

groupes spéciaux d'employés, y compris les femmes. Nous demeurons à l'écoute de leurs préoccupations et déciderons de la meilleure manière de répondre à leurs besoins particuliers.

Le contrôle plus rigoureux exercé par le gouvernement sur les ministères, la responsabilité accrue des fonctionnaires en matière de gestion, et les réductions d'effectifs qui ont contribué à une baisse de moral, sont autant d'obstacles à la productivité et à une forte motivation. Comment avez-vous l'intention d'affronter ces problèmes?

Vous soulevez là une question difficile car ce ministère est en phase de repli et non d'expansion, et tout indique que cette tendance se poursuivra au cours des années à venir. Il est certain que le système est vieillissant et que, pendant un certain temps, les possibilités de promotion seront moins nombreuses. Il serait irresponsable de ma part de prétendre le contraire. Cela dit, je crois que ce ministère est probablement le meilleur de tous ceux qui se trouvent à Ottawa car il assure à ses employés, non point tant une récompense qu'une progression professionnelle extrêmement satisfaisante. J'entends par là qu'il y a toujours des promotions pour les meilleurs. Et les meilleurs sont toujours capables de se débrouiller. Mais, plus que dans le passé, il nous faut maintenant songer à l'employé moyen.

Comment les récompenser si nous ne pouvons pas les promouvoir? Le système de permutation est un moyen de le faire. Une affectation intéressante à l'étranger n'est peut-être pas une promotion en soi mais elle peut apporter d'extraordinaires satisfactions personnelles en plus de celles que donne le sentiment de faire du bon travail pour le gouvernement canadien. Une autre méthode consiste à verser un boni à ceux de nos employés qui se trouvent bloqués au sommet d'un échelon de leur catégorie. L'APASE et le Conseil du Trésor viennent de négocier un ensemble de mesures de ce genre visant les FS-1 et les FS-2. C'est là, à mon avis, un des moyens de faire face à ce genre de processus de vieillissement que connaissent actuellement les Affaires extérieures.

Il semble que l'on a besoin de trouver une méthode originale de récompenser les employés. Dans d'autres contextes, vous avez mentionné le fait que la créativité était une préoccupation pour l'ensemble du Ministère; un élément que vous souhaiteriez voir plus répandu dans ce ministère. Voudriez-vous nous expliquer ce que vous entendez par là?

Je suis heureux que vous ayez mentionné la créativité, l'imagination. C'est précisément là-dessus que le Ministère a édifié sa réputation au fil des années; il l'a fait grâce à la qualité des conseils qu'il a su fournir à notre ministre et à notre gouvernement. Il faut nous assurer qu'en dépit du fait qu'il existe une alliance de diverses fonctions dans les diverses filières et catégories d'employés, que cela ne réduit pas la capacité de créativité dans ce ministère. Un de mes objectifs est de m'assurer que ce processus est encouragé à tous les niveaux. J'estime qu'il faut en effet le faire à tous les échelons à Ottawa, et dans chaque section de nos ambassades à l'étranger. Il faut qu'il y ait des séances de création d'idées portant sur un certain nombre d'objectifs, qui pourraient au moins être organisées à tous les niveaux, jusqu'au rang des sous-ministres et éventuellement, des ministres. Il faut qu'il y ait une circulation des idées sur de nouvelles initiatives grâce auxquelles le Canada pourra exercer une influence dans le monde à une époque où règnent les restrictions. Ce n'est pas facile mais cela devrait demeurer une des principales caractéristiques de ce ministère : créativité, imagination, bons conseils en matière de politique.

Le mandat qui vous a été donné de recruter des agents du Service extérieur semble être une tâche passionnante. Idéalement, vous voudriez attirer des gens de formations très diverses. Avez-vous déterminé quels seraient les groupes-clés où vous pourriez aller les chercher et de quelle manière vous pourriez les attirer au ministère?

Pour nous assurer que nous continuons à attirer les gens de toute première qualité, les "meilleurs et les plus intelligents", il faut que nous soyons capables de leur prouver que l'on peut encore faire carrière dans ce ministère. Celui qui rentre chez nous à sa sortie de l'université doit savoir qu'il existe un processus qui peut le conduire aux échelons les plus élevés du ministère. Autrement, ces gens-là risquent de choisir d'autres carrières. Nous devons veiller à ce que l'intégrité du Service extérieur soit protégée de manière à continuer à attirer les meilleurs. C'est là l'élément clé du processus. Cela dit, notre système de recrutement demeure excellent et a fait ses preuves au fil des années. Nous recrutons au niveau universitaire. Je crois qu'il faut nous assurer que les examens sont conçus de manière à être justes et équitables pour l'ensemble des membres de la société. On nous a longtemps reproché, par exemple, de favoriser les hommes à cet égard.