



**Discours de
Madame Monique Boudrias
première vice-présidente de l'Agence de gestion des ressources humaines
de la fonction publique du Canada,
prononcé lors du Forum de la relève organisé par
l'Institut d'administration publique du Grand Montréal (IAPGM)
le 25 janvier 2007**

INTRODUCTION

Madame Christiane Beaupré, présidente-directrice générale de l'Institut d'administration publique du Grand Montréal,

Mesdames et Messieurs les membres du Conseil d'administration de l'Institut,

Mesdames, Messieurs,

Je suis heureuse d'être avec vous aujourd'hui pour discuter des qualités et des compétences d'un bon gestionnaire public, de même que des moyens de repérer, de former et de bien appuyer les cadres de demain.

Ce que je vais vous livrer, ce sont les impressions d'une praticienne qui a passé plus de 30 années dans la fonction publique du Canada. Je vous parlerai donc de ce qui se passe au fédéral, mais je pense cependant que mes propos s'appliquent dans d'autres contextes.

LES QUALITÉS D'UN BON GESTIONNAIRE PUBLIC

Laissez-moi commencer par ce qui est pour moi une évidence : d'abord et avant tout, je crois qu'un bon gestionnaire public doit avoir pour passion d'aider sa ville, sa province ou son pays à relever les défis auxquels il doit faire face.

Dans le treizième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada, Kevin G. Lynch, Greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, écrit : « Lorsqu'on leur demande pourquoi ils ont joint les rangs de la fonction publique, les fonctionnaires ont des réponses variées, mais ponctuées de thèmes communs. Certains sont attirés par les nombreuses possibilités de carrière, d'autres par les occasions de se perfectionner et d'acquérir de l'expérience, d'autres encore par un milieu de travail qui leur permet d'établir un juste équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle. Cependant, la motivation la plus répandue est probablement le désir d'améliorer la qualité de vie de leurs concitoyens et l'avenir du pays ». Fin de la citation.

Dans l'appareil fédéral, c'est ce désir profond de servir ses concitoyens qui amènent un cadre à viser l'excellence et à la demander de ses subalternes. C'est ce désir, accompagné d'un fort sens de l'éthique, qui lui permet de défendre en tout temps les intérêts des citoyens.



Deuxièmement, je crois de plus en plus qu'un bon gestionnaire, c'est quelqu'un qui peut composer avec la complexité et l'ambiguïté. C'est quelqu'un de souple, intellectuellement; quelqu'un qui accepte — et qui est en mesure — de sortir des sentiers battus lorsqu'il le faut.

En effet, le Canada, les provinces et les municipalités font face à des situations où il n'y a pas toujours *une* bonne réponse. Ils sont confrontés à des défis épineux comme la mondialisation accélérée des marchés, le vieillissement de la population ou le terrorisme international.

De plus, les attentes des citoyens sont de plus en plus élevées. Ceux-ci s'attendent à ce que leurs impôts et leurs taxes soient utilisés de manière toujours plus efficace et efficiente. Ils désirent plus de transparence. Ils souhaitent qu'on leur simplifie la vie.

Dans ce contexte, il ne suffit pas toujours de perfectionner les solutions ou les approches existantes. Tout en appréciant l'importance de la tradition, il faut de plus en plus savoir créer, innover, naviguer dans des zones grises.

Par exemple, il est de plus en plus difficile de régler en vase clos les problèmes auxquels nos communautés font actuellement face. Par conséquent, un bon gestionnaire doit de plus en plus se montrer capable de créer des partenariats novateurs avec d'autres ministères ou organismes, d'autres ordres de gouvernement, voire des représentants de la société civile.

Troisièmement, un bon gestionnaire public est évidemment un meneur, un *leader*.

Un *leader*, c'est généralement quelqu'un qui inspire par ses compétences. Nous sommes tous des spécialistes d'un domaine quelconque, que ce soit la finance, l'administration ou l'informatique. Moi, ma spécialité, c'était — et c'est encore — la gestion des ressources humaines.

La personne qui fait preuve de *leadership* de compétence est en mesure de définir et même d'anticiper les besoins de ses clients. Elle ne se contente pas de résoudre les problèmes une fois qu'ils sont survenus; elle cherche carrément à les éliminer à la source.

Mais un *leader*, dans le monde de la gestion, c'est aussi une personne capable de guider une équipe; de motiver ses collègues et ses partenaires et de les amener à collaborer les uns avec les autres; de communiquer efficacement ses connaissances et d'en accueillir de nouvelles; de faire accepter et de mettre en œuvre des décisions difficiles.

Il découle évidemment de ceci qu'un *leader* doit être capable de bâtir une forte relation de confiance avec les membres de son entourage professionnel. Rien n'a plus de valeur.

Au début de ma carrière, j'ai lu un ouvrage qui m'a toujours servi de guide par la suite. Dans cet ouvrage, Richard Sloma, un P.D.G. américain¹, soulignait : qu'« il y a deux façons d'être reconnu comme *leader*. On

¹ Voir http://www.beardbooks.com/beardbooks/getting_it_to_the_bottom_line.html.



peut être porté au sommet en utilisant la tête des employés comme escalier, ou encore on peut arriver au sommet [parce que les employés] nous portent au bout de leurs bras ».

Pour que ceci se produise, faites preuve d'intégrité et d'objectivité en tout. Respectez les autres. Soyez à leur écoute. Et n'ayez pas peur de parler franchement, même aux personnes en autorité.

Quatrièmement, un bon gestionnaire public, c'est, évidemment, quelqu'un qui s'illustre par son excellence en gestion. Entre autres, c'est une personne capable d'appliquer des plans; de fixer des buts stimulants mais réalistes pour son équipe; d'anticiper et d'estimer les risques; de déléguer quand c'est le temps, de s'occuper du bien-être de son personnel; de donner de la rétroaction; et d'affecter ses ressources financières avec transparence.

Pour résumer, je dirais, en me basant sur un document que vous trouverez sur le site Web de l'Agence², *Compétences clés en leadership, Comportements efficaces*, qu'un gestionnaire public efficace doit avoir de bonnes valeurs et un fort sens de l'éthique. Il doit réfléchir de manière stratégique. Il doit être capable de mobiliser des gens, des organisations et des partenaires. Et il doit se démarquer par sa gestion par l'action, sa gestion des ressources humaines et sa gestion financière.

Si vous croyez détenir ces compétences et aptitudes ou si vous croyez pouvoir les développer, vous devriez songer à faire carrière comme gestionnaire public.

LE REPÉRAGE ET LA FORMATION DES GESTIONNAIRES PUBLICS

Nous venons de définir certaines des caractéristiques des gestionnaires de talent. Maintenant, nous allons voir comment repérer les éléments prometteurs d'une organisation et comment former et appuyer les personnes qui souhaitent occuper des postes de gestion.

D'abord et avant tout, je crois qu'il faut assurer que prévale dans l'organisation une culture hautement favorable au perfectionnement et à l'apprentissage continu.

C'est le cas dans la fonction publique fédérale, comme en témoigne, entre autres, l'entrée en vigueur récente de la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*. Cette nouvelle politique reconnaît que « l'acquisition de connaissances et d'habiletés ainsi que le développement de savoir-faire en matière de gestion et de leadership sont essentiels à une gestion efficace de la fonction publique ». Elle considère qu'il s'agit là « de l'assise d'un gouvernement attentif à ses citoyens, responsable et novateur³ ».

Une fois qu'une culture favorable au perfectionnement et à l'apprentissage continu a été mise en place dans l'organisation, il faut s'assurer de la concrétiser en programmes concrets.

Certains de ces programmes s'adresseront à tous. Ainsi, cette *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* prévoit que tous les nouveaux employés fédéraux recevront une formation

² Voir http://www.hrma-agrh.gc.ca/leadership/klc-ccl/intro_f.asp.

³ Voir http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_856/ltd-afp_f.asp.



initiale qui favorisera une compréhension commune de leur rôle de fonctionnaire et des valeurs et des normes éthiques qu'ils devront respecter dans la fonction publique.

La *Politique* stipule aussi que tous les employés à tous les niveaux — du commis en administration au cadre supérieur — peuvent accéder à des programmes de formation normalisés qui les aideront à s'acquitter de leurs tâches et les aideront à progresser dans la fonction publique.

D'autres programmes de recrutement et de perfectionnement pourront favoriser l'entrée de recrues — jeunes et moins jeunes — dans l'univers de la gestion.

Par exemple, au fédéral, le *Programme de stagiaires en gestion* vise à donner à des diplômés talentueux et des fonctionnaires prometteurs la possibilité de faire leurs premiers pas dans le monde de la gestion.

Ce programme de quatre ans comporte deux volets. Les participants acquièrent de l'expérience pratique lors d'affectations de 12 mois chacune dans différents ministères et organismes fédéraux. L'École de la fonction publique du Canada leur offre aussi une formation théorique de pointe. Au terme du programme, les stagiaires possèdent généralement les aptitudes requises pour occuper un poste de gestion de niveau intermédiaire.

En octobre dernier, les responsables du programme ont évalué les aptitudes d'environ 400 candidates et candidats lors d'entrevues structurées.

D'autres programmes peuvent pour leur part faciliter le passage de gestionnaires vers les échelons supérieurs de l'organisation.

Par exemple, l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique gère actuellement le *Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs*. D'une durée de quatre ou cinq ans, le programme sert à repérer les cadres de niveau débutant ou intermédiaire les plus prometteurs — les EX-1 à EX-3. Il favorise aussi leur perfectionnement et leur avancement à l'aide de cours ou de mandats aussi stimulants que diversifiés. Par exemple, 76 % des participants changent de ministère pendant la durée du *Programme de perfectionnement*; 66 % changent de type de travail⁴.

Le *Programme de perfectionnement* fonctionne. À preuve, une proportion marquée des gestionnaires qui le complètent atteint par la suite le niveau de sous-ministre adjoint⁵.

Enfin, il est intéressant, pour une organisation, de donner à ses gestionnaires la possibilité de s'améliorer en partageant leurs connaissances avec les *leaders* d'autres secteurs d'activité.

Le gouvernement du Canada en est conscient.

Ainsi, le *Programme échanges Canada* appuie les gestionnaires qui veulent connaître de nouvelles expériences professionnelles au moyen d'affectations pouvant durer jusqu'à trois ans dans d'autres

⁴ Voir http://www.hrma-agrh.gc.ca/aexdp/2006/message_f.asp.

⁵ Voir http://www.hrma-agrh.gc.ca/aexdp/2006/message_f.asp.



administrations gouvernementales, des organisations internationales ou, encore, des organisations du secteur privé.

En octobre 2006, le Premier ministre annonçait l'ajout d'un autre programme dans le même esprit: le *Programme des dirigeants et des dirigeantes émérites du Canada*. Ce programme permet à des cadres supérieurs de la fonction publique fédérale de faire des incursions de six à 10 mois dans l'industrie, le milieu universitaire ou le domaine associatif. Il permet aussi aux cadres supérieurs de ces secteurs de se joindre temporairement à la fonction publique et de faire profiter ses membres de leurs savoirs et savoir-faire.

Comme je viens de le montrer, toute organisation a son rôle à jouer dans la découverte et le développement de nouveaux talents en gestion.

Cependant, le professionnel désireux de devenir cadre doit aussi y mettre du sien. Il doit le faire en se fixant des objectifs précis et réalistes. Par exemple, j'ai toujours gardé de trois à cinq ans les postes que j'ai occupés. Selon mon expérience, c'est le temps qu'il faut pour mettre en œuvre ses idées et acquérir les habiletés qui permettent d'avancer comme gestionnaire.

Une carrière ne progresse pas par accident. Il faut la planifier. Vous devrez savoir saisir les occasions qui s'offrent à vous. Et, surtout, vous ne devrez pas hésiter à faire appel à des *coachs* et des mentors. Les gestionnaires chevronnés ont beaucoup à vous apprendre. Et dans de nombreux cas, ils apprendront de vous.

LE RENOUVELLEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE : UNE OCCASION À SAISIR

Permettez-moi de conclure en soulignant que le moment est excellent pour toute personne désireuse de rejoindre la fonction publique fédérale en tant qu'apprenti gestionnaire ou gestionnaire. En fait, nous sommes entrés, dans l'appareil fédéral, dans une période excitante pour toute personne désireuse de faire une différence.

Je fais allusion ici au renouvellement de la fonction publique du Canada, identifié comme une priorité par le greffier du Conseil privé et le Premier ministre.

Ce renouvellement a été entrepris pour tenir compte de l'évolution des défis auxquels le pays doit faire face, de la transformation du travail des fonctionnaires et du changement de la composition de la population canadienne.

Entre autres, il faudra veiller à ce que la fonction publique devienne un reflet plus fidèle de la diversité culturelle canadienne et de sa dualité linguistique.

Dans un marché du recrutement de plus en plus féroce, le renouvellement vise aussi à renforcer le positionnement de la fonction publique fédérale comme employeur de choix.

Enfin, le renouvellement permettra de pallier le départ à la retraite prochain d'une forte partie de l'effectif de la fonction publique fédérale.



En effet, l'âge moyen de nos directeurs débutants, directeurs et directeurs généraux — les EX-1, EX-2 et EX-3 — tourne actuellement autour de 50 ans. Évidemment, le départ à la retraite de ces gestionnaires donnera des possibilités d'épanouissement et d'avancement extraordinaire.

Pour relever les défis auxquels elle fait face, la fonction publique a besoin de conseils éclairés, de solutions novatrices et d'appuis solides tant au sein du gouvernement que de l'extérieur.

En septembre 2006, le greffier du Conseil privé a créé un comité de sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique et il a fait du renouvellement une priorité pour tous les gestionnaires.

En novembre 2006, le Premier ministre a créé le Comité consultatif sur la fonction publique. Ce comité est chargé de le conseiller et de conseiller le greffier du Conseil privé sur le renouvellement et de développement futur de la fonction publique.

L'ensemble des acteurs de la fonction publique sera encouragé à discuter des objectifs que devrait viser le renouvellement et de la façon dont ce chantier majeur devrait être mené.

L'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique, dont je suis la première vice-présidente, est le bras droit du greffier dans ses efforts pour renouveler la fonction publique. Notons aussi que nous hébergeons le secrétariat du Comité de sous-ministres et celui du Comité consultatif externe.

Concrètement, le renouvellement de la fonction publique se construit sur quatre paliers d'intervention prioritaires :

1. **La planification** : il est nécessaire de poser les gestes qui permettront de mieux comprendre les besoins en main-d'œuvre à court, moyen et long termes de la fonction publique;
2. **Le perfectionnement** : il importe d'investir dans nos gens et faire ressortir l'excellence, le leadership et le travail d'équipe;
3. **Le recrutement** : il faut attirer de nouveaux talents et faire en sorte que les hommes et les femmes de la fonction publique d'aujourd'hui et de demain continuent d'exceller dans l'élaboration de politiques et de programmes, et dans la prestation de services à la population canadienne;
4. **Une infrastructure habilitante** : cette expression veut simplement dire qu'il faudra revoir et améliorer les processus et les systèmes sur lesquels repose la bonne gestion des ressources humaines de la fonction publique fédérale.

Évidemment, le succès de l'effort de renouvellement requerra une énergie considérable, un *leadership* de tous les instants et l'engagement de l'ensemble des membres de la fonction publique.

Le jeu en vaut grandement la chandelle, puisqu'en fin de compte, le renouvellement vise à mieux préparer la fonction publique du Canada pour l'avenir.



J'espère que plusieurs d'entre vous décideront de profiter de l'occasion offerte par l'ouverture du chantier de renouvellement pour se joindre à la fonction publique fédérale à titre de gestionnaires.

Ceux qui feront le saut y trouveront non seulement des défis, des occasions de carrière et un climat de travail stimulant. Ils contribueront aussi à prolonger la longue tradition d'excellence de la fonction publique fédérale.

Merci de votre attention. Je serai heureuse de répondre à vos questions et d'entendre vos commentaires.