

# What's That Sound I Hear? I'm not at the Office.

BY ANDREW GRAHAM

Frank Graves of EKOS informs us that 32 per cent of all Canadian households have a shredder. Who says people don't understand how bureaucracy works?

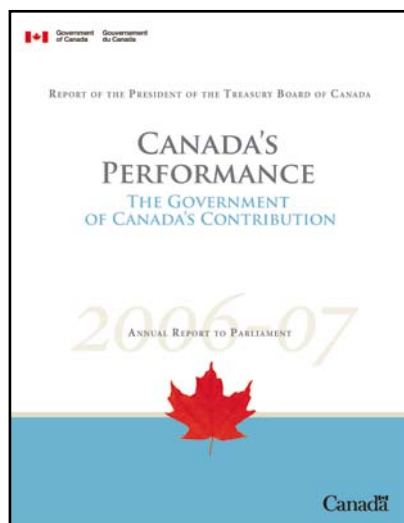
## Measuring Up: Some Outstanding Canadian Efforts

When was the last time you heard someone say that there was too much accountability? With all the complaining about the public sector, I have two examples of excellent performance reporting: They are both notable for their breadth and capacity to inform.

**Canada's Performance: The Contribution of the Government of Canada** is available at <http://www.tbs-sct.gc.ca/reports-rapports/cp-rc/2006-2007/cp-rc-eng.pdf>. It is a really good effort to match up what the Government has done with Canada's overall performance. Ahah, you say, they are actually taking on the age-old issue of attribution of outputs to outcome. Brave folks indeed. This report from the President of Treasury Board to Parliament rolls up departments' reports and takes a whole-of-government model, linking it to key attributes of Canadian wellbeing.

So, how do they do? There are some very good features. Individual programs are linked to broad economic and social results, avoiding any claim to direct and sole responsibility for the good results. They actually rate performance as needing improvement, a sure sign that they aspire to humility. I have yet to find this approach in other countries, except King Jigme Singme Wangchuk of the Kingdom of Bhutan's measurements of Gross National Happiness.

Equally important and valuable is the Ontario Municipal CAOs 2006 **Performance Benchmarking Report** published in November 2007. There are many attractive and useful features about measuring public sector activity. This is a collaborative effort of the Chief Administrative Officers of 15 Ontario municipalities, representing more than 9 million people (75 per cent of the population of Ontario). Over the years the Ontario Municipal Benchmarking Initiative (OMBI) has developed a performance measurement framework covering the entire range of municipal services. It measures service levels, community impact, customer service and efficiency. It provides a basis for comparing municipalities, but does not stop there. It also has development information that permits members to compare leading practices and pick up ideas to raise their own performance. Check out the 2006 report and get more information on **OMBI** at [www.ombi.ca](http://www.ombi.ca).



## New Buzzword: E-mail Bankruptcy

You declare "e-mail bankruptcy" when you chose to delete or ignore a very large number of e-mail messages after falling behind in reading and responding to them. It includes sending a boilerplate message explaining that old messages will never receive a personal response. You start out again with a clean slate.

## Bonus Buzzword: Crowdsourcing (verb)

This is the practice of using the skills or tools of a wide variety of sources, inside and outside your organization, free-lance help, paid or unpaid, to work on a single problem.

## Retention Strategies – Forget the Exit Interview, Start at the Beginning

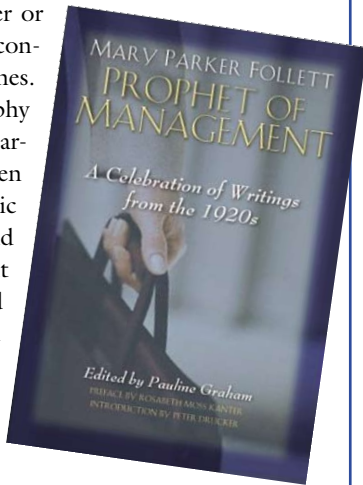
The recruitment and "renewal" push is on everywhere. It is more than just "get them in the door" and forget them. It is also about retention, competing for good people with the other agencies and departments you work with in collaboration and partnership. Your groups are so close that they see your talent and try to raid it.

Retention is a complex mix of culture, job and express efforts by management. The Veterans Health Administration in the United States is a front-end agency in recruitment and retention in the American system, and uses an intake survey of employees. For too long organizations have used exit interviews to learn from employees. When you think about it, the last month is a funny time to sit down for a chat about how things are going. They are! The intake survey is designed to scope and understand the expectations, job aspirations and lifestyle information of your incoming employees. Issues can be addressed to retain that great talent you hired. It also gives you more time to raid other organizations. Check out an article, **"The Replacements"** by Brittany R. Ballenstedt, available through [www.govexec.com](http://www.govexec.com).

### Good Reading: Good Management was not Invented Yesterday

The basics are still what counts and here is a very good management book, unadorned with jargon, but full of wisdom. *Mary Parker Follett Prophet of Management* by Pauline Graham, was published by HBS Press in 1995.

It is part of the rightful resuscitation of Mary Parker Follett, one of the earliest proponents of collaborative and innovative management over the heroic captain of industry leadership school. As a woman speaking to these issues in the 1920s, Follett was treated with scorn and ignored. Follett was a revolutionary, speaking of people in organizations and how communications is a multi-level, two-way system when others were talking either of the leader as commander or how organizations consisted of boxes and lines. Graham's biography also describes the marginalization of women in the study of public administration. Read about Follett: she hit the mark time and again on the need for teams (before teams), collaborative management (before that too) and effective listening.



### Next Acronym in Your Life: IFRS

Just when you had made it through the new accounting world of accrual accounting, as a good GAAP citizen, here come more changes in the public sector accounting world. Accounting standards are going global and the IFRS are the international financial reporting standards. These are in the private sector in Canada and the public sector will certainly be affected. Check out the special website at the Canadian Institute of Chartered Accountants, <http://www.cica.ca/3/9/2/5/9/index1.shtml>

*Andrew Graham is Adjunct Professor, teaching public sector management and financial management at the School of Policy Studies, Queens University. His book, Canadian Public-Sector Financial Management is available through McGill-Queens Press at [www.mcqpress.ca](http://www.mcqpress.ca). He welcomes your input and reactions to Briefly Noted at [Andrew.Graham@queensu.ca](mailto:Andrew.Graham@queensu.ca)*

# C'est quoi ce bruit que j'entends ? Pourtant, je ne suis pas au bureau.

ANDREW GRAHAM

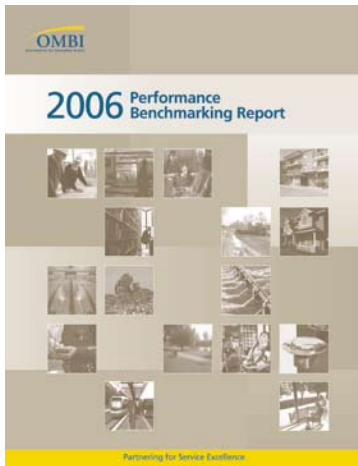
Frank Graves de EKOS nous informe que 32 % des Canadiens ont une machine à détruire les documents. Et qui dit qu'ils ne comprennent pas comment la bureaucratie marche ?

### L'étalon de l'excellence : des efforts exceptionnels au Canada

*Quelle est la dernière fois où vous avez entendu quelqu'un se plaindre qu'il y a trop de responsabilisation ? Bien, malgré toutes les plaintes que vous entendez au sujet du secteur public, il y a deux exemples de rapport sur le rendement qui sont vraiment non surpassés dans le monde en termes de leur portée et capacité d'informer.*

**Le rendement du Canada : La contribution du Gouvernement du Canada** est disponible à <http://www.tbs-sct.gc.ca/reports-rapports/cp-rc/2006-2007/cp-rc-fra.pdf>. Il présente une vue d'ensemble des rapports ministériels sur le rendement général du Canada et établit des liens entre les ressources ministérielles et les détails des résultats fournis dans ces rapports afin de mieux informer le Parlement et les citoyens du rendement global du gouvernement. Ce rapport, qui a été déposé par le président du Conseil du Trésor, présente plusieurs domaines de résultats qui ont une incidence sur la qualité de vie et le bien-être des Canadiens. Il inclut également des indicateurs sociaux qui présentent le rendement du Canada dans un contexte objectif et équilibré pour les politiques, les initiatives et les dépenses du gouvernement.

Tout autant important et intéressant est le **2006 Performance Benchmarking Report**, publié en novembre 2007 par l'Ontario Municipal Benchmarking Initiative (OMBI). Ce projet de collaboration des directeurs généraux de 15 municipalités participantes de l'Ontario, représentant quelque 9 millions de personnes (75 % de la population de l'Ontario), a pour but de mettre au point un cadre de mesures de rendement couvrant toute la gamme des services municipaux. Les objectifs sont d'améliorer la qualité et l'efficacité des services, d'identifier les pratiques exemplaires dans les municipalités participantes et d'élaborer une stratégie générale de mise en œuvre pour les municipalités qui désirent les adopter, explorer les possibilités d'instaurer des systèmes



de technologie de l'information destinés à saisir les données sur l'évaluation du rendement. Il vise également à améliorer les méthodes, les processus et les modèles d'analyses comparatives afin de les utiliser dans d'autres exercices d'analyse et de les partager avec d'autres municipalités en Ontario. Apprenez-en plus sur l'OMBI à [www.ombi.ca](http://www.ombi.ca).

### Jargonnerie du jour : « E-mail Bankruptcy »

Ce terme est utilisé lorsque vous choisissez d'effacer ou d'ignorer un très grand nombre de messages électroniques que vous avez reçus, après avoir manqué de les lire ou d'y répondre. Cela inclut souvent l'envoi d'un message standard expliquant que les vieux messages ne recevront jamais de réponse.

### En prime : le verbe « Crowdsourcing » et le nom « Crowdsourcing »

Calqué sur l'outsourcing, le crowdsourcing est un néologisme qui consiste à mettre en commun les compétences, les connaissances, les outils et toutes les sources disponibles à l'interne et à l'externe, le travail indépendant, rémunéré ou bénévole afin de réaliser en collaboration des tâches que l'entreprise ne peut faire seule.

### Stratégies de maintien en fonction – Oubliez l'entrevue de départ, commencez au début.

L'élan du recrutement et du renouveau est partout. C'est plus que d'engager du personnel et de l'oublier une fois en poste. C'est aussi chercher à garder vos employés de valeur que convoitent les autres organismes et ministères avec lesquels vous travaillez en étroite collaboration et en partenariat.

Le maintien en fonction est un mélange complexe de culture, de travail et d'efforts exprès de la direction. Une méthode très bien inspirée qui est mise en pratique par un organisme de premier plan dans le domaine du recrutement et de maintien en poste dans le système américain est le sondage auprès des nouveaux contingents d'employés. Depuis trop longtemps les organismes utilisent les entrevues de départ pour apprendre de leurs employés. Quand vous y pensez, c'est plutôt ridicule de prendre le temps de discuter avec un employé de la façon dont vont les choses au moment de son départ. Le sondage auprès des nouvelles recrues est conçu de manière à cerner et comprendre leurs attentes et leurs aspirations dans le milieu de travail, et à s'informer sur leur style de vie. Ainsi, l'employeur est en mesure de répondre aux questions identifiées et de maintenir en fonction cet employé de valeur qu'il a embauché. Pour en savoir plus sur ce sujet, il y a un article intéressant, **The Replacements**, de Brittany R. Ballenstedt, que vous pouvez lire à [www.govexec.com](http://www.govexec.com).

### Bonne lecture : La bonne gestion ne date pas d'hier.

Les notions élémentaires sont encore ce qui compte. Voici donc un très bon livre de gestion écrit dans un jargon tout simple et rempli de sagesse. **Mary Parker Follet Prophet of Management**, de Pauline Graham, a été publié par l'HBS Press en 1995.

L'ouvrage est pour une bonne part la ressuscitation légitime de Mary Parker Follet, l'une des premières promotrices de la gestion collaborative et innovatrice au cours du commandement héroïque de l'école de leadership dans ce domaine. Comme toute femme touchant à ces questions dans les années vingt, Follet fut méprisée et ignorée. La biographie de Graham décrit également la marginalisation des femmes dans l'étude de l'administration publique. Lisez Mary Parker Follet! Elle tombe juste à chaque fois sur le besoin d'équipes (avant la création d'équipes), la gestion collaborative (avant cela aussi) et l'art d'écouter.

### Bientôt un nouvel acronyme dans votre vie : IFRS

Alors que vous pensiez avoir passé le cap dans le monde de la comptabilité d'exercice, en tant que bon citoyen des PCGR (principes comptables généralement reconnus), bien voici d'autres changements dans le monde de la comptabilité du secteur public. En effet, les nouvelles Normes internationales d'information financière (IFRS) seront bientôt appliquées au Canada. Le passage aux IFRS touchera les états financiers des exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011 et aura des conséquences importantes pour toute entreprise ayant une obligation publique de rendre des comptes. Pour en savoir davantage à ce sujet, visitez le site Web de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) à <http://www.icca.ca/3/9/2/5/9/index2.shtml>, qui vous donnera accès à des renseignements et à des ressources de formation sur le passage aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

*Andrew Graham est professeur auxiliaire à la School of Policy Studies de l'Université Queen's où il enseigne la gestion publique et l'administration financière. Son livre, « Canadian Public-Sector Financial Management » est disponible aux Presses McGill-Queen's à [www.mcgpress.ca](http://www.mcgpress.ca). Il accueille avec plaisir vos commentaires et réactions à [Info-Gestion@Andrew.Graham@queensu.ca](mailto:Info-Gestion@Andrew.Graham@queensu.ca).*