

## Conclusion

Le processus de définition des fonctions ne peut être centralisé. Ce sont les gestionnaires de chaque direction à Ottawa et de chaque mission à l'étranger qui doivent le mettre en oeuvre en tenant compte de certains paramètres généraux. L'expérience démontre que la définition des fonctions ne donne pas lieu à une organisation parfaite dès la première tentative. En effet, il faut de douze à dix-huit mois pour que tous les éléments soient bien en place après la définition ou la redéfinition des fonctions. Il est important que le personnel comprenne ce processus et sache que l'on procédera à l'énoncé des fonctions et à la classification des emplois après la définition ou la redéfinition.

La définition des fonctions fait écho au besoin bien légitime d'apporter constamment des correctifs. Qu'ils en soient conscients ou non, la plupart des gestionnaires récemment mutés observent l'organisation, les ensembles de tâches et le déroulement du travail dans leur nouveau domaine de responsabilité, après quoi ils apportent souvent des changements. L'exercice qui nous occupe n'est pas différent, mais le catalyseur est la mise en place de nouveaux outils plutôt que l'arrivée d'un nouveau gestionnaire qui a un point de vue différent.

Bien que la définition des fonctions constitue à certains égards un processus sans fin, on ne devrait pas y avoir recours lorsqu'il n'est pas nécessaire. Par exemple, si vous êtes muté l'an prochain dans un bureau où la technologie est déjà en place, que les fonctions et le déroulement du travail ont été modifiés en conséquence et que tout semble fonctionner rondement, vous n'aurez sans doute pas à procéder à une définition plus poussée des fonctions.

Il n'est ni possible ni souhaitable que nous vous indiquions, à vous le gestionnaire, **la façon** de redéfinir les fonctions. Le Ministère est trop vaste. Nous ne pouvons proposer aucune solution universelle aux gestionnaires qui mettent en oeuvre plusieurs programmes de grande envergure par l'intermédiaire des quatre filières spécialisées au Canada et dans une centaine de pays possédant des cultures très diversifiées. Il peut et même il doit y avoir des différences dans la façon de redéfinir les fonctions.

C'est pourquoi nous nous sommes efforcés de vous indiquer les éléments à considérer et de vous fournir des exemples illustrant la redéfinition des fonctions. Ces exemples constituent la Partie 4 du présent document.

Bonne chance.