

Allocution de clôture par : Marie-Noëlle Desrochers et Marianne Bonnard  
3 décembre 2021, ENAP Québec

## BILAN DU PROGRAMME

Nous nous sommes rapidement appropriés le programme, en proposant notamment des changements à la séquence. Nous allons poursuivre ainsi, et Marie-Noëlle et Marianne, nous allons parler ensemble!

Nous sommes redevables au Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial pour avoir provoqué des rencontres qui seront marquantes dans nos cheminements de carrière.

Des rencontres structurées autour du programme et de ses apprentissages, mais au-delà, des rencontres avec des personnes inspirantes, tant les intervenants que nos collègues, enfin et surtout, une rencontre avec nous-mêmes.

Nous allons vous présenter les éléments marquants de ces rencontres - qui n'étaient quand même pas des rencontres du 3<sup>e</sup> type!

### 1. Le programme et les apprentissages du Cercle

C'est dans ce cercle de rencontre que nous avons bénéficié de **formateurs chevronnés**, qui nous ont offert de nouvelles connaissances, partagé des clés pour développer nos compétences, et amenés à prendre de la hauteur - et de la distance sur notre quotidien.

Rencontre avec des approches qui ont fait leurs preuves, dont nous avons testé la dimension fédérale-provinciale :

Nos formateurs ont sélectionné des **thèmes** très pertinents dans le contexte fédéral-provincial du programme : les langues officielles, les défis des relations intergouvernementales, les relations avec les peuples autochtones, la négociation. Nous avons eu également l'occasion d'approfondir des thèmes hyper contemporains : la gestion de crise, le virage numérique, l'innovation sont des incontournables pour nos fonctions publiques.

Merci à Annick, Nicolas, Cara, Kim, Daniel de l'École de la fonction publique.

Merci à Natalie, Claude, Justine, de l'ENAP.

Grâce à eux, nous avons été exposés à l'état actuel des connaissances en gestion et leadership.

Nous avons fait la rencontre d'un échantillon des **leaders, participants comme intervenants des deux ordres de gouvernement** : à la fois variés, hautement qualifiés, profondément motivés.

Nous avons aussi fait la rencontre de **hauts fonctionnaires inspirants**, aux témoignages parfois percutants. Les invités à nos formations avaient en commun la



fierté de se dédier à la fonction publique et partageaient une joie évidente à nous la transmettre.

Leurs apports, ainsi que nos échanges dans les 2 PublicLabs, nous ont montré l'importance des **relations** : pour comprendre les perspectives de l'autre, et nous aider à changer de prisme et de paradigme dans nos recherches de solutions : innover par la collaboration et créer les conditions de la **confiance** en amont. Nous avons ainsi acquis une perspective nouvelle sur nos dossiers. **C'est là la plus grande richesse d'un groupe fédéral-provincial.**

Les rencontres avec nos **mentors** ont été des moments personnels forts. Nous tenons à souligner leur générosité, leur constance, leur apport indéniable à nos cheminements au cours des 2 dernières années.

Nous avons aussi réfléchi à notre cheminement de carrière en compagnie de nos formateurs Claude et Annick dans un exercice de rétroaction à **360 degrés**. Nous avons enfin appris à mieux maîtriser un outil tellement riche pour nous, le coaching, et les **cercles de codéveloppement**.

Une remarque, mais non la moindre pour les participants du fédéral : quel bonheur et quelle richesse de pouvoir bénéficier d'un programme de formation entièrement en **français**. Une langue d'enseignement va bien au-delà de questions d'accessibilité ou de respect d'obligations en matière de langues officielles. Nous aurions suivi cette formation dans une autre langue que nous en aurions tiré d'autres enseignements. C'est une perspective, une construction de la réalité, qui est importante à entretenir.

La **rencontre coup de cœur** est celle avec ceux qui ont généreusement accepté de prêter leurs noms à notre cohorte : **Gilbert Charland et Christiane Fox**. Duo à la barre des RIG pendant les premiers mois de notre programme, et surtout de cette pandémie qui aura marqué notre cohorte. Merci à M. Charland et à Mme Fox pour les modèles inspirants de leadership que vous nous avez offerts, merci pour la grande leçon de RIG que vous nous avez présentée : celle que la confiance est la clé et qu'elle se bâtit avec respect et transparence, quels que soient la sévérité des enjeux discutés, la divergence des positions, les impératifs gouvernementaux et politiques, les parcours et les personnalités.

Vos témoignages nous ont rappelé l'importance de cultiver notre intelligence émotionnelle pour rester ancrés et équilibrés dans les tempêtes, pour les aborder avec saine distance et sang-froid – des apprentissages plus utiles que jamais en ce temps de pandémie qui marquera notre cohorte. (Nous aurions pu tout aussi bien nous nommer la cohorte Covid!)

## 2. Le groupe, collectif et individus qui le composent

Nous nous sommes **rencontrés virtuellement, en personne.**

Nous n'avons eu l'occasion que d'un premier contact avant que la pandémie nous cloue à nos ordinateurs. Pourtant, nous sommes passés par-dessus et avons réussi à communiquer avec sincérité et bienveillance.

Nous aurions préféré passer tout ce temps dans la même pièce, mais nous avons malgré tout trouvé le moyen de former une cohorte tissée serrée. Paradoxalement, c'est peut-être même la situation de crise qui nous a amenés à créer si vite un esprit de groupe si fort.

Nous avons rencontré la **bienveillance, l'empathie et la solidarité de nos collègues**

Les deux dernières années ont été particulièrement éprouvantes pour chacun d'entre nous. Le climat positif et la solidarité émanant de nos rencontres nous ont souvent aidés à mieux surmonter ces mois difficiles.

Par le partage d'expériences, de points de vue, de conseils, nous avons tissé des liens de **respect, de confiance, de soutien et d'entraide.** Nous avons formé une équipe de course de relais, les uns prenant le bâton à tour de rôle, en fonction de nos niveaux d'énergie et d'occupation respectifs.

Nous avons fait l'expérience directe des apports positifs du réseautage dans une carrière, certains ont même mobilisé ce réseau pour faire avancer des dossiers. **Tout se fait - et se défait dans la relation.**

## 3. Soi-même...

Maintes fois nous avons entendu en quoi **l'écoute et l'initiative** sont gages de succès. C'est une leçon qui a particulièrement teinté le bloc de formation sur la négociation avec les peuples autochtones, mais qui s'applique universellement - à commencer par soi-même.

Nous sommes ainsi allés à la **rencontre de nous-mêmes.**

Nous avons appris que dans l'adversité, plus souvent qu'autrement, il faut aller à la **rencontre de nos obstacles. Et la pandémie nous en a offert plus d'un!** Ce fut une période particulièrement intense, tant professionnellement que personnellement.

Grâce au programme, nous sommes allés à la rencontre de nos propres **préjugés** et des **mythes** sur **l'autre gouvernement et leurs employés** - et leurs réalités.

Rencontre de personnes tout aussi dévouées, qui évoluent avec le même sens du service public, du service aux citoyens, de l'État.

Meilleure compréhension des contextes respectifs, des contraintes et opportunités aussi. Nous n'utilisons pas toujours le même vocabulaire, mais nous visons toujours la même chose : nous avons tant à apprendre! Lors du premier bloc d'apprentissage, nous



avons même dû prendre une pause pour expliquer nos structures respectives, car nous ne nous comprenions pas!

Nous avons réfléchi à nos **parcours**. Nous avons réaffirmé nos **valeurs**. Nous avons tantôt changé d'emploi, tantôt pris action pour améliorer notre milieu de travail. Nous avons aussi dû nous remettre en priorité. Certains ont quitté le programme et nous avons une pensée pour eux.

**Aujourd'hui, nous nous connaissons tous un peu mieux.**

## **Conclusion**

Par toutes ces rencontres, celles que nous a offert le programme, celles avec nos collègues et celles avec nous-mêmes, nous avons gagné en maturité, confiance, humilité, authenticité, et sûrement aussi, un peu plus de sérénité. Nous nous sommes ouverts à d'autres perspectives et manières de faire.

En conclusion, ces rencontres ont été formatrices, énergisantes, stimulantes et laissent présager une collaboration fédérale-provinciale rehaussée à l'avenir. Nous en sommes reconnaissants et souhaitons ardemment que l'expérience « gouvernement du Québec – gouvernement du Canada » puisse être répétée, pour que d'autres leaders en sortent grandis comme nous.

Nous avons une pensée pour ceux qui n'ont pas fini le programme et nous ne nous disons pas au revoir, mais à bientôt et surtout MERCI :

**Marianne, Marie-Noëlle, Michel, Jean-François, Dario, Mélissa, Yannick, Isabelle, François, Martin, Stéphan, Dominique, Patrick, Lila, Sara.**