Canadien for Management Development► **Le Centre canadien de gestion**

Le Centre canadien de gestion (CCG) vise l'excellence en matière de gestion dans la fonction publique. Visitez notre site web au www.ccmd-ccg.gc.ca pour découvrir comment nous pouvons vous aider. Voici quelques possibilités :

À surveiller...une nouvelle série de cours sur le **coaching** à l'intention des gestionnaires! Le CCG offre également des cours de Gestion du secteur public, notamment le Curriculum pour gestionnaires : Fondements et les Cours avancés en gestion. En mars, le cours « **Gérer sa carrière pour réussir (Prendre le contrôle)** » est offert en anglais à Ottawa, les 24 et 25 mars 2003, au coût de 975 \$. En mars également, le cours « **Les défis de l'élaboration des politiques publiques : Un aperçu** » est offert en français à Montréal, du 10 au 12 mars 2003, au coût de 1 495 \$. Le nombre de place est limité dans les deux cas. Inscrivez-vous dès aujourd'hui! Pour de plus amples renseignements sur ces cours, visitez le site Web de la gestion du secteur public du CCG, à l'adresse www.ccmd-ccg.gc.ca/public_sector/index_f.html

En tant que gestionnaire au gouvernement fédéral, vous êtes confronté à des changements rapides et vous devez résoudre plus de questions complexes et assumer beaucoup plus de responsabilité s que jamais auparavant.

Centre Canadien for Management Development (suite)

► réflexion et action (LRA)

Ce cours constitue un point de départ du périple de l'apprentissage qui fera naître des qualités de leader chez les participants. Le LRA vise à développer la pratique du leadership au sein de la fonction publique sous trois grands thèmes, soit : l'apprentissage, la gouvernance au Canada et, les valeurs et l'éthique. Les participants recevront un débriefing individuel sur leur profil d'intelligence

► Leadership axé sur les résultats :

Sous le thème du « Leader au service des autres », ce cours invite chaque participant à étudier le rôle des valeurs et de l'éthique dans la vie d'un leader de la fonction publique. Il examine également l'importance de tisser des liens au travail et avec ses partenaires, la nécessité de bien communiquer, de diriger le changement, et de se connaître à fond.

► Le leadership en période de transition :

Le cours aide les participants à saisir la dimension humaine des questions de leadership et du processus de transition que suscite le changement. Les participants seront appelés à explorer les réactions émotionnelles et comportementales courantes face aux changements et aux transitions et, à examiner quelques-unes des transitions personnelles et professionnelles que leurs collègues ou eux-même seront appelés à vivre.

► Événements d'apprentissage :

Le monde et la fonction publique ont connu des transformations radicales au cours des dernières années. En tant que gestionnaire au gouvernement fédéral, vous êtes confronté à des changements rapides et vous devez résoudre plus de questions complexes et assumer beaucoup plus de responsabilités que jamais auparavant. Certaines personnes perçoivent ces nouvelles réalités comme des pierres d'achoppement; le Centre Canadien de Gestion préfère les considérer comme des occasions de bâtir, lentement mais sûrement, une fonction publique plus dynamique et progressiste.

C'est dans cette perspective que le CCG a élaboré des ateliers de travail et des conférences de calibre mondial. Ces événements vous permettront d'acquérir les fondements solides de la réussite qui sauront répondre à vos besoins de tous les jours et combler vos aspirations à long terme.

Réforme des RH

► Vous trouverez ci-dessous un article du Ottawa Citizen du 6 février, jour auquel a été déposée la réforme des RH – article étoffé de citations de Sheldon Ehrenworth, directeur exécutif du projet pour l'atteinte de l'excellence au gouvernement (Driving Governments to Excellence Project) créé dernièrement, du député libéral Reg Alcock, président du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, et de Linda Duxbury qui déclare que les fonctionnaires ne croient pas à la gent politique.

Remerciements à Kathleen Keenlyside et Goretti Day de l'avoir fait parvenir.

Kathryn May, The Ottawa Citizen, 6 février 2003

Le « changement culturel » de la FP, une affaire de dix ans : la ministre Robillard dépose ses réformes aujourd'hui, mais prévoit que la transformation se fera lentement – The Ottawa Citizen

Selon la présidente du Conseil du Trésor, Lucienne Robillard, les « changements culturels » imposants dont on a besoin pour corriger le dysfonctionnement de la fonction publique du Canada s'étaleront sur plus de 10 ans. Mme Robillard présente aujourd'hui à la Chambre un nouveau projet de loi qui modifiera les nombreuses lois et politiques qui ont régi la gestion de la fonction publique pendant la plus grande partie du siècle dernier, dans l'espoir de transformer une bureaucratie impénétrable et liée par des règles en un effectif d'innovateurs créatifs qui prennent des risques.

Mais elle reconnaît que cette transformation se fera lentement – et même qu'on y opposera une résistance tout au long du processus. « Vous verrez des changements bientôt, mais quand nous parlons de changements profonds dans la culture de la fonction publique, cela ne peut se faire du jour au lendemain; il faut du temps.

« Je pense que la loi constitue l'élément essentiel d'un changement profond, ajoute-t-elle, et le jour de la sanction royale de la loi sera le début de la transition vers la mise en œuvre de ces transformations. »

Le projet de loi portera sur ce que bien des gens appellent les « rouages administratifs ». Il est censé moderniser les modes de dotation, de congédiement, d'avancement et de gestion des employés de la fonction publique.

Mais la question fondamentale est la suivante : les modifications pourront-elles amener les fonctionnaires à penser, à travailler et à agir de façon différente, autrement dit, à adopter des valeurs nouvelles, une éthique nouvelle et de nouveaux codes de déontologie, à assouplir les règles et à laisser les fonctionnaires user de jugement, même si cela risque d'entraîner des erreurs susceptibles de mettre leur ministre dans l'embarras?

Sheldon Ehrenworth, directeur exécutif du projet pour l'atteinte de l'excellence au gouvernement (Driving Governments to Excellence Project) créé dernièrement, a affirmé cette semaine, devant un comité parlementaire, que la centralisation du pouvoir qui, au dire de bien des critiques, sape la démocratie canadienne est, en partie, le résultat d'une fonction publique « périmée », qui est devenue impénétrable, insulaire, repliée sur l'intérieur et convaincue d'être la plus avisée.

« Je suis ébahi de voir à quel point les ministres ont vraiment perdu confiance en la capacité de leurs fonctionnaires de gérer des questions complexes ou de parvenir à des solutions innovatrices aux problèmes, a fait observer M. Ehrenworth. Au lieu de dire... "nous devons améliorer ce système", ils ont laissé de plus en plus de pouvoir véritable tomber discrètement entre les mains du Bureau du Conseil privé et du Cabinet du premier ministre alors qu'à mon avis, on a peu de moyen d'y faire beaucoup plus que d'éviter les débordements. »

Pour tout genre de transformation, le signal ne peut venir que des échelons supérieurs, d'ajouter M. Ehrenworth. Le premier ministre doit faire de la réforme une priorité politique et insister pour que les bureaucrates supérieurs en fassent autant. Sinon, la bureaucratie se repliera sur ces anciennes façons de faire que constituent les chinoïseries administratives et les règles.

Le député libéral Reg Alcock, qui préside le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, souligne que la fonction publique est « périmée » et que les relations entre les députés et les fonctionnaires sont « affreuses et se détériorent ». En raison des scandales en chaîne, à commencer par celui de Développement des ressources humaines Canada jusqu'au fiasco des commandites, en passant par la confusion liée à l'enregistrement des armes à feu, les députés subissent les pressions de leurs commettants à l'égard d'une bureaucratie qui n'est pas responsable et qui agit avec lenteur.

« La fonction publique règle les problèmes opérationnels en les dissimulant sous encore plus de règles; tout ce qui en découle, c'est un blocage et une saturation du système et le grossissement d'une administration qui aggrave les problèmes qu'elle prévoyait

**« la loi constitue
l'élément
essentiel d'un
changement
profond »**

**« Le premier
ministre doit
faire de la
réforme une
priorité
politique et
insister pour
que les
bureaucrates
supérieurs en
fassent autant.
»**

« Les fonctionnaires estiment que les politiciens ne s'occupent pas d'eux ni de leur bien être ni de leur aptitude à travailler »

il faut que les employés de première ligne et les cadres intermédiaires constituent des priorités absolues.

Réforme des RH (suite)

Mais Linda Duxbury, qui étudie la gestion de la fonction publique depuis plus d'une décennie, déclare que les fonctionnaires ne font pas non plus confiance à la gent politique.

« Les fonctionnaires estiment que les politiciens ne s'occupent pas d'eux ni de leur bien-être ni de leur aptitude à travailler; tout ce qui leur importe, c'est d'être élus, affirme-t-elle. On les incite à prendre des risques et à être novateurs, puis on les pénalise dans les cas de problème, que ce soit de leur faute ou non. »

Mme Duxbury ajoute que, selon ses études, les fonctionnaires souffrent aussi de surmenage, subissent du stress, ne sont pas satisfaits de la façon dont ils sont gérés et que, selon plusieurs études récentes, leur santé se détériore de manière constante depuis une décennie.

Les réformes de Mme Robillard visent à accélérer le processus de dotation dans l'administration fédérale; à rétablir des relations de travail tendues; à améliorer la négociation collective; à rationaliser le processus d'appel et à créer un nouveau super collège pour la formation de tous les fonctionnaires.

L'ensemble pourrait aussi comprendre un nouveau code de déontologie et des lignes de conduite en matière d'éthique; bon nombre espèrent que le projet de loi prévoira un accroissement de la responsabilisation des sous-ministres et d'autres cadres supérieurs.

► La réforme de la FP est centrée sur les compétences en gestion La ministre déclare que l'efficacité du personnel varie suivant le chef immédiat

Kathryn May – The Ottawa Citizen, 10 février 2003

L'administration fédérale ne s'occupe pas assez de ses employés de première ligne et de ses cadres intermédiaires, déclare la ministre, qui coordonne la plus grande réforme de la fonction publique en quarante ans.

La présidente du Conseil du Trésor, Lucienne Robillard, a expliqué que le projet de loi omnibus de très grande portée était une première étape vers sa « vision à long terme » d'une fonction publique « innovatrice et dynamique » qui prend des risques. Pour y parvenir, il faut que les employés de première ligne et les cadres intermédiaires constituent des priorités absolues. Les cadres donnent le ton dans le milieu de travail et ce sont eux qui exercent le plus d'influence sur la santé et la satisfaction des travailleurs. Un effectif satisfait, ajoute-t-elle, est la clé de conseils innovateurs en matière d'orientation stratégique dont ont besoin les ministres et de bons services exigés par les Canadiens et les Canadiennes.

« Pour un nouvel employé, un nouveau fonctionnaire, qui est le patron? Ce n'est pas le sous-ministre. Je crois que les cadres supérieurs sont très importants, mais il est temps de prêter attention aux cadres intermédiaires, a fait observer Mme Robillard.

Je souhaiterais voir une fonction publique dans laquelle les gestionnaires pensent que leur première responsabilité est de s'occuper de leurs employés. C'est là la responsabilité fondamentale d'un gestionnaire. Un cadre ne peut remplir ses fonctions sans être proche de ses employés et le milieu de travail est vraiment essentiel au succès de tous les programmes d'orientation et de toutes les lois de notre gouvernement. »

► Mme Robillard a ajouté que les cadres étaient trop souvent parachutés à des postes, sans soutien ni formation. Ce sont généralement des étoiles montantes dans leur domaine qui se font remarquer, à qui l'on donne de l'avancement et à qui l'on affecte du personnel qu'ils devront gérer seuls, sans aucune formation sur la façon de traiter les employés.

« Il arrive trop fréquemment que nous nommions un gestionnaire qui est très bon comme professionnel dans son domaine, en lui disant qu'il fera un bon gestionnaire mais, souvent, il ne possède aucune formation en gestion... Être un bon professionnel est une chose, être un bon cadre intermédiaire en est une autre », a affirmé Mme Robillard.

Elle a de plus soutenu que l'amélioration de la qualité de la gestion dans la fonction publique devait aussi contribuer à attirer et à garder les travailleurs hautement qualifiés dont a besoin l'État dans l'économie du savoir d'aujourd'hui, qui est en évolution rapide. Le projet de loi crée une nouvelle super école, qui regroupe et réoriente toute la formation et l'« apprentissage » maintenant offerts dans l'administration fédérale sous un seul toit.

Mme Robillard a cependant souligné que les cadres supérieurs et les gestionnaires devaient aussi changer d'attitude envers les syndicats. Elle a fait observer que la fonction publique était et resterait grandement syndiqué et qu'il valait mieux que les cadres et les dirigeants syndicaux commencent à collaborer.

Mme Robillard a depuis longtemps allégué que les problèmes dans la fonction publique ne provenaient pas des personnes, mais des structures et des procédés désuets avec lesquels elles sont aux prises; les modifications qu'elle propose dans le nouveau projet de loi visent à assouplir les règles et à réduire la paperasserie.

Les critiques ont depuis longtemps prétendu que la hiérarchie

gouvernementale et les pratiques et politiques de gestion descendante sont désuètes et ne prennent simplement pas avec les travailleurs du savoir d'aujourd'hui, en particulier les jeunes travailleurs dans la vingtaine et dans la trentaine qui veulent être consultés et faire partie du processus décisionnel et non se faire imposer des décisions. Ces pratiques pouvaient avoir cours il y a des décennies, quand la fonction publique était dominée par des cols bleus et des cols roses, mais elles ne marchent plus de nos jours.

Cependant, Mme Robillard a reconnu que trouver des employés et des gestionnaires dont la pensée vogue hors des sentiers battus et qui sont prêts à prendre des risques est un défi de taille dans une culture qui est articulée autour d'un ministre qu'il faut tenir loin des ennuis ou dans une culture qui ne tolère pas l'erreur. Et si des erreurs sont faites, on a l'instinct de les dissimuler ou de créer plus de règles pour s'assurer qu'elles ne se reproduiront pas, ce qui tue pratiquement la créativité.

« Je voudrais que nous attirions de nouveaux talents dans nos murs, que nous puissions compter sur les bons employés pour offrir les services et qu'une fois chez nous, ils y restent parce qu'ils sont satisfaits de travailler pour la fonction publique du Canada. Je veux qu'ils la trouvent attrayante, dynamique, innovatrice et qu'ils puissent prendre des risques. Même s'ils font des erreurs, nous ne voulons pas retourner à l'approche fondée sur des règles. »

Linda Duxbury, professeur en administration des affaires à l'Université Carleton qui a étudié en profondeur la gestion dans la fonction publique, a déclaré devant un comité parlementaire la semaine dernière que la charge de travail constituait un problème de taille. Elle a fait observer que les cadres intermédiaires étaient mal formés et avaient tout simplement trop à faire pour s'occuper suffisamment de leurs subalternes. Mme Duxbury a affirmé que cette gestion intermédiaire « anorexique » était un sous-produit de la réduction massive des effectifs entreprise par les libéraux dans

« Être un bon professionnel est une chose, être un bon cadre intermédiaire en est une autre »

Le Secrétariat de la communauté des gestionnaires

234 rue Laurier, Suite 2200
Ottawa, Ontario
K1P 6K6

Téléphone : (613) 943-5863
Courriel :
secretariat@managers-gestionnaires.gc.ca

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

Réform des RH (suite)

Elle a ajouté que l'État choisit souvent les mauvais gestionnaires. La fonction publique a établi une « culture des longues heures » et a tendance à donner de l'avancement à ceux qui travaillent le plus longtemps et qui brillent du côté des politiques ou du côté opérationnel. Elle allègue que les étoiles montantes de ces deux côtés ne font pas toujours de bons gestionnaires d'employés et ont tendance à la « microgestion », parce qu'elles s'intéressent davantage aux dossiers portant sur les politiques qu'à la gestion du personnel.

« Toutes les récompenses dans la fonction publique sont liées à la gestion des dossiers, non des employés, et la mauvaise gestion des employés n'entraîne aucune conséquence, a-t-elle rappelé. Et malgré tous les propos du gouvernement sur les politiques conciliant famille et travail, la croyance dominante dans l'administration fédérale consiste à devoir choisir entre la famille ou le travail, non pas à concilier les deux. Ceux qui se dirigent en gestion sont ceux qui renoncent à leur vie personnelle, ce qui rend difficile la planification de la relève, car qui veut renoncer à sa vie? » ■

La diversité et la créativité vont de pair

► En janvier 2003, le conseil des gestionnaires de la région du Grand Toronto a établi un partenariat avec le réseau d'équité/de diversité en matière d'emploi de la région de l'Ontario afin de présenter un atelier novateur sur la gestion de la diversité. L'atelier *Gérer dans un milieu de travail diversifié* a été conçu, rédigé et présenté par les spécialistes en communication/la troupe de théâtre Taccom.

Cet atelier comprenait tout d'abord la présentation de scénarios sur des situations délicates en matière de relations avec les employés suivie de la tenue de séances de remue-méninges en petits groupes sur la façon de se comporter dans de telles circonstances. En se basant sur les suggestions fournies par les gestionnaires, les acteurs ont par la suite présenté de nouveau les scénarios d'une façon plus adaptée et plus appropriée.

Plus de 140 gestionnaires ont participé à cet atelier et ils n'ont que des éloges à en faire.

« Une manière absolument incroyable d'assimiler des connaissances! L'un des événements les plus intéressants auxquels j'ai assisté. J'en ai retiré des tonnes d'idées utiles et pratiques dont je suis sûr de me rappeler. »

« Nous n'avons pas assez d'ateliers de ce genre. Tous les gestionnaires devraient avoir la chance d'y participer! »

Pour de plus amples renseignements, communiquez avec Aloma Lawrence : Aloma.Lawrence@psc-cfp.gc.ca ou avec Barbara Atlas : barbara.atlas@hrdc-drhc.gc.ca