

# Réflexions sur l'atelier de 2018 de l'IAPC de la région de la Capitale Nationale pour les nouveaux fonctionnaires

Préparé par [Raza Moghal](#), agent de services associés aux projets, 2020@international, Affaires mondiales Canada

J'ai eu le plaisir d'assister à l'atelier des nouveaux fonctionnaires de l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC) de 2018 de la région de la capitale nationale (RCN). Cet évènement a eu lieu le jeudi 17 mai 2018 au 111, promenade Sussex de 8h30 à 17h. Après l'atelier, j'ai voulu partager les principaux points d'apprentissage et les réflexions avec les membres de notre Direction générale de la coordination géographique et appui aux missions de NMD. Le thème de l'atelier de cette année était « Accueillir le Changement, façonner l'avenir ». [Cliquez ici](#) pour consulter l'ordre du jour de l'atelier. Les présentations de l'événement ont été conçues pour fournir aux nouveaux fonctionnaires les connaissances et les compétences dont ils ont besoin pour devenir des agents de changement efficaces tout au cours de leur carrière. L'atelier a examiné les changements suivants, tous liés aux priorités d'Objectif 2020 et le renouvellement de la fonction publique.

- en tirant parti des nouvelles technologies ;
- en engageant les citoyens ;
- en intégrant l'expérience des utilisateurs;
- en faisant la promotion de l'innovation au travail ;
- en mettant l'emphase sur les résultats et l'impact que les nouveaux fonctionnaires pourront façonner leur avenir.

Kevin Page, Président et PDG Fondateur de l'Institut des finances publiques et de la démocratie de l'Université d'Ottawa a prononcé le discours d'ouverture. Ce dernier a également été le premier Directeur parlementaire du budget du Canada. Kevin nous a encouragés à trouver notre but premier, sans quoi nous n'atteindrons pas notre plein potentiel. Chacun d'entre nous doit trouver ce qui nous relie au service. Nous devons nous demander comment nous voulons façonner l'avenir. Lorsque que nous trouvons notre vocation, nous devons faire une différence. Il nous a rappelé de ne jamais abandonner nos valeurs. De plus, nous devons être à l'aise dans ce que nous sommes et ce que nous faisons.

Ma participation à la session m'a permis d'assister à trois panels directement applicables à mon travail. Les présentations ont été animées par des experts des secteurs publics, privé et sans but lucratif qui font face à des défis similaires. Vous trouverez ci-dessous une description de ces ateliers et de deux ateliers interactifs. J'ai également tracé les liens entre le contenu des panels avec les principes de la vision d'Objectif 2020.

## **Panel#1: Accueillir les nouvelles technologies et les approches novatrices**

Principes de vision connexes d'Objectif 2020: Un milieu de travail moderne qui utilise intelligemment les nouvelles technologies pour faciliter le réseautage, l'accès aux données et le service à la clientèle.

Ce panel a exploré les défis et les possibilités liés à l'intégration réussie de technologies nouvelles et innovatrices dans le milieu de travail. Cela comprenait le rôle des technologies émergentes dans le secteur public, l'intégration de l'expérience des utilisateurs dans les

politiques gouvernementales et l'amélioration des services, l'adaptation des technologies innovatrices. Les panélistes ont donné aux participants une idée de la façon de se préparer aux approches en évolution et de demeurer performants pendant que les environnements technologiques et contextuels changent au sein de notre milieu professionnel.

Chad Hartnell, directeur des opérations à l'Unité d'impact et d'innovation au Bureau du Conseil privé (BCP), travaille pour le Groupe de travail sur l'innovation dans le secteur public. L'Unité d'impact et d'innovation appuie les ministères fédéraux canadiens intéressés à tirer parti de [l'Initiative Impact Canada](#) pour adopter des approches axées sur les résultats. Annoncée dans le budget de 2017, l'initiative Impact Canada est une initiative du gouvernement du Canada qui aidera les ministères à accélérer l'adoption d'approches de financement novatrices afin d'obtenir des résultats significatifs pour les Canadiens. Cette plateforme de défi d'Impact Canada est un élément central de l'initiative. Il permet aux ministères du gouvernement du Canada d'émettre des défis sur un site commun et de rejoindre un groupe diversifié de personnes qui résolvent des problèmes et d'innovateurs. Les deux premiers volets du programme comprennent le [Défi des villes intelligentes](#) et le [défi des femmes en tech propres](#) avec 10 défis au total.

Chad Hartnell travaille également sur l'intelligence artificielle (IA) et la mise en œuvre de ses préoccupations en matière de protection de la vie privée. Il travaille également sur un projet de traduction d'AI. Chad est également membre du Groupe de travail sur les entrepreneurs du gouvernement du Canada (GC Entrepreneurs). Composé d'une équipe éclectique de 17 fonctionnaires fédéraux qui ont accepté le défi de travailler sur des projets novateurs, le but ultime du groupe de travail est d'améliorer la vie des Canadiens. Les membres sont des professionnels de bas à moyen niveau qui travaillent en collaboration avec une équipe de Sous-ministres. Tous les membres du groupe de travail siègent au même niveau.

Jacob Akrouche, directeur - Conseils en TI chez Ernst and Young Canada, met en œuvre de nouvelles technologies au travail. Jacob croit que nous devons connaître la signification des nouvelles technologies et comment elles peuvent être appliquées à notre travail. Nous devons définir et élaborer un cas d'utilisation applicable à la nouvelle technologie. Maintenant que nous sommes à l'ère de l'intelligence, les ordinateurs sont beaucoup mieux équipés pour traiter les données brutes. Jacob explique que nous devons aligner nos efforts autour de nos forces pour faire avancer les choses.

Lisa Fast est Co-fondatrice de Vation Inc. Vation est une entreprise de conception et de développement numérique. Lisa croit que nous devons concevoir des processus gouvernementaux pour les téléphones intelligents. C'est ici que les citoyens se rassemblent. Lisa a encouragé notre auditoire de jeunes professionnels à faire le travail difficile pour simplifier les choses pour les Canadiens. De plus, elle croit que les systèmes gouvernementaux ne sont pas assez agiles et qu'ils ne testent pas suffisamment les utilisateurs. Nous devons construire, tester et essayer. Ensuite, nous devons apprendre et continuer. Nous devons créer une meilleure boucle de rétroaction entre les citoyens et les processus gouvernementaux. Nous devons améliorer nos processus réglementaires responsables. Lisa nous rappelle de nous demander constamment comment nous pouvons utiliser la technologie du futur pour améliorer l'efficacité opérationnelle.

## **Panel#2 : Accueillir des nouvelles compétences afin de mieux s'adapter au changement**

Principes de vision connexes d'Objectif 2020: Un effectif compétent, confiant et très performant qui adopte de nouvelles méthodes de travail et qui met à contribution la diversité des talents pour répondre aux besoins en évolution du pays.

Ce panel a fourni des avis et conseils liés à la carrière des fonctionnaires quant aux compétences en leadership nécessaires pour réussir dans le secteur public ou privé. Des sous-ministres ont fourni des conseils et recommandations quant aux compétences qu'ils ont acquises ou développées afin de s'adapter avec succès aux changements dans l'environnement de travail, que ce soit des changements au niveau organisationnel, technologique, axé sur l'innovation, ou sur les politiques. Une sous-ministre adjoint de Statistique Canada participé aussi et fourni son conseils au sujet de la carrière des fonctionnaires.

Jody Thomas, Sous-ministre de la Défense nationale, a commencé par souligner la nécessité de maximiser le temps dont nous disposons lorsque nous sommes employés dans nos organisations respectives. Elle croit que nous devons apprendre tout ce que nous pouvons pendant que nous occupons nos postes. Il faut être humain et un membre dynamique de l'équipe. Levez toujours la main pour réclamer votre place. Définissez vos propres objectifs. Recherchez le changement lorsque vous êtes prêt. Saisissez les occasions qui vous conviennent. Vous devez trouver des emplois qui soutiennent votre équilibre travail-vie personnelle et les besoins des membres de votre famille. N'ayez pas peur d'accueillir le changement. Adaptez votre style de leadership en fonction de votre lieu de travail et de votre style de travail. Apprenez, écoutez d'abord et respectez la culture où vous vous trouvez. Respectez l'histoire et les valeurs du lieu de travail où vous travaillez. Travaillez avec votre équipe et dites la vérité. Toujours s'efforcer d'être horizontal plutôt que territorial. Soyez axé sur le client parce que les cadres supérieurs savent les personnes qui sont trop axés sur la carrière dans leur milieu de travail. Voir l'avenir tout en étant dans l'instant présent. Traiter tout le monde avec équité, dignité et respect. La façon dont vous traitez les gens est importante. Il y a une tolérance zéro pour le harcèlement dans le secteur public.

La résilience est la façon dont vous gérez la pression et le stress. Le succès consiste à se remettre d'un échec et à revenir en force. La critique ne doit pas être personnelle. Il s'agit de la qualité du travail que nous faisons. Il s'agit de livrer un produit cohérent. Travaillez à développer votre résilience physique et émotionnelle. Dites la vérité au pouvoir. Pourtant, Mme Thomas parle rarement en réunion. Elle écoute, observe et c'est seulement à ce moment-là qu'elle ajoute de la valeur. Décidez du style qui vous convient. Ajouter de la valeur quand c'est important. Il y a plus d'une façon de prendre sa place. Face à des personnes résistantes au changement, déterminez quelles sont leurs craintes. Cherchez à connaître leurs préoccupations et ce qui motive leurs craintes, puis soulagez-les. Intégrez-les au processus de changement. Faites en sorte qu'ils s'approprient d'une partie du processus.

Christiane Fox est Sous-ministre des Affaires intergouvernementales et de la Jeunesse au Bureau du Conseil privé. Elle est la plus jeune Sous-ministre à l'emploi du gouvernement fédéral. Elle nous encourage à apprendre à connaître les gens de notre organisation et à rechercher l'alignement. Poursuivre les cours qui nous serviront tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du travail. Devenir une personne-clé au travail. Allez où vous brillerez. Efforcez-vous de créer une relation à double sens entre vous et votre employeur. Soyez enthousiaste. Sachez quoi faire et quoi ne pas faire. Si vous êtes une femme, définissez votre place comme une femme. Il

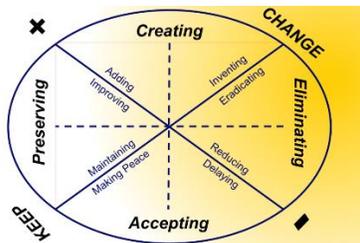
est essentiel d'adhérer aux valeurs du milieu de travail, à commencer par le respect. Trouvez les lacunes et corrigez-les. Demandez à une tierce partie d'évaluer vos valeurs. Il y a des moments où vous pouvez fixer vos valeurs et votre éthique. Vivez vos valeurs. Parler et participer au travail. Allez aux événements, réunions et discussions ouvertes. Posez des questions et participez au dialogue.

### **Session interactive #1 : Session interactive 1: Gérer votre carrière comme un agent libre (même si vous ne l'êtes pas!)**

Le programme des agents libres du Canada est un programme du gouvernement du Canada qui offre un nouveau modèle de mobilité des talents qui permet aux fonctionnaires de choisir librement le travail qui correspond à leurs compétences et à leurs intérêts. Cette séance interactive a donné un aperçu des bases de la gestion de nos carrières, de la définition des limites et du développement de nos marques personnelles. Étienne Laliberté, un agent libre lui-même, nous a guidés à travers 30 étapes sur la façon de gérer nos carrières d'agents libres. Référez-vous à son site Web pour les lire tous. Les étapes peuvent être résumées en quatre catégories :

1. Maîtrisez les bases.
2. Fixez vos limites.
3. Construisez votre marque.
4. Devenez l'agent (de votre propre carrière).

Plus tard au cours de la session, Étienne nous a guidé à travers la *Roue du changement* de Marshall Goldsmith : «Devenir la personne que nous voulons devenir.» Voir le diagramme ci-dessous et consulter ce [site](#) Web en anglais pour en apprendre davantage sur la Roue du changement.



### **Panel#3: Véhiculer le changement du bas vers le haut**

Principes de vision connexes d'Objectif 2020: Un effectif compétent, confiant et très performant qui adopte de nouvelles méthodes de travail et qui met à contribution la diversité des talents pour répondre aux besoins en évolution du pays. Une approche pangouvernementale qui améliore la prestation de services et permet d'optimiser les ressources.

Ce panel a présenté des nouvelles idées générées par des leaders provenant des secteurs public et privé et des nouveaux professionnels qui ont réussi à amener le changement à véhiculer le changement du bas vers le haut. Ce panel a démontré comment les nouveaux professionnels peuvent être des agents du changement et offrir des contributions significatives en administration publique et dans leurs postes actuels. Thiago Fernandez de Lima, conseiller principal, Secteur des programmes sociaux et culturels au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, nous a rappelé que nous devons être nous-mêmes pour attirer les occasions d'affaires. Jill Piebak, Stratège numérique, Institut professionnel de la fonction publique du

Canada (IPFPC) a posé les questions suivantes nous invitant à prendre responsabilité personnellement afin d'influencer le changement ? «Si ce n'est pas nous, alors qui ? Si ce n'est pas maintenant, quand ?»

Katie Miller, Directrice, Impact Hub Ottawa nous a encouragés à déterminer ce que nous voulons faire. Elle a ensuite recommandé de lire [«Impact : Six modèles pour propager votre innovation sociale»](#) par Al Etmanski pour nous aider à atteindre cet objectif. Dans son livre, M. Etmanski recommande de commencer par penser et agir comme un mouvement. Nous devons ensuite créer un contenant pour notre contenu. Ensuite, nous devons nous réunir avec des alliés, des adversaires et des étrangers. Ensuite, la mobilisation de notre pouvoir économique. Enfin, la question est de savoir avec qui nous choisissons de nous associer est plus importante que la façon dont nous nous associons. Raphaël Gave, analyste des politiques, Direction générale des compétences et de l'emploi, Emploi et Développement social Canada, nous a fait part de son parcours à l'IAPC. Raphaël nous a encouragé à faire du bénévolat au sein de nos réseaux fédéraux de jeunes au sein de nos ministères et organismes respectifs. Nos employeurs doivent valoriser l'inclusion et la diversité. Il nous a rappelé qu'il y a une tension dynamique en jeu dans nos milieux de travail entre une structure sociale fluide et la structure formelle. Nous devons naviguer avec succès entre les deux structures tout au long de notre carrière.

### **Séance interactive #2 : Modeler l'avenir avec Horizons de politiques Canada**

Horizons de politiques Canada, également connu sous le nom de Horizons, est une organisation au sein de la fonction publique fédérale qui mène des activités de prospectives stratégiques sur des enjeux trans-sectoriels qui informent les fonctionnaires sur les conséquences des politiques publiques possibles au cours des 10 à 15 prochaines années.

Cette séance interactive nous a permis de découvrir les diagrammes en cascade, un outil qui permet à Horizons de politique d'analyser les imprévus qui alimentent l'incertitude quant à l'avenir. Au cours de la séance, nous avons exploré les [cinq moteurs de changement](#) suivants au sein de cinq petits groupes de discussion :

1. L'avenir du travail
2. L'avenir du transport personnel et commercial
3. Un monde numérique sans frontières
4. Les algorithmes mènent le monde
5. Les Canadiens peuvent vivre jusqu'à 110 ans

Un moteur de changement est une force considérable, présente dans tous les scénarios, bien qu'elle puisse avoir des répercussions différentes dans chaque scénario. Les moteurs de changement influencent les principales composantes d'un système. Lorsqu'ils entrent en relation avec un ou plusieurs des éléments d'un système, ces derniers se transforment, réagissent différemment ou de manière inattendue. Cette interaction est l'un des éléments surprise et d'introspection dans la méthode prospective.

L'atelier de 2018 de l'IAPC dans la RCN a été une excellente occasion d'obtenir la formation supplémentaire dont j'ai besoin pour aider à améliorer l'excellence opérationnelle dans notre division NMZ. Les trois occasions de réseautage de l'atelier avec des fonctionnaires fédéraux et des leaders d'opinion basés dans la région de la capitale nationale se sont également révélées très utiles. J'ai hâte d'assister à l'atelier de 2019 sur les nouveaux fonctionnaires et aux événements futurs de l'IAPC dans la RCN.