

2012-2013



Canadä

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le président du Conseil du Trésor, 2013

Communauté nationale des gestionnaires rapport annuel 2012-2013

ISSN 2292-1788 BT1-17/2013F-PDF

Ce document est disponible sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à http://www.tbs-sct.gc.ca

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

Table des matières

Message du président
Examen de l'exercice 2012-2013
• Coup d'œil sur les réalisations
• Voix et influence
Mobilisation des gestionnaires
Pertinence et viabilité de la CNG
Faits saillants financiers
Nouvelle orientation stratégique de la CNG pour 2013-2014 : le nouveau départ8

Message du président

J'ai le plaisir de vous présenter le rapport annuel 2012-2013 de la Communauté nationale des gestionnaires (CNG). À la suite d'une autre année très fructueuse, nous sommes heureux de vous communiquer nos réussites au cours du dernier exercice financier ainsi que nos plans pour 2013-2014.

La CNG a traversé une importante période de transition. Au cours de la dernière année, la direction de l'organisation ainsi que les rôles, tant des bénévoles que des membres du personnel, ont beaucoup changé. Tandis que nous nous habituons à nos nouveaux rôles, nous ressentons un regain d'énergie dans nos rangs, dont notre communauté profitera au cours de l'année à venir. Nous avons également transformé diverses pratiques opérationnelles, et nous sommes continuellement à la recherche de moyens d'accroître notre efficacité tout en favorisant l'optimisation de nos ressources.

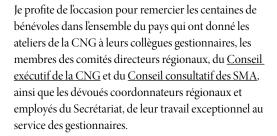
En mai 2012, la CNG a tenu son Forum de perfectionnement professionnel à Winnipeg. Plus de 1 000 gestionnaires de l'ensemble de la fonction publique ont tiré parti de ces trois bonnes journées d'apprentissage et d'échange; ils sont maintenant mieux équipés et ont fait le plein d'énergie pour relever les défis à venir.

Nous avons continué d'offrir nos ateliers toujours populaires intitulés « Outils de mobilisation » et « Changer la conversation : pratiques de coaching pour gestionnaires », et la série « La consolidation d'équipe n'est pas un atelier » a fait l'objet d'un projet pilote, dont les résultats ont été excellents. Nous sommes ravis de signaler que, selon les résultats de notre nouveau cadre d'évaluation, nos événements d'apprentissage renforcent grandement la capacité des participants à gérer efficacement.



Suzanne Vinet, championne de la CNG

En février 2013, nous avons publié *La Voix des* gestionnaires: Consultations nationales 2012, un rapport très attendu sur nos consultations auprès de gestionnaires fédéraux de l'ensemble du pays. Dans ce rapport, nous cernons divers défis importants que les gestionnaires doivent relever et présentons des recommandations à la CNG et aux cadres supérieurs. À la suite de ce processus de consultation, la CNG a décidé de mettre l'accent sur deux objectifs stratégiques : diriger la transformation gouvernementale et assurer l'efficacité de la gestion. Notre rapport Orientation stratégique 2013-2014 explique comment nous comptons atteindre ces objectifs tout en continuant de favoriser l'excellence de la fonction publique dans les années à venir. La CNG tiendra des activités de suivi au cours de l'année à venir afin de préparer des recommandations de solutions horizontales aux problèmes cernés dans ce rapport. En plus d'éclairer notre planification, ce processus de consultation a préparé la CNG à se mobiliser et à consulter des gestionnaires à propos d'Objectif 2020. La CNG est très enthousiaste à l'idée de participer très activement, en collaboration avec ses partenaires, à l'exercice Objectif 2020.



Je tiens également à remercier Suzanne Vinet, notre sousministre championne, de son soutien continu. Ensemble, nous continuerons de favoriser un rendement élevé au sein de la fonction publique du Canada.

Chaque année, la CNG offre ce qui suit :

- plus de 250 événements d'apprentissage régionaux dans l'ensemble du Canada;
- un forum national:
- des consultations régulières auprès de ses membres;
- des conseils et un soutien aux organismes centraux sur la recherche et l'élaboration de politiques.



Kevin Leahy, président du Conseil exécutif de la Communauté nationale des gestionnaires

Examen de l'exercice 2012-2013

Coup d'œil sur les réalisations

Le tableau 1 décrit les réalisations de la CNG par rapport à chacune de nos trois priorités stratégiques pour 2012-2013.

Tableau 1 : Coup d'œil sur les réalisations de la CNG			
Voix et influence	Mobilisation des gestionnaires	Pertinence et viabilité de la CNG	
Les gestionnaires et les cadres dirigeants travaillent en partenariat afin d'apporter des améliorations au profit du gouvernement et de la population canadienne.	Les gestionnaires travaillent en vue d'apporter des améliorations qui contribuent à la mobilisation des employés et à la satisfaction des citoyens.	Grâce à la CNG, les gestionnaires et les cadres dirigeants peuvent travailler comme une collectivité horizontale.	
Consultations menées auprès de plus de 200 gestionnaires et publication d'un rapport intitulé <i>La Voix des gestionnaires : Consultations nationales 2012</i> , qui a fait l'objet d'un gazouillis du greffier du Conseil privé.	Plus de 250 événements d'apprentissage ont été offerts à plus de 8 300 participants dans l'ensemble du pays.	Au total, 102 gestionnaires bénévoles pour offrir les ateliers « Outils de mobilisation » à d'autres gestionnaires au sein du gouvernement fédéral.	
Publication d'un rapport sur les conclusions d'un sondage électronique et d'un dialogue avec des cadres supérieurs menés dans le cadre du Forum de perfectionnement professionnel, tenu à Winnipeg en mai 2012.	Plus de 1 100 représentants de 56 ministères et organismes ont participé au Forum de perfectionnement professionnel de 2012, à Winnipeg.	Au total, 17 gestionnaires bénévoles pour offrir les ateliers « Changer la conversation : pratiques de coaching pour gestionnaires » à d'autres gestionnaires du gouvernement fédéral.	
Publication de deux articles dans le magazine Canadian Government Executive.	Au total, 89 ateliers « Outils de mobilisation » ont été offerts dans l'ensemble du Canada.	Élaboration d'un nouveau processus virtuel de planification stratégique pour les membres du personnel de la CNG et du Conseil exécutif.	
Utilisation continue de la fonction de sondage du site Web de la CNG pour recueillir régulièrement les commentaires de gestionnaires sur les principaux enjeux.	Au total, 50 ateliers « Changer la conversation : pratiques de coaching pour gestionnaires » ont été offerts.	Publication de quatre numéros du bulletin de la CNG intitulé <i>La voix</i> .	
Sondage électronique mené en collaboration avec Horizons de politiques Canada auprès des gestionnaires, dans le cadre du Forum de perfectionnement professionnel à Winnipeg, pour recueillir leurs commentaires au sujet de la recherche sur l'avenir de la fonction publique. Les commentaires ont été fournis au Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique.	Remise des Prix de leadership à 13 lauréats de l'ensemble du Canada.	Utilisation de la technologie Web pour faire le suivi auprès des participants aux ateliers et évaluer l'efficacité de nos ateliers.	
Collaboration avec plusieurs partenaires afin d'élaborer et d'échanger des outils et des renseignements dont les gestionnaires ont besoin.	Un nouvel atelier intitulé « La consolidation d'équipe n'est pas un atelier » a fait l'objet d'un projet pilote dans l'ensemble des régions de l'Ouest.		

Voix et influence

Depuis sa création il y a 13 ans, la CNG s'est développée et est devenue un réseau dynamique qui permet aux gestionnaires de l'ensemble du gouvernement fédéral de se faire entendre. La CNG continue de jouer un rôle essentiel quant au soutien à l'excellence en matière de gestion, dans l'ensemble de la fonction publique. Elle présente le point de vue des gestionnaires aux cadres dirigeants afin de favoriser les changements positifs et de faciliter la mise en œuvre d'initiatives de la fonction publique.

Consultations de la CNG auprès des gestionnaires 2012

En novembre et en décembre 2012, la CNG a entrepris une série de consultations auprès de plus de 200 gestionnaires de 30 ministères et organismes de l'ensemble du gouvernement fédéral. On leur a posé des questions sur les six thèmes suivants : la gestion du rendement, la mobilisation, la communication, la fierté et la reconnaissance, la santé mentale et les priorités changeantes et concurrentes. À la suite de ces consultations, la CNG a préparé le rapport *La Voix des* gestionnaires: Consultations nationales 2012, dans lequel on présente des recommandations à la CNG et aux cadres supérieurs. On a transmis ce rapport au greffier du Conseil privé, à tous les sous-ministres, au Conseil consultatif des SMA de la CNG, à Suzanne Vinet, sous-ministre d'Agriculture et Agroalimentaire Canada et championne de la CNG, ainsi qu'à tous les gestionnaires de l'ensemble des régions. Le greffier du Conseil privé a souligné les travaux de la CNG dans son Vingtième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada.

Prendre le pouls des gestionnaires

À la suite de son Forum de perfectionnement professionnel, tenu à Winnipeg en mai 2012, la CNG a publié des rapports sur les résultats tirés de la séance sur le sondage électronique et du dialogue avec les cadres supérieurs. Les résultats ont été transmis au



Des participants à un atelier à Moncton apprennent à utiliser l'outil de matrice d'entrevue en octobre 2012.

Comité consultatif de gestion de la fonction publique, composé de sous-ministres, et au Comité des sousministres sur le renouvellement de la fonction publique.

La CNG a sollicité les commentaires des gestionnaires dans la section « Votre voix » de son site Web. Parmi les sujets abordés figurent les défis liés au rôle de gestionnaire, le rôle du gestionnaire dans la fonction publique de l'avenir et les principales forces des gestionnaires, selon leur propre perception. Les résultats des sondages antérieurs se trouvent sur le site Web de la CNG. Cette rétroaction a servi à déterminer les thèmes de la consultation de la CNG auprès des gestionnaires en 2012.

Partager le point de vue de la gestion

Au cours de l'année, la CNG a été invitée à contribuer au magazine <u>Canadian Government Executive</u>, pour lequel elle a rédigé les deux articles suivants : « Les gestionnaires, éléments essentiels à la transformation opérationnelle » et « Trouver votre style de leadership ». Ces articles ont été consultés plus de 2 000 fois sur le site Web du magazine <u>Canadian Government Executive</u>.

- $\,$ « J'ai lu le rapport #consultations de 2012 de la Communauté nationale des gestionnaires. Excellent travail! Merci pour les commentaires! http://bit.ly/140I7oI #GC #GOC $\,$ »
- Gazouillis de Wayne Wouters, greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet

Mobilisation des gestionnaires

La CNG offre aux gestionnaires l'occasion d'apprendre, de communiquer avec d'autres et de transmettre des pratiques exemplaires dans l'ensemble des ministères. En 2012-2013, la CNG a tenu plus de 250 événements d'apprentissage auxquels ont participé plus de 8 300 gestionnaires dans l'ensemble du pays. Les événements d'apprentissage tenus dans chacune des régions étaient adaptés aux besoins des gestionnaires locaux. Nous avons accompli tout cela malgré l'évolution constante du milieu dans lequel nous travaillons et la charge de travail toujours croissante des gestionnaires.



Bob Chartier anime une séance de mobilisation des gestionnaires à Halifax, en octobre 2012, dans une aire ouverte.

Forum national

En mai 2012, la CNG a tenu son Forum de perfectionnement professionnel annuel, intitulé « La voie du leadership : Gérer dans une ère nouvelle », à Winnipeg. L'un des points saillants de cet événement, auquel plus de 1 100 gestionnaires de la fonction publique fédérale ont participé, a été l'allocution d'ouverture de Wayne Wouters, greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, qui a traité directement de la pression avec laquelle les gestionnaires ont dû composer au cours de la période de réaménagement des effectifs de la fonction publique. Les gestionnaires ont également eu l'occasion de participer à des ateliers sur le réaménagement des effectifs pour se préparer à relever les défis à venir.

Outils de mobilisation et pratiques de coaching pour gestionnaires

En 2012-2013, la CNG a tenu 139 ateliers « Changer la conversation : pratiques de coaching pour gestionnaires » dans l'ensemble du pays. Dans le cadre de ces séances, offertes par des membres bénévoles des communautés de pratique de la CNG vouées à la mobilisation et au coaching, nous avons appliqué notre approche distinctive en matière d'apprentissage et de renforcement de la capacité, selon laquelle les gestionnaires apprennent d'autres gestionnaires.

De janvier à mars 2013, la CNG a mis à l'essai un nouvel atelier intitulé « La consolidation d'équipe n'est pas un atelier ». Ce nouvel événement répond aux besoins des gestionnaires qui, au fil des ans, ont dit éprouver de la difficulté à communiquer les leçons tirées de nos ateliers « Outils de mobilisation » à leurs équipes respectives, même s'ils se sentaient capables de les mettre en pratique. On encourage les gestionnaires à inviter tous les membres de leur équipe à cet atelier, au cours duquel ils

apprendront à intégrer les outils de mobilisation de la CNG à leurs pratiques opérationnelles quotidiennes. Cette démarche permet d'intégrer la consolidation d'équipe aux activités quotidiennes des équipes plutôt que de s'y concentrer périodiquement, lors de journées désignées.

Planification et gestion de l'effectif

En 2012-2013, la CNG a continué de soutenir, dans l'ensemble du pays, les gestionnaires qui doivent relever des défis en matière de planification et de gestion de l'effectif. À la suite de présentations et de séminaires, nous avons offert, en collaboration avec le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et l'École de la fonction publique du Canada, la série d'événements régionaux de la CNG intitulée « The Leadership Connection ». Cette nouvelle série a permis aux gestionnaires de communiquer et d'échanger leurs expériences et leurs pratiques exemplaires avec des collègues qui doivent relever des défis semblables en matière de gestion au sein d'autres ministères ou organismes de leur région.

Prix de leadership de la CNG

Chaque année, la CNG décerne ses Prix de leadership aux gestionnaires méritants de l'ensemble du pays. On a souligné le travail des lauréats de 2012 lors de la cérémonie de remise des Prix de leadership qui a eu lieu le 8 mai 2012 à Winnipeg, dans le cadre du Forum de perfectionnement professionnel de la CNG.

- « La région de l'Atlantique de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) a tiré d'importants avantages des événements d'apprentissage et des ateliers de la Communauté nationale des gestionnaires. Plusieurs représentants de la direction de la région ont pris l'initiative de suivre une formation et d'offrir une séance « Outils de mobilisation » à leurs pairs. Pour aller de l'avant, toute l'équipe de gestion de la région de l'Atlantique de l'ASFC suivra cette importante formation, conformément aux engagements prévus dans les ententes de gestion du rendement. Nous intégrons la mobilisation à la routine quotidienne, et nos gestionnaires contribuent activement à une culture axée sur le rendement élevé et la mobilisation des employés. »
- Andrew LeFrank, directeur général régional, ASFC, région de l'Atlantique



Des gestionnaires et de jeunes employés participent à un événement d'apprentissage organisé par la CNG et le Réseau des jeunes fonctionnaires fédéraux en juin 2012, à Québec.

Pertinence et viabilité de la CNG

Réflexion sur notre rôle

Au cours de l'exercice financier 2012-2013, la CNG a accordé une grande attention à l'évolution de la fonction publique ainsi qu'aux pressions et aux demandes grandissantes auxquelles les gestionnaires doivent faire face. La CNG a recueilli des commentaires de la communauté à l'aide de divers mécanismes et a réfléchi au rôle du gestionnaire, qui est en pleine évolution. Elle a remanié ses pratiques opérationnelles en fonction des nouveaux besoins et intérêts de ses membres.

Appuyer notre communauté

La CNG a publié quatre numéros du bulletin intitulé *La Voix*. Ce bulletin trimestriel comprend des articles destinés aux gestionnaires, des mises à jour des régions, et des renseignements sur les événements importants au sein de la CNG.

Mesurer notre rendement

En décembre 2012, la CNG a commencé à sonder les personnes ayant participé à ses ateliers trois ou quatre mois plus tôt. Lorsqu'on leur a demandé si les ateliers étaient efficaces, les participants ont répondu vivement par l'affirmative. De ces répondants, 81 % ont dit avoir mis en pratique ce qu'ils avaient appris dans le cadre de l'atelier lors de leur retour au travail, 92 % ont affirmé que la matière apprise dans le cadre de l'atelier leur a permis d'accroître leur efficacité en tant que gestionnaire, et 91 % ont dit qu'ils étaient mieux outillés pour accroître la mobilisation ou le rendement de leur équipe à la suite de l'atelier de la CNG.

Renforcer notre capacité

Durant l'exercice financier 2012-2013, la CNG a formé 102 spécialistes de l'atelier « Outils de mobilisation » et 17 spécialistes de l'atelier « Pratiques de coaching pour gestionnaires ». Ces personnes ont travaillé activement en vue d'offrir nos ateliers aux gestionnaires de leur région et d'assurer la viabilité des produits de la CNG.

- « La CNG dirige des initiatives visant à améliorer les pratiques de gestion et à favoriser l'excellence organisationnelle en fonction des valeurs et de l'éthique de la fonction publique. »
- Un participant

Faits saillants financiers

La CNG reçoit des contributions financières de 39 organisations. Ces contributions aident la CNG à atteindre ses objectifs. Les fonds obtenus correspondent à une cotisation de 14,10 \$ par employé. Au début de l'exercice en cours, l'organisation disposait de 2,73 millions de dollars. Cette somme est inférieure à celle de l'exercice précédent en raison de la réduction des contributions gouvernementales et du Plan d'action pour la réduction du déficit.

Au cours du dernier exercice, la CNG a maintenu une moyenne de 17,76 employés. Lorsqu'elle est dotée de tout le personnel nécessaire, l'organisation comprend 20 équivalents temps plein (ETP). Le maintien des niveaux de dotation s'est avéré difficile. En raison de ces postes vacants, les dépenses salariales globales ont été réduites, d'où le solde de fin d'exercice de l'organisation. De plus, la capacité réduite des régions a entraîné une réduction du nombre d'activités régionales et, en retour, une diminution des dépenses de programme. Le tableau 2 présente les faits saillants financiers des deux derniers exercices financiers.

Tableau 2 : Faits saillants financiers de 2012-2013 et de 2011-2012 (en \$)

	2012-2013	2011-2012
Recettes	2 735 525	2 861 650
Dépenses	2 496 144	2 878 735
Solde	239 381	-17 085
ETP	17,76	20

Le tableau 3 résume les dépenses liées au personnel et aux programmes des deux derniers exercices financiers.

Tableau 3 : Résumé des dépenses en 2012-2013 et en 2011-2012 (en \$)

	2012-2013	2011-2012
Personnel	1 780 200	1 967 076
Programmes	715 943	911 659
Total	2 496 143	2 878 735

Pour harmoniser nos processus opérationnels avec la *Directive sur la gestion des dépenses de voyages*, *d'accueil et de conférences* émise en octobre 2012, la CNG a tenu des séances de planification stratégique virtuelles en remplacement des deux réunions en personne qu'elle tenait auparavant. Cela a également eu une incidence sur le solde de fin d'exercice de l'organisation.

Cette année, la CNG a affecté la majorité de ses fonds opérationnels à des initiatives et à des programmes régionaux, malgré la réduction de la capacité régionale. Le tableau 4 donne la ventilation des dépenses de programmes nationales et régionales pour les deux derniers exercices financiers.

Tableau 4 : Faits saillants financiers de 2012-2013 et de 2011-2012 (en \$)

	2012-2013	2011-2012
Programmes régionaux	500 425	605 283
Programmes nationaux	215 518	255 493
Total	715 943	860 776

La CNG fournit un soutien financier et non financier au Réseau des jeunes fonctionnaires fédéraux (RJFF). La CNG fournit un montant de 100 000 \$ par année au RJFF afin de couvrir les coûts liés au salaire et aux avantages sociaux du coordonnateur, ainsi qu'aux activités et aux projets. Le tableau 5 résume les dépenses du RJFF pour 2012-2013 et 2011-2012.

Tableau 5 : Dépenses du RJFF en 2012-2013 et en 2011-2012 (en \$)

	2012-2013	2011-2012
Personnel	61 453	25 912
Activités et projets	39 000	15 000
ETP	1	1
Total	100 453	40 912

Nouvelle orientation stratégique de la CNG pour 2013-2014 : le nouveau départ

En avril 2013, la CNG a tenu un processus virtuel de planification stratégique en collaboration avec des intervenants de l'ensemble du pays. En tenant compte des résultats de *La Voix des gestionnaires* : Consultations nationales 2012, du Dix-neuvième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada du greffier du Conseil privé, et de l'importance pour une organisation de la fonction publique de faire preuve de souplesse et d'avoir une bonne capacité de réaction, comme l'ont démontré des expériences récentes, la CNG a établi une vision précise pour 2013-2014.



Des gestionnaires de Vancouver échangent leurs points de vue lors des consultations de la CNG auprès des gestionnaires en novembre 2012.

Priorités stratégiques

En s'inspirant des trois priorités stratégiques qui ont orienté la CNG au cours des exercices précédents, c.-à-d., voix et influence, mobilisation des gestionnaires ainsi que pertinence et viabilité de la communauté, la CNG a déterminé les deux priorités stratégiques qui contribueront le plus à l'avancement des priorités du gouvernement et aideront le plus les gestionnaires dans cette fonction. Les deux objectifs suivants, que nous tenterons de réaliser au cours de l'année à venir, s'inscrivent dans nos deux nouvelles priorités stratégiques:

- Être un chef de file de la transformation de la fonction publique:
 - contribuer au processus de mobilisation Objectif 2020 et aider les ministères à contribuer au processus de mobilisation Objectif 2020;
 - mener des activités de suivi pour élaborer des recommandations sur les solutions horizontales aux défis cernés dans La Voix des gestionnaires : Consultations nationales 2012;

- collaborer avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et l'École de la fonction publique du Canada en vue de soutenir la mise en œuvre de la nouvelle initiative de gestion du rendement.
- Favoriser l'efficacité de la gestion et la mobilisation :
 - continuer d'offrir l'atelier « La consolidation d'équipe n'est pas un atelier » dans l'ensemble du Canada afin de renforcer la capacité et de faire connaître les outils de mobilisation de la CNG;
 - offrir, dans l'ensemble du pays, des événements d'apprentissage ciblés sur des sujets pertinents, notamment le leadership en matière de changement, la gestion du rendement et le mieux-être au travail.

Forum virtuel sur le perfectionnement professionnel

En raison des nouvelles contraintes budgétaires fédérales, le Forum de perfectionnement professionnel annuel n'aura pas lieu en 2013.

Pour 2014, la CNG prévoit élaborer un nouveau modèle de gestion des événements qui permettra d'utiliser des technologies audiovisuelles, de vidéoconférence et Web pour établir le lien entre un petit forum en personne, dans la région de la capitale nationale, et une série de forums régionaux dans l'ensemble du Canada.

Un forum virtuel national devrait offrir aux gestionnaires des occasions d'apprentissage et de réseautage à l'échelle nationale, à partir d'un lieu régional.

Partenariats et collaboration

La CNG continue de collaborer étroitement avec les conseils fédéraux régionaux, le RJFF, l'École de la fonction publique du Canada, le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et la Commission de la fonction publique du Canada en vue d'élaborer et d'échanger les outils et les renseignements dont les gestionnaires ont besoin pour atteindre l'excellence au sein de la fonction publique.

Nous sommes impatients de poursuivre notre collaboration avec Suzanne Vinet, sous-ministre d'Agriculture et Agroalimentaire Canada et championne de la CNG. Grâce au soutien de M^{me} Vinet, nous continuerons d'influer sur l'orientation prise par le gouvernement en cherchant les occasions de nous entretenir avec les cadres dirigeants de la fonction publique fédérale et avec les principaux comités de sous-ministres.

- « Au cours de la dernière année, la fonction publique a dû gérer des changements considérables : mise en œuvre d'un programme dynamique de politiques; restructuration de notre manière d'offrir un grand nombre de nos services internes et externes; et renouvellement et simplification de notre institution. »
- Greffier du Conseil privé, <u>Vingtième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique</u> du Canada