



SOMMET DES RÉSEAUX

23 et 24 septembre 2008

Minto Suite Hotel, Ottawa (Ontario)

Communauté nationale des
gestionnaires
Secrétariat
Ottawa (Ontario) K1A 0R3

Tél. : 613-946-7636
Télec. : 613-941-0287

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	3
INTRODUCTION	4
CONTEXTE ET PARTICIPATION	4
BUTS DU SOMMET DES RÉSEAUX	5
PROGRAMME DU SOMMET DES RÉSEAUX	5
MOTS DE BIENVENUE	5
MINI-SÉANCE À LA PIGE	6
DISCUSSION INFORMELLE	6
PRÉSENTATION – SÉANCES EN GROUPE DE DISCUSSION DE LA CNG	10
IDENTIFICATION DES SECTEURS D'INTÉRÊT COMMUN	10
ÉTABLISSEMENT DES PRIORITÉS	13
ÉLABORATION DU PLAN D'ACTION	13
DÉFINITION DU PLAN	16
PLAN D'ACTION DU SOMMET DES RÉSEAUX	17
REPRÉSENTANTS DE RÉSEAUX ET DE COMMUNAUTÉS POUR LES ÉTAPES SUIVANTES	18
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE	19
ACCORDS DE RESPONSABILITÉ DES PARTICIPANTS	19
MOTS DE LA FIN	20
APPENDIX A: LIST OF PARTICIPANTS	?
APPENDIX B: AGENDA	?
APPENDIX C: NMC FOCUS GROUP PRESENTATION	?

Rapport sur le Sommet des réseaux
23 et 24 septembre 2008
Minto Suite Hotel - Ottawa

1. Sommaire

La communauté nationale des gestionnaires (CNG) a organisé un Sommet des réseaux qui s'est déroulé les 23 et 24 septembre 2008 au Minto Suite Hotel à Ottawa, afin de réunir les représentants du réseau et de la communauté pour discuter des sujets et des enjeux d'intérêt communs, par exemple, le renouvellement de la fonction publique. Les représentants des réseaux et communauté suivants se sont réunis : la Communauté nationale des gestionnaires (CNG), les conseils fédéraux régionaux (CFR), le Réseau jeunesse fédéral (RJF), l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX), le Conseil des ressources humaines (CRH), le Réseau des intervenants en matière de renouvellement de la FP, le Conseil consultatif des SMA (pour la CNG), l'École de la fonction publique du Canada (EFPC).

L'événement s'est amorcé par un mot de bienvenue de Mark Butler, président du Conseil exécutif de la CNG et de François Guimont, sous-ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et champion de la CNG.

Une discussion informelle a suivi une séance de réseautage informelle, où se sont réunis des représentants de la Communauté nationale des gestionnaires, du Réseau jeunesse fédéral, de l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada, des conseils fédéraux régionaux, du Conseil des ressources humaines et du Réseau des intervenants en matière de renouvellement de la FP. Chaque représentant a discuté des forces, des défis et des projets à venir de son réseau.

Au cours de cet événement d'une journée et demie, les participants ont pu prendre part à différentes séances et processus, qui ont abouti à l'élaboration d'un plan d'action sur le Sommet des réseaux prenant appui sur les deux priorités suivantes retenues par les participants au Sommet :

1. La gestion du rendement/la gestion des cas de piètre rendement;
2. Les Sommets des réseaux régional sur le renouvellement de la fonction publique et la mobilisation des employés.

On a dégagé de chaque priorité des réalisations à court et à moyen terme pour une période couvrant les 12 prochains mois. Les réseaux et les communautés ont également cerné les facteurs clés et les mesures requises pour réussir; les forces ainsi que les leviers des « collectifs », les principes directeurs et les valeurs fondamentales qui contribuent à renforcer les liens et la collaboration.

Pour ne pas freiner l'élan et s'assurer de demeurer engagé à prendre des mesures de suivi, les représentants attirés de chaque réseau/communauté ont désigné une personne-ressource pour ce qui est du suivi, du peaufinement du plan et de sa mise en œuvre

On a mis sur pied un groupe de travail distinct réunissant des participants au Sommet pour traiter des enjeux particuliers et uniques de la région de la capitale nationale (RCN) au chapitre de la mobilisation des gestionnaires de cette région.

Le mot de la fin a été présenté par François Guimont qui a exprimé ouvertement son aval et son appui aux priorités retenues et au plan d'action élaboré à l'occasion du Sommet des réseaux.

2. Introduction

Le présent rapport fait état des délibérations et des éléments documentés au cours de cette séance d'une journée et demie du Sommet des réseaux où les représentants des réseaux, des communautés et des organisations suivants ont participé :

- Communauté nationale des gestionnaires (CNG)
- Conseils régionaux fédéraux (CRF)
- Réseau jeunesse fédéral (RJF)
- Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX)
- Conseil des ressources humaines (CRH)
- Réseau des intervenants en matière de renouvellement de la FP
- Conseil consultatif des SMA (pour la CNG)
- École de la fonction publique du Canada (EFPC)

Se reporter à l'annexe A pour obtenir une liste des participants au Sommet.

3. Contexte et participation

Au cours des deux derniers forums nationaux, la CNG a eu recours à des sondages électroniques des délégués et a pu, grâce à cette technologie, mobiliser les dirigeants des niveaux les plus élevés de la fonction publique fédérale. Plus particulièrement, la séance de l'année précédente qui s'est déroulée à Vancouver est à l'origine d'une rétroaction extrêmement positive de la part des délégués et des hauts dirigeants qui y ont participé. À la lumière des résultats du sondage électronique et du dialogue avec les hauts dirigeants, François Guimont, SM champion de la CNG, a proposé que la CNG organise un Sommet afin de réunir les représentants des divers réseaux et communautés afin de discuter des secteurs d'intérêt commun et de déterminer s'il est possible de collaborer et de mettre à contribution les efforts collectifs de l'ensemble des parties.

Le Conseil exécutif de la CNG s'est dit très en faveur de la proposition de M. Guimont et a pris l'initiative d'organiser un Sommet des réseaux. Pour cette première rencontre, les invitations ont été expédiées aux représentants d'un certain nombre de réseaux et de communautés choisis parce qu'ils représentaient un sous-ensemble d'employés et de communautés fonctionnelles et qu'ils partageaient des intérêts et des préoccupations communs au chapitre de la gestion des enjeux relatifs au renouvellement de la FP.

4. Buts du Sommet des réseaux

Le Sommet avait pour but de favoriser la discussion entre les représentants de réseaux et de communautés invités sur des sujets et des enjeux d'intérêt commun, par exemple, le renouvellement de la fonction publique, en vue :

- de cerner les synergies et les priorités analogues des différentes communautés et réseaux;
- d'élaborer des stratégies de collaboration et de soutien mutuel;
- d'élaborer un accord de collaboration et un plan d'action pour réaliser les priorités dégagées et échangées.

5. Programme du Sommet des réseaux

Le programme du Sommet des réseaux a été conçu pour donner aux participants l'occasion de se connaître les uns les autres et d'en apprendre davantage sur d'autres réseaux et communautés, de dégager les thèmes émergents et les priorités communes, de choisir un certain nombre de priorités et d'élaborer un plan d'action que pourraient suivre conjointement les réseaux et les communautés.

L'annexe B présente le programme détaillé du Sommet des réseaux.

6. Mots de bienvenue

Mark Butler, président du Conseil exécutif de la CNG, souhaite la bienvenue à tous les participants. On demande à chaque représentant de se présenter, d'indiquer le réseau/la communauté qu'il représente ainsi que son ministère d'attache et le lieu de travail.

Mark présente Francois Guimont, sous-ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et champion de la CNG. M. Guimont réitère l'objet du Sommet et traite des avantages rattachés à la mise à contribution des forces et des synergies des réseaux en vue de collaborer conjointement dans les secteurs d'intérêt communs.

Il invite les participants à dégager les éléments susceptibles de mener à l'action, dans leurs délibérations au cours des prochains jours, et à tenir compte des éléments suivants dans leurs discussions :

- Que peut-on faire collectivement pour résoudre ces questions et faire le nécessaire?
- Que peuvent faire les organismes centraux pour intervenir et offrir du soutien?
- Quelles demandes peut-on formuler au sous-ministre pour qu'il fournisse du soutien ou qu'il prenne des mesures particulières?

7. Mini-séance à la pige

Le facilitateur a invité les participants à prendre part à une mini-séance à la pige d'une heure, un processus qui leur permet de prendre le temps de mieux se connaître les uns les autres et d'en apprendre davantage sur les autres réseaux et communautés représentés au Sommet. Un représentant attiré de chaque réseau/communauté fait l'accueil à une table et l'on demande aux participants de choisir trois tables au cours de la séance pour en apprendre un peu plus sur chacun des groupes représentés.

8. Discussion informelle

Les représentants de chaque réseau et communauté ont été invités à participer à une discussion informelle afin de dégager les forces et les défis de leurs réseaux respectifs et de découvrir les activités et les projets emballants qu'ils prévoient au cours des 12 prochains mois. Cette activité avait pour but de fournir une analyse de l'environnement des forces et des enjeux de chaque réseau et de cerner quels étaient les enjeux communs, les thèmes émergents et les possibilités de collaboration.

Mark Butler, président, Conseil exécutif de la Communauté nationale des gestionnaires

Forces

- 70 % des membres se trouvent dans les régions, ce qui assure une forte présence régionale à la CNG
- La CNG est représentée dans les conseils fédéraux régionaux
- Fort lien aux réseaux ministériels
- Forum national de perfectionnement des gestionnaires – niveau de participation élevé à ces événements et bien connu des gestionnaires et des hauts fonctionnaires.

Défis

- Réussir à mobiliser dans la région de la capitale nationale
- Communication et diffusion des messages dans les ministères
- Reconnaissance de la valeur du travail – bien que sa participation soit considérée de nature volontaire, il est essentiel que les hauts dirigeants et les organisations reconnaissent l'importance de la CNG, ses objectifs stratégiques et ses réalisations.

Projets/activités à venir

- Mise en œuvre complète de la nouvelle structure de gouvernance
- Organisation du prochain Forum national de perfectionnement des gestionnaires pour 2009 à Montréal
- Sommet des réseaux et donner suite aux résultats du Sommet

Jennifer Wessner, présidente, Réseau jeunesse fédéral

Forces

- Représente 11 réseaux régionaux et 19 réseaux ministériels

- Le réseau est dirigé par les membres et rend des comptes à ses membres
- Le réseau jouit d'une grande étendue d'action et d'une bonne représentation à tous les niveaux, y compris au niveau des étudiants et des employés nommés pour une période déterminée.

Défis

- Il est possible que le réseau ne soit pas connu de tous les intervenants
- Certains gestionnaires comprennent mal la valeur du Réseau jeunesse, ce qui influe sur l'accessibilité des membres et la mobilisation des membres éventuels
- Aucune enveloppe particulière n'est réservée à l'appui du réseau
- Les réseaux régionaux ont des enjeux différents que le RJF à l'échelle nationale.

Projets/activités à venir

- Élaboration de modèle de gestion pour le RJF
- Lancement d'un site Web avec l'appui de l'AFPC

Simon Coakely, président, Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada

Forces

- L'Association est dirigée par ses membres et la participation est volontaire
- L'APEX exploite ses activités depuis 25 ans
- Les membres proviennent d'un bout à l'autre du pays et la plupart des organismes et ministères y sont représentés
- L'APEX est une organisation indépendante à l'extérieur de la fonction publique fédérale; elle n'est pas contrainte d'interagir avec les mêmes structures et processus financiers que les autres organisations de la fonction publique fédérale
- L'APEX est régie par un conseil d'administration qui bénéficie de l'appui des ministères et des organismes membres de l'organisation.

Défis

- Sort d'une période de transition forte d'un nouveau conseil d'administration
- Devra prochainement trouver un nouveau directeur exécutif

Projets/activités à venir

- Parrainage d'un événement conjointement avec les conseils fédéraux dans le Canada Atlantique
- Tenue d'un forum/symposium sur la santé des cadres supérieurs

Marilyn Kapitany, présidente nationale, conseils fédéraux régionaux

Forces

- Horizontalité et travaux des conseils fédéraux
- Nature volontaire des travaux et volonté marquée d'innover

- Capacité de nouer des liens au Centre et de réseauter avec des personnes susceptibles d'exercer une influence et de faire progresser les choses
- Capacité d'établissement et d'entretien de relations

Défis

- Distribution des ressources entre les conseils
- Enjeux liés au lieu géographique, en particulier dans le Nord
- Appui des sous-ministres
- Faire reconnaître les travaux des conseils – le travail s'effectue sur une base volontaire et n'est pas considéré comme faisant partie des fonctions de l'emploi d'une personne.

Projets/activités à venir

- Trouver des façons de contribuer de façon importante au renouvellement de la FP
- Utiliser les données démographiques et analyses rassemblées dans chaque région en vue de mettre en œuvre des stratégies pour résoudre les problèmes mis au jour dans l'analyse
- Les conseils fédéraux procèdent à l'élaboration d'un cadre de rapport et de planification commun qui sera mis en œuvre cette année
- Tenue d'ateliers de subventions et de contributions dans chaque région pour donner suite aux travaux du groupe d'expert.

Camille Therriault-Power, représentant, Conseil des ressources humaines

Forces

- Le Conseil est une tribune de promotion des intérêts pour aborder la question de la prestation des services de RH
- Accent mis sur l'amélioration des services transactionnels.

Défis

- Reconnaître le rôle de desserte de la collectivité des RH
- Problèmes liés à la capacité et à l'instabilité au chapitre de l'expertise des membres de la collectivité des RH
- S'assurer que ce qu'accomplit la collectivité est lié aux accords sur le rendement des sous-ministres; établir des liaisons horizontales et tenter de devenir un partenaire stratégique de la communauté des SM.

Projets/activités à venir

- Collaborer au programme de renouvellement de la FP et appuyer l'accent mis sur la gestion des personnes comme élément à l'avant-plan des préoccupations
- Collaborer avec les divers réseaux pour établir une infrastructure offrant une stabilité dans différents domaines d'expertise en matière de RH
- Se concentrer sur « travailler intelligemment » et corriger les procédés des RH.

Daniele Besner, représentante, Réseau des intervenants en matière de renouvellement de la FP

Forces

- Le réseau a été mis sur pied au printemps dernier et 15 réseaux différents y sont représentés
- Capacité de communiquer le message et d'analyser les initiatives et activités liées au renouvellement de la FP.

Défis

- Achever la mise sur pied du réseau
- Les membres du réseau se trouvent à des étapes différentes de leur compréhension du renouvellement de la FP.

Projets/activités à venir

- On procède actuellement à la collecte de données auprès de chaque membre du réseau et l'on préparera un rapport sommaire
- Examiner le rapport et cerner les priorités communes et les secteurs où l'on pourrait intervenir.

Une fois que chaque représentant a terminé le survol des forces, des défis et des plans à venir de son réseau, l'animateur de la séance informelle a facilité une discussion en vue de mobiliser davantage les représentants sur la valeur de la collaboration et de la coopération. Voici un résumé des principaux messages communiqués :

Les réseaux et leur valeur ajoutée pour le renouvellement de la FP

- La CNG est un outil habilitant – le catalyseur, et est très bien positionné pour mettre en œuvre les recommandations
- Les conseils fédéraux régionaux peuvent être les « fertilisants » qui collectent l'information et la communiquent aux autres
- Le RJF est bien positionné pour établir le lien avec les employés qui viennent tout juste d'entrer dans la fonction publique fédérale
- L'APEX s'est bien positionnée pour présenter les préoccupations au « système »
- Le Réseau des intervenants en matière de renouvellement de la FP réunit une pléthore de groupes différents et rallie des points de vue différents
- Le Conseil des RH est bien positionné pour collaborer, au sein des organisations, en tant que responsable de la mise en œuvre de nombre d'initiatives de renouvellement
- Les réseaux sont des communautés d'intérêt et jouissent tous de la capacité de joindre leurs membres.

Modes de consolidation des efforts des différentes communautés pour optimiser l'effet

- Reconnaître que l'on peut réaliser des choses ensemble, mais que l'on ne peut pas tout faire

- Faire les choses correctement. Comprendre l'intention des collectivités fonctionnelles et l'établissement des priorités
- Régler les problèmes dans la région de la capitale nationale afin de favoriser la collaboration et la coopération. Les conseils fédéraux sont présents dans les régions, mais ils sont absents dans la RCN
- Le RJF et le CNG ont tous deux des réseaux dans la RCN qui ont eu de la difficulté à amorcer leurs activités; toutefois, ils semblent prendre leur envol.

Concurrence entre les réseaux – attirer les ressources et l'attention

- Tous les représentants conviennent que plus d'efforts sont faits pour collaborer
- Il est important de reconnaître que les différents réseaux répondent aux besoins diversifiés des membres qu'ils représentent
- Il faut reconnaître qu'il y a du chevauchement et l'on doit éviter le dédoublement et se concentrer sur le soutien et la collaboration les uns avec les autres.

9. Présentation – Séances en groupe de discussion de la CNG

Mark Butler, président du Conseil exécutif de la CNG, fait une présentation sur les résultats préliminaires des séances en groupe de réflexion qui ont été tenues d'un bout à l'autre du pays au cours de l'été. Ces séances ont été organisées par la CNG afin de rassembler des renseignements et des données supplémentaires sur les principales questions qui se sont dégagées du sondage électronique qui s'est tenu au dernier Forum national de perfectionnement des gestionnaires qui s'est tenu à Vancouver en avril 2008.

Mark fait savoir que 229 gestionnaires ont participé à ces séances. Différentes questions ont été posées sur les sujets suivants :

- Gestion du rendement
- Gestion des personnes
- Écheveau de règles
- Préparation des futurs leaders

Une copie de la présentation donnée par Mark Butler est jointe à l'**annexe C**.

10. Identification des secteurs d'intérêt commun

Les facilitateurs invitent les participants à prendre part à une séance visant à dégager les secteurs d'intérêt commun. L'objectif est que les participants trouvent des thèmes présentant éventuellement un intérêt commun de même que des secteurs où ils pourraient intervenir dans l'avenir. Les participants ont été installés à des tables prédéterminées et on leur a demandé de répondre aux questions suivantes :

« À la lumière des discussions qui ont eu lieu en matinée, quels sont les secteurs/idées/possibilités émergents qui pourraient être utiles pour nos réseaux/conseils si nous arrivions à établir des liens ou à travailler en plus étroite collaboration (synchronisme et synergie) ».

Le facilitateur informe les participants que la séance sera suivie d'un exercice d'établissement des priorités fondé sur des critères déterminés par vote.

On demande à chaque participant d'inscrire sur une fiche sa réponse à la question posée et de l'afficher sur un « mur de l'affinité ». Une fois les idées affichées, on a demandé aux participants de regrouper les idées et les thèmes de nature analogue.

Recrutement et maintien en poste

- Les synergies entre la communauté des gestionnaires, le Conseil des RH et les réseaux jeunesse sur la question du recrutement et du maintien en poste.

Dotation (LEFP) à l'appui du renouvellement de la FP

- Établir un partenariat d'intervenants commun entre le CNG, l'APEX et le Conseil des RH afin d'améliorer les mécanismes fonctionnels de la LEFP et de mieux appuyer le renouvellement de la FP.

Renouvellement de la FP

- Ce que cela signifie dans chaque communauté – une conversation
- Priorité du greffier – mobilisation de tous les employés pour le renouvellement de la FP

Leadership à tous les échelons

- L'affiche représente un triangle avec le Réseau jeunesse, l'APEX et la Communauté des gestionnaires
- Le CNG établit des partenariats avec l'APEX et les CFR (conseils fédéraux régionaux) afin de mettre en place des groupes de réflexion en vue de cerner et de comprendre l'incidence de « l'écheveau de règle » et la culture de l'aversion pour le risque. Il en résulte le partage de l'information pertinente pour améliorer la gestion du rendement. Le partenariat pourrait aussi réunir le Conseil des RH et la Communauté des intervenants.
- Partenariat entre l'APEX et la Communauté des gestionnaires en vue d'influer sur les éventuels enjeux liés à la santé
- Partenariat entre le RJF et le CNG (meilleures pratiques, conseils, mentorat et encadrement)
- Les communautés de gestionnaires pourraient appuyer l'exercice d'examen des programmes de perfectionnement du Conseil des RH. Bon nombre de ministères ont adapté le PSG/CAP pour accroître l'engagement vers le succès, pour certaines communautés en particulier (S et T)

Outils de RH et activités de soutien

- Établissement des priorités et formation
 - Sommet annuel comme celui-ci
 - Réunions d'information casse-croûte
 - Échanges intergroupes
 - Contact avec d'autres groupes
 - Ce que font les autres pays
 - Présentations par des spécialistes en la matière
 - Épreuves de connaissance de base

- Définition des compétences et organisation du perfectionnement qui correspond
- Jumelage – « dans vos souliers »
- Réunions casse-croûte sur les enjeux généraux des RH/gestionnaires; répertorier l'ensemble des activités et les inscrire au calendrier
- Synergie des conseils de RH et des cadres de direction sur certains outils particuliers et formation en matière de RH
- Collaboration entre le Conseil des RH et les réseaux jeunesse pour aider les jeunes à enrichir leur expérience

Coordination et échange du leadership régional

- Les conseils fédéraux pourraient prendre la responsabilité de veiller à ce que les sommets régionaux réunissent tous les réseaux
- Selon vous, comment votre réseau appuiera-t-il le bien-être de ses membres au cours des 3 à 5 prochaines années et y contribue-t-il?
- Utiliser le concept de Réseau des intervenants à l'échelle régionale pour s'assurer que tous les intervenants donnent suite au PRP à l'échelle régionale
- Les conseils fédéraux régionaux peuvent collaborer avec d'autres réseaux pour coordonner les activités dans une région donnée et veiller à la mise en œuvre des activités et des plans d'action les plus utiles et éviter le dédoublement
- Que peuvent faire les autres réseaux pour aider le RJF à établir sa structure et ses mécanismes de gestion? De plus, que peut apprendre le RJF des autres réseaux? Quelles pratiques exemplaires peuvent être partagées?

Registre de pratiques

- Percevoir le leadership communautaire comme un continuum
- Étudier les possibilités de mettre en commun les renseignements sur les activités en cours/prévues rassemblés grâce au Réseau des intervenants
- Jumelage entre toutes les organisations; c.-à-d., passer une journée « dans mes souliers » - une situation mutuellement profitable; mieux comprendre tous les rôles et responsabilités, établir des partenariats, poursuivre la collaboration et mettre en valeur les meilleures pratiques
- Registre de l'ensemble des activités liées au programme de renouvellement; mettre en place un site Web autogéré (Responsable : AFPC)
- Mettre à profit la technologie pour la prestation de programmes; les communautés s'y intéressent en vue d'appuyer les ministères

Apprentissage

- Groupe de travail sur les RH pour les gestionnaires – il faut intégrer les travaux et les recommandations dans le plan – se concentrer sur une ou deux priorités
- Échange plus profitable entre la Communauté des gestionnaires, l'École, le Réseau jeunesse afin de mieux cerner les besoins en matière d'apprentissage/formation et groupe de discussion (?) à l'École
- Collaborer avec d'autres intervenants comme le CRH, le CNR, l'AFPC pour mettre en place un module ou une activité de perfectionnement professionnel pour aider les gestionnaires qui doivent s'acquitter de la difficile tâche de tenir les discussions relatives au rendement

11. Établissement des priorités

On demande aux participants de répertorier les critères qui seront utilisés pour tenir un vote sur les idées présentées. Voici les critères retenus :

- Favoriser la participation et la mobilisation de toutes les communautés
- Établir le lien aux piliers du CNR, aux priorités du greffier et autres réseaux concernés
- Les résultats à court terme peuvent être réalisés dans les 12 mois
- Action réelle (résultats attendus clairement définis – tangible)
- Atteindre les résultats à l'aide des ressources existantes (si un financement est requis, il doit être réaliste)

On remet à chaque participant quatre autocollants en forme de rond et on leur demande de les placer vis-à-vis les secteurs qu'ils considèrent comme les priorités les plus élevées en fonction des critères établis. Ils peuvent aussi utiliser les autocollants comme ils le souhaitent (ils peuvent placer tous les autocollants vis-à-vis un élément, choisir quatre éléments ou toute combinaison).

Les trois sujets suivants sont ceux qui ont obtenu le plus de votes et ils sont présentés en ordre de préférence.

1. Collaborer avec d'autres intervenants comme le CRH, la CNR, l'AFPC pour mettre en place un module ou une activité de perfectionnement professionnel pour aider les gestionnaires qui doivent s'acquitter de la difficile tâche de tenir les discussions relatives au rendement
2. Les conseils fédéraux pourraient prendre la responsabilité de veiller à ce que les sommets régionaux réunissent tous les réseaux
3. Registre de l'ensemble des activités liées au programme de renouvellement; mettre en place un site Web autogéré (Responsable : AFPC)

12. Élaboration du plan d'action

Les facilitateurs dirigent les participants dans le cadre d'un processus afin de réfléchir sur les trois sujets retenus. On demande à chaque participant de choisir parmi les trois sujets celui qui l'intéresse le plus et de mettre en place « un groupe de travail réuni à une table » pour dégager les principaux objectifs et résultats attendus par rapport au sujet choisi.

Au terme de cette partie de l'exercice, on demande aux participants de se rendre aux autres tables (aux tables auxquelles ils n'ont pas participé en tant que membre au départ) et d'écouter les suggestions et les recommandations de chacun des groupes de travail, de leur donner l'occasion de donner de la rétroaction sur les deux autres sujets. Les représentants désignés de chaque table donnent une présentation des objectifs et des résultats dégagés par le groupe de travail initial et

l'on remet aux participants une « carte de commentaires » en leur demandant de répondre aux questions suivantes :

1. Voici ce que j'ai beaucoup aimé et que je vous suggère d'ajouter...
2. Voici un élément manquant qui selon moi devrait être abordé...
3. Voici un élément que je vous suggère de retirer parce que...

La rétroaction est examinée par les membres du groupe de travail initial et les commentaires et la rétroaction sont intégrés dans le plan initial.

Les paragraphes qui suivent résument les plans d'action élaborés à l'issue du processus décrit ci-dessus :

Remarque : Pour chacune des trois priorités dégagées, on a indiqué les liens à la stratégie de renouvellement de la FP et aux priorités du greffier.

Priorité n° 1 – Gestion du rendement et traitement des cas de piètre rendement

PRIORITÉ DU GREFFIER : Gestion des personnes

Priorité du Sommet : Gestion du rendement

Collaborer avec les intervenants comme le CRH/CNG/AFPC pour mettre en place un module ou une activité de perfectionnement professionnel pour aider les gestionnaires qui doivent s'acquitter de la difficile tâche de tenir les discussions relatives au rendement :

Les gestionnaires sont outillés pour tenir une discussion franche sur le rendement réel.

Objectifs	Résultats
<ul style="list-style-type: none"> • Établir un registre des ressources existantes (ministères, Conference Board of Canada, secteur privé) liées à d'autres réseaux (APEX, CRH) – évalués. • Donner suite à l'évaluation préliminaire du Groupe de travail sur le renforcement des capacités en gestion des RH des gestionnaires; cerner et évaluer les besoins en matière d'apprentissage. • Concevoir et élaborer un module sur l'apprentissage. • Étudier des possibilités de perfectionnement conjoint avec les syndicats. • Concevoir, communiquer et donner des séances. • Ce qui s'applique aux non-gestionnaires (gestionnaires actuels et futurs). • Mobiliser les professionnels des relations de travail – ce qui existe (formation). • S'assurer qu'une composante prévoit une 	<ul style="list-style-type: none"> • Dégager les meilleures pratiques. • Éviter de « réinventer la roue ». • Promouvoir les outils existants. • S'efforcer d'adapter ce qui existe. Mettre l'accent sur les simulations de pratiques d'encadrement/de mentorat. • Valider les besoins et contribuer à l'établissement d'activités et d'approches favorables à l'apprentissage. • Possibilité pour les communautés de pratique/cercles d'encadrement. • Séances en temps voulu.

<p>discussion visant à déterminer si l'on dispose de l'appui de la haute direction.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Susciter la participation de la haute direction – les inciter à prendre part à un module ou à une activité d'encadrement/mentorat. • Composante pour discuter des mauvaises personnes, culture organisationnelle, définir les cas de piètre rendement, ce qui est axé sur les compétences, ce qui est axé sur le comportement, solutions différentes – l'effet de ne pas en tenir compte sur l'équipe. • Le module comprend des renseignements sur la façon dont les gestionnaires établiront le plan d'action pour aider les employés. • Le module comprend des renseignements sur la façon de préparer l'employé à la discussion – les règles d'engagement. 	
--	--

Priorité n° 2 – Les conseils fédéraux tiennent des sommets régionaux

PRIORITÉ DU GREFFIER : Mobilisation des employés pour le renouvellement de la FP

Priorité du Sommet : Mobilisation régionale pour le renouvellement de la FP (conseils fédéraux) :

« *concrétiser l'engagement partout au pays* »

Les conseils fédéraux s'assurent que les sommets régionaux réunissent tous les réseaux/coordonnent l'échange et le leadership régional (conseils fédéraux).

Objectifs	Résultats
<ul style="list-style-type: none"> • Sommet régional – réunir tous les réseaux dans le cadre d'un rassemblement prenant la forme qui convient le mieux à chaque région. • Assurer une discussion stratégique bidirectionnelle et ne pas se limiter à tenir une série de discours. 	<ul style="list-style-type: none"> • Accroître la compréhension commune du PRP parmi les fonctionnaires de tous les échelons dans toutes les régions. • Acceptation de la part de la haute direction et mandat des CFR de promouvoir et de mettre en valeur les activités liées au PRP, l'excellence en gestion, l'apprentissage et le perfectionnement, la mobilisation communautaire. • Sensibilisation accrue de chaque réseau aux priorités et aux activités pour mettre à profit les secteurs d'intérêt commun et accroître les synergies et prendre appui sur celles-ci. • Tous les réseaux sont liés aux CFR (quels sont les réseaux qui doivent être inclus : échange d'information et résultats).

	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager la diffusion de l'information par tous les représentants des réseaux à leurs membres. • Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication pour sensibiliser aux réseaux régionaux – image de marque, mise en valeur. • S'assurer que les pages Web des CFR contiennent des liens vers les réseaux, au besoin.
--	---

Priorité n° 3 – Registre de pratiques

PRIORITÉ DU GREFFIER : Transfert des connaissances

Priorité du Sommet : Meilleures pratiques

Objectifs	Résultats
<ul style="list-style-type: none"> • Échange des meilleures pratiques. • Renouvellement de la FP lié à l'information connexe; p. ex., orientation de l'EFPC. • Les réseaux eux-mêmes et les initiatives (structurés). • Encourager le croisement – cerner les possibilités de rencontre en personne. • Cerner les meilleures technologies (Web 2.0) et le mode de gestion. • Mobiliser des experts en la matière. • Trouver des façons d'inciter la participation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Page Web. • Chaque site Web de communauté/conseil contient des liens vers tous les réseaux/conseils. • WIKI autogéré. • Espace de collaboration pour les commentaires/évaluations de l'ensemble des meilleures pratiques/information actuellement disponibles.

Remarque : Après discussion et réflexion, les participants ont déterminé que le sujet n° 3 – Registre de pratiques – était moins axé sur l'objet et représentait davantage un moyen d'obtenir l'information et les outils pour les gestionnaires. Il a été reconnu qu'en dépit de l'importance de cette question, le groupe se concentrerait sur les priorités 1 et 2, et étudierait la possibilité d'utiliser la technologie et d'autres moyens pour renseigner les gestionnaires dans leurs travaux sur ces priorités.

13. Définition du plan

Les facilitateurs invitent les participants à prendre part à un modèle d'entrevue où chaque participant peut répondre aux quatre questions suivantes :

1. Nommer quelques réalisations à court et à moyen terme (6 à 12 mois) qui démontrent du progrès et la poursuite de la lancée par rapport aux objectifs partagés répertoriés?

2. Quels sont les principaux facteurs et les conditions nécessaires que nous devons dégager pour réussir?
3. Quelles forces mettons-nous à contribution en tant que conglomérat de réseaux et comment pouvons-nous les optimiser pour atteindre nos objectifs?
4. Quels sont les deux ou trois principes directeurs ou valeurs fondamentales qui régiront nos liens et notre collaborerons?

À la lumière de la rétroaction reçue, les participants ont été divisés en quatre groupes séparés et on leur a demandé d'élaborer un sommaire de chacune des questions ci-dessus. Le résultat de cet exercice est devenu le fondement du plan d'action du Sommet des réseaux.

14. Plan d'action du Sommet des réseaux

I. Réalisations à court et à moyen terme

Priorité n° 1 – Gestion du rendement et traitement des cas de piètre rendement

Trois mois

1. Un groupe de travail sera mis sur pied.

Six mois

1. Registre complet des ressources et outils existants.
2. Plan d'action élaboré contenant les rôles et les responsabilités ainsi que les étapes charnières.
*EFPC, CNG, RJF, APEX, CRH, AFPC

Priorité n° 2 – Sommet des réseaux régionaux sur le renouvellement de la fonction publique/la mobilisation des employés

Six mois

1. Les conseils fédéraux sont sollicités et on obtient leur appui pour tenir des sommets de réseaux régionaux.

Douze mois

1. Les présidents de conseils fédéraux régionaux organisent une réunion du réseau pour élaborer des stratégies régionales visant à mobiliser les employés à l'égard du PRP.

2. Chaque conseil fédéral régional organise une réunion dans le cadre de laquelle chaque ministère de la région mandate un échantillon d'employés représentatif pour discuter d'un sujet choisi par le Conseil.

II. Principaux facteurs et actions nécessaires pour la réussite

Voici les facteurs cruciaux qui devront être mis en place pour assurer la réussite :

Élaborer un plan de travail, notamment :

- la vision et la mission,
- les objectifs réalistes/mesures/mécanismes de suivi,
- claire définition du BPR/responsable,
- identification des ressources/de l'expertise requise pour élaborer le plan de communication.

III. Forces et leviers

- Nous sommes des réseaux crédibles possédant une expérience et une expertise diversifiées.
- Nous pouvons mettre à contribution ces forces en travaillant en collaboration afin de donner des conseils horizontaux aux principaux intervenants (c.-à-d., Communauté des SM, cadres supérieurs) pour mieux renseigner la fonction publique.
- Les réseaux jouissent d'une vaste portée d'action leur permettant de joindre tous les fonctionnaires d'un bout à l'autre du pays pour échanger les meilleures pratiques et les ressources.

IV. Principes directeurs/valeurs fondamentales favorisant le maintien des liens et la collaboration

Voici les principes qui favoriseront le maintien des liens :

- Entretenir des communications régulières à l'aide de mécanismes souples.
- S'entendre sur les objectifs et les dates d'échéance des rapports d'étape.
- Mettre en place un organe de direction dès aujourd'hui – point de contact.

Les principes qui favoriseront la collaboration :

- Mettre à profit les intérêts communs de chacun des réseaux individuels pour faire progresser le renouvellement de la FP.
- L'engagement et la participation de tous les réseaux sont égaux.

15. Représentants de réseaux et de communauté pour les étapes suivantes

Après avoir passé en revue le plan, les facilitateurs ont demandé aux participants de se réunir avec leurs réseaux/communautés respectifs et de désigner un représentant. Cathy Mercer, du secrétariat de la Communauté nationale des gestionnaires a accepté d'agir en qualité d'agent de coordination et de personne-ressource afin d'inviter les représentants de réseaux et de communautés à amorcer les premières étapes pour mettre en œuvre le plan d'action du Sommet des réseaux.

Liste des représentants désignés :

- Mark Butler – Communauté nationale des gestionnaires
- Marilyn Kapitany – Conseils fédéraux régionaux
- Kelvin Chan – Réseau jeunesse fédéral
- Francine Kennedy – Conseil consultatif des SMA
- Matthew Symonds – APEX
- Valerie Heaman – Représentante ministérielle des réseaux de gestionnaires
- Daniele Besner – Réseau des intervenants, renouvellement de la FP
- Paulette Panzeri – Conseil des ressources humaines

16. Région de la capitale nationale

Au cours du Sommet, on s'est interrogé sur la possibilité de mettre en place une structure de soutien analogue à celle qui existe dans les régions avec les conseils fédéraux pour la RCN. Il a été signalé que la Communauté des gestionnaires et le Réseau jeunesse ont des groupes actifs dans la RCN, mais qu'ils ont tendance à travailler isolément et de manière indépendante et ont un accès limité aux hauts dirigeants.

Il s'agit d'un problème de longue date et l'un des participants estime qu'il est urgent de s'y intéresser. Un groupe de travail réunissant des participants du Sommet des réseaux a été mis sur pied pour étudier davantage cette question et dégager des approches pour résoudre cette situation. Mary Jacobi, Directrice exécutive Secrétariat de la communauté nationale des gestionnaires a accepté d'organiser la première rencontre du groupe de travail.

Voici la composition de ce groupe de travail :

- Francine Kennedy – Conseil consultatif des SMA
- Daniele Besner – Réseau des intervenants, renouvellement de la FP
- Valerie Heaman – coprésidente, CNG, région de la capitale nationale
- Représentant du RJF – à déterminer (Jennifer Wessner fera connaître ultérieurement le nom du représentant).

17. Accords de responsabilité des participants

Les facilitateurs concluent le Sommet en invitant les participants à remplir un accord de responsabilité qui leur demande de répondre aux énoncés suivants :

- Mon engagement au cours des 60 prochains jours à continuer de donner suite aux discussions et actions qui se sont dégagées du Sommet de la CNG de septembre 2008 – j'entends...

- Je fournirai à Cathy Mercer, agente de liaison de la Communauté nationale des gestionnaires toute information résultant du présent accord, par téléphone au numéro suivant : 709-772-6805 ou par courriel à cathy.mercer@acoa-apeca.gc.ca

On demande aux participants de remplir l'accord, d'indiquer leurs noms et organisations d'attache et de le signer. On leur demande également de partager leur accord avec leurs collègues à leur table.

Les cartes sont recueillies et remises à Cathy Mercer.

18. Mots de la fin

Pour terminer la réunion, Francois Guimont remercie toutes les personnes présentes pour leur contribution et leur participation active. Il souligne l'importance de poursuivre la lancée amorcée au Sommet. Il signale également que le Comité des SM sur le renouvellement de la FP était informé de la tenue de la présente séance et très intéressé à connaître les résultats et conclusions de la séance. Il mentionne que Mark Butler, en tant que président du Conseil exécutif du CNG a été invité à la prochaine réunion du Comité des SM sur le renouvellement de la FP prévue le 14 octobre 2008. En plus des résultats des séances du groupe de réflexion, Mark présentera aussi au Comité un survol des discussions qui se sont déroulées à l'occasion du Sommet et du plan d'action du Sommet des réseaux.

M. Guimont félicite les participants pour le travail qu'ils ont accompli au cours de la dernière journée et demie et réitère son aval et son appui aux priorités retenues et au plan d'action élaboré.