



Communauté nationale des gestionnaires | National Managers' Community

Rapport annuel 2021

Préparé pour la greffière par interim du Conseil privé

Préparé par la Communauté nationale des gestionnaires

Date de publication : 31 mars, 2022



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

Canada

Message

à la greffière par intérim

À la greffière par intérim du Conseil privé :

Les gestionnaires de la fonction publique fédérale ont connu une année extraordinairement complexe, une fois de plus. Ils ont obtenu des résultats sans précédent et ont su faire face à la pandémie de COVID-19 qui se poursuit en prenant soin de leurs équipes et en fournissant des services et des politiques qui ont eu une incidence cruciale sur la vie de la population Canadienne.

Les efforts considérables déployés par les gestionnaires pour servir la population tout en assumant, au niveau organisationnel, des responsabilités nouvelles et diversifiées ont été une source de motivation et d'inspiration. Qu'il s'agisse de découvrir de nouvelles façons de créer des espaces de travail sûrs ou pour trouver un équilibre entre les besoins des employés et les exigences opérationnelles, les gestionnaires ont composé de façon remarquable avec une transformation rapide et en profondeur.

Pour les soutenir, la Communauté nationale des gestionnaires (CNG) a continué d'élargir sa portée et a mis l'accent sur des efforts ciblés et axés sur les besoins des gestionnaires. Nous avons créé des occasions d'avoir des conversations importantes qui sont souhaitées et expérimentées par les gestionnaires d'un océan à l'autre, grâce à l'établissement de liens entre les partenaires, les organismes centraux et les gestionnaires sur le terrain.



Arun Thangaraj

Arun Thangaraj, Sous-ministre champion, CNG

De même, la CNG a véritablement fait de l'Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale de la greffière par intérim un pilier fondamental de ses efforts pour soutenir les gestionnaires : nous croyons que les gestionnaires « sont l'action dans l'Appel à l'action ».

Des gestionnaires de partout au Canada ont participé avec enthousiasme aux événements de la CNG, témoignant une fois de plus de leur engagement envers l'amélioration de la fonction publique.

En ce début d'année 2022, nous continuons de nous mobiliser sur les thèmes relatifs à l'Appel à l'action et l'excellence dans les approches de gestion grâce à la consolidation de partenariats existants, à l'établissement de nouveaux partenariats, ainsi qu'à la redynamisation de réseaux et comités existants.

La Communauté nationale des gestionnaires est solidement ancrée, et elle favorise et soutient les relations entre les ministères et les organismes. Nous sommes fiers du rôle joué par la CNG dans son travail essentiel auprès des gestionnaires, et par le fait même de l'ensemble de la fonction publique, pour répondre aux aspirations de l'initiative « Au-delà de 2020 » et d'une fonction publique inclusive.

Isabelle Racine

Isabelle Racine, Directrice exécutive, CNG



Reconnaissance des Premières Nations

Le Secrétariat de la Communauté nationale des gestionnaires reconnaît que nos travaux ont lieu dans de nombreux territoires et zones visés par des traités. Nous reconnaissons le savoir traditionnel des peuples, de la terre et les bienfaits qui en découlent pour nous tous. Nous exprimons cette reconnaissance en tant qu'acte de réconciliation, comme le recommandent les 94 appels à l'action de la Commission de vérité et de réconciliation (CVR), et en guise de gratitude envers les peuples autochtones, car nous travaillons, vivons et séjournons sur leurs territoires.

**Message
à la greffière par intérim 2**



Résumé 5



Mission 6



Notre travail et ses résultats 7



Succès et défis 20



Regard sur l'avenir 21



Remerciements 22



Annexes 23



Table des matières

Résumé

En 2021, des fonctionnaires de tous les niveaux et de partout au pays se sont mobilisés et ont fait preuve de résilience face à des changements et à une adversité sans précédent. Notre façon de travailler et de communiquer a changé rapidement et radicalement. Les gestionnaires de la fonction publique fédérale du Canada et leurs équipes ont réussi à s'adapter à ces changements et ont joué un rôle clé en veillant à ce que le gouvernement du Canada continue de fournir des services essentiels à tous les Canadiens.

La pandémie de COVID-19 a mis en lumière l'importance du rôle des gestionnaires pour le bon fonctionnement de la fonction publique fédérale. Les gestionnaires ont continué de se surpasser afin de mettre en œuvre les programmes du gouvernement, tout en adoptant de nouvelles façons de faire les choses. Ils ont soutenu leurs équipes lorsqu'elles en avaient le plus besoin, tout en composant avec leurs propres défis. Consciente de ces complexités, la Communauté nationale des gestionnaires (CNG) a agi en collaboration étroite avec les gestionnaires, les dirigeants et les partenaires de toutes les organisations afin de combler les lacunes et de rechercher des moyens de fournir aux gestionnaires ce dont ils avaient besoin.

Dans sa mission qui consiste à faire entendre la voix des gestionnaires, la CNG a établi des contacts et a collaboré avec les gestionnaires et les organismes centraux dans un nombre sans précédent de réunions, de groupes de discussion et d'appels. Par exemple, la CNG a contribué à faciliter les séances d'information sur la pandémie organisées par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines à l'intention des gestionnaires de partout au Canada.

Nous avons également continué d'établir des liens entre les gestionnaires des divers ministères, et nous avons été là pour les petits ministères qui n'ont pas de réseaux de gestionnaires internes bien établis. Nous avons organisé des discussions dans les deux langues officielles sur des questions comme la lutte contre le racisme, la santé

mentale, le perfectionnement des compétences pour l'avenir du travail, la sécurité linguistique, l'accessibilité, les mesures d'adaptation, la progression de carrière et d'autres thèmes clés d'intérêt pour les gestionnaires.

Plus spécifiquement, en 2021, la CNG a répondu à [*L'Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale*](#) du Greffier et a examiné ses plans pour veiller à ce que le Secrétariat et ses membres favorisent et protègent la diversité et l'inclusion dans la fonction publique, afin de mieux servir les Canadiens et de prendre part à une véritable réconciliation. Que ce soit en organisant des séances bilingues sur le recrutement inclusif ou en mettant en relation les cadres et les gestionnaires pour susciter de véritables échanges sur le racisme en milieu de travail, la CNG a placé l'Appel à l'action au centre de ses efforts.

Alors que nous mettons le cap sur 2022 et les années subséquentes, nous renouvelons nos liens de collaboration et en recherchons de nouveaux pour continuer à répondre aux besoins en évolution constante des gestionnaires et des aspirants gestionnaires. Comme cela a déjà été écrit : « Cette organisation est unique en ce sens qu'elle touche toutes les opérations, tous les programmes, toutes les régions, toutes les disciplines, toutes les fonctions et tout le personnel de la fonction publique du Canada, à des niveaux qui influencent et façonnent sa culture, sa capacité de réaction et son efficacité. Il n'est pas question uniquement de gestionnaires, mais aussi de gestion et de leadership. » Les membres de la CNG sont remarquables puisqu'ils ne sont pas seulement des gestionnaires qui font un travail important pour la société Canadienne, ils donnent aussi de leur temps pour créer une fonction publique dans laquelle les gestionnaires et les superviseurs sont mieux formés, plus inclusifs et possèdent les compétences techniques et de gestion des personnes dont ils ont besoin.



Mission

La mission de la CNG consiste à faire entendre la voix des gestionnaires de tout le pays, à servir d'instrument de communication bidirectionnelle avec les hauts dirigeants et à soutenir la poursuite de l'excellence par les gestionnaires de la fonction publique.

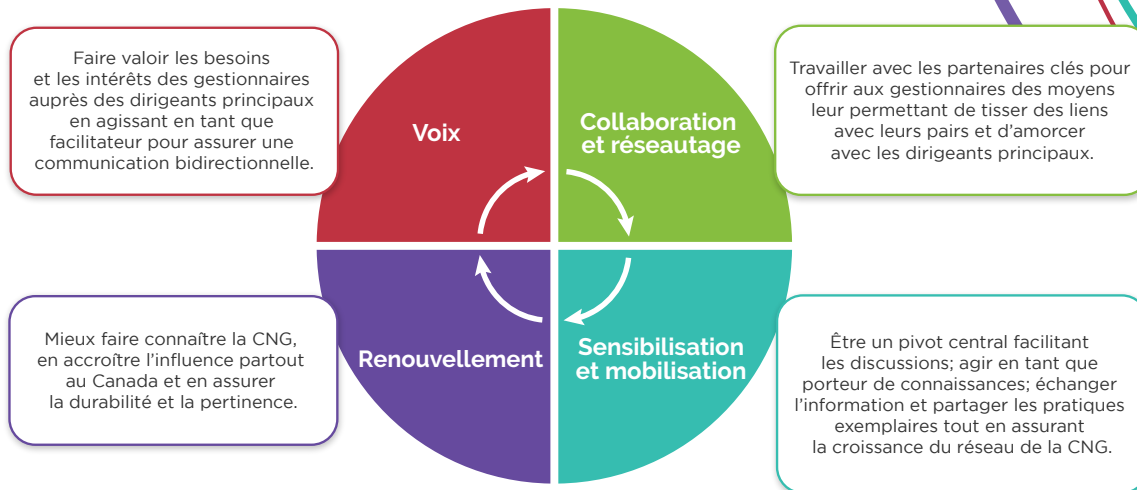
Notre façon de travailler

Les ministères, les collectivités et les programmes tirent parti du réseau de la CNG pour s'assurer que les nouvelles initiatives en cours d'élaboration répondent réellement aux besoins des gestionnaires et ce à quoi ils sont confrontés chaque jour. La CNG collabore avec les principaux intervenants pour améliorer les outils des gestionnaires en leur offrant des activités d'apprentissage opportunes et pertinentes sur des sujets d'actualité qui influent sur l'évolution de leurs responsabilités.

Dirigée par notre sous-ministre champion, les champions ministériels et régionaux, les conseils consultatifs, les comités directeurs provinciaux et les intervenants/partenaires clés, la CNG met au point des méthodes novatrices pour joindre et soutenir les gestionnaires et les aspirants gestionnaires dans les ministères et les régions.

L'ensemble de ces fonctions sont réalisées par le petit – mais non moins puissant – Secrétariat de la CNG. Consultez les [annexes](#) pour de plus amples renseignements.

Objectifs stratégiques en action



Notre travail et ses résultats

Au cours des deux dernières années, la fonction publique a dû réagir de façon inédite depuis des générations. Les gestionnaires ont relevé ce défi et piloté une vaste gamme d'initiatives de transformation, dont certaines portent sur des défis qui comptent parmi les plus complexes rencontrés par une société. Ils se sont efforcés de maintenir leurs équipes en santé et en sécurité, tout en prenant des mesures pour bâtir une fonction publique représentative de la société que nous servons.

En effet, les gestionnaires définissent la culture des ministères à travers leurs activités d'embauche, de formation et de supervision des employés, tout en mettant en œuvre les priorités du gouvernement. Cette année, les gestionnaires ont non seulement guidé leurs équipes pour échanger sur des sujets délicats, mais ils ont également soutenu le personnel de nouvelles façons et se sont adaptés à l'innovation en matière de service à la population. Malgré l'incertitude et le rythme exigeant qui ont parfois caractérisé l'année, les gestionnaires ont veillé à la mise en œuvre des programmes du gouvernement et à l'accès à la population Canadienne aux programmes et aux services dont ils ont besoin.

Selon les gestionnaires, les principales motivations de leur participation à la Communauté nationale des gestionnaires sont les suivantes :

- accroître son leadership et ses contacts en se portant volontaire pour siéger à des comités et des groupes de travail;
- acquérir de nouvelles compétences et des compétences transférables;
- apprendre des pratiques exemplaires en ce qui concerne la façon d'exercer son rôle de gestionnaire ou de superviseur;
- entrer en contact avec d'autres gestionnaires opérationnels et des gestionnaires de différents programmes;
- interagir avec des gestionnaires d'autres ministères et régions;
- faire entendre sa voix auprès des hauts dirigeants et des principaux intervenants;
- briser l'isolement qui caractérise les petites organisations;
- bénéficier de l'expérience et des connaissances d'autres gestionnaires;
- obtenir les dernières informations d'une source fiable.

« Ma région couvre les trois provinces des Prairies et les Territoires du Nord-Ouest. Certains bureaux comptent un petit nombre d'employés et la CNG représente pour les gestionnaires un excellent moyen de créer des liens, de favoriser la santé mentale et de briser l'isolement. En participant aux activités de la CNG, les gestionnaires ont également accès en temps opportun à des informations sur les priorités du gouvernement qu'ils ne reçoivent peut-être pas par les voies traditionnelles ou qui prennent plus de temps à leur parvenir. »

Lisbeth Savard

Dirigeante régionale, région des Prairies
et des Territoires nord-ouest
Communauté nationale des gestionnaires

Affronter les répercussions de la COVID-19 et outiller les gestionnaires pour les nouvelles réalités du milieu après la pandémie

S'appuyant sur les efforts de 2020, les gestionnaires se sont réunis pour se pencher sur une vaste gamme de sujets liés au travail dans notre réalité pandémique et à la préparation des besoins de travail post-pandémie. Les gestionnaires ont échangé sur les pratiques exemplaires associées au travail effectué dans leurs ministères et dans d'autres organisations, contribuant ainsi à modifier et à façonner la façon dont nous travaillons.

La Communauté nationale des gestionnaires a réalisé les activités suivantes :

- L'organisation de plusieurs séances « Clics et Conseils » avec plus de 3 000 participants qui ont appris à utiliser plus efficacement des technologies nouvelles et des logiciels actuels;
- La co-animation avec Innovation Lab Québec d'événements visant à doter les gestionnaires de stratégies pour maximiser l'utilisation de la technologie, intégrer un environnement virtuel, optimiser la cohésion de l'équipe dans un contexte virtuel et promouvant l'engagement des employés;
- La tenue d'une séance avec FlexGC sur la cohésion et la réussite des équipes dans un environnement hybride;
- Un partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) pour piloter un cours axé sur le perfectionnement des gestionnaires pour qu'ils puissent s'adapter à la nouvelle réalité, ainsi que l'événement « Naviguer dans le modèle hybride »;



- La coordination des présentations techniques sur la COVID-19 avec le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH), qui ont rejoint environ 2 000 participants. Ces séances d'information ont fourni aux gestionnaires et aux hauts dirigeants des mises à jour et des renseignements importants pour comprendre l'évolution de la pandémie et les répercussions possibles sur leurs équipes et la prestation des programmes;
- La collaboration dans le cadre de notre colloque annuel avec les chefs des Ressources humaines et le BDPRH pour discuter des différentes approches du retour au travail et communiquer les derniers développements en matière de politiques et d'orientations;
- La contribution, en partenariat avec le BDPRH, à la diffusion en temps opportun auprès des gestionnaires des nouvelles exigences relatives à la vaccination obligatoire du gouvernement du Canada (présentation aux gestionnaires sur la politique relative à la vaccination contre la COVID-19).

Pendant tous ces événements et d'autres événements réalisés à l'échelle régionale et nationale, la CNG a été présente pour fournir des renseignements en temps opportun, partager les leçons apprises pendant la pandémie dans les divers ministères, et faciliter le transfert d'informations des organismes centraux vers les gestionnaires de partout au Canada.

« La Communauté nationale des gestionnaires continue d'être un partenaire privilégié qui travaille avec des gestionnaires de l'ensemble de la fonction publique – un groupe qui joue un rôle clé dans le soutien de notre effectif et dans notre transition vers une organisation plus agile, plus inclusive et mieux outillée, autant aujourd'hui qu'après la pandémie. Ainsi, le sondage réalisé en 2020 auprès des gestionnaires sur les besoins en matière de gestion du personnel a donné lieu à une collaboration importante et à un partage accru des connaissances sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation, la *Directive sur les évaluations de la santé au travail* et le thème *Comment gérer à travers la COVID : des outils pour prendre soin de soi et de son équipe*. Alors que nous continuons à bâtir une fonction publique prête pour les défis de l'avenir, la CNG a fourni un soutien inestimable dans notre collaboration avec les gestionnaires sur des thèmes comme celui d'une approche fondée sur des principes pour la mise en place d'un effectif hybride. »

Christine Donoghue

Dirigeante principale des ressources humaines
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada



Donner suite à l'appel à l'action du greffier du Conseil privé en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion

Les actions de la CNG dans le cadre de l'Appel à l'action ont pris plusieurs formes. Nous avons veillé à sensibiliser les gestionnaires, joué un rôle dans le renforcement de leur capacité à répondre à l'Appel à l'action, et nous nous sommes engagés avec de nombreux réseaux et partenaires horizontaux pour contribuer à élargir la portée de nombreuses actions et favoriser les liens avec un public plus vaste de gestionnaires.

Dans la foulée de la réponse vidéo du sous-ministre Daniel Quan-Watson (Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada) aux questions d'un journaliste bien connu sur le racisme au Canada, la CNG a organisé le 23 février un événement avec le sous-ministre Quan-Watson, la sous-ministre déléguée principale Gina Wilson (Diversité, Inclusion et Jeunesse, Patrimoine canadien) et Nathalie Laviades Jodouin (vice-présidente, École de la fonction publique du Canada) sur la promotion de la diversité et de l'inclusion chez les gestionnaires. Cette séance, à laquelle ont assisté près de 1 500 personnes, consistait en une discussion interactive avec les gestionnaires sur leur rôle dans ces démarches essentielles au sein de leurs propres équipes. Grâce à la table ronde, la CNG a partagé des outils, des conseils et des ressources permettant aux gestionnaires de comprendre, de détecter et de combattre le racisme et la discrimination.

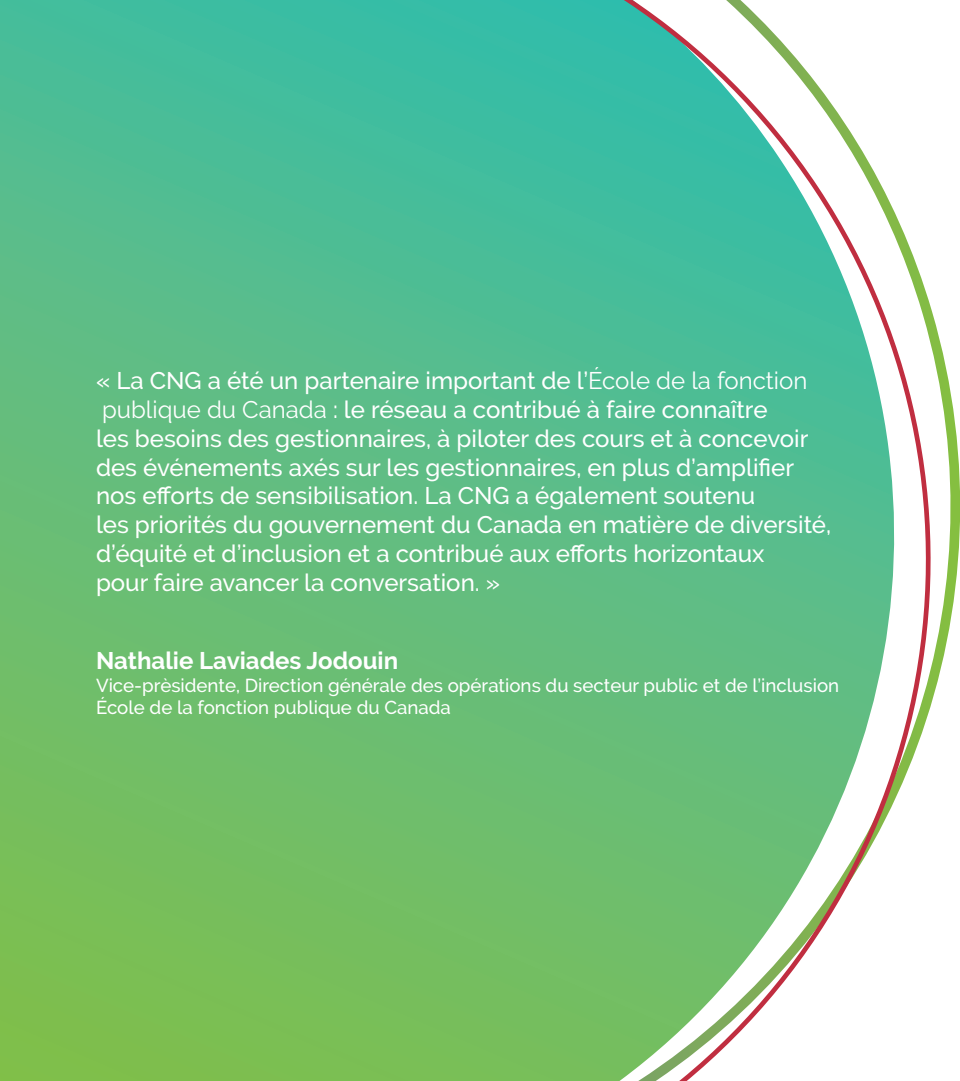
Des activités régionales importantes ont eu lieu, notamment dans la CNG – Région des Prairies, qui a organisé des séances en petits groupes entre cadres et gestionnaires sur la façon d'avoir des conversations difficiles sur les mesures à prendre pour lutter contre le racisme. Cette activité a permis aux gestionnaires d'avoir des discussions authentiques et d'entendre en direct le point de vue des cadres sur des questions qui sont peu souvent abordées dans le cadre du travail quotidien.



Dans la Région de l'Atlantique, le responsable régional de la CNG a siégé au comité directeur du Programme de formation de dirigeants noirs de l'Atlantique. En Ontario, les gestionnaires ont organisé un événement pour faire connaître une boîte à outils en matière d'inclusion et de diversité à l'intention des gestionnaires.

À l'échelle nationale, la CNG a organisé une conférence virtuelle sur l'initiative de mentorat pour les Autochtones, de même qu'une discussion intitulée « La réconciliation et l'Appel à l'action pour gestionnaires » à l'occasion de son colloque annuel. Cet événement était axé sur le rôle que les gestionnaires doivent continuer de jouer pour poursuivre les progrès, la voie à suivre, et la façon dont le Cercle du savoir sur l'inclusion autochtone peut soutenir les gestionnaires. Les gestionnaires ont notamment retenu que le respect, l'empathie et la compassion sont des éléments clés du changement de culture et qu'ils doivent parler ouvertement de la réconciliation avec leurs équipes.

En outre, la CNG était l'un des partenaires de la Conférence sur la diversité et l'inclusion du gouvernement du Canada de 2021, au cours de laquelle nous avons animé une discussion sur la culture organisationnelle et le rôle des gestionnaires qui a été vu par plus de 6000 participants.



« La CNG a été un partenaire important de l'École de la fonction publique du Canada : le réseau a contribué à faire connaître les besoins des gestionnaires, à piloter des cours et à concevoir des événements axés sur les gestionnaires, en plus d'amplifier nos efforts de sensibilisation. La CNG a également soutenu les priorités du gouvernement du Canada en matière de diversité, d'équité et d'inclusion et a contribué aux efforts horizontaux pour faire avancer la conversation. »

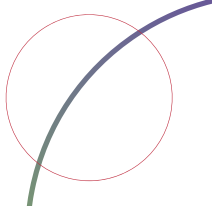
Nathalie Laviades Jodouin

Vice-présidente, Direction générale des opérations du secteur public et de l'inclusion
École de la fonction publique du Canada

La CNG a tenu diverses consultations avec la Commission de la fonction publique (CFP) sur des sujets stratégiques, par exemple la formation obligatoire pour des pratiques d'embauche inclusives. En outre, la CNG s'est associée à la CFP et au Conseil des ressources humaines (CRH) dans le cadre du groupe de travail sur l'embauche de personnes handicapées et a organisé une séance de discussion pour contribuer à l'atteinte de cet objectif. La mise en relation directe de groupes comme le CRH et la CFP avec les gestionnaires permet à ces derniers de faire entendre leur voix, alors que cet espace d'échange n'aurait peut-être pas été planifié autrement.

La série de consultations sur les mesures d'adaptation en milieu de travail du Bureau de l'accessibilité de la fonction publique (BAFP) a permis aux gestionnaires de se familiariser avec les mesures d'adaptation en milieu de travail, les technologies adaptées et l'achat de produits accessibles. Dans le cadre de la série, une séance très interactive a eu lieu le 14 mai pour présenter les services offerts par le Programme d'accessibilité, d'adaptation et de technologie informatique adaptée (AATIA) de Services partagés Canada afin de faire connaître aux employés les ressources disponibles pour les soutenir.

Dans l'ensemble, la CNG a contribué aux efforts horizontaux, aidé à déterminer les obstacles et sensibilisé les gens à la nécessité de bâtir une fonction publique plus inclusive et plus compétitive en embauchant et en attirant des talents diversifiés. La CNG a été présente pour doter les gestionnaires d'outils leur permettant de mieux comprendre ces questions, de soutenir et de défendre la diversité de leur personnel et de créer un environnement où les employés peuvent s'épanouir au travail et développer un sentiment d'appartenance. Les gestionnaires ont accepté de relever le défi de favoriser un environnement inclusif qui soit réellement accessible à tous les employés.



« Le Bureau de l'accessibilité au sein de la fonction publique est très reconnaissant d'avoir pu compter sur la précieuse collaboration de la Communauté nationale des gestionnaires encore une fois cette année. Ils ont été des partenaires clés pour plusieurs événements projets tels que la série de consultations sur l'accommodation en milieu de travail, le groupe de travail sur le recrutement des personnes en situation de handicap et le kiosque virtuel du BAFP au symposium de la CNG. Leur partenariat a permis de mobiliser et d'outiller les gestionnaires à travers le Canada sur les différentes facettes de l'accessibilité, ce qui nous permet de bâtir une fonction publique plus diversifiée et inclusive! »

Yazmine Laroche (she/elle/ella)

Sous-ministre, Accessibilité de la fonction publique
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada



Aborder les questions liées à la santé mentale et au bien-être et appuyer les gestionnaires dans un contexte d'évolution de la culture organisationnelle

Les gestionnaires à tous les niveaux ont répondu aux véritables défis de la santé mentale et du bien-être au sein de leurs organisations.

L'une des tâches les plus difficiles depuis le début de la pandémie pour les gestionnaires a été d'aider leurs équipes à gérer la pression associée à la charge de travail tout en jonglant avec les répercussions de la pandémie dans leur propre vie et celles de leurs employés. De nombreux employés sont aux prises avec des problèmes de santé mentale qui découlent de la situation actuelle ou que cette dernière a exacerbés, ce qui les affecte sur le plan professionnel et personnel. À la lumière de ces difficultés, les gestionnaires de la fonction publique ont dû perfectionner encore davantage leurs compétences en matière de communications et de relations interpersonnelles. Leur rôle indispensable en tant que fondement de la création et du maintien d'un environnement de travail psychologiquement sûr ne saurait être sous-estimé.

L'École de la fonction publique du Canada est un partenaire clé de la CNG dans divers domaines. Notamment, la CNG a collaboré avec l'IEFPC au sein du Comité consultatif sur l'apprentissage en matière de santé mentale, ainsi que pour l'organisation d'un événement intitulé « Gérer l'anxiété pendant la transition du lieu de travail », auquel ont participé plus de 4 000 personnes.



À l'occasion de la conversation virtuelle de la CNG « Santé mentale des employés : découvrez les services du PAE pour gestionnaires », nous avons travaillé avec les services d'aide aux employés de Santé Canada et le Centre d'expertise pour la santé mentale en milieu de travail pour explorer avec les gestionnaires une gamme d'outils à leur disposition pour s'aider eux-mêmes, mais aussi pour mieux soutenir la santé et le bien-être de leurs employés.

En outre, nous avons mobilisé des gestionnaires à l'échelle nationale et régionale pour susciter des échanges sur des sujets précis qui ont donné aux gestionnaires des outils, des techniques et de nouvelles connaissances qu'ils souhaitaient acquérir.

Nous avons discuté des sujets tels que :

- Renforcer la résilience et prévenir l'épuisement professionnel des gestionnaires;
- Conversations basées sur la compassion au sujet de la COVID-19;
- Outils pour prendre soin de soi et de son équipe;
- Appréciation en milieu de travail et différents types de personnalité;
- Santé mentale des employés : découvrez les services du PAE pour gestionnaires;
- Violence familiale en milieu de travail : Séminaire sur le leadership;
- Le bonheur au travail et le développement de carrière.

« La Communauté nationale des gestionnaires est un partenaire fiable et apprécié de notre Centre d'expertise pour la santé mentale en milieu de travail. Que ce soit en contribuant à l'élaboration d'outils en faveur de la santé et de la sécurité psychologiques ou en créant des espaces propices à des discussions authentiques sur le bien-être et l'autogestion de la santé pour les gestionnaires, la CNG continue de jouer un rôle essentiel dans la promotion de la santé mentale dans les milieux de travail fédéraux. »

Jennifer Feeney-Svab

Directrice, Bien-être et santé mentale
Bureau du dirigeant principal des ressources humaines



Au cours de ces séances, lors des réunions de nos comités et dans nos sondages sur l'apprentissage, les gestionnaires ont clairement indiqué à la CNG qu'ils souhaitaient en apprendre davantage sur la façon de répondre aux besoins de leurs employés tout en prenant soin d'eux-mêmes. Nous avons donc tiré parti de ces séances pour améliorer les connaissances des gestionnaires sur la façon d'aider leurs collègues ou les membres de leur équipe pour favoriser le bien-être mental. La CNG a partagé avec les gestionnaires des informations et des conseils pratiques sur la manière de construire des relations avec les employés dans un environnement virtuel, de lire les signes et les symptômes de difficultés potentielles, d'aborder l'employé concerné et de l'écouter activement, ainsi que de l'orienter vers les bonnes ressources pour améliorer son bien-être mental.

Nous avons également travaillé au partage d'histoires de courage, d'espoir et de résilience, ainsi que de témoignages puissants, afin de sensibiliser les gestionnaires à ce que leurs employés peuvent traverser. Ces efforts ont contribué à faire évoluer la culture en place vers une culture organisationnelle plus respectueuse de la santé mentale des équipes.

Créer des réseaux dans un environnement virtuel et offrir des possibilités de perfectionnement, de collaboration entre pairs et de participation et ses résultats

Pendant toute l'année, la CNG a favorisé les occasions de perfectionnement et de collaboration entre pairs. La CNG a joué un rôle clé en permettant aux gestionnaires d'entrer en contact de manière horizontale. Que ce soit pour tirer parti des plateformes de réseautage virtuel ou de contribuer à l'organisation d'événements officiels de la CNG, les gestionnaires ont eu l'occasion d'interagir avec leurs pairs et de discuter des défis auxquels ils étaient confrontés dans leurs divers rôles et responsabilités.

La CNG a poursuivi sa longue tradition de promotion du coaching par les pairs. Elle a offert aux gestionnaires des possibilités d'apprentissage, dans la lignée des groupes de « codéveloppement » qui existent depuis longtemps au Québec ainsi que des groupes de coaching par les pairs qui sont en place dans de nombreuses provinces. Ces groupes permettent aux gestionnaires et aux superviseurs de mettre en pratique leurs compétences en matière de coaching tout en permettant de résoudre de vrais problèmes de travail.

Le responsable régional de la CNG pour le Québec et le Nunavut a organisé une table ronde sur le coaching, le codéveloppement et le mentorat et elle a facilité l'événement au sujet de l'avenir du coaching, qui a permis aux gestionnaires de bénéficier de séances de coaching gratuites et de partager des outils et des renseignements sur les ressources existantes en matière d'encadrement des équipes.

La CNG a organisé une série d'événements sur le perfectionnement professionnel qui ont porté sur une variété de sujets tels que la reconnaissance, la gestion de carrière et la progression, ainsi que les raisons pour lesquelles la gestion de carrière devrait être au cœur de toute activité sur l'avenir du travail.

« Je veux apprendre comment aborder la gestion du rendement avec une personne que je n'ai jamais rencontrée en personne auparavant. »

Gestionnaire anonyme





En réponse aux commentaires reçus concernant le perfectionnement des compétences en matière de gestion du rendement des équipes virtuelles, la Région de la Colombie-Britannique et du Yukon a organisé une séance interactive sur la manière de tirer parti des pratiques exemplaires dans les diverses étapes du cycle de gestion du rendement, à la fois pour soi-même et pour renforcer son équipe, qui a été animée par un cadre supérieur ayant une longue expérience. Cette région a également réalisé, en collaboration avec le Conseil fédéral de la Colombie-Britannique, une séance sur le thème « Célébrer l'agilité et miser sur l'innovation » au cours de laquelle des gestionnaires ont partagé certaines de leurs réussites au début de la pandémie. Les participants ont pu interagir avec les intervenants et entre eux à l'occasion d'une discussion en petits groupes sur les pratiques exemplaires, ce qui a créé une occasion de collaboration fort bienvenue.

La Région de l'Atlantique a créé des occasions d'échanges pour les gestionnaires autour du thème de la langue au cours de trois événements :

- Gérer les insécurités linguistiques – un panel qui a proposé des idées sur la façon dont les gestionnaires peuvent créer des lieux sûrs au travail pour l'emploi de la deuxième langue des employés;
- Communication en langage clair – comment l'utilisation de la grammaire, du langage clair et de l'accessibilité peut améliorer le service à la clientèle;
- Mise à jour du Règlement sur les langues officielles – une présentation à l'intention des gestionnaires qui a mis en évidence plusieurs éléments clés des modifications apportées au règlement et les différentes étapes de sa mise en œuvre.

Favoriser les partenariats et mobiliser les intervenants




La Communauté nationale des gestionnaires travaille régulièrement avec un large éventail de ministères, de groupes en provenance des organismes centraux et d'autres organisations interministérielles. Dans la réalisation de notre plan opérationnel, nous avons entretenu des liens continus avec plus de 28 groupes différents, dont le Réseau des jeunes fonctionnaires fédéraux, les Conseils fédéraux régionaux, le Conseil des ressources humaines, et nous avons collaboré avec plus de 59 ministères à titre d'intervenants dans les dossiers traités. (Voir les annexes pour la liste complète)

En plus des exemples fournis dans les sections précédentes, nous avons également facilité les consultations entre les organismes centraux et les gestionnaires sur diverses questions, par exemple celles menées avec la Commission de la fonction publique à propos d'une diminution de l'embauche d'étudiants.

Au début de l'été, le Groupe de travail sur les nominations intérimaires (GTNI) a demandé à la CNG de l'aider à trouver des participants et à mettre sur pied des groupes de discussion composés de gestionnaires de partout au Canada et dans les deux langues officielles. Des groupes de discussion ont été organisés pour recueillir le point de vue des gestionnaires d'embauche sur les nominations intérimaires à court terme. Le GTNI souhaitait mieux comprendre comment et pourquoi les gestionnaires ont recours à des nominations intérimaires à court terme, dans l'objectif de formuler des recommandations d'améliorations fondées sur la réalité du milieu de travail. Les commentaires des gestionnaires ont été partagés avec des cadres supérieurs de la collectivité de la rémunération et des organismes centraux tels que le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines et la Commission de la fonction publique.

Une grande partie du succès et de la portée du travail des membres de la CNG provient des relations interministérielles développées dans le cadre de nos comités de gouvernance. Nos comités directeurs régionaux se sont réunis dans les 6 régions, ce qui représente plus de 125 heures de bénévolat. Ces comités donnent régulièrement aux gestionnaires l'occasion de nouer des contacts, de faire entendre leur voix dans les groupes de travail importants et d'organiser rapidement des séances d'apprentissage sur des sujets qui leur tiennent à cœur. Par exemple, notre conseil consultatif des gestionnaires et notre conseil consultatif régional ont été consultés par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines au sujet de la stratégie relative aux hauts dirigeants (gestion des talents des cadres, rémunération, etc.), ainsi que de la transformation de la classification.

Nous nous sommes souvent tournés vers nos conseils consultatifs pour harmoniser notre travail avec les besoins des gestionnaires. Nous avons rencontré sur une base trimestrielle nos comités de gouvernance (gestion des talents des cadres, rémunération, etc.), qui sont essentiels pour nous guider, nous éclairer, nous conseiller et faire en sorte que la voix des gestionnaires demeure ancrée dans les expériences réelles des gestionnaires et des hauts dirigeants de partout au Canada. (Consultez les annexes pour de plus amples renseignements.)



« La Communauté nationale des gestionnaires est un partenaire de confiance de la collectivité des ressources humaines. La CNG a constitué un moyen privilégié de rejoindre les gestionnaires afin de leur fournir les renseignements dont ils ont besoin dans l'exercice de leurs fonctions. Les idées et les conseils de la CNG sur les diverses situations rencontrées par les gestionnaires ont permis à notre collectivité de mener à bien plusieurs initiatives en matière de recrutement. La CNG est un canal important entre les gestionnaires et le CRH. »

Elaine Coldwell

Directrice exécutive

Conseil des ressources humaines

Sensibilisation et mobilisation

En plus d'assister en nombre record à des séances en direct, les gestionnaires sont entrés en contact avec la Communauté nationale des gestionnaires par le biais de diverses plateformes, notamment GCconnex et les canaux publics de médias sociaux. De fait, 32 990 personnes ont participé à 192 événements dans tout le Canada en 2021, soit plus du double du total de l'année précédente (13 788 participants).

Les gestionnaires ont été de plus en plus nombreux à interagir avec nous sur nos canaux de médias sociaux. Lorsqu'ils ne pouvaient assister aux événements en personne, les gestionnaires ont pu visionner nos contenus sur [YouTube](#) qui comprennent des enregistrements d'événements passés, de courtes capsules avec des conseils et astuces, et les discussions réalisées en petits groupes lors de notre colloque.



Abonnés sur les médias sociaux


	2019	2020	2021	%
LinkedIn	-	-	410	-
Facebook	595	759	886	↗ 16,7 %
Twitter	3 681	4 135	4 280	↗ 3,5 %
GCconnex	3 344	4 101	4 544	↗ 10,8 %
Mailchimp	7 960	8 296	8 949	↗ 7,8 %
TOTAL	15 580	17 291	19 069	↗ 10,3 %

Succès et défis



Ce qui a bien fonctionné

Nous avons été en mesure de :

- S'adapter aux besoins des gestionnaires en proposant des rencontres fréquentes et ciblées qui ont favorisé la création de liens et amélioré les résultats;
 - Trouver un équilibre entre notre mandat de représenter la voix des gestionnaires et les demandes des organismes centraux de transmettre des renseignements importants;
 - Redynamiser les réseaux et comités régionaux grâce à la participation de nouveaux bénévoles et de nouveaux coprésidents, et de renouveler l'équipe du Secrétariat;
 - Accroître notre portée sur les médias sociaux, ce qui nous a permis d'atteindre un public plus large, et de débiter notre transition vers la plateforme [GCéchange](#);
 - Renforcer nos partenariats existants et d'en créer de nouveaux, ouvrant la voie à plus d'occasions horizontales pour les gestionnaires.
- 

Éléments à prendre en considération

- Il est possible de continuer à élargir les partenariats et de travailler avec une variété de groupes et de réseaux horizontaux pour offrir un vaste éventail d'expériences d'apprentissage aux gestionnaires;
- L'incertitude entourant la pandémie continue d'avoir une incidence sur la planification des événements en personne et des frais de déplacement;
- La capacité du réseau interne des gestionnaires varie d'un ministère à l'autre, ce qui se traduit par un soutien variable aux gestionnaires;
- Nécessité de mieux cerner la réalité des gestionnaires, afin de combler les lacunes dans des domaines tels que: les données démographiques, le nombre de gestionnaires, les ratios au sein des ministères et des régions et la représentation des groupes d'équité en matière d'emploi;
- La CNG dépend d'organisations qui prêtent du talent et des volontaires. La dotation des effectifs du secrétariat est devenue un défi accru;
- La CNG n'a pas reçu d'augmentation de son financement de base depuis 2014. Des ressources supplémentaires pourraient être nécessaires pour poursuivre le travail à long terme:
 - Vingt-deux pour cent (22 %) du financement pour 2021 provenait de contributions ministérielles volontaires, fondées sur un cycle de deux ans, dont la majorité venait d'un seul ministère.

Regard sur l'avenir

Dans l'objectif de mieux répondre aux besoins de nos membres et de constituer une voix encore plus forte pour les gestionnaires, nous devons affiner notre connaissance de nos membres et des défis auxquels ils sont confrontés. Le dernier Sondage éclair de la CNG auprès des gestionnaires a eu lieu il y a plus de quatre ans, soit avant la pandémie et les divers changements sociétaux qui ont eu lieu depuis. En l'absence d'un ensemble de données spécifiques aux gestionnaires, il y a une lacune dans nos connaissances et notre capacité d'être la voix des gestionnaires lorsqu'ils tentent d'aborder des questions importantes dans leur sphère de travail, telles que les implications de l'Appel à l'action du greffier sur l'antiracisme, l'équité et l'inclusion. Nous collaborerons donc avec les ministères et les groupes partenaires pour compiler et créer des ensembles de données afin de soutenir notre travail dans l'avenir.

La CNG cherche à compléter les événements virtuels par des événements en personne, dès que la situation de pandémie le permet. Lorsque cela sera possible, nous lancerons des sessions hybrides de mise en réseau et d'apprentissage, en veillant à ce que les meilleures pratiques soient intégrées.

Nous nous engageons également à renforcer les partenariats existants et à en établir de nouveaux afin de créer des possibilités prometteuses, de tirer le meilleur parti des forces collectives et de réduire le dédoublement.

Comme nous l'avons évoqué, la fonction publique s'est efforcée de renforcer la diversité et l'inclusion au sein de l'effectif, de soutenir les employés et leur santé mentale, et de les aider à s'adapter à une nouvelle réalité professionnelle. Nous continuerons donc à fournir des informations, des ressources, et des offres aux gestionnaires qui font la différence sur ces sujets qui comptent.

« Il y a encore beaucoup d'énergies, de connaissances et de compétences inexploitées chez les gestionnaires de la fonction publique, qui fonctionnent parfois en vase clos. »

Certaines de ces occasions à venir sont déjà planifiées, comme c'est le cas d'activités sur la santé mentale, d'une série d'événements interactifs pour les gestionnaires, de discussions sur le thème des carrières organisées avec l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique, de groupes de coaching par les pairs et d'une présentation d'une chercheuse invitée de l'École de la fonction publique du Canada, Dr. Rachel Zellars.

Cette année, les journées d'apprentissage annuelles de l'automne se dérouleront sous la forme d'un colloque de trois jours, au cours duquel nous proposerons des séances portant sur l'Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale du greffier et d'autres sujets tout aussi essentiels.

Comme toujours, nous veillerons à maintenir le dynamisme des comités directeurs et des réseaux régionaux, qui permettent de tenir compte de la diversité des besoins d'un océan à l'autre. L'importance des relations interministérielles et l'élimination des barrières continuent d'être des motivations importantes pour nos membres, et nous sommes très enthousiastes à l'idée de poursuivre ce travail.

Nos efforts de renouvellement comprendront un examen de notre structure de gouvernance afin de veiller à son efficacité et son potentiel pour fournir des conseils opportuns et ciblés.

Remerciements

Nous remercions tout particulièrement les membres bénévoles des comités suivants :

- Comités directeurs régionaux;
- Champions exécutifs régionaux;
- Conseil consultatif régional;
- Conseil consultatif des gestionnaires;
- Conseil consultatif des sous-ministres adjoints.

Nous remercions également chaleureusement la communauté des gestionnaires, des superviseurs et des aspirants gestionnaires qui travaillent fort pour créer et soutenir des équipes, des services, des processus et des systèmes de soutien qui, en définitive, sont au service de la population que nous servons tous.

Pour toute question ou tout commentaire, veuillez communiquer avec :

Isabelle Racine
Directrice exécutive
Communauté nationale des gestionnaires
Isabelle.racine2@efpc-csps.gc.ca



Ce rapport annuel a été préparé avec l'appui de plusieurs membres du Secrétariat de la Communauté nationale des gestionnaires :

Responsables régionaux de la Communauté nationale des gestionnaires

- Atlantique – Barbara Schneider, Michael MacInnis (ancien membre);
- Québec/Nunavut – Valérie Plourde;
- Ontario – Mary Ann Medaric, Marilyn Cavarretta-Latzel (ancienne membre);
- Prairies/Territoires du Nord-Ouest – Lisbeth Savard;
- Colombie-Britannique/Yukon – Teresa Martin;
- Région de la capitale nationale – Hélène Larose.

Communications et soutien des programmes

- Natalie Poirier, gestionnaire en communications (ancienne membre);
- Hamish McPherson, conseiller en communications;
- Genevieve Quevillon, conseillère en communications;
- Pauline Picotte, gestionnaire en soutien des programmes.



Annexes

1. [La structure de gouvernance de la CNG](#)
2. [Conseil consultatif des Sous-ministre adjoint](#)
3. [Conseil consultatif des gestionnaires](#)
4. [Conseil consultatif régional](#)
5. [Liste des événements tenus en 2021 et nombre de gestionnaires atteints](#)
6. [Les partenaires et des intervenants en 2021](#)
7. [Les comités dont la CNG a été membre en 2021](#)
8. [Les medias sociaux](#)