



MESSAGE DES SOUSMINISTRES

La première stratégie de gestion des ressources humaines du MAECI publiée en avril 1997 était plus qu'un document de consultation. Au cours de l'année qui vient de s'écouler, elle a constitué la matrice d'une transformation de l'organisation, et sa mise en œuvre est désormais bien avancée. Par exemple, l'examen du système de permutation décrit plus loin renvoie précisément à la promesse que nous avons faite dans la stratégie de l'an dernier de clarifier le rôle des employés permutants et des employés non permutants, de régulariser l'accès des employés non permutants aux groupes de permutants et d'élaborer une gestion de carrière solide pour les employés non permutants. Nous sommes en train de mettre en place le nouveau système de rémunération du personnel recruté sur place, conformément à notre promesse de l'an dernier, et nous travaillons à l'élaboration d'une stratégie intégrée de formation du personnel recruté sur place. De même, le nouveau programme de perfectionnement du service extérieur (PPSE) que nous avons promis a fait l'objet de négociations fructueuses avec l'APASE et les organismes centraux : les employés recrutés cette année en bénéficieront. Ce programme est le premier élément de la restructuration du groupe FS et permettra de régler plusieurs questions de longue date en matière de rémunération, de promotion, de gestion de carrière, de compétences linguistiques et de lien avec le reste de la fonction publique.

Cette deuxième version, qui s'appuie sur les résultats de vastes consultations internes et externes, complète nos préparatifs en vue d'une action soutenue. La planification va se poursuivre par le biais de l'intégration du cycle de planification de la gestion des opérations, des ressources humaines et de l'information, mais nous nous concentrons maintenant sur la mise en œuvre. La concertation avec les intéressés sera désormais axée, non plus sur l'orientation stratégique, mais sur l'action. C'est pourquoi ce document est à la fois un rapport sur l'état de la situation, la version définitive de notre stratégie de gestion des ressources humaines et le début d'un plan d'action détaillé pour concrétiser la stratégie.

Tandis que nous rédigeons ce deuxième document, nous avons approfondi notre réflexion sur la manière dont nous pourrions le mieux favoriser le succès de nos opérations et de nos employés. Et plus nous avons essayé de nous projeter dans l'avenir pour imaginer ce que nous devrions devenir, plus nous avons dû retourner notre regard vers nous-mêmes pour mieux comprendre qui nous sommes et considérer notre passé pour délimiter plus clairement ce que nous avons construit ensemble au fil des années. Nous nous sommes rendu compte qu'une grande partie de l'infrastructure de gestion des ressources humaines dont nous avons besoin est déjà en place. Certains de ses éléments sont si profondément ancrés dans nos activités qu'ils sont tenus pour acquis. Les opérations quotidiennes de gestion des ressources humaines ont retenu notre attention davantage que les systèmes eux-mêmes. C'est pour cette raison que nous avons peu à peu cessé de les comprendre et que la gestion de ces systèmes s'est affaiblie.

Tout au long de l'analyse qui a donné lieu à ce deuxième document de consultation, nous avons confirmé que les systèmes de permutation, de gestion de filière, de nomination à un niveau déterminé et de gestion des ressources humaines axée sur les compétences demeurent indispensables à nos opérations. Il s'agit maintenant de définir plus clairement leur objet global, d'en étendre la portée à l'ensemble du ministère, de les actualiser pour tirer parti des progrès accomplis dans le domaine de la philosophie de gestion des ressources humaines, de les compléter au besoin par de nouvelles politiques de gestion des ressources humaines, de les relier, toutes les fois que c'est possible, à l'ensemble de la fonction publique et des autres partenaires opérationnels et de gérer leurs relations complexes dans la perspective de meilleurs résultats.