

Dans ce numéro:

- **Quoi de neuf?**
Une retraite de spécialistes donne lieu à une nouvelle communauté
- **Rétrospective...**
Rapport d'une visite à la première ligne
- **Vous nous avez demandé**
Est-ce que je veux être cadre?
- **Salon de la fonction publique**
Un ancien concept au goût du jour

**Cadres de l'Ontario Connect
Numéro 8 Hiver 2003****Rédactrice**

en chef : Pamela Mintern
416-952-1388
pamela.mintern@hrdc-drhc.gc.ca

Collaboratrices : Rhea Cohen,
Communications de
River Oaks
Ross McNaughton,
Indian and Northern
Affairs Canada

Conceptrice : Kristina Gougeon, iCandy

**Coordonnateur
de la production :** Jim Samuel

Remerciements : Hélène Caldwell,
Andrea Fera, Don Gauthier, Jill Lang-Ward,
Mariane Martin, Diane Nicol, Trevor
Pothier, Dan Vint et Joan Woodrow

Disponible en ligne à
www.managers-gestionnaires.gc.ca ■

Quoi de neuf?**Une retraite de spécialistes donne lieu à une nouvelle communauté**

Sandra Beaupré est gestionnaire de prestation des services à Développement des ressources humaines Canada, Programmes de la sécurité du revenu, responsable de l'organisation et du développement communautaire. Elle travaille avec une équipe de 15 personnes qui est très axée sur la clientèle. En novembre dernier, elle a participé à la retraite des spécialistes de l'organisation apprenante de l'Ontario parrainée par le Secrétariat national de la communauté des gestionnaires. Les techniques acquises au cours de cette activité de quatre jours ont donné le jour à une communauté de spécialistes de l'apprentissage en Ontario.

La retraite qui s'est tenue à Alton était présidée par Bob Chartier, conseiller en gestion intégrée, d'Affaires indiennes et du Nord Canada et le Conseil national des gestionnaires. Auteur de « Trousse de leadership et d'apprentissage », Bob Chartier anime des séminaires sur les connaissances ainsi que des activités d'apprentissage pour les organismes du secteur public, ce qui permet aux personnes d'acquérir des outils qu'elles peuvent utiliser au travail.

L'objectif de la retraite était de former une communauté de spécialistes en matière de théorie et de pratiques de l'organisation apprenante au sein de la fonction publique fédérale. Sandra Beaupré connaissait déjà certains de ces outils, par exemple les aires ouvertes et les équipes d'apprentissage, mais elle n'avait pas eu l'occasion de les utiliser en tant que gestionnaire.

Les gestionnaires ont découvert qu'ils partageaient la même vision. Ils envisagent un brillant avenir pour la fonction publique fédérale. Les membres du groupe ont convenu de se réunir régulièrement afin de se tenir au courant et de s'appuyer les uns les autres; un appel conférence a également été organisé par le truchement de la méthode de téléconférence, un des nombreux outils présentés à la retraite. L'apprentissage de la retraite s'est frayé un chemin jusqu'aux bureaux des gestionnaires. Sandra Beaupré utilise les outils d'encadrement avec son personnel lorsqu'elle revoit leur plan d'apprentissage, et elle a communiqué les outils aux autres gestionnaires du bureau de Timmins.

Tous les participants jouent un rôle de gestion actif. À la retraite, ils ont vu leur rôle de gestionnaire remis en question sur le plan de leur perfectionnement professionnel et des autres. Ils ont exploré le concept des communautés de pratiques, créé une charte et élaboré une communauté de pratiques que Sandra Beaupré envisage comme la voie de l'avenir. Elle a signalé que « le groupe accomplissait des progrès non seulement en raison de l'enthousiasme suscité parce qu'il faut faire partie d'une communauté de pratiques, mais également parce qu'il constitue une communauté de spécialistes ayant une vision et l'énergie nécessaires pour améliorer la fonction publique. » ■

Pour de plus amples renseignements, contactez :

*Sandra Beaupré
(705) 267-8593
sandra.beaupre@hrdc-drhc.gc.ca*



Rapport d'une visite à la première ligne

Ross McNaughton, Affaires indiennes et du Nord Canada

Les cadres supérieurs, particulièrement les nouveaux venus au sein du Ministère, continuent de bénéficier de l'initiative lancée par l'équipe nationale de gestion AIPL et appelée : Opérations de première ligne - orientation de la haute direction.

Récemment, Alain Jolicoeur a eu l'occasion de goûter au travail de la première ligne en suivant pendant quelques jours David Scott, agent principal des services de financement de Thunder Bay, en Ontario.

Issu d'un poste régi par un horaire réglé à la minute près, mais doué d'une grande capacité d'apprentissage, Alain a vite appris que, du moins dans cette partie de la première ligne, le mot « horaire » n'avait jamais existé ou, s'il existait, avait une tout autre signification que celle à laquelle il était habitué. Ici, « ce qu'on fait ensuite » dépend de facteurs comme la capacité de l'avion de décoller selon le temps qu'il fait et les conditions des chemins de glaces, pour ne mentionner que deux exemples des facteurs les plus critiques.

Une fois apprise cette première leçon fondamentale, M. Jolicoeur s'est adapté à son nouvel horaire et a poursuivi ses autres objectifs d'apprentissage. Il a vu directement la nature des difficultés auxquelles font face deux Premières nations en raison de leur isolement : la faible perspective de développement économique et des difficultés financières de longue date. En fait, il aurait aimé y demeurer plus longtemps pour mieux comprendre leur réalité. Il espère y retourner bientôt à cette fin précise. Il souhaite également visiter d'autres communautés éloignées du Nord du Manitoba et de la Saskatchewan afin d'améliorer sa compréhension de la diversité des Premières nations du Canada. Malgré tout,



M. Jolicoeur m'a dit que cette visite l'aidera à mieux comprendre le contexte de son travail de cadre supérieur au sein du MAINC. Le visiteur autant que son hôte seraient d'accord pour dire qu'à lui seul, ce fait justifiait le déplacement.

De son côté, Dave a réussi, dans les délais dont il disposait, au moins à donner à son invité un bon aperçu initial des conditions difficiles dans lesquelles se trouvent les PN du Nord de l'Ontario. En fait, imaginez-vous travailler avec 24 de ces communautés. C'est le défi que se sont lancés Dave et tous ses collègues.

Dave avoue que, s'ils avaient eu plus de temps ensemble, il aurait pu montrer à M. Jolicoeur un tableau plus complet de la situation. Tous deux ont eu la chance de raconter leurs expériences pendant le dîner avec l'équipe de direction, avant que M. Jolicoeur ne retourne dans la « civilisation » et à son horaire familial. Le visiteur et son hôte semblaient heureux d'avoir pu réaliser cette rencontre « sans 900 notes », selon les mots de Dave. Celui-ci a accepté l'invitation de M. Jolicoeur à rendre la pareille en se rendant à la Direction générale. Les 27 et 28 mai prochain, Dave aura la chance de voir Alain à l'oeuvre et poursuivre le dialogue auquel se sont engagés les agents de première ligne et les cadres supérieurs du MAINC. Un rapport sur cette visite sera affiché au mois de juin prochain. ■

Pour de plus amples renseignements, contactez :

*David Scott
(807) 624-1576
scottd@inac.gc.ca*

Vous nous avez demandé

Être ou ne pas être cadre de direction



Est-ce que je veux être cadre?

Dois-je me présenter à un concours pour le poste de cadre?

Pour ceux et celles qui envisagent une carrière comme cadre, les ateliers offerts par la Direction générale de l'apprentissage, de l'évaluation et des programmes de la Commission de la fonction publique en collaboration avec le Conseil fédéral de l'Ontario et le Conseil national des minorités visibles, et qui ont eu lieu à Toronto en mars, ont fourni un plan d'action sur la façon de se présenter et sur ce à quoi il faut s'attendre si l'on réussit le concours.

L'audience était composée aussi bien de personnes récemment recrutées que de personnes sur le point de prendre leur retraite. Toutes ont reçu une information utile et ont bénéficié de l'expérience de ceux qui ont connu divers emplois à divers niveaux et ce partout au Canada. L'atelier portait non seulement sur le processus de la demande, mais également sur la réalité de l'emploi : les exigences requises par les cadres; les difficultés auxquelles ils sont confrontés pour parvenir à un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle; la prise de risques et les questions qui touchent les gens. Selon les expériences racontées par les participants à la table ronde, il est évident que vous devez vous déplacer pour avancer. Les participants ont discuté de leurs carrières. Entre autres, une cadre a mentionné qu'elle avait commencé comme CR2 à Développement des ressources humaines du Canada puis progressé au fil de différents emplois à différents endroits. Elle est maintenant directrice générale régionale.

Au cours de la séance d'apprentissage du midi, chaque table comptait un cadre qui tenait une discussion ouverte et personnelle sur la vie de cadre. À certaines tables se tenaient des discussions sur les initiatives d'équité en matière d'emploi au sein des ministères respectifs.

Pour Doug Wilson de Transports Canada, l'atelier a ravivé certains souvenirs. En 1970, il voulait un poste supérieur à Ottawa, mais comme il était devenu chef de famille monoparental il avait besoin d'un environnement stable pour ses

enfants. Il s'est demandé où sa carrière l'aurait mené s'il avait donné suite à un concours qu'il avait réussi à ce moment-là. Il a souligné ceci : « il faut se déplacer pour avancer, mais j'aurais dû savoir que c'était en zigzag et non pas en ligne droite. »

Doug Wilson voit maintenant que la planification de la carrière doit commencer dès le premier jour de l'emploi. Il a ajouté que pour réussir il faut à la fois l'intérêt personnel et le soutien de la haute direction. Au début de sa carrière, un cadre supérieur l'a encouragé à se présenter à des concours parce qu'il montrait un intérêt pour avancer. En retour, il a encadré son personnel. Il est gestionnaire du Bureau de la sécurité maritime au Centre de Transports Canada à Toronto, lequel compte trois niveaux, des capitaines, des ingénieurs et des architectes navals. Il a informé un gestionnaire de son personnel, un capitaine, de la possibilité d'une affectation temporaire au niveau d'architecte naval à Ottawa. Le capitaine a fait une demande et il a obtenu l'affectation qu'il a menée à bien.

Bien des jeunes gens à l'atelier se demandaient quelles étaient leurs chances de progresser. En terminant, Dean Miller, directeur régional associé intérimaire, Développement des ressources humaines Canada, a lancé ceci : « Visez haut et continuer de vous déplacer. » ■

Pour de plus amples renseignements, contactez :

*La Commission de la fonction publique du Canada
Partenaires en apprentissage de Formation et
perfectionnement Canada
<http://www.edu.psc-cfp.gc.ca>*

*Doug Wilson
Transports Canada
416-954-8890*

« il faut se déplacer pour avancer, mais j'aurais dû savoir que c'était en zigzag et non pas en ligne droite. »

Un ancien concept au goût du jour

Dès le XIXe siècle on avait recours à l'encadrement des recrues pour les guider et leur permettre de passer d'un ensemble de conviction à un autre.

Sandy Burt, agente des communications au Centre de foresterie des Grands Lacs à Ressources naturelles Canada (RNCa), a fait l'expérience de l'encadrement il y a deux ans. Elle avoue avoir été fascinée dès le début. Elle était restée très enthousiaste, mais n'avait personne avec qui partager son enthousiasme parce que les autres personnes présentes à la séance étaient toutes de la région Sud de l'Ontario. Sandy précise : « vous pouvez présenter des outils, mais si les gens ne peuvent voir sauf ce qu'ils ont toujours fait, ils n'utiliseront pas les nouveaux outils. L'encadrement peut créer une ouverture au changement culturel dans une organisation. »

En février, Sandy faisait partie des 50 fonctionnaires des trois ordres de gouvernement (fédéral, provincial et municipal) qui prenaient part à un atelier à Sault Ste. Marie financé par le Conseil des gestionnaires de l'Ontario. Intitulé « Coaching for Cultural Change » (l'encadrement en vue d'un changement culturel), l'atelier était animé par Paul Lefebvre du Réseau du leadership. Cet atelier dynamique a eu des échos chez les participants, les laissant intrigués et désireux d'en savoir davantage! Cette soif de connaissance les a menés à la décision de former un réseau d'échange de pratiques d'encadrement à Sault Ste. Marie afin de

poursuivre leur apprentissage.

Le groupe suivra sans doute le modèle d'un réseau actuel d'échanges de pratique qui se réunit tous les mois par téléconférence, encadré par des conseillers qui ont accepté d'agir pour lui comme ressources. Le sujet de discussion du prochain mois est décidé en consultation avec les conseillers qui suggèrent également des exercices pratiques. Au cours du mois, les membres font leurs « devoirs » en utilisant les pratiques d'encadrement à la maison ou au travail puis ils discutent de leurs expériences à la prochaine téléconférence. Cette méthode créative est un moyen dynamique de continuer et de partager l'apprentissage.

L'encadrement comprend des conversations visant l'action, des possibilités et des relations. Sandy a toujours accordé beaucoup d'importance aux relations qu'elle crée au travail, mais elle est maintenant encore plus consciente de l'effet qu'elles peuvent avoir sur ce qu'elle peut faire pour le ministère. Elle avoue ceci : « le fait d'avoir pris conscience de la puissance de l'encadrement a donné plus de profondeur à ma présence dans l'organisation. » Elle considère le récent atelier comme un simple avant goût et c'est avec impatience qu'elle attend la retraite sur l'encadrement prévue pour l'automne.

Son travail comprend des relations avec les médias et des chercheurs scientifiques, la préparation et la présentation d'articles, la gestion d'un programme de voyage, le travail virtuel comme membre d'un certain nombre de comités et de groupes de travail, à la fois sectoriels et min-

istériels au sein de RNCa. C'est une vie occupée et elle doit créer des relations de travail avec les autres pour que le travail se fasse. Elle apprécie le réseau d'échanges de pratique parce qu'il lui donne un aperçu des communications et des nouvelles méthodes qu'elle peut essayer lorsque quelque chose ne fonctionne pas aussi bien que prévu.

Sandy ajoute : « La participation à l'atelier de Sault Ste. Marie a un autre avantage. Il a permis de créer une communauté. Les gens qui ont pris part à l'atelier travaillent pour les trois ordres de gouvernement dans la région. Ils ont beaucoup en commun. Malgré leurs différents rôles et responsabilités, ils ont la même éthique de travail et les mêmes valeurs solides ; certains partagent les mêmes difficultés et les mêmes engagements envers la population canadienne. » La création d'un réseau d'échanges de pratiques d'encadrement local permettra de resserrer ces liens.

Selon Sandy, la méthode d'échanges de pratiques offre par dessus tout un moyen souple, abordable et interactif d'amener une formation continue aux employés de la fonction publique qui se trouvent dans des collectivités rurales, des collectivités situées au nord ou dans des régions éloignées. ■

Pour de plus amples renseignements, contactez :

Sandy Burt
Ressources naturelles Canada
(705) 541-5505
sburt@nrcan.gc.ca