



Inside this issue:

Entrevue avec notre champion	1
Présentation « Trouvez un nom à ce bulletin »	4
Réseau des gestionnaires de la Saskatchewan	5
Une première dans la fonction publique ...	6
Le Réseau de la collectivité des gestionnaires (RCG) de TPSGC est maintenant opérationnel	7
Québec Réseau des gestionnaires intermédiaires	8
Faire place au changement : Une question de leadership	9
Le Centre Canadien de gestion	11

Entrevue avec notre champion



Michael G. Nurse

Récemment, Mike Feyko, du Secrétariat de la communauté nationale des gestionnaires, a eu l'occasion d'interviewer Michael Nurse, champion national pour la communauté des gestionnaires.

1) Leaders Digest : Quel est, à votre avis, le plus grand défi de la communauté des gestionnaires?

Mike Nurse : Le plus grand défi consiste, en réalité, à rechercher tous les moyens possibles pour soutenir, au cours des prochains mois et des prochaines années, l'élan que la communauté s'est donné, dans le cadre des travaux réalisés par différentes personnes pour susciter autant d'ingéniosité. Il faut aussi trouver les moyens qui permettent de rester dans l'écran radar des différents intervenants en chef qui exerceront une grande influence sur cette communauté. J'entends par là les sous-ministres des différents ministères et organismes, le Bureau du Conseil privé, le Conseil du Trésor, la Commission de la fonction publique et les syndicats. Si on peut rester dans cet écran radar, on s'assurera effectivement que ces intervenants savent qu'il sera absolument essentiel d'aider les gestionnaires à réussir.

2) Leaders Digest : Comment le rôle des gestionnaires dans la fonction publique a-t-il évolué?

Mike Nurse : Je crois qu'aujourd'hui, les gestionnaires appartiennent à une catégorie de personnes très différente. Traditionnellement, ils s'occupaient des opérations, des rapports et du contrôle. Nous travaillons aujourd'hui, en fait, dans l'économie des connaissances, et il faut adopter un nouveau modèle de gestion pour tenir compte des réalités actuelles. Désormais, il est important d'exercer un leadership, d'établir des relations, et de jeter un coup d'oeil neuf et d'apporter une expérience nouvelle en relevant les défis de tous les jours. Aujourd'hui, les gestionnaires sont essentiellement des agents de changement, qui doivent travailler horizontalement avec tous les intervenants, puisque nous travaillons dans un monde qui évolue rapidement. Les gestionnaires doivent adopter un point de vue beaucoup plus global dans leurs activités de communication : ils doivent pouvoir communiquer vers le haut, vers le bas et horizontalement. La communication horizontale prend d'ailleurs de plus en plus d'importance. Voilà pourquoi je crois que les forums ont tant d'importance. Aujourd'hui, les organismes ne peuvent pas travailler isolément : ils doivent être en mesure de collaborer entre eux dans toute la mesure du possible. Les gestionnaires doivent tenir compte de nombreux facteurs et adopter une démarche globale dans les décisions qu'ils prennent tous les jours. Ils doivent pouvoir constater les incidences à long terme et l'importance de leur démarche stratégique en s'acquittant de leurs responsabilités dans le cadre des programmes.

« Aujourd'hui, le gestionnaire qui veut réussir doit travailler en équipe et en partenariat. »

« Ceux et celles qui sont intéressés à faire carrière dans la gestion doivent être dotés d'une solide capacité cognitive et d'une grande aptitude à la réflexion. »

Entrevue avec notre champion (suite)

Ils doivent pouvoir susciter et maîtriser la collaboration et en tirer parti par un échange de bons procédés. Ils doivent être en mesure de rassembler les employés. Il s'agit vraiment de mobiliser différentes personnes; parfois, cela échappe à leur volonté immédiate, sans toutefois déborder le cadre de leur champ d'influence immédiat. Je pense qu'aujourd'hui, le gestionnaire doit davantage exercer une influence et un contrôle. Son rôle a changé : il doit exercer plus de pouvoirs et mettre sur pied des équipes et développer son influence plus qu'auparavant. Le gestionnaire ne peut plus se contenter de rester dans sa bulle et ne peut pas espérer réussir aujourd'hui s'il se comporte comme il le faisait à une époque récente, soit il y a dix ou quinze ans à peine.

3) Leaders Digest : Que doit faire la communauté des cadres intermédiaires pour se prendre en mains?

Mike Nurse : J'insisterais sur l'importance, pour les gestionnaires, où qu'ils soient, de relever les défis qui leur sont lancés. En tant que champion, je ne peux que me pencher sur les idées qui sont exprimées et sur les priorités établies. Il est essentiel d'exprimer ces idées. J'entends constamment ces idées : on les diffuse parmi mes collègues pour exprimer l'avis de plusieurs milliers de gestionnaires, ce qui donne de bons résultats. Les gestionnaires doivent non seulement faire ce qu'il faut, c'est-à-dire produire des résultats, mais aussi susciter des idées nouvelles.

4) Leaders Digest : Quels conseils donneriez-vous aux jeunes qui aspirent à une carrière dans le domaine de la gestion?

Mike Nurse : Aujourd'hui, le gestionnaire qui veut réussir doit travailler en équipe et en partenariat. Le travail en équipe consiste essentiellement à être attentif aux idées des collègues et à adapter sa démarche en conséquence. Aujourd'hui plus que jamais, on a l'occasion de profiter de l'expérience des collègues et d'améliorer vraiment ses propres compétences. Voici donc les conseils que je donnerais aux jeunes : d'abord et avant tout, s'ils sont intéressés,

ils devraient profiter de l'occasion de se lancer dans le domaine de la gestion et de tâcher d'exceller dans ce secteur. Ils doivent toutefois être prêts à être attentifs aux idées nouvelles et à appuyer ou réaliser les idées qui paraissent prometteuses. Aujourd'hui, les gestionnaires doivent faire preuve d'ingéniosité et d'ouverture d'esprit : ils ne peuvent pas se permettre de ne pas avoir l'esprit ouvert. + mon avis, les idées, les connaissances et la compréhension sont aujourd'hui plus importantes que jamais. Ceux et celles qui sont intéressés à faire carrière dans la gestion doivent être dotés d'une solide capacité cognitive et d'une grande aptitude à la réflexion. Ils doivent apprendre à connaître des dossiers de plus en plus complexes, voire beaucoup plus complexes qu'auparavant. Ils doivent comprendre et connaître les rouages du gouvernement et, plus que jamais, avoir une idée de l'orientation de la fonction publique et du rôle du gestionnaire, s'ils veulent faire œuvre utile. Aujourd'hui, les gestionnaires sont conscients du code d'éthique et des valeurs qu'il faut adopter dans la fonction publique, en raison de tous les événements que nous avons connus récemment. Pour travailler efficacement, les gestionnaires doivent posséder un excellent entregent et des talents exceptionnels de communicateur, et doivent notamment pouvoir encourager les autres à développer leurs idées. En ce qui concerne ces talents, ils doivent aussi être en mesure de participer à des débats et à des dialogues et de les animer. J'encourage donc les jeunes à se lancer résolument dans une carrière en gestion, en sachant que le monde d'aujourd'hui est différent. Certes, les avantages sont nombreux; toutefois, il y a aussi plus de comptes à rendre.

5) Leaders Digest : Vous avez souvent parlé de l'importance de l'apprentissage. Or, fréquemment, les gestionnaires constatent que les enjeux opérationnels sont prépondérants. Quels conseils donneriez-vous aux gestionnaires qui ne se consacrent pas à leur apprentissage continu?

Mike Nurse : Les gestionnaires doivent lutter contre la tentation de cesser d'apprendre. + mon avis, l'apprentissage est un domaine très vaste. Il faut apprendre par la pratique : l'apprentissage se déroule chaque jour. Il faut créer des réseaux de contacts : à nouveau, c'est la raison pour laquelle je suis favorable au maintien des forums. Il faut enrichir chaque jour son expérience professionnelle. Il faut avoir la volonté d'accomplir des tâches spéciales, en dehors du cadre des fonctions normales, dans des environnements auxquels on n'a jamais été exposé. Sans oublier, bien sûr, la formation traditionnelle, les cours, l'observation et le mentorat, qui consiste à jouer le rôle non seulement de mentor, mais aussi de mentoré et à ne pas se gêner pour demander de l'aide. J'évitais de céder à la tentation de cesser d'apprendre, parce que je crois que si on ne se donne pas la chance d'apprendre chaque jour, on perd très rapidement du terrain. Bien qu'il semble qu'aujourd'hui, les impératifs opérationnels soient les seules priorités, il faut lutter contre la tentation de cesser d'apprendre et consacrer de plus en plus de temps à son apprentissage. Il faut prendre le temps d'analyser plus globalement les enjeux opérationnels, ce qui fait partie de l'apprentissage. Parfois, l'apprentissage consiste simplement à acquérir la capacité de faire preuve de patience. C'est ce que j'appelle être « impatientement patient » ou « patiemment impatient ». Il faut donc toujours avoir la volonté d'apprendre; si on ne se donne pas la peine d'apprendre, on cesse de se développer.

6) Leaders Digest : Quelle sera, à votre avis, l'incidence de la modernisation des ressources humaines sur la communauté des gestionnaires?

Mike Nurse : La modernisation des ressources humaines (MRH) est la porte qui donne accès à un monde de changement. La MRH offrira, à la communauté des gestionnaires, des perspectives sans précédent; cette activité a vu le jour il y a 30 ou 35 ans à peine, vers la fin des années 1960 ou le début des années 1970,

pendant la dernière réforme de la gestion des ressources humaines. Le gestionnaire aura l'occasion d'exercer plus de pouvoirs, sera mieux en mesure de produire des résultats et pourra assumer ce rôle et apprendre à le jouer. Autrement dit, si je reprends l'exemple de l'apprentissage, ces responsabilités nouvelles s'accompagneront d'une responsabilisation exceptionnelle, qui obligera les gestionnaires à s'acquitter de leurs responsabilités en bonne et due forme et à apprendre à bien le faire, selon un code d'éthique et certaines valeurs, dans un monde riche de possibilités en ce qui a trait à la délégation des pouvoirs, à la marge de manoeuvre, à la capacité de prendre des risques calculés, à la possibilité d'apporter plus directement sa contribution et à la capacité de résoudre des problèmes dans son secteur d'activité, au lieu de demander à quelqu'un d'autre de le faire pour soi. Tels seront les résultats de la réforme de la gestion des ressources humaines, qui offre mille et une perspectives, dont les gestionnaires doivent profiter et qu'ils doivent faire fructifier, aujourd'hui comme demain.

7) Leaders Digest : En tant que champion national des cadres intermédiaires, à quoi vous attendez-vous de notre part?

Mike Nurse : Vous devez continuer de mettre sur pied des forums de gestionnaires. Je sais que cela paraît élémentaire; il faut toutefois maintenir ces forums, qui créent un sentiment d'appartenance, un peu comme dans un club, en ce qui concerne les exigences auxquelles il faut répondre. Il va de soi que ces forums permettent de préserver une masse critique de gestionnaires qui doivent accroître leur rayonnement et développer leur identité. + mon avis, les gestionnaires d'aujourd'hui sont dynamiques et ont la volonté de prendre le relais et de poursuivre la course. Ils seront peut-être rejoints par d'autres qui ne sont pas encore engagés pour l'instant. Mais essentiellement, il faut compter sur une masse critique qui permettra d'éviter de perdre les gains que nous avons réalisés récemment.

« La modernisation des ressources humaines (MRH) est la porte qui donne accès à un monde de changement. »

« il faut compter sur une masse critique qui permettra d'éviter de perdre les gains que nous avons réalisés récemment. »

Entrevue avec notre champion (suite)

Cela apportera des avantages non seulement aux gestionnaires, mais aussi à l'ensemble de la fonction publique. Il faut donc continuer de progresser résolument.

8) Leaders Digest : Quelles ont été vos plus grandes récompenses dans votre rôle de champion?

Mike Nurse : Il y en a eu tellement que la liste pourrait presque s'allonger à l'infini. Par-dessus tout, j'ai eu l'occasion de rencontrer de nombreuses personnes aux quatre coins du pays, ce que je n'aurais probablement pas pu faire si je n'avais pas joué ce rôle. Et plus je rencontre de gens - j'en ai effectivement rencontré des milliers à ce titre -, plus, en toute honnêteté, je suis fier d'être fonctionnaire. Les

gestionnaires de la fonction publique participent à un large éventail d'activités. Il est évident que leur travail est important et que leur rôle est vaste. Dans de nombreux cas, les gestionnaires dont j'ai fait la connaissance sont le vrai visage du gouvernement aux yeux des citoyens canadiens. Lorsque je les regarde dans les yeux en leur parlant de l'avenir et de ce qui peut se produire, je constate qu'ils débordent d'énergie chaque fois que je les rencontre et que je m'entretiens avec eux à ce sujet. Cela me dynamise vraiment, et j'éprouve un énorme sentiment de fierté de faire partie de cette vaste collectivité qui accomplit chaque jour des miracles. Cela m'apporte beaucoup de satisfaction. ■

« *Le génie, c'est la capacité de réaliser une grande idée.* »

Présentation « Trouvez un nom à ce bulletin »

► *Nous tenons à remercier Kathleen Keenlyside, qui a fait parvenir l'article et la photo sur la cérémonie de remise du prix de la CNG à Richard Day.* Kathleen a eu l'honneur de remercier Richard Day, de l'ADRC dans la Région du Pacifique, et de lui rendre hommage, puisque c'est lui qui a proposé le nom qui a été retenu pour le bulletin d'information du CNCG : « Leaders Digest ». Richard, qui est aujourd'hui directeur adjoint intérimaire de la Division des services à la clientèle au Bureau des services fiscaux de Burnaby-Fraser (BSFBB), a été à la fois étonné et reconnaissant des cadeaux qui lui ont été remis par la CNG. Les prix consistaient en une malette de cuir noir portant l'emblème de la CNG, une cordelette, un t-shirt, des stylos et des bloc-notes de la CNG, les trousseaux et les modèles de Bob Chartier à l'intention des gestionnaires (en français et en anglais), les brochures du CNCG et une copie du magazine pour les cadres supérieurs du gouvernement du Canada dans lequel on trouve un article de fond sur Michael Nurse. Pour souligner l'occasion, on a reproduit et

diffusé, parmi les collègues de Richard et les membres de l'équipe de haute direction du BSFBB, des exemplaires du dernier numéro de « Leaders Digest », dans lequel on souligne la trouvaille de Richard. Le titre qu'il a proposé a été retenu parmi les nombreuses suggestions déposées par les gestionnaires dans l'ensemble de la fonction publique. Il a d'ailleurs gagné de concours haut la main! « Le génie, c'est la capacité de réaliser une grande idée. » F. Scott Fitzgerald) Richard peut donc être fier du titre qu'il a proposé. Il a droit aux nombreux remerciements et aux multiples félicitations de la communauté nationale des gestionnaires. ■



Kathleen Keenlyside présente le prix NMC à Richard Day

Réseau des gestionnaires de la Saskatchewan

Nous tenons à remercier Lloyd Legarre, coordonnateur régional de la CNG, qui nous a fait parvenir l'article suivant.

► Les derniers mois ont été très fertiles en événements pour la collectivité des gestionnaires.

Nous avons conçu un logo (voir ci-dessus) pour notre réseau, ce qui est l'une des réalisations dont nous sommes le plus fiers. Ce logo consiste à regrouper les symboles nationaux et provinciaux, objectif qui a été réalisé, à notre avis, de manière très impressionnante. Il est l'œuvre d'Anthony Scales, d'Affaires indiennes et du Nord Canada. Nous reproduirons ce logo sur tous nos documents de promotion; nous avons bon espoir qu'il deviendra un symbole largement reconnu (et valorisé). En décembre, le Réseau des gestionnaires de la Saskatchewan a été l'un des principaux commanditaires d'une activité d'apprentissage de deux jours qui mettait l'accent sur l'encadrement et le mentorat. Nous avons eu la chance de compter sur la participation de Marilyn Hay, qui a été l'animatrice principale de cette activité très fructueuse.

Près de 100 gestionnaires

fédéraux des quatre coins de la province se sont réunis pour enrichir leurs connaissances à propos de cette question importante et pour écouter des conférenciers comme Mme Denise Boudrias, qui a donné une conférence très pratique sur l'utilité du mentorat.

Pamela Booth y a également participé et a présenté une excellente séance sur la fonction de contrôleur moderne.

Dans le cadre de cet atelier, nous avons eu l'occasion d'avoir des échanges avec les membres du Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux de la Saskatchewan, qui ont répondu à un certain nombre de questions posées par les participants pendant les travaux en petits groupes. Il s'agissait d'une excellente occasion de réunir les gestionnaires de première ligne et les cadres supérieurs travaillant dans cette province.

D'après les évaluations, il est évident que de nombreux gestionnaires de la Saskatchewan donnent



Federal Managers Council of Saskatchewan

une priorité absolue à l'organisation d'autres séances comme celle-ci. Le Réseau des gestionnaires de la Saskatchewan tâchera justement d'atteindre cet objectif.

On a également organisé d'autres activités en Saskatchewan, notamment en présentant des séances d'information aux gestionnaires dans les régions isolées de cette province. Ces séances, qui ont été lancées à une époque très récente, ont été très bien accueillies, et on en tiendra d'autres dans les semaines à venir. Ces séances ont notamment permis de désigner l'ambassadeur du réseau des gestionnaires dans ces communautés, ce qui sera très utile pour développer le réseau et pour étendre les liens de communication dans l'ensemble de cette province.

Nous avons été très heureux d'apprendre que le Conseil fédéral était d'accord pour parrainer deux gestionnaires afin de leur permettre de participer au forum national à Halifax.

***Il s'agissait
d'une
excellente
occasion de
réunir les
gestionnaires
de première
ligne et les
cadres
supérieurs
travaillant
dans cette
province.***

En somme, le Réseau des gestionnaires se porte à merveille et se développe tous les jours en Saskatchewan

Saskatchewan Managers' Network (suite)

Nous voulions que l'un des gestionnaires parrainés représente une région éloignée de la province et que le deuxième travaille à Regina. Il s'agit d'un pas de plus sur la voie des efforts que nous consacrons au développement de ce réseau aux quatre coins de la Saskatchewan.

Dans le cadre de cet accord de parrainage, le gestionnaire parrainé entend participer au réseau des gestionnaires, en échangeant l'apprentissage ap-

porté par le forum avec les autres gestionnaires de la Saskatchewan, selon une formule qui sera adoptée dans la foulée de ce forum.

Dans les semaines à venir, on tiendra, à Regina et Saskatoon, des minisalons qui réuniront les gestionnaires fédéraux dans un environnement d'apprentissage et de réseautage. On n'a pas encore mis au point les détails de ces activités, qui seront toutefois diffusés, au préalable,

dans toute la province.

En mai, le Conseil des gestionnaires fédéraux de la Saskatchewan tiendra sa deuxième séance de réflexion annuelle pour passer en revue les réalisations de l'année écoulée et pour planifier nos activités pour l'exercice financier 2003-2004.

En somme, le Réseau des gestionnaires se porte à merveille et se développe tous les jours en Saskatchewan. ■

Pour appuyer son équipe de gestion, l'Agence s'est engagée à fournir la formation, les outils et l'information nécessaires aux gestionnaires.

Une première dans la fonction publique fédérale : nouveau groupe de management / gestion à l'agence des douanes et du revenu du Canada

(Nous nous tenons à remercier Kathleen Keenlyside qui nous a fait parvenir l'article suivant.)

► Au début de 2002, une nouvelle collectivité de 3 000 cadres intermédiaires a été créée à l'Agence des douanes et du revenu du Canada. Ce groupe unique en son genre, appelé « Management/Gestion », représentait une partie intégrante de notre programme de changement. Les gestionnaires jouent un rôle crucial dans la réussite des organisations. Il était donc important pour l'Agence que ses gestionnaires se rapprochent de leur personnel, rendent les stratégies opérationnelles et soient des agents de changement. Le groupe MG réunit des gens de toutes les régions et directions générales, occupant plus de 400 emplois différents, de divers groupes et niveaux... tous des leaders ayant les mêmes intérêts, les mêmes préoccupations et les mêmes responsabilités.

L'Agence voulait investir dans ses gestionnaires, en leur donnant des attentes

claires dans le cadre d'un processus de gestion du rendement, reconnaître leurs mérites dans la gestion efficace axée sur les personnes et, surtout, leur offrir du soutien.

Pour appuyer son équipe de gestion, l'Agence s'est engagée à fournir la formation, les outils et l'information nécessaires aux gestionnaires. Nous investissons dans l'apprentissage des gestionnaires au moyen d'un programme d'apprentissage. Nous sommes en voie d'élaborer de nombreux outils que nous mettrons à la disposition des gestionnaires pour effectuer les tâches liées à leur emploi (p. ex. un guide d'encadrement et de mentorat, une liste de vérification, un calendrier des initiatives organisationnelles). Un nouveau site Web interne, le *Coin des gestionnaires*, a également été élaboré pour leur fournir un portail d'information.

Le *Coin des gestionnaires* a été élaboré par les gestionnaires pour les gestionnaires. Ce site fournit des outils pour aider les gestionnaires à gérer de façon efficace; au niveau des personnes, des budgets et de la technologie. Il fournit aussi un accès rapide aux informations corporatives et à d'autres renseignements, tels que des initiatives de soutien, le perfectionnement personnel, les événements ainsi que du matériel de référence. Le site permettra aussi aux gestionnaires de s'inscrire à partir d'une liste d'abonnement électronique et par l'entremise d'initiatives futures, permettra l'échange de pratiques exemplaires.

Un centre de liaison spécialisé a été créé pour le groupe MG afin de faciliter l'établissement d'une collectivité des gestionnaires à l'ADRC et assurer leur soutien. Plusieurs groupes de travail et groupes consultatifs ont été créés pour représenter les quelques 3 000 gestionnaires à l'échelle du pays. Dans le cadre de divers forums, les MG auront sans cesse l'occasion d'exprimer leur intérêts, leurs préoccupations et leurs besoins.

Grâce à la création du groupe MG, l'Agence pourra compter sur une équipe de gestion forte et unie, dont le rôle sera reconnu et récompensé à sa juste valeur. ■

Le Réseau de la collectivité des gestionnaires (RCG) de TPSGC est maintenant opérationnel par Lisa Jacobs et Joy Moskovic

► TPSGC a effectué le lancement de son RCG au Palais des Congrès, à Gatineau, le 20 février dernier. Le Réseau aidera les gestionnaires à l'échelle du Ministère à se regrouper et à partager des solutions portant sur leurs préoccupations communes. Plus de 200 gestionnaires ont assisté au lancement du RCG dans le secteur de la capitale nationale et des activités semblables se sont déroulées dans les régions

Le Réseau de TPSGC créera des occasions de réseautage par le biais d'un forum des gestionnaires qui aura lieu les 2 et 3 juin prochain. De plus, il réalisera les activités suivantes sur une base continue : organiser des discussions informelles, des petits déjeuners d'affaires, des ateliers; aménager des guichets vox pop; faire circuler des documents sur les meilleures pratiques.

Lysanne Gauvin, championne du RCG et sous-ministre adjointe (SMA) de la Direction générale de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération a fait la déclaration suivante : « appuyer une main-d'oeuvre dynamique constitue une valeur clé du Ministère et, à cet effet, le Réseau joue clairement un rôle de catalyseur. »

Janice Cochrane, sous-ministre de TPSGC, se dit impressionnée par ce réseau d'échange proactif. « Je suis emballée de voir que vous utilisez la force de la collectivité comme point d'ancrage dans ce monde marqué par les changements », dit-elle. « Vos efforts visant à regrouper des gestionnaires provenant de partout au Ministère pour élaborer des approches communes, reflètent bien ceux que nous déployons tous dans le cadre de la nouvelle structure de TPSGC. »

Pour sa part Michael Nurse, champion, communauté nationale des gestionnaires et sous-ministre délégué de TPSGC, est heureux du fait que le Ministère sera en mesure de bâtir un solide réseau avec l'appui de la communauté nationale des gestionnaires.

Le RCG est guidé par un conseil composé de 26 membres provenant de l'ensemble du Ministère. Leur mandat consiste à élaborer et à appuyer une communauté de gestionnaires, agir à titre de partisan du changement, aider les gestionnaires à accéder aux bons outils et aux ressources appropriées et promouvoir les occasions de réseautage.

***L'Agence
pourra
compter sur
une équipe de
gestion forte
et unie, dont le
rôle sera
reconnu et
récompensé à
sa juste
valeur.***

***« appuyer une
main-d'oeuvre
dynamique
constitue une
valeur clé du
Ministère et, à
cet effet, le
Réseau joue
clairement un
rôle de
catalyseur. »***

Le Réseau de la collectivité des gestionnaires (RCG) de TPSGC est maintenant opérationnel par Lisa Jacobs et Joy Moskovic (suite)

Les coprésidents René Paré et Claudette Langdon sont très enthousiasmés par le Réseau. Ils soulignent à quel point les gestionnaires ont réagi favorablement à cette initiative et ils sont impatients de participer au forum de juin afin de profiter de cette occasion d'apprentissage dynamique.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le RCG de TPSGC, veuillez communiquer par téléphone avec Dianne Holland, au (819) 956-4229, ou par courriel, à l'adresse dianne.holland@tpsgc.gc.ca. ■

Québec Réseau des gestionnaires intermédiaires

Merci à Marie-France Chagnon, Coordonnatrice, région du Québec Réseau des gestionnaires intermédiaires

Les groupes de discussion permettent de recueillir des données qualitatives

► Le Réseau des gestionnaires intermédiaires sondent l'opinion des gestionnaires intermédiaires anglophones de la fonction publique fédérale au Québec.

Au printemps 2002, le Réseau des gestionnaires intermédiaires du Québec a demandé à l'Institut Misisquoi de constituer des groupes de discussion dans le but de mieux comprendre la situation des gestionnaires intermédiaires anglophones de la fonction publique fédérale au Québec.

Les groupes de discussion permettent de recueillir des données qualitatives, et non de procéder à une analyse quantitative, comme dans le cas des sondages grâce auxquels on peut faire des prédictions ou tirer des conclusions sur l'incidence d'une situation ou d'un événement. Le groupe de discussion est l'outil idéal

pour étudier la situation d'un groupe assez restreint de personnes qui peuvent avoir des réticences à discuter de leurs préoccupations avec leurs superviseurs ou leurs collègues.

C'est précisément cet aspect plus subjectif que le Réseau des gestionnaires intermédiaires voulait explorer. Comme les anglophones représentent seulement 3 % de l'effectif des cadres intermédiaires, comparativement à 8 % dans l'ensemble de la fonction publique fédérale et à environ 12 % de la population de la province, il est clair qu'il fallait mieux comprendre la situation des gestionnaires intermédiaires anglophones pour être en mesure d'élaborer des stratégies destinées à résoudre le problème de leur sous-représentation. C'est dans cette optique qu'on a demandé à l'Institut Misisquoi de chercher les raisons expliquant le petit nombre de gestionnaires intermédiaires anglo-

phones ainsi que leur faible proportion au sein du Réseau des gestionnaires intermédiaires, et de formuler des recommandations pour accroître leur nombre et leur proportion.

Dans le sondage général effectué par le Réseau des gestionnaires intermédiaires (décembre 2001), 37 personnes ont déclaré être anglophones, c'est-à-dire 3 % de l'ensemble des répondants. Trente gestionnaires intermédiaires anglophones, représentant 12 ministères et organismes, ont accepté de participer à des groupes de discussion. Trois groupes se sont réunis au cours de la dernière semaine d'octobre 2002 et de la première semaine de novembre. Un travailleur social professionnel a animé les rencontres qui ont eu lieu en « terrain neutre » et non dans les locaux du gouvernement fédéral.

L'étude conduite par l'Institut Missisquoi pour le Réseau des gestionnaires intermédiaires a abordé quatre thèmes : le climat de travail et l'utilisation de l'anglais au travail; l'accès au perfectionnement professionnel et à la formation en langue seconde; le réseautage des gestionnaires intermédiaires anglophones; enfin, les stratégies de recrutement, de maintien en poste et d'a-

vancement équitable. Ce projet sur la participation des gestionnaires anglophones au sein de la fonction publique fédérale au Québec a été rendu possible grâce à la contribution des ministères suivants : La Commission de la fonction publique du Canada; Développement des ressources humaines Canada; Développement économique Canada; Industrie Canada; Patrimoine canadien; Pê-

ches et Océans Canada; Statistique Canada et le Secrétariat du Conseil du trésor.

Le Réseau des gestionnaires intermédiaires en partenariat avec le Comité interministériel sur les langues officielles prennent en considération les recommandations de l'étude entreprise par l'Institut Missisquoi dans l'établissement d'un plan d'action pour l'année 2003-2004. ■

Il est très important de faire preuve de leadership en ces temps de changements majeurs

Faire place au changement : Une question de leadership

Merci à Don-Pedro Payne, Bureau de la gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

► Il est très important de faire preuve de leadership en ces temps de changements majeurs. Aujourd'hui, des changements majeurs se produisent partout autour de nous. Un effectif vieillissant, des nouvelles technologies, la mondialisation, une économie fondée sur le savoir – tant de choses qui exigent des gestionnaires de la fonction publique qu'ils fassent preuve d'un leadership exceptionnel.

Mais le vrai leadership signifie plus que de simplement comprendre les attentes qui accompagnent le changement. Le vrai leadership, c'est de faire place au changement. C'est de le prendre en charge. Au cours des mois et des années à venir, ce n'est que le vrai leadership qui permettra au gouvernement du Canada d'atteindre ses objectifs d'équité en emploi.

► Être témoins du changement

Nous sommes témoins d'un changement remarquable de la composition de notre population. Depuis 1996, le nombre des membres de minorités visibles au Canada a augmenté de plus de 25 %, par rapport à la minime augmentation de 4 % de la population canadienne en général. Aujourd'hui, une personne sur huit au Canada fait partie d'une minorité visible. D'ici 2016, ce sera le cas d'une sur cinq.

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* reflète ce nouvel aspect de la vie canadienne, en exhortant les employeurs fédéraux, à l'intérieur et à l'extérieur du secteur public, à voir à ce que leur effectif reflète les aptitudes et les besoins de l'ensemble de la population actuelle.

Parmi les quatre groupes visés par l'équité en emploi, seules les minorités visibles demeurent sous-représentées. Ce qui est le plus troublant, c'est que les minorités visibles sont presque absentes de la gestion et de la direction. Et la situation ne semble pas s'améliorer. En effet, au cours de l'exercice 2001-2002, des 488 personnes nommées à des postes de cadre de direction, seules 28 étaient membres de minorités visibles.

Mais le vrai leadership signifie plus que de simplement comprendre les attentes qui accompagnent le changement.

Faire place au changement : Une question de leadership (suite)

Mais on a quand même fait des progrès. Depuis que le Groupe de travail sur la participation des minorités visibles a publié son rapport *Faire place au changement dans la fonction publique fédérale*, en avril 2000, le pourcentage des nouvelles recrues dans la fonction publique faisant partie de minorités visibles est passé de 5,7 % à 10 %. Et leur représentation globale est passée de 5,5 % à 6,8 %.

Les gestionnaires de la fonction publique ont l'obligation légale de faire observer la Loi sur l'équité en matière d'emploi

Cependant, il reste encore beaucoup à faire pour atteindre le point de référence de 20 % que fixait *Faire place au changement* pour le recrutement externe et le perfectionnement des gestionnaires d'ici 2003, et le taux de 20 % pour le recrutement et les affectations intérimaires dans le groupe EX d'ici 2005.

► Les arguments en faveur de *Faire place au changement*

Les gestionnaires de la fonction publique ont l'obligation légale de faire observer la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* – c'est la loi du pays. Pour le greffier du Conseil privé, il s'agit aussi d'une priorité organisationnelle. Le greffier a été clair à ce sujet : il tiendra compte des progrès en matière de diversité lorsqu'il évaluera le rendement des sous-ministres.

traitement préférentiel. Le principe fondamental qui les guide est le mérite. Seuls les candidats ayant les qualités requises seront envisagés pour un emploi.

On croit aussi à tort que les gestionnaires n'ont que peu d'outils à leur disposition. En fait, des ministères et organismes avancés dans la voie du progrès utilisent régulièrement toute une gamme de matériel et de ressources et obtiennent des résultats impressionnants.

L'équité en emploi est l'affirmation que les Canadiennes et les Canadiens croient passionnément à la justice, au mérite et à la dignité de tous.

Cependant, lorsqu'on parle des minorités visibles dans la fonction publique fédérale, il y a beaucoup plus que des arguments légaux et sociaux. Le recrutement et l'avancement des membres de minorités visibles augmentent la réserve de talents. Cela enrichit la prise de décision, élargit notre connaissance du public que nous servons et assure un meilleur service aux Canadiennes et aux Canadiens. Un effectif diversifié et représentatif est un effectif qui réagit bien.

► Donner l'exemple

Ceux qui « font bouger les choses » partagent la conviction profonde que le leadership commence au sommet. Ils affichent la diversité au sein de leur propre équipe de gestion. Ils ont recours à l'équité en emploi quand ils recrutent des employés ou leur donnent de l'avancement. Ils intègrent régulièrement les principes de *Faire place au changement* à leurs activités et à leurs méthodes de travail.

► Réfuter les mythes

Malgré les avantages évidents que les membres de minorités visibles apportent à la fonction publique, certains gestionnaires craignent d'alourdir leur charge de travail en les embauchant. Plusieurs ont peur que des plaintes de harcèlement et les différences culturelles causent des conflits avec les autres employés. Ces craintes ne résistent pas à un examen minutieux.

Ces gestionnaires font preuve d'un vrai leadership en créant une culture et un environnement de travail accueillants et inclusifs. Ils ne tolèrent pas le harcèlement ou les comportements discriminatoires dans le milieu de travail.

L'équité en emploi est l'affirmation que les Canadiennes et les Canadiens croient passionnément à la justice, au mérite et à la dignité de tous. Lorsque de bonnes habitudes d'affaires pour la fonction publique riment avec débouchés pour les minorités visibles, c'est tout le Canada qui y gagne.

Même s'il existe des clauses qui facilitent l'embauche de membres de minorités visibles qualifiés dans certains cas, *Faire place au changement* et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* n'encouragent pas le

Il est donc temps de passer à l'action. ■

**THE SECRETARIAT
FOR THE MANAGERS'
COMMUNITY**

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

Phone: (613) 943-5863
Email: secretariat@managers-gestionnaires.gc.ca

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

**E-Mail Subscription
Service**

Sign up to automatically receive your copy of the NMC newsletter each month via e-mail. Simply go to the NMC web site to register:

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

Submissions / Feedback

The newsletter will be informative and concise, with links to related sites for full information. You are encouraged to contribute items that are happening in your community, and we want you to let us know what you'd like to see in the newsletter, so we look forward to your feedback.

To contribute to or comment on this newsletter, please contact Mike Feyko, National Managers' Community Secretariat, e-mail:

mike.feyko@hrdc-drhc.gc.ca.

Le Centre Canadien de gestion

(CCG) vise l'excellence en matière de gestion dans la fonction publique. Visitez notre site web au : http://www.ccmd-ccg.gc.ca/main_f.html

► **La diversité : vision et action**

Faites part de vos préoccupations, reprenez en toute quiétude! Grâce à l'apprentissage pratique qu'il propose, ce cours de perfectionnement du leadership vous permettra d'élaborer une vision et un plan d'action en matière de la diversité pour créer une culture inclusive faisant place au changement. Pendant le cours, vous vous familiariserez avec le concept du leader en tant qu'enseignant, et avec les exigences personnelles et organisationnelles à satisfaire pour diriger la diversité avec confiance tout en appuyant les orientations et les objectifs stratégiques de la fonction publique du Canada.

► **Mikawiwini : leadership et affaires autochtones (S114)**

Mikawiwini fournit une expérience transformationnelle de développement du leadership sans pareil, conçu selon la vision du monde des Autochtones et les principes de développement du leadership auxquels ils adhèrent. Il intègre également un cadre conceptuel d'élaboration de politiques qui tient compte simultanément et de façon holistique du processus d'élaboration des politiques et de sa relation avec la prise de décision. ■

Leaders Digest - Numéro de mai. Surveillez le compte rendu spécial du Forum de la communauté nationale des gestionnaires, qui aura lieu à Halifax du 27 au 30 avril. Parce que ce forum a lieu à la fin d'avril, notre numéro de mai sera publié un peu plus tard que d'habitude, soit à la mi-mai.