



opérationnelles.

Le MAECI a fait la rude expérience de certaines expérimentations risquées dont les résultats douloureux sont encore gravés dans la mémoire de l'organisation. Elles témoignent de la difficulté du processus de transformation. Si l'orientation recommandée n'est pas nouvelle, l'énergie qui anime l'initiative concernant la fonction de contrôle et la façon intelligemment opportuniste, mesurée et sensée d'envisager sa mise en application qui semble se manifester laissent espérer que l'on pourra faire des progrès réels cette fois.

En fin de parcours, la fonction de contrôle ne saurait être réalisée que par les ressources humaines. Le rapport invite à changer radicalement de perspective :

Ce pas en avant sera surtout centré sur la réalisation concrète de la notion d'une fonction de contrôleur axée sur la direction, laquelle fonction devra être accompagnée d'un engagement face aux nouvelles responsabilités. Le défi à relever consistera à développer la capacité de la direction, et celle des professionnels, à accepter de nouvelles responsabilités et à faire preuve de maturité dans l'acquittement de ces responsabilités⁴.

Ces changements exigent un leadership stable et des modifications habilitantes à nos habitudes en matière de ressources humaines.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a réorganisé un certain nombre de ses fonctions pour appuyer l'application des recommandations contenues dans le rapport, et tout indique que le gouvernement fédéral a décidé de suivre la voie préconisée par le groupe de travail.

Le rapport du groupe de travail met l'accent sur les mêmes défis importants en matière de gestion que ceux que nous avons définis dans notre propre planification des activités. Il y est question d'une orientation plus forte vers les activités, de l'amélioration du leadership, de l'intégration de l'information utile entre les mains des décideurs, d'une nouvelle culture de la gérance et de la gestion intelligente des risques, d'un parti-pris en faveur de l'action et des comportements éthiques, tous des éléments importants de notre stratégie de gestion des ressources humaines. C'est pourquoi l'idée de moderniser la fonction de contrôle peut servir de pont utile entre les défis que présentent nos activités et notre stratégie de gestion des ressources humaines et entre le programme du ministère et l'ensemble de la fonction publique.

Selon le rapport, trois aspects de la gestion qui généralement relèvent d'organisations distinctes dans la fonction publique – les finances, l'information et la gestion des ressources humaines – sont en fait des éléments d'une même fonction de gestion plus vaste qui doit être intégrée entre les mains de ceux qui ont la responsabilité de gérer les activités de l'organisation. Au MAECI, nous avons regroupé ces fonctions ainsi que celles de la planification des activités, de l'affectation des ressources et de la gestion des biens sous la direction du SMA des Services ministériels, qui siège au Comité exécutif : nous avons donc fait une partie du chemin sur le plan structurel. Il s'agit maintenant d'intégrer les cultures des diverses disciplines les unes aux autres et aux fonctions de gestion plus larges du ministère. S'il y a lieu, nous intégrerons les principes

⁴ Ibid.