

Allocution de clôture
Suzanne Vinet, championne
Communauté nationale des gestionnaires
lors du Forum régional d'automne des gestionnaires de la CNG-Alberta
13 octobre 2011, de 9 h à 10 h

Bonjour,

Je suis heureuse d'être avec vous ici, à Edmonton, à l'occasion du Forum régional d'automne des gestionnaires de la CNG-Alberta.

Il s'agit de ma première visite dans la région à titre de championne de la CNG. Lorsque le Greffier m'a demandé de devenir championne de la Communauté nationale des gestionnaires, j'a été ravie d'avoir l'honneur de jouer ce rôle. J'y ai vu une occasion de rencontrer des gestionnaires d'un bout à l'autre du pays et d'établir des liens avec eux.

Vous avez choisi un excellent thème pour votre forum :
Communauté du leadership : Incidence sur les Canadiens en périodes difficiles.
C'est vraiment dynamique.

J'aimerais préciser que la CNG-Alberta a fait de grands progrès ces dernières années :

- en recrutant de nombreux membres;
- en offrant des occasions d'apprentissage et de réseautage à plus de 800 gestionnaires;
- en forgeant de solides partenariats avec le Conseil fédéral de l'Alberta et le Réseau des jeunes.

Je tiens à féliciter les membres du Conseil exécutif de la CNG pour leur excellent travail, de même que les employés, les bénévoles et tous ceux et celles qui ont contribué à ce succès.

Aujourd'hui, j'aimerais vous parler

- 1) de votre rôle et de votre importance comme gestionnaire;
- 2) du leadership dans un contexte en changement;
- 3) de ce que la Communauté nationale des gestionnaires peut faire pour vous appuyer.

Je sais que vous avez déjà entendu ce que je vais vous dire, mais je tiens à le répéter. À titre de gestionnaires, vous jouez un rôle essentiel pour assurer le succès de la fonction publique et de son renouvellement.

Vous jouez un rôle clé pour modeler la fonction publique :

- Vous traduisez l'orientation stratégique en résultats de première ligne.

- Vous agissez comme leviers de la gestion du changement et de l'innovation.
- Vous contribuez à l'efficacité de vos équipes.
- Vous influez directement sur le recrutement et le maintien en poste.
- Vous constituez un important bassin de futurs cadres.

Grâce à des programmes comme le Prix de leadership dans la FP, le Greffier, la haute direction et l'ensemble de la fonction publique soulignent l'excellence des gestionnaires dans tout le pays.

En mai, Charlie Pacas, de Parcs Canada, a reçu un Prix pour l'innovation, après avoir établi une nouvelle norme de conservation et de remise en état des écosystèmes naturels. Depuis 18 ans, M. Pacas s'est consacré passionnément à la protection et à la restauration de l'environnement naturel du parc national Banff. Le travail de pionnier qu'il a fait pour rétablir l'état original de l'écosystème aquatique des lacs Devon est un parfait exemple de cette innovation.

La Programme de prix de leadership de la CNG reconnaît également l'excellence en leadership des gestionnaires. En mai, la CNG a remis un Prix régional à Brad Sass, directeur adjoint, Interventions à l'établissement à sécurité maximale de Service correctionnel Canada à Edmonton. Il est directement responsable de la prestation des programmes destinés aux détenus, de la gestion des cas, du transfèrement des délinquants, des programmes destinés aux Autochtones et des programmes de développement social à l'intention des détenus à sécurité maximale purgeant une peine de deux ans ou plus. Il assure la supervision d'un effectif important dont les membres travaillent dans de nombreux domaines. Ses gestionnaires, qui ont soumis sa candidature, le décrivent comme un chef de file magnanime qui n'hésite pas à donner à d'autres le crédit pour les succès remportés, qui règle les problèmes de façon réfléchie et qui est novateur, juste et transparent.

Les programmes de ce genre sont importants : ils nous permettent de reconnaître et de souligner les meilleurs de nos gestionnaires. Cependant, en plus de tous ceux qui reçoivent des prix, bien d'autres font aussi un excellent travail.

Ce que vous faites dans les régions est très important. Par exemple, ce que vous ou vos employés avez fait en collaborant avec vos collègues des administrations locales et provinciales pour assurer l'évacuation et le retour en toute sécurité des gens du lac des Esclaves. En travaillant en région, vous pouvez contribuer directement à vos collectivités et être tous les jours en contact avec les citoyens. Cela fait de vous des experts pour saisir les réalités des nombreuses régions du pays et vous permet d'influer sur la compréhension qu'ont les représentants de l'administration centrale des enjeux pancanadiens.

Dans son dix-huitième rapport annuel au Premier ministre, le Greffier du Conseil privé parle abondamment d'excellence.

Le renouvellement est un moyen évolutif permanent qui donne à tous la possibilité de s'améliorer et d'atteindre une excellence en servant les Canadiennes et les Canadiens.

Les nombreux défis que nous avons à relever, notamment les contraintes budgétaires, sont une occasion d'apporter à grande échelle de véritables changements pour rendre la fonction publique plus moderne, dynamique et efficace.

Nous avons réalisé de grands progrès sous la bannière du renouvellement, mais il reste encore beaucoup à faire. Le Greffier donne des instructions claires pour la suite des événements. Premièrement, il demande aux gestionnaires d'associer leurs employés au programme d'excellence. À cette fin, il a demandé à ce que chaque SM établisse des plans précis. Il nous a également confié la tâche de « renouveler les effectifs ». Il veut savoir ce qu'on fait dans chaque ministère pour motiver le personnel, le soutenir et le perfectionner, et ce, tout en établissant des normes de rendement exigeantes.

La troisième instruction a trait au « renouvellement du milieu de travail ». Le Greffier veut des systèmes administratifs et des processus opérationnels propices à des milieux de travail modernes, sains et productifs. Autrement dit, il veut que nous changions notre « façon » de travailler.

Les gestionnaires jouent un rôle crucial pour que ces trois instructions portent fruits.

Pour se faire, vous devez bien comprendre la situation dans son ensemble et constamment dialoguer avec les cadres supérieurs.

Bon nombre d'entre vous êtes devenus des gestionnaires parce que vous excellez comme spécialistes. C'est aussi ce qui m'a incitée à devenir gestionnaire. En gravissant les échelons, vous vous rendez compte que vous avez besoin d'apprendre autre chose. Il faut y mettre le temps et les efforts nécessaires. Pour devenir de meilleurs gestionnaires, vous devez trouver de nouveaux outils, vous adapter, penser différemment et écouter ce que vos employés ont à dire.

Même dans la période d'austérité que nous vivons, il est important de nous perfectionner et de parfaire nos compétences en gestion.

Comme gestionnaires, vous devez élargir le champ de vos idées et de vos intérêts. Vous devez être attentifs à ce qui se passe autour de vous – comprendre l'environnement dans lequel vous évoluez, les priorités du

gouvernement et la manière dont s'intègre le travail effectué dans votre ministère, votre direction et votre unité.

La fonction publique a énormément changé au cours des 30 dernières années. Nous avons :

- une représentation plus équilibrée des hommes et des femmes aux niveaux de la haute direction;
- une main-d'œuvre plus diversifiée;
- une gestion du rendement plus rigoureuse;
- une transparence et une reddition de comptes accrues;
- un effectif aux caractéristiques changeantes – avec des centaines de fonctionnaires qui seront admissibles à la retraite au cours des prochaines années;
- un environnement mondial complexe;
- une reprise économique internationale qui demeure incertaine;
- et maintenant, le Plan d'action pour la réduction du déficit.

Entre autres défis, vous devez faire plus individuellement et collectivement pour aider vos cadres supérieurs non seulement à survivre jusqu'à la prochaine période, mais également à en sortir meilleurs et plus forts.

À mesure que nous progressons dans le Plan d'action pour la réduction du déficit (aussi appelé PARD), je me rappelle mon arrivée dans la fonction publique. Ce plan représente pour moi la troisième vague de bouleversements que j'ai vécue. C'est en 1978 que j'ai eu ma première expérience de compression des effectifs, dans la région, dans un organisme. J'ai observé et j'ai appris à quel point il était important de compter sur de bons gestionnaires capables d'exercer leur leadership en période de changement.

Ceux et celles d'entre vous qui étaient là dans les années 90 se souviendront de l'Examen des programmes. Cette période-là a aussi comporté des difficultés et de grands défis.

Nous reconnaissons qu'il est important d'appuyer les gestionnaires au cours de la période que nous vivons actuellement, et c'est pourquoi une séance comme celle d'aujourd'hui est si importante, car elle nous permet de nous réunir, d'entendre des messages cruciaux, de discuter de pratiques exemplaires, d'acquérir de nouvelles aptitudes et souvent, de simplement nous faire rappeler l'importance de notre rôle de gestionnaire.

Vous ne devez absolument pas perdre de vue la vue d'ensemble, qui nous situe en contexte et qui nous aide à prendre des décisions dans une perspective à long terme plutôt qu'en réaction à des besoins immédiats. Lors de la dotation de postes, créez une équipe aussi diversifiée que possible pour disposer d'une gamme complète de compétences et d'aptitudes complémentaires. Dans un

climat de grande effervescence, vous aurez besoin de ressources avec des antécédents et des expériences variés.

Soutenez votre équipe – prenez soin de votre personnel. Comme gestionnaires, c'est l'une de vos plus importantes fonctions. Soyez un modèle de rôle, tout particulièrement en périodes d'incertitude, car la visibilité du leadership est cruciale. Vos actions et votre comportement ont un grand impact.

Des gestionnaires m'ont demandé comment contribuer davantage au PARD. Vous y contribuez déjà. Certains d'entre vous ont peut-être participé au processus d'élaboration d'options, mais ce n'est pas votre seule façon de faire valoir vos idées. Vous avez énormément d'influence de toutes sortes de façons. On demande toujours aux gestionnaires leurs idées, et ce sont souvent les idées que vous avancez au cours de l'année que vos cadres supérieurs retiennent et intègrent aux options lorsque l'occasion se présente.

Votre contribution se fera également sentir à l'étape suivante... celle de la mise en œuvre des décisions dans le prochain budget. Vous devrez diriger votre personnel dans tous les changements qu'on décidera. Vous devriez être prêts à le faire.

La Communauté nationale des gestionnaires s'efforce de veiller à ce que les gestionnaires soient prêts pour cette prochaine étape. Je suis votre championne et je ferai tout ce que je peux pour m'assurer que les cadres supérieurs entendront ce que vous avez à dire.

La CNG a travaillé en votre nom à la table de divers comités de SM, avec l'École de la fonction publique du Canada, la Commission de la fonction publique du Canada, le Conseil des ressources humaines et le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, en vue d'unir les efforts et de préparer en collaboration les outils et l'information dont les gestionnaires auront besoin en cette période de restrictions budgétaires.

La CNG continue d'offrir aux gestionnaires des séances d'encadrement axées sur les conversations difficiles, pour les aider à se perfectionner en leur donnant certains des outils dont ils ont besoin pour leur travail.

Les séances sur les nouveaux outils seront offertes au cours de l'année. Il s'agit d'ateliers d'une journée semblables aux séances d'encadrement qui consistent à faire l'apprentissage d'une gamme d'outils servant à favoriser la participation des employés, de l'équipe et de l'organisation.

En outre, les gestionnaires continuent de se faire offrir des possibilités de se réunir soit en personne, soit virtuellement, pour apprendre les uns des autres et pour partager les pratiques exemplaires.

Je vous encourage à participer à votre réseau de gestionnaires et, si possible, à y jouer un rôle de leadership.

Dans notre monde toujours plus complexe, la fonction publique est un intervenant qui compte.

Comme membres d'un réseau de gestionnaires, vous avez de l'influence et vous faite une différence.

Je le répète, je vous encourage à tirer parti de votre réseau, à apprendre et à contribuer. N'attendez pas une invitation officielle, faites-le dans votre travail quotidien.

Pour finir, je m'en voudrais de ne pas vous transmettre le message de votre ancien champion, François Guimont. En sa qualité de président de la Campagne de charité en milieu de travail du Gouvernement du Canada, il a lancé un défi aux gestionnaires, celui de participer à la campagne de cette année. Il connaît bien notre communauté et il compte sur vous pour l'aider à atteindre le but de cette année. À différentes étapes de nos vies, des proches ou nous-mêmes avons eu besoin des services des organismes que la Campagne appuie ou nous en avons bénéficié. Je me joins à François pour vous demander de participer et d'encourager votre personnel à en faire autant.

Je tiens à féliciter les organisateurs du forum et tous ceux et celles qui ont travaillé dur pour que la CNG soit forte dans la région et dans leur ministère respectif.

Je vous suis reconnaissante pour tout le travail que vous avez fait, pour votre passion et pour votre dévouement.

Profitez bien du reste du forum.

Je suis maintenant prête à répondre à vos questions.