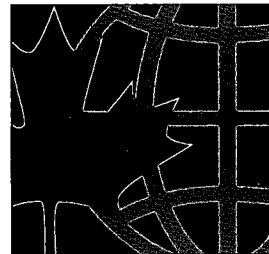


doc
CA1
EA450
99L22
FRE

Le leadership au MAECI

Guide de perfectionnement en gestion

CANADIAN FOREIGN
SERVICE INSTITUTE



INSTITUT CANADIEN
DU SERVICE EXTÉRIEUR

Juin 1999

.b3576267(F)

63568467

Table des matières



Introduction.....	1
Rôles de leadership au MAECI.....	5
Niveau du superviseur.....	9
Niveau du cadre intermédiaire.....	11
Niveau du directeur.....	13
Niveau du directeur général.....	15
Acquérir des compétences en leadership.....	17
Vision.....	19
Capacité cognitive.....	21
Créativité.....	23
Relations interpersonnelles.....	25
Communication.....	27
Gestion par l'action.....	29
Connaissance organisationnelle.....	31
Travail en équipe.....	33
Partenariat.....	35
Vitalité et résistance au stress.....	37
Éthique et valeurs.....	39
Personnalité.....	41
Souplesse du comportement.....	43
Confiance en soi.....	45
Page de référence rapide.....	47
Formulaire de rétroaction.....	48

Return to Departmental Library
Retourner à la bibliothèque du Ministère

AVR
APR 9 2002

Dept. of Foreign Affairs
Min. des Affaires étrangères



Introduction

Partout les organisations exigent de plus en plus de leurs gestionnaires, qui doivent être des chefs, prendre l'initiative du changement et le comprendre. On s'attend à ce qu'ils motivent, écoutent, encadrent et conseillent. La liste des attentes est longue. À la fonction publique, la question du leadership en gestion est au cœur de toutes les discussions sur la revitalisation et le renouvellement.

Au MAECI, le leadership est particulièrement exigeant. Les membres de la direction ont un double ensemble de compétences à acquérir -- la gestion à l'administration centrale et la gestion à l'étranger. Les gestionnaires du MAECI à l'étranger doivent non seulement expliquer les valeurs canadiennes mais également harmoniser les valeurs d'autres cultures avec la nôtre. La tâche du Ministère pour perfectionner ses dirigeants est donc doublement complexe.

L'importance et la complexité des compétences en leadership et en gestion augmentent à chaque étape de la carrière. Cela est particulièrement vrai des gestionnaires du niveau EX. Bien que les compétences professionnelles liées à des secteurs de spécialisation de fond restent fondamentales, on accorde de plus en plus de poids aux compétences en leadership au MAECI pour prendre des décisions sur les promotions dans la catégorie EX et à l'intérieur de cette catégorie.



Ce manuel explique l'approche que le Ministère adopte à l'égard du perfectionnement en gestion. Il énonce les étapes de carrière pour les employés qui deviennent gestionnaires et explique, à chaque étape, les compétences qu'il faut posséder pour réussir, ainsi que les outils, les processus et les ressources disponibles pour les aider à atteindre leurs objectifs. La plupart des aspects du parcours de carrière au MAECI, que bon nombre d'entre nous poursuivons avec conviction et détermination, sont énoncés dans ce manuel.

Quelle que soit l'aide que peuvent nous apporter les autres, apprendre à devenir un meilleur gestionnaire est une affaire personnelle. Ce manuel est un outil qui vise à faciliter le processus d'apprentissage et de perfectionnement professionnel par soi-même. Veuillez le consulter et trouver les domaines où il s'applique à vous ainsi que ceux qui décrivent les défis que vous espérez à relever et les rôles que vous espérez jouer.



Robert G. Wright
Sous-ministre pour le
Commerce international



Donald W. Campbell
Sous-ministre des
Affaires étrangères



RÔLES ET RESPONSABILITÉS D'APPRENTISSAGE

En favorisant une culture d'apprentissage, le MAECI élabore des outils, des processus et des ressources à cet effet afin de vous perfectionner et d'améliorer votre efficacité de gestionnaire. Voici un sommaire des responsabilités assumées par votre organisation, votre gestionnaire et vous-même, l'apprenant, pour assurer un apprentissage utile. Nous avons également précisé les rôles et les responsabilités associés à la fonction de guide et de mentor ainsi que les stratégies permettant de trouver un guide et un mentor.

Vous

Jouez un rôle actif dans la gestion de votre propre apprentissage :

- faites une auto-évaluation
- demandez une rétroaction
- demandez de l'aide pour obtenir un apprentissage officiel

Comprenez les compétences requises pour atteindre les niveaux actuels et futurs de gestion

Votre gestionnaire

Soutient les efforts d'apprentissage et de croissance correspondant aux objectifs ministériels :

- offre des défis professionnels
- approuve les cours pertinents tout en tenant compte des besoins de l'équipe
- devient un apprenant efficace lui-même

Rôle de guide : fournit une rétroaction constructive, partage les expériences et vous pousse à réaliser votre potentiel

ICSE

Offre des cours de perfectionnement en leadership qui permettent aux participants d'apprendre par l'action, la rétroaction et la réflexion

Soutient les projets d'apprentissage informels :

- accès aux ressources, outils de rétroaction, instruments d'auto-évaluation
- accès aux guides et mentors

MAECI

Fournit de l'information sur les compétences pour les différents niveaux de gestion et les parcours de carrière

RH

Lie les processus des ressources humaines avec l'apprentissage (planification de la succession, gestion du rendement, gestion des carrières et programme d'affectation par roulement)

Guides et mentors

LE RÔLE DU GUIDE

- Incline vers le perfectionnement des gens dans leur rôle actuel.
- Tend à guider la personne à l'intérieur de son secteur; il s'agit d'habitude du gestionnaire de la personne mais il peut s'agir aussi de collègues qui ont une compétence particulière.
- Peut enseigner la réalité organisationnelle (règles tacites de l'organisation) et familiariser les gens avec leurs réseaux, normalement en rapport avec le travail en cause.

LE RÔLE DU MENTOR

- Aide les gens à préparer leur avenir; tend à être une relation à plus long terme allant au-delà du rôle actuel.
- Tend à être à l'extérieur du secteur direct de la personne; d'habitude des employés d'expérience et comptant plus d'années de service dont la réussite est reconnue; mais peut être également extérieur à l'organisation.
- Les mentors tendent à enseigner la réalité organisationnelle (règles tacites de l'organisation) pour l'organisation en général et familiariser les employés avec leurs réseaux.

ENSEMBLE DE COMPÉTENCES REQUISES - Les termes « guide » et « mentor » sont parfois utilisés de façon interchangeable car ils concernent les mêmes ensembles de compétences et visent tous les deux à perfectionner les gens pour maximiser leur potentiel. Les ensembles de compétences comprennent ce qui suit :

- **Animateur** : Prendre le temps d'écouter.
- **Évaluateur** : Apprendre à donner régulièrement une rétroaction constructive sans se limiter aux évaluations de rendement.
- **Prévisionniste** : Expliquer comment les employés doivent se préparer pour l'avenir.
- **Guide** : Discuter des moyens de croître dans l'emploi actuel en dehors des promotions ou des affectations latérales.
- **Connecteur** : Faire connaître d'autres membres du personnel dans d'autres parties de l'organisation.

COMMENT TROUVER UN GUIDE

- Identifiez les personnes qui peuvent vous donner des conseils et de l'aide dans des domaines que vous aimeriez perfectionner.
- Trouvez des modèles qui excellent dans les domaines que vous voulez perfectionner.
- Observez les comportements de ces modèles; exprimez votre intérêt à obtenir une orientation et une rétroaction sur une base informelle et régulière.
- Utilisez votre gestionnaire comme guide pour obtenir une rétroaction générale sur le rendement et une orientation dans les domaines où vous voulez exceller.

COMMENT TROUVER UN MENTOR

- Identifiez des modèles de comportement à l'intérieur et à l'extérieur de votre organisation dont vous admirez le leadership. Demandez à ceux qui les connaissent de vous présenter. Montrez-vous prêt à apprendre d'eux en posant des questions intelligentes et en étant ouvert à la rétroaction.
- Pensez à ce que vous pouvez leur offrir en retour - recherche, nouvelles idées, perspectives différentes sur l'organisation.



Rôles de leadership au MAECI

Cette section présente les programmes officiels, les attentes et autres possibilités d'apprentissage qui vous sont offerts à chaque étape de votre carrière de gestion au MAECI.

PROGRAMMES DE PERFECTIONNEMENT DES CADRES SUPÉRIEURS DE LA CFP

Le programme de l'ICSE s'inscrit dans l'orientation de l'administration fédérale qui met l'accent sur le perfectionnement en gestion. Les programmes du CCG complètent les activités de l'ICSE. Les programmes de perfectionnement des cadres supérieurs offerts à la fonction publique comprennent le Programme de leadership chez le cadre de direction, le Programme de pré-qualification des SMA, et le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs. Pour plus de renseignements sur ces programmes, veuillez vous reporter à la page 18.

PRINCIPAUX PROGRAMMES DE PERFECTIONNEMENT DES CADRES DE L'ICSE - APPROCHE GLOBALE ET CUMULATIVE -

Pour ce qui est de l'apprentissage officielle, l'ICSE offre des programmes de perfectionnement en gestion à chaque étape de votre carrière. Ces programmes sont nécessaires et font partie de votre progression vers le niveau de gestion suivant. Reportez-vous au site Web de l'ICSE (cfsi-icse.gc.ca) **pour plus de renseignements.**

Programmes de l'ICSE par niveau

Niveau du superviseur	Programme de perfectionnement en supervision	<ul style="list-style-type: none"> ○ Superviseurs de première ligne à l'AC ○ Agents consulaires subalternes de gestion à la fin de la première année de formation
	Gestion du personnel à l'étranger	<ul style="list-style-type: none"> ○ Superviseurs/cadres moyens se rendant à l'étranger pour gérer du personnel
Niveau du cadre intermédiaire	Programme de perfectionnement des cadres moyens	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sous-directeurs à l'AC
	Gérer des programmes à l'étranger	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cadres moyens et directeurs se rendant à l'étranger pour gérer des programmes
Niveau du directeur	Programme d'orientation des directeurs	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nouveaux directeurs ○ Directeurs revenant de postes à l'étranger
	Programme de leadership stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Directeurs et directeurs généraux
Niveau du directeur général	Programme pré-départ pour les chefs de mission	<ul style="list-style-type: none"> • Chefs de mission nouvellement nommés



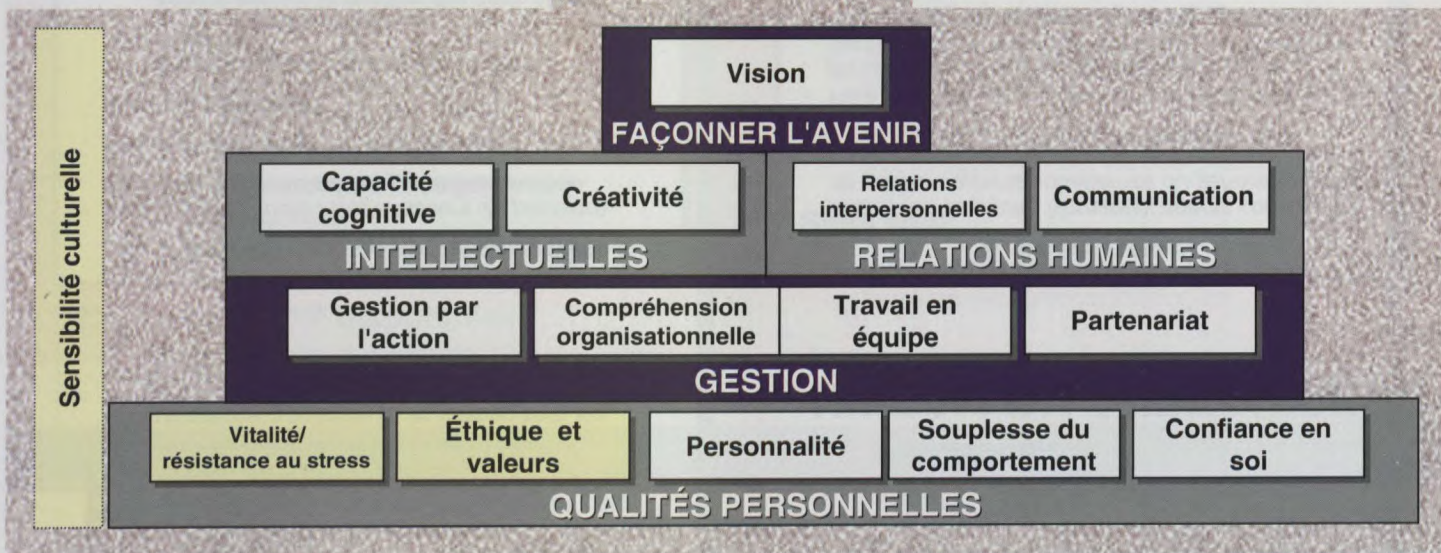
Rôles de leadership au MAECI

COMPÉTENCES EN LEADERSHIP - CONSTRUIRE UNE BASE SOLIDE -

Le MAECI élabore actuellement un cadre de compétences qui tient compte du caractère particulier du mandat et de la culture du Ministère. En attendant, on utilisera dans ce manuel le modèle des compétences de La Relève pour les dirigeants de la fonction publique, car ces compétences représentent un cadre solide et complet de leadership. De plus, il existe une autre compétence en leadership propre aux MAECI et essentielle pour assumer un leadership compétent à l'étranger : la sensibilisation culturelle ou le fait de comprendre les cultures différentes et la façon dont il faut les intégrer aux pratiques de leadership à l'étranger. Cette compétence reste encore à être formulée précisément dans le contexte de son applicabilité aux gestionnaires du MAECI.

Éthique et valeurs et *Vitalité et résistance au stress*, qui font partie du modèle des compétences de La Relève, présentent également une dimension particulière lorsqu'on exerce un leadership à l'étranger. La compréhension et la gestion de l'éthique et des valeurs de cultures différentes sont essentielles pour la gestion efficace d'une mission ou la gestion à l'intérieur d'une mission, tout comme la capacité à résister au stress associé à la vie dans un pays étranger, tant pour les employés du MAECI que pour leur famille.

Le tableau ci-dessous « compétences en leadership » résume ce que l'on attend de vous à titre de dirigeant à la fonction publique, quel que soit votre niveau de gestion. Il s'agit des compétences essentielles au MAECI et qui reflètent les réalités du travail à l'étranger, notamment une compétence qui n'est pas spécifique à La Rèleve (sensibilité culturelle). Pour une description détaillée de ces compétences à votre niveau de gestion, reportez-vous aux pages 19 à 46. À noter qu'au moment de la publication de ce manuel, la définition de ces compétences était encore sous forme d'ébauche.





Rôles de leadership au MAECI

NIVEAU DU SUPERVISEUR

Le rôle du superviseur au MAECI

À l'Administration centrale

- Exemples de poste : *Superviseurs de première ligne (services ministériels), chefs de section*
- Axé sur l'exploitation et fonction unique
- Services ministériels :
 - Supervise normalement de nombreux employés
 - Accent mis sur la gestion des gens et des ressources
- Gestion des questions :
 - Responsable de la gestion tactique des questions (pas de différence entre superviseur et cadre intermédiaire à l'AC)

À l'étranger

- Exemples de poste: *Nouveaux agents consulaires de gestion, agents subalternes du service extérieur*
- Concentration opérationnelle et à fonctions multiples
- Peut gérer des employés qui assument une grande diversité de rôles et de tâches (technique/administratif) et du personnel engagé localement; engagement, formation, gestion du rendement
- Peut avoir une autorité financière déléguée
- Doit fréquemment traiter avec des hauts fonctionnaires de gouvernements étrangers
- Gère les visites et les délégations du Canada
- Peut représenter le Canada à des événements publics

Voir la section suivante concernant les compétences spécifiques.

Stratégies d'apprentissage

Cours de l'ICSE requis

- Programme de perfectionnement en supervision

Principaux sujets d'apprentissage

- ↳ Rôles et responsabilités d'un superviseur
- ↳ Compétences en communication
- ↳ Gestion d'une équipe
- ↳ Leadership et pouvoir
- ↳ Motivation et habilitation
- ↳ Gestion du temps et du stress
- ↳ Traiter avec des gens difficiles
- ↳ Gestion du changement

- Gestion du personnel à l'étranger

Principaux sujets

- ↳ Supervision des employés engagés localement

Cours de la CFP disponibles

- *Apprendre en vue du leadership* (T926 - Formation et perfectionnement Canada)
- *Programme d'orientation en gestion pour les superviseurs et les superviseuses* (G501 - Formation et perfectionnement Canada)
- *Les fondements de la supervision, niveau 1 et 2* (Z102 - Formation et perfectionnement Canada)

Lectures suggérées

- *Je dirige, moi non plus : le leadership dans la fonction publique*, François Riche, Paris: Labor, 1994
- *The Profession of Management*, Peter Drucker, Harvard Business School Press, 1998
- *Management : les 10 défis*, Neil Glass, Éditions d'organisation, 1998
- *Le leadership au service des individus et des organisations*, Jean-Guy Vienneau, Acadie, 1993

Sites web

- Accès aux *Leadership pages* à learnet.gc.ca/eng/lrncentr/index.htm

Instruments d'évaluation

- Quotient d'adversité (www.doogee.com)
- Quotient émotionnel
- Indicateur de type Myers-Briggs (CSFP)



Rôles de leadership au MAECI

NIVEAU DU CADRE INTERMÉDIAIRE

Le rôle du cadre intermédiaire au MAECI

À l'Administration centrale

- Exemples de poste: *Sous-directeurs*
- Fortement axé sur l'exploitation
- Gère normalement un petit nombre d'employés exécutant des tâches spécialisées
- Gestion des questions :
 - Responsable de la gestion tactique des questions (pas de différence entre le superviseur et le cadre intermédiaire à l'AC)
- Gère des budgets

À l'étranger

- Exemples de poste: *chefs de programmes, agent administratif de mission (petites missions), chef de mission (petites missions)*
- Peut gérer des employés qui assument une grande diversité de rôles et de tâches (professionnels, techniques et administratifs)
- Peut avoir une autorité financière
- Assure un service de grande qualité au public :
 - négocie les intérêts du Canada,
 - fait part des positions sur la politique étrangère aux médias et aux interlocuteurs de haut niveau,
 - offre des services consulaires
- Représente fréquemment le Canada à des événements publics
- Accueille des visites de hauts fonctionnaires et des délégations complexes du Canada

Voir la section suivante concernant les compétences spécifiques.

Stratégies d'apprentissage

Cours de l'ICSE requis

- **Programme de perfectionnement des cadres intermédiaires**

Principaux sujets

- ↳ Rôles et responsabilités d'un cadre intermédiaire
- ↳ Établir des relations - individuelles
- ↳ Travailler dans des milieux de travail divers et gérer les conflits
- ↳ Établir des relations - organisationnelles
- ↳ Planification de projet
- ↳ Habilitation et motivation

- **Gérer du personnel à l'étranger**

Principaux sujets

- ↳ Supervision des employés engagés localement

- **Gérer des programmes à l'étranger**

Principaux sujets

- ↳ Gérer de grands programmes et le personnel basé au Canada
- ↳ Agir à titre de chargé d'affaires en l'absence de l'ambassadeur

Lectures suggérées

- *Je dirige, moi non plus : le leadership dans la fonction publique*, François Riche, Paris: Labor, 1994
- *Le leadership au service des individus et des organisations*, Jean-Guy Vienneau, Acadie, 1993
- *The Profession of Management*, Peter D. Drucker, Harvard Business School Press, 1998
- *L'intelligence émotionnelle, cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail*, Daniel Goleman, Éditions Robert Laffont, 1999

Sites web

- Accès aux *Leadership pages* à learnet.gc.ca/eng/lrncentr/index.htm

Instruments d'évaluation

- Quotient d'adversité (www.doogee.com)
- Quotient émotionnel
- Indicateur de type Myers-Briggs (CFSP)

Cours de la CFP

- *Programme de perfectionnement en gestion* (T419 - Formation et perfectionnement Canada)
- *Apprendre en vue du leadership* (T926 - Formation et perfectionnement Canada)



Rôles de leadership au MAECI

NIVEAU DU DIRECTEUR

Rôle du directeur au MAECI

À l'Administration centrale

- *Exemples de poste: Gestionnaires de bureau, directeurs aux services ministériels*
- Concentration à la fois opérationnelle et stratégique; davantage axé sur l'exécution des stratégies
 - Établit des relations horizontales
 - Porte-parole à l'extérieur du gouvernement, gère le processus de consultation
 - Responsabilités en matière d'accès à l'information
- Gestion des questions :
 - Influence les politiques; source pour les DG
 - Responsabilités en matière de contrôle de la qualité
- Gestion des ressources :
 - Responsabilités sur les plans des finances et des RH
 - Interaction quotidienne avec les postes
 - Enseigne aux autres à gérer des dossiers

À l'étranger

- *Exemples de poste : Agent consulaire de gestion (grandes missions), chefs de programmes, chefs de mission*
- Leadership sur les gens, les biens et les relations bilatérales
- Représente le gouvernement canadien
 - Coordonne les liens avec d'autres ministères, les organisations internationales et les ambassades
 - Défend activement les intérêts et les valeurs canadiennes
 - Négocie des accords internationaux complexes au nom du gouvernement canadien
- Gère les situations de crise

Voir la section suivante concernant les compétences spécifiques.

Stratégies d'apprentissage

Cours de l'ICSE requis

- **Programme d'orientation des directeurs**

Principaux sujets

- ↳ Organismes centraux
- ↳ Gestion des ressources humaines
- ↳ Gestion des dépenses
- ↳ Fonctions de contrôleur
- ↳ Services exécutifs
- ↳ Communications

- **Programme de leadership stratégique**

Principaux sujets

- ↳ Porte sur les questions de leadership au sein du Ministère
- ↳ Aide les participants à penser de façon stratégique afin d'harmoniser ressources et priorités ministérielles

- **Gestion des programmes à l'étranger**

Principaux sujets

- ↳ Gestion des grands programmes et du personnel basés au Canada
- ↳ Agir à titre de chargé d'affaire en l'absence de l'ambassadeur

Lectures suggérées

- *Le défi du leadership*, James Kouzes and Barry Posner, Paris: Afnor-Management, 1991
- *The Profession of Management*, Peter Drucker, Harvard Business School Press, 1998
- *L'intelligence émotionnelle, cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail*, Daniel Goleman, Éditions Robert Laffont, 1999
- *Diriger: les secrets des meilleurs leaders*, Warren Bennis and Burt Nanus, InterÉditions, 1985
- *Comment assurer la continuité au sein de la haute direction : former les cadres de demain*, Chris Koper, Optimum, 1996 (disponible à la bibliothèque de la CFP)
- *L'étoffe des leaders*, Stephen R. Covey, Éditions générales First, 1996

Instruments d'évaluation

- Quotient d'adversité (www.doogee.com)
- Quotient émotionnel
- Indicateur de type Myers-Briggs (ICSE)
- Rétroaction aux questionnaires (ICSE)

Cours du CCG

- Le leadership chez le cadre de direction (G301)
- Le leadership en période de transition (S208)



Rôles de leadership au MAECI

NIVEAU DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Rôle du directeur général au MAECI

À l'Administration centrale

- Joue un rôle important de gestion ministérielle
- Concentration stratégique à long terme
- Gestion des questions :
 - Gère des questions de plus en plus complexes
 - Entretient des liens étroits avec le SM et le ministre sur les questions de politique; joue un rôle de guide
 - Influence l'orientation politique globale (fonctionnelle ou étrangère)
 - Responsabilités en matière de gestion des crises
- Gestion des ressources :
 - Champ d'application élargi des responsabilités sur les plans des finances et des RH
 - Enseigne et conseille les autres sur les questions de gestion
 - Peut avoir une responsabilité géographique pour un ensemble de pays

À l'étranger

- *Exemples de poste: Chefs de mission (grandes missions), administrateurs (grandes missions)*
- Leadership sur les gens, les biens et les relations bilatérales dans des missions complexes et importantes
- Représente le gouvernement canadien
 - Symbolise les normes éthiques et les valeurs culturelles du Canada
 - Façonne l'image du Canada dans les pays étrangers
 - Cultive des relations aux niveaux les plus élevés au nom des dirigeants politiques et sociaux du Canada
- Responsabilité en matière d'intervention politique (informe le Ministre); traite des questions essentielles et les plus urgentes

Voir la section suivante concernant les compétences spécifiques.

Stratégies d'apprentissage

Cours de l'ICSE requis

- **Programme de leadership stratégique**

Principaux sujets

- ↳ Porte sur les questions de leadership au sein du Ministère
- ↳ Aide les participants à penser de façon stratégique pour aligner les ressources sur les priorités ministérielles

- **Programme pré-départ des chefs de mission**

Principaux sujets

- ↳ Prépare les chefs de mission à promouvoir les intérêts canadiens dans leur pays hôte
- ↳ Offre les compétences et les connaissances nécessaires pour assumer les rôles de leadership et de gestion dans les missions

Cours du CCG

- Le leadership chez le cadre de direction (G301)
- Le leadership en période de transition (S208)

Lectures suggérées

- *Comment assurer la continuité au sein de la haute direction : former les cadres de demain*, Chris Koper, Optimum, 1996 (disponible à la bibliothèque de la CFP)
- *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*, Robert K. Cooper and Ayman Sawaf, Perigree, 1998
- *La cinquième discipline*, Peter M. Senge, Paris: First, 1991
- *Comment remotiver la fonction publique : un défi pour nos leaders*, Paul H. Chapin, Optimum, 1995 (disponible à la bibliothèque de la CFP)
- *L'étoffe des leaders*, Stephen R. Covey, Éditions générales First, 1996
- *Diplomatic Mission - The Ambassador in Canadian Foreign Policy*, Robert Wolfe, School of Public Studies, Queen's University, 1998

Instruments d'évaluation

- Quotient d'adversité (www.doogee.com)
- Quotient émotionnel
- Indicateur de type Myers-Briggs (ICSE)
- Rétroaction aux gestionnaires (ICSE)

PROGRAMMES DE PERFECTIONNEMENT DES CADRES SUPÉRIEURS DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Le CCG offre des programmes de perfectionnement des cadres supérieurs permettant d'acquérir de vastes compétences en leadership. Ces programmes sont présentés ci-dessous car ils ne portent pas sur une compétence particulière mais abordent un grand nombre de compétences présentées dans le reste de cette section.

Le programme de pré-qualification des SMA

- Ce programme est un processus de pré-qualification pour les SMA qui vise à identifier et promouvoir les hauts fonctionnaires de la fonction publique. Les candidats retenus dans ce groupe feront déjà preuve des compétences en leadership d'un SMA et sont prêts à être nommés à ce niveau. Les membres de ce groupe pré-qualifié sont nommés par les sous-ministres à mesure que les postes viennent vacants.
- Les cadres supérieurs intéressés doivent remplir un formulaire de demande que l'on peut obtenir au site Web indiqué ci-dessous. Les évaluations se font en trois temps : une entrevue sur les antécédents, un processus de vérification des références et une entrevue avec un jury de révision de sélection qui comprend des sous-ministres, des sous-ministres adjoints, des SMA d'expérience et un haut fonctionnaire de la CFP.
- Pour plus de renseignements, consulter www/psc/cfp.gc.ca/admpqp/pqhome.htm ou communiquer avec le SPE au 995-5145.

Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs

- L'objectif de ce programme est d'identifier un groupe de EX-1 à EX-3 qui ont le potentiel de devenir SMA et d'accélérer leur perfectionnement et leur progression professionnelle au moyen d'affectations et de mécanismes d'apprentissage : encadrement, mentorat, plans d'apprentissage et petits groupes d'apprentissage.
- Les cadres supérieurs intéressés devraient s'évaluer par rapport aux compétences en leadership des SMA et des hauts fonctionnaires (voir site Web ci-dessous) et demander conseil à leur SMA actuel et à d'autres hauts fonctionnaires avec qui ils ont déjà travaillé.
- On peut trouver un guide pour faire sa demande sur le site Web indiqué ci-dessous. Le processus d'évaluation est le même que pour le programme de pré-qualification des SMA auquel s'ajoutent des outils d'évaluation facultatifs, comme l'évaluation en cercle.
- Pour plus de renseignements, consulter www/psc/cfp.gc.ca/aexdp/axhome.htm ou communiquer avec le SPE au 995-5145.

Programme de leadership chez le cadre de direction

- Ce programme est un cours externe intensif de deux semaines comportant des lectures obligatoires avant le cours et des entrevues avec des collègues sur des questions de leadership.
- Il vise à accroître la capacité en leadership des participants en leur donnant des possibilités de dialogue, de réflexion et d'apprentissage actif autour de quatre maîtrises du leadership : personnelle, interpersonnelle, organisationnelle et conceptuelle (le pays, les réalités internationales, la mondialisation, etc.).
- Un certain nombre de modules aident les participants à se concentrer sur ces maîtrises. Un module sur Vision et Éthique et valeurs étudie les questions d'éthique et de valeurs. D'autres modules portent sur la culture des équipes, les réalités des organisations et les problèmes de leadership en période de changement. Un autre module important, intitulé Vers une gouvernance axée sur le citoyen, invite les participants à faire leur propre diagnostic de l'évolution de la gouvernance.
- Cette apprentissage est axé sur la réflexion et le dialogue plutôt que sur l'échange d'information ou la façon de résoudre les problèmes.
- Pour plus de renseignements, consulter www.ccמד-cg.gc.ca ou communiquer avec l'ICSE au 944-PROF.



Acquérir des compétences en leadership

1. VISION

Description des compétences par niveau

Superviseur

- Aligne les activités de travail et les membres du groupe de travail sur la vision
- Détermine les effets que le changement aura sur les membres du groupe de travail

Cadre intermédiaire

- Aligne les projets et les gens sur l'orientation du secteur
- Intègre le changement organisationnel aux projets
- Fait valoir les avantages et donne l'exemple des changements nécessaires
- Fixe des étapes et des délais réalistes pour la mise en œuvre du changement



Lectures suggérées

- *Bâties pour durer*, James C. Collins et Jerry I. Porras, Éditions générales First, 1996
- *Les meilleures pratiques de management*, Jean Brillman, Éditions d'organisation, 1998
- S'abonner à *The Futurist Magazine* of the World Future Society (www.tmn.com/wfs/futurist.htm)
- Rapport annuel du Bureau du Conseil privé

Vidéos

- *Découvrir l'avenir : Le pouvoir de la vision*, disponible auprès du Centre d'auto-apprentissage de la Commission de la fonction publique
- *Les paradigmes*, Joel Barker

Directeur

- Utilise la vision de l'organisation comme une boussole orientant la prise de décision dans le secteur
- Soutient la vision de l'organisation par l'alignement de l'orientation du secteur pour servir d'appoint à cette vision
- Réaménage les activités, processus et postes en fonction des changements dans l'organisation
- Favorise l'engagement des collègues envers la vision ou la modification de celle-ci

Directeur général

- Influe sur le climat et la culture internes de la direction
- Traduit la vision à l'intention d'autres personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation
- Cerne les éléments clés de la vision et leurs principales conséquences pour la direction
- Veille à ce que les structures, processus et systèmes voulus soient en place afin de favoriser la réalisation des changements et l'obtention de résultats

Cours de la fonction publique

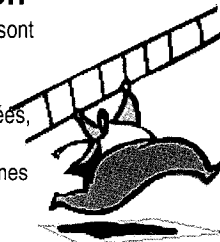
- **Apprendre en vue du leadership** (T926 - Formation et perfectionnement Canada)
- **Programme de perfectionnement en gestion** (T419 - Formation et perfectionnement Canada)
- **Comprendre et utiliser les communications stratégiques** (T712 - Formation et perfectionnement Canada)

Sites web

- Testez vos compétences en matière de leadership et d'influence avec un jeu de démonstration gratuit du Réseau des ressources d'apprentissage (learnnet.gc.ca)

Mesures à prendre au travail pour se perfectionner en matière de vision

- Recherchez une affectation de « règlement de problème » dans laquelle le mandat et la mission de l'unité de travail sont à l'étude et exigent une redéfinition ou une réorientation en fonction de la vision générale de la fonction publique.
- Créez une tribune dans laquelle on sollicite les idées des membres de l'équipe sur la façon de réaliser au mieux les objectifs et les priorités. Organisez des réunions dans lesquelles les membres de l'équipe peuvent exprimer leurs idées, leurs réflexions, leurs sentiments et leurs préoccupations.
- Encouragez vos employés à parler de la façon dont leur travail est lié à l'atteinte de la vision de l'organisation en termes concrets et comment ils y contribuent - ou comment cela pourrait être accompli.





Acquérir des compétences en leadership

2. CAPACITÉ COGNITIVE

Description des compétences par niveau

Superviseur

- Résout les problèmes quotidiens
- Fille l'information au-delà du travail des personnes
- Découvre, analyse et résout les problèmes associés à des activités connexes

Cadre intermédiaire

- Analyse et concilie les multiples préoccupations liées à la gestion des projets et des gens
- Prévoit les problèmes opérationnels dans les limites d'un exercice financier
- Coordonne l'information provenant de diverses sources
- Découvre, analyse et résout des problèmes recouvrant plusieurs projets
- Utilise l'analyse des situations pour formuler des recommandations judicieuses



Lectures suggérées

- *Six chapeaux pour penser*, Edward de Bono, InterÉditions, 1987
- *La cinquième discipline*, Peter M. Senge, Paris: First, 1991
- *The Fifth Discipline Fieldbook*, Fleiner, Roberts, Ross, Senge and Smith, Doubleday, 1994
- *Stratégie, structure, décision, identité : Politique générale d'entreprise*, Strategor, InterÉditions, 1988
- *L'économie du chaos*, Christophe Laszlo et Jean-François Laugel, Éditions d'organisation, 1998
- S'abonner à *FastCompany* (www.fastcompany.com)

Vidéos

- *Idées en action*

Bulletins

- S'abonner à *LEVERAGE* ou *SYSTEMS THINKER* de Pegasus Communications (www.pegasus.com).

- **Œuvre** dans le cadre d'objectifs à court terme (1 à 2 ans)
- Réalise une analyse intégrée afin de brosser un tableau cohérent à partir d'un volume important d'informations
- S'occupe de multiples questions relevant d'un domaine d'action spécialisé allant de préoccupations quotidiennes à des enjeux plus larges
- Formule des hypothèses au sujet de l'aboutissement de diverses options quant aux mesures à prendre

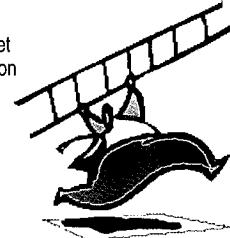
- Fixe des objectifs à moyen terme (2 à 5 ans)
- Réalise des analyses stratégiques des tendances et des événements actuels au sein de la direction, de l'organisation et du milieu extérieur
- Intègre de multiples catégories d'information et perçoit les liens qui les unissent

Cours de la fonction publique

- **Résolution de problèmes et prise de décision** (Gérer des situations difficiles - Statistique Canada)
- **Ce n'est pas un problème c'est une occasion - Techniques de résolution des problèmes individuels et collectifs** (Z081 - Formation et perfectionnement Canada)
- **Programme de perfectionnement en gestion** (T419 - Formation et perfectionnement Canada)
- **Apprendre en vue du leadership** (T926 - Formation et perfectionnement Canada)

Mesures à prendre au travail pour perfectionner vos capacités cognitives

- Cerner et communiquer les principaux thèmes et les grandes questions stratégiques et politiques pertinents au problème et au sujet à traiter.
- Au moment de résoudre un problème, essayez de penser de façon systématique à la façon dont chaque problème est lié aux besoins et aux enjeux de l'organisation en général. Déterminez délibérément les principaux liens entre les questions et maintenez la communication avec ceux qui participent à votre travail ou sont touchés par lui.
- Étudiez quelques grands penseurs et philosophes comme John Stuart Mill qui a énoncé la logique fondamentale de la résolution de problème. Lisez leur biographie ou leur autobiographie pour savoir comment ils ont utilisé leurs compétences intellectuelles.
- Considérez l'information de différents points de vue - prenez un fait et considérez-le tour à tour du point de vue politique, social et économique.





Acquérir des compétences en leadership

3. CRÉATIVITÉ

Description des compétences par niveau

Superviseur

- Encourage les subordonnés à envisager de nouvelles perspectives au moment de résoudre des problèmes
- Appuie l'apprentissage permanent dans le cadre de plans d'action pour le groupe de travail

Cadre intermédiaire

- Remet en question les méthodes de travail pour optimiser les résultats
- Détermine et évalue les nouvelles technologies et outils de travail
- Perçoit et cultive la créativité chez les subordonnés
- Détermine les obstacles à un travail plus créatif au sein de l'unité
- Détermine les nouveaux secteurs d'apprentissage et de perfectionnement dans le domaine de spécialisation



Lectures suggérées

- *La créativité en action*, Claude Cossette, Les éditions transcontinentales inc., 1998
- *Créatif de choc*, Roger von Oech, Éditions générales First, 1992
- *Six chapeaux pour penser*, Edward de Bono, InterÉditions, 1987
- *Organiser la créativité*, John Kao, Village mondial : Paris, 1998
- *Créativité? Créativité... Créativité!*, Bernard Demory, Agence d'arc, 1990

Vidéos

- *Idées en action*
- *Les paradigmes*, Joel Barker

Directeur

- Propose des programmes ou des politiques novateurs à la haute direction
- Accroît l'efficacité opérationnelle au moyen d'initiatives ciblées
- Élimine les obstacles à de nouvelles initiatives au sein du secteur
- Soutient un milieu axé sur l'apprentissage permanent au moyen de la répartition des ressources

Directeur général

- Encourage la remise en question constructive des politiques et des pratiques
- Parraine l'expérimentation afin de tirer un parti optimal du potentiel d'innovation en matière de politiques et programmes
- Encadre l'élaboration de programmes ou de politiques novateurs
- Détermine les besoins d'apprentissage en fonction des futures orientations de la direction

Cours de la fonction publique

- *Pensée créatrice* (0122, Statistique Canada)
- *Programme d'orientation en gestion pour les superviseurs* (G501 - Formation et perfectionnement Canada)
- *Apprendre en vue du leadership* (T926 - Formation et perfectionnement Canada)

Sites web

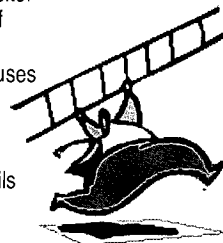
- *Journal Innovation* - Site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor au www/tbs-sct.gc.ca/tb/iqe/ij/articles/journale.html

Outils d'évaluation

- *The Personal Creativity Assessment*, Alexander Hiam, HRD Press, 1998
- *Creativity Self-Assessment*, Adventures in Creativity - Magazine multimédia au www.volusia.com

Mesures à prendre au travail pour perfectionner votre créativité

- Abonnez-vous à des revues dans votre domaine et discutez des nouvelles découvertes. Utilisez vos lectures pour susciter des idées sur de possibles initiatives d'avant-garde. Étudiez ces possibilités avec d'autres afin de créer un climat positif dans l'unité de travail.
- Tenez des sessions de remue-méninges avec votre équipe ou d'autres lorsque c'est possible pour écouter de nombreuses idées ou solutions et les susciter.
- Examinez les pratiques actuellement acceptées et trouvez des moyens d'en améliorer l'efficacité. Allez au-delà des méthodes traditionnelles et essayez de trouver de nouvelles solutions créatrices.
- Communiquez constamment votre soutien à la créativité de vos employés. Demandez-leur de décrire des mesures qu'ils ont prises pour favoriser la créativité chez d'autres. Tenez-en compte lorsque vous évaluez leur rendement.





Acquérir des compétences en leadership

4. RELATIONS INTERPERSONNELLES

Description des compétences par niveau

Superviseur

- Facilite le travail par la gestion des relations interpersonnelles au sein du groupe de travail
- Entretient des relations efficaces avec des gens ayant des valeurs, des personnalités ou des antécédents culturels différents
- Stimule des discussions constructives à partir de différents points de vue
- Tient compte de l'aspect humain des questions et des décisions

Cadre intermédiaire

- Gère la dynamique de groupe et les situations de groupe au sein des unités et entre elles
- Reconnaît la contribution des autres
- Perçoit et gère les relations difficiles



Lectures suggérées

- *Intelligence émotionnelle au travail : gérer ses émotions*, Hendrie Weisinger, Transcontinentales, 1998
- *L'intelligence émotionnelle*, Daniel P. Goleman, Éditions Robert Laffont, S.A. Paris, 1997
- *Valuing Diversity and Similarity: Bridging the Gap Through Interpersonal Skills*, Joe Wittmer, Educational Media Corporation, 1992
- *Getting to Yes*, Roger Fisher, William Ury and Bruce Patton, Penguin Books, 1991

Vidéos

- *Les différences culturelles*
- *Comment traiter avec des gens difficiles* offert par le Centre d'auto-apprentissage de la Commission de la fonction publique
- *Vivre et travailler ensemble*

Directeur

- A recoure à la persuasion pour obtenir un soutien à des initiatives
- Mène des négociations délicates avec des groupes de clients et d'intervenants
- Fait preuve de sensibilité dans la prise de décisions touchant la dimension interpersonnelle

Directeur général

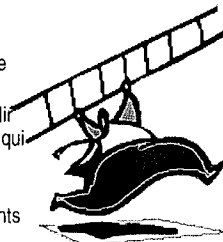
- A recours à la diplomatie pour trouver des solutions en cas de conflit d'intérêts
- Encourage un climat ou une culture favorable aux rapports interpersonnels au sein de la direction
- Fait avancer avec habileté les intérêts du secteur sans susciter l'animosité
- Encourage l'harmonie et le consensus par-delà les divergences d'intérêts et d'opinions

Cours de la fonction publique

- *Programme de gestion axé sur les gens* (CCG)
- *Compétences en communications interpersonnelles* (P607 - Formation et perfectionnement Canada)
- *Diversité culturelle et communication* (Z085 - Formation et perfectionnement Canada)
- *Programme d'orientation en gestion pour les superviseurs* (G501 - Formation et perfectionnement Canada)
- *Compétences en leadership pour les superviseurs* (Z044 - Formation et perfectionnement Canada)

Mesures à prendre au travail pour se perfectionner en matière de relations interpersonnelles

- Posez des questions qui font ressortir les besoins, les intérêts, les préoccupations et les objectifs d'autres personnes (cela montre votre intérêt pour les autres et vous aide à mieux comprendre).
- Identifiez une personne avec laquelle vous souhaitez entretenir des relations plus positives. Cherchez des idées sur la façon de rétablir cette relation avec des personnes dont vous estimez qu'elles ont une compréhension du style de cette personne. Prenez des mesures qui montrent un intérêt pour le rétablissement de cette relation.
- Recherchez des points d'accord et faites un effort pour souligner les domaines de consensus, pas seulement les différences.
- Trouvez des moyens d'apprécier les autres simplement et rapidement après qu'ils ont pris une mesure ou ont adopté des comportements positifs.





Acquérir des compétences en leadership

5. COMMUNICATION

Description des compétences par niveau

Superviseur

- Donne des instructions aux subordonnés au sujet du travail
- Utilise les discussions avec les employés pour faire avancer le travail (communiqués les orientations sur les projets, motive les employés)
- Crée les tribunes appropriées où les subordonnés peuvent exprimer leurs idées, leurs opinions et leurs préoccupations

Cadre intermédiaire

- Utilise la communication pour assurer l'efficacité des rapports interpersonnels
- Fait part avec exactitude des préoccupations, des idées et des opinions des subordonnés à la haute direction
- Tiens la haute direction et les principaux intervenants au courant des progrès accomplis sur des projets pertinents
- Utilise la technologie pour communiquer efficacement



Lectures suggérées

- *La communication et la gestion*, Solange Cormier, Les Presses de l'Université du Québec, 1995
- *Dites-le avec des messages*, Jacques Bojin et Marcel Dunand, Dunod, 19931
- *La gestion : une affaire de parole*, A. Chanlat et R. Bédard, dans les Cahiers du CETAI, Écoles des hautes études commerciales, 1990
- *Leaders efficaces*, Thomas Gordon, Actualisation, Jour, 1995

Vidéos

- *Prenez le temps d'écouter*

Sites web

- L'Université d'Ottawa offre des références et des guides de rédaction en direct (www.uottawa.ca/academic/arts/writcent)

- Utilise la communication comme moyen de promotion des produits, services ou politiques du secteur
- Adapte les communications en fonction de l'auditoire ou de l'instance
- Détermine et interprète des informations dont les supérieurs et les subordonnés ont absolument besoin
- Utilise la communication comme instrument opérationnel qui rehausse l'efficacité et la productivité
- Emploie divers moyens pour relever la qualité de la communication au sein du secteur

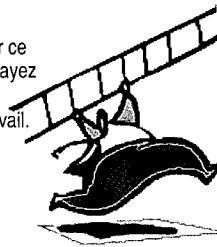
- Adapte la représentation de l'organisation devant un auditoire extérieur afin qu'elle soit bien comprise dans divers contextes
- Utilise la communication comme instrument stratégique permettant de positionner des messages clés sur l'activité de la direction
- Reformule et communique des messages sous-jacents essentiels aux pairs, gestionnaires subalternes et membres du personnel
- Reste à l'écoute afin de s'assurer que l'on a compris et accepté les messages d'une importance déterminante

Cours de la fonction publique

- *Programme de gestion axé sur les gens* (CCG)
- *Comprendre et utiliser les communications stratégiques* (T712 - Formation et perfectionnement Canada)
- *Compétences en communication interpersonnelle* (Formation et perfectionnement Canada)
- *Techniques de présentations efficaces* (T010 - Formation et perfectionnement Canada)
- *La gestion des consultations publiques* (T418 - Formation et perfectionnement Canada)
- *Communiquer, solutionner et diriger* (Z088 - Formation et perfectionnement Canada) - convient au niveau de superviseur

Mesures à prendre au travail pour se perfectionner en matière de communication

- Évitez l'écoute sélective. Forcez-vous à écouter régulièrement ceux que vous n'écoutez pas d'ordinaire. Écoutez le contenu. Faites savoir ce que vous pensez et ressentez. Acceptez les valeurs et les prestations des gens. Faites la distinction entre le contenu et la personne. Essayez de voir de la valeur dans chacun.
- Organisez régulièrement des réunions où les gens ont la possibilité d'exprimer leurs préoccupations sur les pratiques et processus de travail. Exercez votre technique d'interrogation pour bien comprendre leurs perspectives.
- Dans les réunions, limitez vos observations et votre attention à ce que les autres ont à dire plutôt que sur ce que vous allez répondre.
- Cherchez des occasions de faire des discours, des présentations et d'animer des discussions et des réunions de groupe.





Acquérir des compétences en leadership

6. GESTION PAR L'ACTION



Description des compétences par niveau

Superviseur

- Coordonne les tâches de chacun
- Délègue les tâches au sein du groupe de travail
- Surveille les activités afin qu'elles soient exécutées de façon appropriée et en temps voulu
- Évalue le rendement des personnes et des groupes
- Cerne les possibilités qui stimulent les capacités et encourage le perfectionnement des personnes

Cadre intermédiaire

- Établit des cibles pour la qualité et la productivité au sein de l'unité
- Fait avancer les projets afin d'obtenir des résultats efficaces et rapides
- Détermine les exigences opérationnelles en matière de ressources financières et humaines
- Affecte et réaffecte les ressources au besoin

Lectures suggérées

- *La délégation : le secret d'une excellente gestion*, Auren Uris, Alexander Hamilton Institute, 1985
- *Anticiper le changement : mission possible*, Ken Blanchard et Terry Waghorn, Paris : Dunod - Stratégie/Management, 1997
- *L'entreprise en changement : conduire et réussir le changement*, Benoit Grouard et Francis Meston, Paris : Dunod, 1995
- *L'action stratégique : le management transformateur*, Roland Calori, Les Éditions d'organisation
- *Le changement, une question d'équilibre*, Jeanie Daniel Buck, L'expansion Management Review, 1994

Vidéos

- *Changement du travail*, produit par le Centre canadien du marché du travail et de la productivité
- *Gérer le changement*
- *Comment déléguer le travail et s'assurer qu'il est bien fait* du Centre d'auto-apprentissage de la Commission de la fonction publique
- *Et une réunion de plus* par John Cleese

Directeur

- Oriente les projets et les ressources du secteur de manière à éviter les obstacles et accroître l'efficacité
- Délègue des responsabilités aux gestionnaires subalternes
- Gère les ressources de façon à obtenir un rendement optimal
- Définit la structure des projets du secteur et leur donne un élan
- Fixe des objectifs exigeants mais réalistes en ce qui concerne les projets du secteur
- Gère l'effectif en fonction des besoins actuels et futurs du secteur

Directeur général

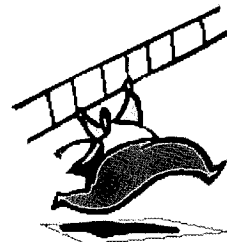
- Exécute des analyses des risques afin de déterminer la viabilité des possibilités qui se présentent
- Assume la responsabilité de l'aboutissement de démarches risquées au sein de la direction
- Coordonne les activités menées dans la direction afin de déterminer des responsabilités et réduire les doubles emplois
- Lie les programmes, services et politiques de la direction et les grands objectifs de l'organisation et la FP
- Obtient et mobilise les ressources
- Gère l'effectif en fonction des besoins actuels et futurs de la direction

Cours de la fonction publique

- *Le leadership en période de transition* (S208 - CCG)
- *La gestion des ressources : une approche intégrée* (T422 - Formation et perfectionnement Canada)
- *Principes de préparation et de contrôle d'un budget* (F002 - Formation et perfectionnement Canada)
- *Comptabilité par activités dans la fonction publique* (F013 - Formation et perfectionnement Canada)
- *Élaboration de plans de travail et de budgets* (F706 - Formation et perfectionnement Canada)
- *Gestion de projets* (R901 - Formation et perfectionnement Canada)
- *Relations avec le personnel pour les gestionnaires et les superviseurs* (P403 - Formation et perfectionnement Canada)

Mesures à prendre au travail pour se perfectionner en matière de gestion par l'action

- Sollicitez la contribution de personnes que vous considérez comme des experts à des décisions risquées mais qui donnent généralement des résultats. Apprenez comment ils s'y prennent et trouvez un système que vous pouvez utiliser.
- Établissez des mesures spécifiques mensuelles des projets ou des dossiers que vous gérez. Informez les autres de vos attentes précises, y compris ce qui doit être fait et par qui.
- Chaque trimestre, demandez ce que vous pouvez faire pour améliorer la productivité et la satisfaction du travail de l'équipe. En fonction de cette rétroaction, obtenez l'information, le personnel ou autres ressources nécessaires pour que l'équipe atteigne ses objectifs.
- Sélectionnez quelques projets critiques à la mission et faites-les exécuter. Ne vous laissez pas distraire.





Acquérir des compétences en leadership

7. COMPRÉHENSION ORGANISATIONNELLE

Description des compétences par niveau

Superviseur

- Veille à ce que les projets soient conformes aux procédures et règlements officiels
- Fait preuve de souplesse dans l'application des procédures afin de répondre au mieux aux objectifs

Cadre intermédiaire

- Connaît les décideurs clés associés aux projets de l'unité
- Trouve des arguments persuasifs pour obtenir l'adhésion à un projet en fonction de ses connaissances des priorités de la direction
- Établit des liens avec des groupes de travail dans d'autres parties de l'organisation susceptibles de favoriser l'avancement du projet



Lectures suggérées

- *Partenaires de la gestion au Canada : l'évolution des rôles du gouvernement et de la fonction publique*, Marcel Massé, 1993/94 disponible auprès du CCG
- *Les rapports des quatorze pays*, Réseau international sur la gouvernance, disponible auprès du CCG
- *La conquête du travail*, W. Bridges, Village mondial, 1995
- *Les paradoxes du management. Des châteaux forts aux cloisons mobiles*, Isabelle Orgogozo, Les Éditions d'organisations, 1991
- *La cinquième discipline*, Peter M. Senge, Paris: First, 1991
- *Les défis actuels des dirigeants*, Jean Gaulin, Gestion, 1995. Disponible à la bibliothèque de la CFP.

Vidéos

- *Qualité du service en action*, Centre d'auto-apprentissage de la Commission de la fonction publique

- Connaît les modes de fonctionnement de la haute direction
- Utilise des informations sur l'organisation pour positionner les activités ou les décisions clés du secteur
- Assure l'équilibre entre les exigences conflictuelles formulées par diverses composantes de l'organisation
- Prévôt les incidences des changements d'ordre culturel, organisationnel ou politique sur les activités du secteur

- Comprend les questions politiques qui touchent l'organisation dans le contexte plus large de la fonction publique
- Utilise l'information pour positionner des programmes ou l'ensemble de la direction afin qu'ils fournissent leur apport
- Est sensible à la « lutte politique » interne et à l'évolution de la dynamique dans l'organisation sans adopter un comportement trop politique

Cours de la fonction publique

- *La structure et les opérations du gouvernement : défis pour la responsabilité* (CCG)
- *Mode de fonctionnement du gouvernement* (Réseau des ressources d'apprentissage - en direct))
- *Analyse et conception organisationnelles* (P718 - Formation et perfectionnement Canada)
- *Programme de perfectionnement en gestion* (T419 - Formation et perfectionnement Canada)

Sites web

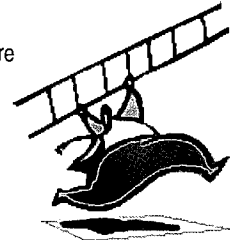
- *Secrétariat du Conseil du Trésor* (www.tbs-sct.gc.ca)

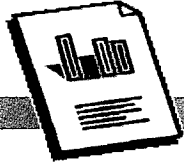
CD-Rom

- *La Relève - Présentation virtuelle des documents clés*

Mesures à prendre au travail pour se perfectionner en matière de compréhension organisationnelle

- Analysez une décision ou un programme récent qui peut avoir été jugé illogique ou irrationnel. Déterminez quelle a pu être la réflexion ou la politique sous-jacente à la décision et discutez de votre analyse avec votre gestionnaire ou mentor.
- Profitez des possibilités informelles de communiquer avec les gens dans votre organisation. Ce genre d'interaction vous permet de connaître les perspectives des autres sur le mode de fonctionnement au sein de l'organisation.
- Lisez les principales revues et journaux d'affaires et écrivez trois à cinq choses intéressantes qui ont un lien avec votre organisation ou ont des incidences sur elle. Apprenez à faire le lien entre les événements extérieurs et l'organisation.
- Lorsque vous changez de secteur, trouvez quelqu'un qui peut vous décrire leurs nuances culturelles.





Acquérir des compétences en leadership

8. TRAVAIL EN ÉQUIPE

Description des compétences par niveau

Superviseur

- Tient compte des opinions diverses des membres d'une équipe et cherche des solutions consensuelles
- Améliore la production et le fonctionnement de l'équipe grâce à diverses méthodes motivationnelles
- Représente l'équipe et fait connaître les résultats à d'autres dans l'organisation

Cadre intermédiaire

- Crée des équipes solides ayant des forces complémentaires
- Encourage la collaboration entre les équipes de travail
- Cherche des solutions synergétiques plutôt que des compromis
- Contribue pleinement aux projets multidimensionnels
- Partage le mérite et les avantages des projets réussis avec les subordonnés



Lectures suggérées

- *Le leadership : ce qui différencie un véritable dirigeant d'un simple directeur*, J.J. Cribbin, Les éditions de l'homme, 1986
- *Consolider les équipes de travail : un guide pratique d'évaluation, de diagnostic et de formation*, Francis et Young
- *Leaders efficaces*, Thomas Gordon, Actualisation, Jour, 1995
- *Le défi du leadership*, James Kouzes and Barry Posner, Paris: Afnor-Management, 1991
- *Savoir pour agir: surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Chris Argyris, Paris: InterÉditions, 1995
- *Les petits groupes, participation et communication*, Yves St-Arnaud, Les Presses de l'Université de Montréal, Les Éditions du CIM, 1989

Vidéos

- *Contribuer au succès de son équipe*
- *Et une réunion de plus par John Cleese*
- *Équipes : Mythes ou réalité*

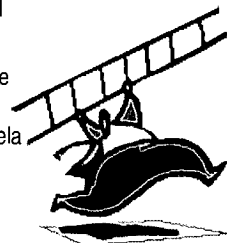
- Reconnaît les aspects interdépendants de projets multidimensionnels
 - Promeut la collaboration entre gestionnaires à propos de projets qui dépassent les frontières de services donnés
 - Donne l'exemple d'une approche fondée sur la coopération dans ses interactions avec les pairs
- Donne l'exemple du partage du pouvoir sur les plans horizontal et vertical
 - Travaille en concertation avec les cadres supérieurs, les pairs et les employés subalternes afin de rehausser le succès des programmes, politiques ou services multidimensionnels

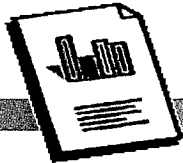
Cours de la fonction publique

- *Programme de gestion axé sur les gens* (CCG)
- *Apprendre en vue du leadership* (T924 - Formation et perfectionnement Canada)
- *Diversité culturelle et communication* (Z085 - Formation et perfectionnement Canada)
- *Gestion de projets* (R901 - Formation et perfectionnement Canada)
- *Programme d'orientation en gestion pour les superviseurs* (G501 - Formation et perfectionnement Canada)
- *Techniques de négociations* (T006 - Formation et perfectionnement Canada)
- *Techniques d'animation de groupe* (0515 - Statistique Canada)
- *Diriger des réunions efficaces* (0517 - Statistique Canada)

Mesures à prendre au travail pour se perfectionner en matière de travail en équipe

- Demandez à votre équipe de trouver deux ou trois obstacles ou problèmes sur lesquels ils aimeraient que vous ou toute l'équipe travaille ou qu'ils voudraient éliminer. Travaillez à un plan d'action et assurez le suivi et l'apprentissage.
- Justifiez bien vos décisions et vos actions de manière à ce qu'elles soient clairement liées à votre vision stratégique. Cela suscitera l'engagement et assurera un leadership clair.
- Aidez consciemment les membres de l'équipe à se compléter mutuellement lorsqu'ils accomplissent leurs tâches. Encouragez une connaissance mutuelle des styles en utilisant des instruments et des modèles de constitution d'équipe comme l'inventaire de type Myers-Briggs ou le modèle d'efficacité d'équipe Katzenbach.





Acquérir des compétences en leadership

9. PARTENARIAT

Description des compétences par niveau

Superviseur

- Déterminer comment l'expertise sera partagée avec les partenaires de l'extérieur
- Surveille les relations de travail avec les partenaires

Cadre intermédiaire

- Perçoit les possibilités d'améliorer les résultats grâce aux partenariats
- Fait avancer des projets conjoints
- Formule des recommandations lorsque des adaptations, des aménagements ou la fin d'un partenariat sont nécessaires



Lectures suggérées

- *CFP : Guide pratique des partenariats*, disponible auprès du Centre de référence de la formation de Formation et perfectionnement Canada, 1994
- *Bâtisseurs d'alliances*, Jean-Pierre Guth et Hervé Serieyx, Éditions d'organisation, 1998
- *Le Guide des partenariats* disponible auprès de Développement des ressources humaines Canada (www.hrdc-drhc.gc.ca)
- *Mastering the Art of Creative Collaboration*, Robert Hargrove, McGraw-Hill Ryerson, 1998
- *Le leadership : ce qui différencie un véritable dirigeant d'un simple directeur*, J.J. Cribbin, Les éditions de l'homme, 1986

Vidéos

- *Building Strategic Relationships*

- Instaure des relations positives avec des partenaires
- Veille à ce que les relations avec les partenaires soient harmonieuses
- Tient la haute direction au courant des nouvelles alliances éventuelles et de l'évolution des partenariats en place
- Repère des alliances avantageuses pour son secteur

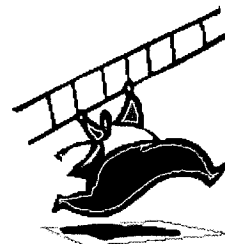
- Repère des partenaires stratégiques au sein d'organisations cibles
- Parraine des partenariats, mène les négociations nécessaires et prend les mesures voulues pour qu'ils voient le jour
- Aligne les systèmes de manière à faciliter les partenariats

Cours de la fonction publique

- **Gestion de projets** (R901 - Formation et perfectionnement Canada)
- **Techniques de négociations** (T006 - Formation et perfectionnement Canada)

Mesures à prendre au travail pour se perfectionner en matière de partenariat

- Recherchez une affectation dans une fonction d'élaboration de politiques où des négociations intergouvernementales où des consultations publiques sont nécessaires.
- Devenez membre d'organisations du secteur public et du secteur privé dans votre domaine de spécialisation et profitez de toutes les occasions pour assister aux réunions et conférences.
- Rencontrer des partenaires potentiels dans des contextes informels. Commencez à étudier spontanément des idées qui vous aideront à les aider à atteindre leurs objectifs. En exprimant un intérêt sincère dans leurs activités, les partenaires potentiels sont plus susceptibles d'être intéressés et loyaux à votre égard et à l'égard de votre organisation.





Acquérir des compétences en leadership

10. VITALITÉ ET RÉSISTANCE AU STRESS

Description des compétences par niveau

Superviseur

- Montre aux subalternes comment faire face à des situations stressantes
- Réduit les facteurs de stress au travail
- Aide les subalternes à réduire les effets du stress en favorisant d'autres méthodes d'atteindre les cibles de rendement (heures flexibles, télétravail)
- Réaligne la charge de travail en déléguant ou en répartissant les responsabilités pour alléger le stress des subalternes
- Voit la nécessité d'un équilibre entre les responsabilités professionnelles et personnelles

Cadre intermédiaire

- Détermine les limites du service en ce qui concerne la charge de travail et le changement
- Encourage et facilite le dialogue sur le stress au travail et les moyens d'y faire face
- Fait preuve de jugement et prend de bonnes décisions face à des situations exigeantes ou stressantes



Lectures suggérées

- *Vaincre le stress personnel et organisationnel*, Denis Boucher, Éditions nouvelles, 1997
- *Réduisez votre stress*, G. Hargreaves, Éditions générales First : Paris, 1999
- *Les plaisirs du stress*, Peter G. Hanson, M.D., Les éditions de l'homme, 1987

Vidéos

- *L'art de s'organiser*, série mettant en vedette John Cleese (1997)
- *Managing Stress*

- Définit les limites du secteur en ce qui concerne les charges de travail et les changements
- Considère que les situations modérément stressantes à court terme représentent un défi plutôt qu'une menace
- Procède à une planification prudente (utilisation des ressources p. ex.) afin d'éliminer ou d'alléger les charges de travail qui provoquent un stress

- Élabore des stratégies de réduction du stress à l'intérieur du système
- Met les gestionnaires subalternes et les employés au défi de trouver des moyens de respecter les normes d'excellence sans stress ni tension indus

Cours de la fonction publique

- *Gestion efficace du stress* (T013 - Formation et perfectionnement Canada)
- *Planifier mon avenir* (D007 - Formation et perfectionnement Canada)
- *Gestion du stress* (0103 - Statistique Canada)

Counselling de la fonction publique

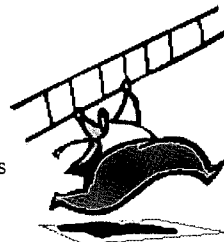
- Communiquez avec votre PAE pour obtenir des conseils et une orientation confidentiels

Autres ressources

- *Vérification du bien-être* - évaluation informatisée offerte par le Centre d'auto-apprentissage de la Commission de la fonction publique
- Programme d'aide aux employés du MAECI (SBDA)

Mesures à prendre au travail pour améliorer votre vitalité et résistance au stress

- Définissez votre équilibre et incluez votre conjoint, partenaire ainsi que vos amis ou la famille dans la définition.
- Utilisez les techniques de gestion du stress comme l'exercice, la méditation et la nutrition, pour gérer vos propres niveaux de stress.
- Agissez surtout dans les domaines que vous maîtrisez indirectement ou directement; cessez de vous concentrer sur les domaines que vous ne maîtrisez pas.
- Ne vous laissez pas aller à devenir violent ou hostile - vous devrez peut-être faire un effort supplémentaire à cet égard lorsque vous êtes stressé ou donnez une rétroaction négative à des subordonnés. Demandez-vous si vous êtes vraiment efficace dans la délégation et le partage du mandat de votre équipe.
- Soyez honnête - déterminez les causes de votre stress actuel en examinant votre comportement - demandez conseil à une source objective.





Acquérir des compétences en leadership

11. ÉTHIQUE ET VALEURS

Description des compétences par niveau

Superviseur

- Insiste sur les normes et l'éthique auprès des subalternes
- Traite les subalternes avec équité et justice
- Veille à éviter un traitement préférentiel d'organismes, groupes ou personnes de l'extérieur ou d'être leur obligé dans le cadre des activités officielles
- Maintient des normes de rendement uniformes

Cadre intermédiaire

- Fait en sorte que les projets soient conformes aux valeurs organisationnelles et de la fonction publique
- Applique des pratiques conformes à la déontologie dans l'exercice des tâches opérationnelles
- Veille à ce que la dotation et les possibilités de perfectionnement soient équitables
- Fait preuve d'objectivité, d'équité et d'impartialité dans le domaine des ressources humaines



Lectures suggérées

- *Les valeurs dans la fonction publique*, la série Dewar, 1994. Disponible auprès du CCG
- *L'ère de l'éthique dans l'administration publique canadienne*, Kenneth Kernaghan, 1996. Disponible auprès du CCG
- *Diriger est un art*, M. De Pree, Éditions Riva, 1991
- *L'individu dans l'organisation*, J.F. Chanlat, Université Laval, 1990
- *Ethical Dimensions of Leadership*, Rabindra N. Kanungo and Manuel Mendonca, Sage, 1996. Disponible auprès de la bibliothèque de la CFP
- *L'éthique au service du management*, Jean-François Claude, Éditions Liaisons, 1998
- *Le compas éthique*, Citoyenneté et Immigration, décembre 1998

- Fait fonction de modèle des valeurs et de la déontologie dans le secteur
- Favorise l'instauration d'un climat de confiance et de respect des principes des autres
- Déploie délibérément des efforts afin d'intégrer les pratiques conformes à l'équité dans l'emploi dans les plans de GRH du secteur
- Applique de judicieux principes déontologiques sur les plans du fonctionnement et de l'administration afin d'atteindre les objectifs du secteur

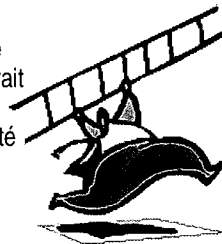
- Intègre les valeurs de l'organisation dans les programmes, services et politiques
- Réfléchit aux valeurs de l'organisation au sein de la direction et fait en sorte qu'elles puissent s'y manifester
- Fait (et donner l'impression de faire) ce qu'il convient de faire

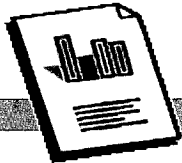
Cours de la fonction publique

- *Déontologie et conflits d'intérêts* (Santé Canada).

Mesures à prendre au travail pour se perfectionner dans ce domaine

- Écrivez vos principes déontologiques sur le côté gauche d'une page (« Je veux que l'on me considère comme un gestionnaire juste »). Sur la droite, écrivez ce que quelqu'un ayant cette valeur ferait ou ne ferait pas (jugerait tout le monde selon les mêmes critères/écouterait toutes les idées). Demandez à quelqu'un de confiance de vérifier si vous êtes sur la bonne voie. Puis commencez à faire régulièrement ce que vous avez écrit sur le côté droit.
- Énumérez cinq domaines fréquents où ces valeurs sont en conflit au travail ou dans votre vie personnelle et décrivez comment vous feriez face à ces situations. Parlez à des gens qui utiliseraient une autre solution et commencez à voir la complexité des situations.





Acquérir des compétences en leadership

12. PERSONNALITÉ

Description des compétences par niveau

Superviseur

- Inspire une attitude enthousiaste à l'égard du travail
- Reste positif devant les reculs
- Encourage les subordonnés à accepter des affectations plus stimulantes

Cadre intermédiaire

- Poursuit avec ténacité les activités qui répondent au mieux aux besoins du secteur
- Travaille avec les subordonnés pour les aider à fixer des objectifs exigeants mais réalistes
- Reconnaît le rôle important que jouent les personnalités dans l'atteinte des objectifs



Lectures suggérées

- *Diriger est un art*, M. De Pree, Éditions Riva, 1991
- *Sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, Stephen R. Covey, Éditions générales First, 1996
- *L'intelligence émotionnelle, cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail*, Daniel P. Goleman, Éditions Robert Laffont, S.A., Paris, 1999
- *L'individu dans l'organisation*, J.F. Chanlat, Université Laval, 1990
- *Savoir se remettre en question*, Chris Argyris, Harvard L'expansion, 1978
- *Beyond Ambition: How Driven Managers Can Lead and Live Better*, Robert E. Kaplan, with Wilfred H. Drath and Jane Kofodimos, Jossey-Bass, 1991

- Ne se laisse pas désarçonné par les contrariétés
- Est motivé par la nécessité d'atteindre des buts (fixation d'objectifs) davantage que par le besoin de pouvoir ou d'appartenance à un groupe donné
- Est motivé et motive ses subordonnés en vue de la réalisation des objectifs du secteur

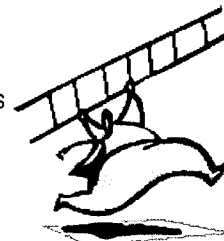
- Exerce une influence stabilisatrice sur l'organisation
- S'engage personnellement à donner suite aux exigences formulées par des intervenants de l'intérieur ou de l'extérieur
- Suscite l'enthousiasme et la motivation chez les employés en les incitant à atteindre les objectifs de la direction

Cours de la fonction publique

- *Le leadership et le développement personnel* (Z087 - Formation et perfectionnement Canada)
- *Améliorer votre productivité personnelle* (9469 - Statistique Canada)
- *Apprendre en vue du leadership* (T924 - Formation et perfectionnement Canada)
- *Programme de perfectionnement en gestion* (T419 - Formation et perfectionnement Canada)
- *Programme d'orientation en gestion pour les superviseurs* (G501 - Formation et perfectionnement Canada)

Mesures à prendre pour se perfectionner dans ce domaine

- Dites aux gens que ce qu'ils font est important. Offrez et demandez de l'aide. Adoptez le principe de l'apprentissage par l'erreur. Célébrez les succès et adoptez des mesures visibles et acceptées de réalisation.
- Attendez-vous à des résultats positifs. Dans le cas contraire, essayez de voir dans les échecs des possibilités d'apprentissage et concentrez-vous sur la résolution de problèmes plutôt que de s'attarder là-dessus ou de blâmer les autres ou vous-même.
- N'hésitez pas à demander de l'aide. Réfléchissez à votre style de leadership; demandez une rétroaction sur votre style et l'incidence qu'il a sur les autres.





Acquérir des compétences en leadership

13. SOUPLESSE DU COMPORTEMENT

Description des compétences par niveau

Superviseur

- Encourage la souplesse chez les subordonnés
- S'adapte aux interlocuteurs.

Cadre intermédiaire

- Change les priorités opérationnelles afin de répondre aux nouvelles exigences d'un contexte en évolution
- Maintient l'efficacité opérationnelle dans un contexte d'ambiguïté et d'incertitude



Lectures suggérées

- *Le leader situationnel*, Paul Hersey, Organisation, 1989
- *Le chaos du management*, Tom Peters, InterÉditions, 1988
- *Quotient d'adversité*, Paul Gordon Stoltz and David Pulatie, John Wiley and Sons, 1997
- *Diriger est un art*, M. De Pree, Éditions Riva, 1991
- *Les stratégies de l'éphémère. Guide du nouveau management*, Jean Simonet, Éditions d'organisation, 1998
- *Le tableau de bord prospectif - Pilotage stratégique : les 4 axes du succès*, D. Norton et R. Kaplan, Éditions d'organisation, 1997

Directeur

- Se tenir au courant des changements d'orientation dans l'organisation
- Modifier les priorités et adapter le travail du secteur pour tenir compte des changements de priorité organisationnelle
- Traiter avec une grande variété de personnes et de situations

Directeur Général

- Réagit aux nouvelles priorités de l'organisation en changeant les orientations de direction
- Gère adroitement les interactions instables et changeantes avec les subalternes, les pairs, les supérieurs et les intervenants
- Adapte l'orientation au besoin afin d'être efficace dans une large gamme de situations
- Réagit rapidement à des possibilités ou risques qui se présentent
- Manifeste un degré élevé de tolérance du changement et de l'ambiguïté

Cours de la fonction publique

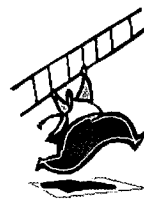
- *Programme de gestion axé sur les gens* (CCG)
- *Le leadership en période de transition* (CCG)
- *Compétences en communication interpersonnelle* (P607 - Formation et perfectionnement Canada)
- *Gestion efficace du stress* (T013 - Formation et perfectionnement Canada)

Sites web

- Testez vos Compétences en souplesse du comportement avec le formulaire d'évaluation en direct du Réseau des ressources d'apprentissage. (learnet.gc.ca)

Mesures à prendre au travail pour améliorer votre souplesse de comportement

- Créez un cercle d'apprentissage dans votre service. Une fois par mois, les membres conviennent d'un sujet. Chaque membre entreprend une forme d'apprentissage sur ce sujet. À la réunion suivante, chaque membre discute de ce qu'il a appris.
- Vous sentez-vous au mieux lorsque vous savez tout ce qui se passe autour de vous et que vous maîtrisez la situation? C'est le cas de la plupart des gens. Peu de personnes sont motivées par l'incertitude et le chaos, mais beaucoup sont stimulées par ce contexte. Devenez plus à l'aise en étant un pionnier. Explorez de nouvelles situations. Apprenez de nouvelles choses.
- Le changement, c'est abandonner un trapèze en l'air pour attraper le suivant. Pendant un très bref instant, vous ne tenez que du vide. Le changement, c'est laisser aller. Tenez-vous au courant des changements et demandez-vous ce que cela veut dire pour votre travail. Visualisez un résultat différent et meilleur. Parlez-en. Sollicitez des idées. Faites des essais. Dans l'incertitude, il est très utile de bien comprendre le problème. Trouvez-en les causes. Posez des questions. Voyez dans combien de cases organisationnelles vous pouvez les placer. Cela accroît la possibilité de trouver une meilleure solution car vous voyez davantage les liens.





Acquérir des compétences en leadership

14. CONFIANCE EN SOI

Description des compétences par niveau

Superviseur

- A confiance dans ses subordonnés
- Résiste aux occasions de blâmer les subordonnés pour les erreurs et les contretemps
- Assume la responsabilité des résultats
- Tire la leçon des contretemps et des échecs

Cadre intermédiaire

- Assume la responsabilité personnelle du travail du service
- Contesté le statu quo
- Sollicite des opinions contraires pour mieux comprendre les situations, les événements ou le changement
- Soutient et défend les intérêts des employés, au besoin et selon les cas



Lectures suggérées

- *Le pouvoir de l'optimisme*, Alan L. McGinnis, Monde différent, 1992
- *Apprendre l'optimisme*, Martin Seligman, InterÉditions, 1994
- *Réussir grâce à la confiance en soi*, Beverly Nadler, Monde différent, 1992
- *Communicate with Confidence: How to Say it Right the First Time*, Dianna Booher, McGraw Hill, 1994
- *Reaching the Peak Performance Zone*, Gerald Kuschel, AMACOM, 1994

Vidéos

- *The Psychology of Achievement*, Brian Tracy, Nightingale Conant Corporation, 1984

- Fixe des normes élevées pour le secteur et les atteint
- Fait la promotion de son propre secteur au sein de l'organisation
- Conserve son aplomb au cours des périodes de stress ou de transition
- Se sent à l'aise lorsqu'il prend des décisions et assume la responsabilité du secteur

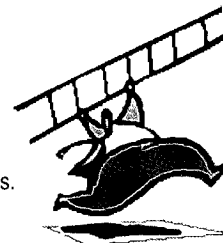
- Fixe des normes élevées pour la direction et les respecte
- Veille à ce que les objectifs fixés pour la direction soient exigeants mais réalistes compte tenu des contraintes d'ordre organisationnel
- Sait se ressaisir et faire preuve de persévérance lorsqu'il se heurte à de l'opposition
- Fait la promotion des intérêts de la direction

Autres ressources

- Quotient d'adversité (www.doojee.com)

Mesures à prendre pour améliorer votre confiance en soi

- Visualisez un style plus dynamique. Déterminez un ensemble de comportements spécifiques pour vous-même qui, ensemble, constitueraient un style plus assuré. Appliquez ces attributs à des situations et évaluez votre rendement. La pratique de ces nouveaux comportements vous permettra de mieux comprendre vos forces et comment les appliquer.
- Prenez l'exemple d'un collègue qui a une forte confiance en lui; par exemple quelqu'un qui peut défendre des opinions minoritaires et prendre des risques calculés pour mieux servir l'organisation. Assumez le rôle de cette personne dans le cadre de situations particulières lorsque vous êtes amené à faire la même chose.
- Portez-vous volontaire pour un groupe de travail très visible ou un projet spécial qui comporte des échéances très serrées.
- Demandez à un mentor de vous guider dans les domaines que vous souhaitez perfectionner.





Page de référence rapide

Numéros de téléphone

613-994-PROF

Pour des renseignements sur les cours de l'ICSE ou pour des questions et commentaires sur ce manuel.

613-995-5145

MAECI - SPE, pour renseignements sur le cours de pré-qualifications des SMA et le cours de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs.

Sites web

www.ICSE-icse.gc.ca

ICSE

www.ICSE-icse.gc.ca/e-thologies

Donne des renseignements de nature sociale, politique, économique, environnementale et culturelle sur un pays - tenu à jour par le Centre d'apprentissage interculturel de l'ICSE.

www.ccmd-ccg.gc.ca

CCG

www.hrdc-drhc.gc.ca

DRHC

learnet.gc.ca

Réseau des ressources d'apprentissage, tenu à jour par la CFP.

www.statcan.ca

Statistique Canada

www.psc-cfp.gc.ca

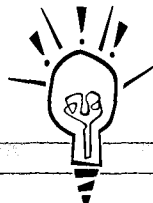
CFP

www.tbs-sct.gc.ca

SCT

www.edu.psc-cfp.gc.ca

Formation et perfectionnement Canada



Formulaire de rétroaction

Nous aimerions obtenir votre rétroaction sur ce guide ainsi que votre contribution à de nouvelles versions. Veuillez envoyer ce formulaire par la poste ou par télécopieur à l'endroit indiqué au dos de la brochure. Nous vous remercions de votre contribution.

1. Dans l'ensemble, avez-vous trouvé ce guide utile?

Oui Assez Non

2. Avez-vous trouvé chacune des sections suivantes utiles?

Apprentissage des rôles et des responsabilités
(p. 2-3)

Oui Assez Non

Rôles de leadership au MAECI (p. 4-15)

Oui Assez Non

Acquérir des compétences en leadership
(p. 16-45)

Oui Assez Non

3. Avez-vous aimé le format de ce guide?

Oui Assez Non

4. Pensez-vous que ce guide contient...

Pas assez d'information

Le montant approprié d'information

Trop d'information

5. Avez-vous des suggestions de sujets ou de ressources à ajouter?

6. Recommanderiez-vous ce guide à un collègue?

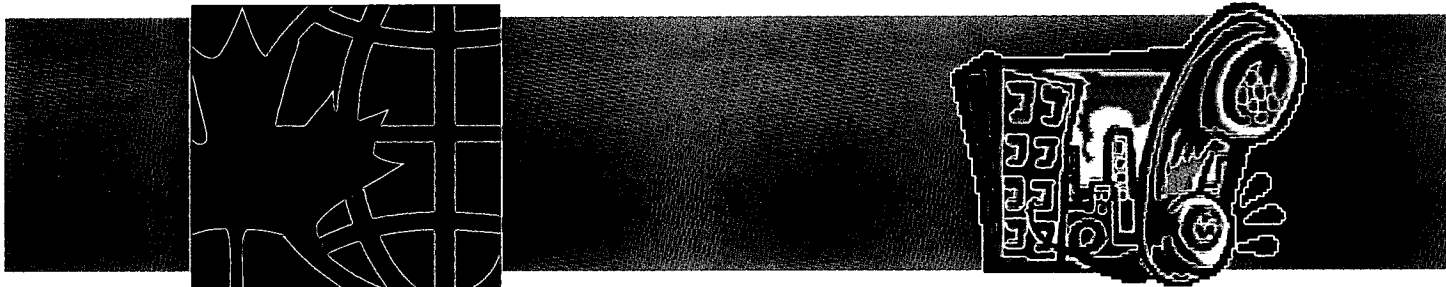
Oui

Non



DOCS
CA1 EA450 99L22 FRE
Le leadership au MAECI : guide de
perfectionnement en gestion. --
63568467

CANADIAN FOREIGN
SERVICE INSTITUTE



INSTITUT CANADIEN
DU SERVICE EXTÉRIEUR

**POUR PLUS D'INFORMATION,
COMMUNIQUER AVEC NOUS AU :**

Institut canadien du service extérieur

Lester B. Pearson Building
125, promenade Sussex
Ottawa (ONT.) K1A 0G2

Téléphone : 613-944-PROF
Télécopieur : 613-996-4381