

**Titre de la séance :** Sur la corde raide: répondre à la demande malgré la baisse des ressources

**Animateurs/Panélistes :**

Carol Carson, directrice administrative, Bureau de l'éthique gouvernementale de l'État du Connecticut

Kristin E. Izumi-Nitao, directrice administrative, Commission des dépenses électorales de l'État d'Hawaii

M. David E. Freel, chargé de cours principal en gestion et ressources humaines, Fisher College of Business, Ohio State University et ancien directeur administratif de la Commission d'éthique de l'Ohio

**Date et heure :** Le mardi 10 décembre 2013, 10 h15

**Rapporteur :** Simon Bérubé

**Résumé de la séance**

Madame Carol Carson a mentionné qu'elle désirait que la séance se déroule sous forme de discussion ouverte avec les participants. Madame Izumi-Nitao a relaté son arrivée dans son agence, alors qu'elle a dû engager deux nouvelles ressources et que les commissaires devaient tous quitter en deux ans. En plus d'avoir à rédiger un plan stratégique, elle a fait face au défi législatif d'obtenir davantage de moyens pour la mise en œuvre de la loi, principalement au niveau des amendes. Selon elle, pour effectuer ce genre de changements, il faut savoir saisir les opportunités qui peuvent se présenter dans le domaine politique.

Monsieur Freel a énoncé certains des principes devant régir la rédaction et la mise en place d'un plan stratégique de développement. Il est essentiel, selon lui, de planifier en fonction des actions à poser. De même, on doit avoir une pensée critique face à la situation actuelle en faisant une évaluation approfondie de celle-ci et identifier les problèmes en maintenant un haut niveau de transparence. Les retombées face aux divers intervenants et au public cible doivent également être évaluées. Enfin, les valeurs et la mission doivent être énoncées de manière claire, tout en cherchant le consensus.

La planification ne prévient cependant pas les crises. En plus de savoir repérer les opportunités dans le contexte politique, monsieur Freel conseille de puiser dans l'histoire des organisations pour mieux faire face aux imprévus.

Au chapitre des ressources humaines, monsieur Freel a conseillé avoir recours à des personnes passionnées, dont l'expertise est démontrée, ayant des compétences en résolution de problème et démontrant de l'intégrité et du leadership.

Dans un contexte de compressions budgétaires, le défi réside dans l'emploi des bonnes personnes et dans la motivation du personnel en place. Parmi les stratégies énoncées, mentionnons l'identification des forces et des intérêts des employés afin de leur donner des tâches qui répondent à ceux-ci, tout en gardant

un équilibre avec les objectifs de l'organisation, selon madame Izumi-Nitao. De son côté, monsieur Freel a mentionné l'importance de donner le crédit aux employés pour leurs accomplissements, leur indiquer le rôle qu'ils sont appelés à jouer au sein du plan stratégique et leur donner de la liberté, tout en les soumettant à une forme de reddition de comptes. Enfin, une bonne communication demeure la pièce maîtresse en gestion des ressources humaines.

La rémunération n'est plus la seule motivation des employés. Madame Carson a mentionné l'importance de donner l'opportunité de garnir le curriculum vitae des employés, de les reconnaître par l'octroi de titres fonctionnels et de leur donner des opportunités d'offrir différentes présentations lors de conférences.

Plusieurs participants ont souligné la difficulté d'engager du personnel spécialiste en technologie de l'information. Certains ont fait savoir que le fait de travailler pour une petite agence peut constituer un argument d'embauche, car la ressource pourrait être appelée à s'impliquer davantage à tous les niveaux. Le contact avec les universités et le recours aux stagiaires peuvent être une façon d'assurer une relève au sein de l'organisation.