Industrie, Sciences et Technologie Canada

Industry, Science and Technology Canada

ISTC À L'HEURE DE FONCTION PUBLIQUE 2000

ALLOCUTIONS D'OUVERTURE ET DE FERMETURE

DE

H.G. ROGERS

SOUS-MINISTRE

INDUSTRIE, SCIENCES ET TECHNOLOGIE CANADA

Canada

QUEEN JL 108 .C29 1990
Rogers, Harry
Public Service 2000 : the IS

DATE DUE
DATE DE RETOUR

INDUSTRY CANADA/INDUSTRIE CANADA
131396

ISTC À L'HEURE DE FONCTION PUBLIQUE 2000

ALLOCUTIONS D'OUVERTURE ET DE FERMETURE

DE

H.G. ROGERS

SOUS-MINISTRE

INDUSTRIE, SCIENCES ET TECHNOLOGIE CANADA

Government of Canada | Gouvernement du Canada

MEMORANDUM NOTE DE SERVICE

TO / À	Tous les employé(e)s d'ISTC
FROM / DE	Directeur général Secrétariat de la FONCTION PUBLIQUE 2000 PLUS

SECURITY - CLASSIFICATION - DE SÉCURITÉ
OUR FILE — N / RÉFÉRENCE
YOUR FILE — V / RÉFÉRENCE
DATE le 23 novembre 1990

SUBJECT / OBJET **CONFÉRENCE DE LA HAUTE DIRECTION**

Veuillez trouver, ci-joint, une copie des discours d'ouverture et de clôture que le Sous-ministre, Harry Rogers, a prononcés lors de la Conférence de la haute direction les 13 et 14 novembre.

Vous désirerez peut-être examiner ces documents dans le cadre de l'évolution présente de Fonction publique 2000 et des projets connexes d'ISTC tels le processus de développement organisationnel, le groupe de travail sur l'avancement des femmes, ainsi que l'étude du personnel de soutien.

Les discours sont aussi disponibles sur vidéo-cassette. Pour plus de détails, prière de communiquer avec Pierre Charette, Direction des Communications (613-995-8900).

Pour obtenir de plus amples renseignements sur Fonction publique 2000 et les projets connexes d'ISTC, n'hésitez pas à communiquer avec notre Secrétariat de la FONCTION PUBLIQUE 2000 PLUS (613-954-4693).

Robert A. Morin

Pièces jointes

Industry, Science and Technology Canada
Industrie, Sciences et Technologie Canada

Deputy Minister
Sous-ministre

Ottawa, Canada
K1A 0H5

Notes pour l'allocution d'ouverture

prononcée par

M. H.G. Rogers

Sous-ministre

Industrie, Sciences et Technologie Canada

sur

ISTC à l'heure de Fonction publique 2000

à l'occasion

de la

Conférence de la haute direction d'ISTC

Ottawa (Ontario)
13 novembre 1990

Canada

Le 14 août dernier, Paul Tellier, Greffier du Conseil privé et Secrétaire du Cabinet, faisait parvenir une note à tous les fonctionnaires pour les informer de la mise en circulation des rapports des groupes de travail de Fonction publique 2000 et des prochaines étapes du processus. Dans la lettre qu'il rendait publique à ce moment, il déclarait: « ...FP 2000 est un projet qui touche les gens, la prestation d'un service efficace et attentif aux Canadiens... » Ce matin, Glen a abordé ce thème plus en détails et, si je peux me permettre, ses paroles serviront d'entrée en matière aux quelques réflexions qu'on m'a demandées de partager avec vous aujourd'hui.

Il ne fait aucun doute que c'est l'esprit de changement incarné par le processus de FP 2000 qui nous réunit dans le cadre de cette Conférence. Ce même esprit de changement est aussi à la base de l'excellent travail qui s'est fait au sein d'ISTC sur des questions clés comme l'avancement des femmes, l'ensemble des efforts sur le développement organisationnel, le travail fait afin de clarifier notre mandat, l'étude sur le personnel de soutien ainsi que les diverses initiatives relevant de la direction générale de la gestion des ressources humaines que nous avons annoncées lors des derniers mois.

Beaucoup de travail a été fait, et je crois, bien fait, en vue d'atteindre notre but commun: celui de redonner une nouvelle vitalité à la Fonction publique. Nous sommes réunis ici aujourd'hui pour nous rapprocher davantage de notre objectif.

J'espère que tous nous garderons en mémoire les paroles de Paul dans notre recherche de solutions aux problèmes décelés par les groupes de travail de FP 2000 et de notre ministère. Notre travail consiste à trouver les moyens de mieux servir les Canadiens.

La présente Conférence est loin de porter uniquement sur les méthodes de gestion, les structures organisationnelles ou l'égalité au travail. Elle traite avant tout de la question de servir les Canadiens honnêtement, avec justice et dans une atmosphère de confiance. Il va sans dire que les meilleures pratiques au sein d'ISTC doivent être compatibles avec les grands objectifs de service au public.

Le Canada traverse sans aucun doute des temps incertains. Le pessimisme et la méfiance règnent et ces sentiments sont enracinés beaucoup plus profondément que ce qu'il m'a été donné de voir depuis la « réforme radicale des années 1960 », depuis longtemps révolue. Mais il s'agit d'un agent de changement bien plus puissant que le soi-disant mouvement des jeunes des années 60, parce que contrairement à cette époque, le cynisme des années 90 touche toutes les couches de la société. Ceci est évident sur toute la ligne.

Les jeunes veulent un meilleur système tout comme il y a 25 ans, mais aujourd'hui de nombreuses voix se joignent à eux. Nous ne

pouvons espérer calmer la colère des contribuables ou satisfaire les intérêts particuliers articulés par certains groupes; nous ne devrions même pas essayer. Mais nous devons accomplir notre travail de changement à ISTC en gardant à l'esprit que directement ou indirectement, de nombreux yeux sont braqués sur nous.

Nous ne pouvons nous permettre de résoudre seuls nos problèmes. Si, par exemple, il existe de la discorde et des frustrations au niveau de la haute direction (le professeur Zussman, de l'Université d'Ottawa, nous en a certainement fourni des preuves convaincantes), alors il faut, par tous les moyens, en isoler les causes et trouver des solutions. Si, dans nos procédures d'avancement, nous avons été injustes envers les femmes (et de fait, le petit nombre de femmes au niveau de la gestion devrait nous rendre mal à l'aise), alors il faut que nous trouvions des moyens concrets de rétablir l'équilibre. Si les communications internes sont inadéquates, si les gestionnaires conservent précieusement pour eux ce qu'ils savent parce qu'ils croient que savoir égale pouvoir, alors agissons maintenant afin de renverser cette équation.

Mais nous ne devons prendre aucune mesure, aussi méritoire soit-elle en matière de gestion moderne, à moins qu'elle ne réponde également à l'amélioration des services aux Canadiens.

Nous perdrons un temps précieux aujourd'hui, et peut-être même ferons-nous plus de tort que de bien, si nous nous contentons d'améliorer ISTC pour le seul bénéfice de ses employés. Lorsque nous aurons terminé, si nous n'avons pas réussi à rendre ce ministère meilleur pour les Canadiens, nos clients, les gens, alors nous aurons échoué. C'est dans ce contexte-là que je souhaite que vos efforts soient couronnés de succès.

Mais nous devons parcourir encore beaucoup de chemin avant de toucher au but. Avec en main les excellents rapports des groupes de travail, nous devons nous efforcer de répondre à quelques questions extrêmement complexes:

-- On pourrait résumer la première question ainsi: Quelles mesures prendre et comment les mettre en application? En d'autres mots, comment concilier toutes les recommandations qui nous sont présentées, aplanir les difficultés, surmonter les inévitables dissensions et réussir à élaborer un plan d'action cohérent et réaliste.

Naturellement, de cette question générale découle une foule d'autres questions:

-- Comment pouvons-nous mieux gérer la plus importante ressource de notre ministère, c'est-à-dire nos employés? Comment pouvons-nous améliorer le perfectionnement professionnel, la formation, l'équité en matière d'emploi, la valorisation des tâches et la satisfaction

professionnelle?

-- Comment provoquer le genre de changement d'attitude en profondeur réclamé par nos groupes de travail?

-- Comment appliquer les recommandations du groupe de travail sur le développement organisationnel destinées à améliorer la communication interne?

-- Comment pouvons-nous modifier notre milieu de travail de façon à éviter la frustration des employés et à satisfaire leurs besoins?

-- Comment pouvons-nous améliorer nos méthodes d'appréciation et d'évaluation? La « rétroaction ascendante » est-elle la solution?

-- Comment serons-nous touchés par les modifications proposées aux lois sur les relations de travail, aux structures professionnelles et aux règlements en matière de dotation en personnel? Comment pouvons-nous mieux répondre aux attentes des employés à tous ces égards?

-- Comment pouvons-nous mieux gérer nos ressources en respectant les recommandations issues de FP 2000 sur les contrôles et les services communs?

-- Comment pouvons-nous offrir à nos employés de nouvelles possibilités de servir nos clients? Comment donner un sens concret aux notions de responsabilité, d'autorité et d'obligation de rendre compte?

Et, enfin, pour revenir au thème développé par Paul Tellier, au mandat que le Premier ministre a confié à FP 2000 et aux principes de base de la Fonction publique:

-- Où en sommes-nous dans la poursuite de notre objectif qui est de mieux servir le public? Comment pouvons-nous améliorer les services que nous offrons à nos clients tout en procédant à des changements internes?

Il est évident que nous avons encore beaucoup de travail à accomplir et que, comme toutes les personnes qui doivent endosser de lourdes responsabilités, nous serons tentés de chercher des raccourcis. Nous ne devons pas le faire. Nous devons résoudre tous les problèmes qui se présentent à nous sans exception. Nous devons considérer le fait que chaque problème s'insère dans un ensemble et tenter de le résoudre en tenant compte de son contexte propre et cela, sans oublier le fait que nous agissons dans le cadre d'un mandat global.

Nous devrons trouver un équilibre entre des éléments en apparence irréconciliables, comme par exemple entre l'action positive et le principe du mérite ou encore entre les horaires variables et la

stabilité engendrée par les horaires fixes. Ce sera difficile, mais je ne vois aucune autre alternative que de le faire.

Il ne sera pas facile non plus de modifier la façon dont la plupart d'entre nous envisageons la communication interne. Il est une chose que d'exiger une communication ascendante, descendante et latérale pour qu'elle s'applique à tous, qu'elle soit ouverte et qu'elle ait un sens. Concevoir un plan pour y arriver est autre chose. Aujourd'hui, nous en sommes à l'étape du plan. Nous avons à notre disposition tous les énoncés de besoin et d'intention que nous pouvons désirer. Nous devons maintenant formuler un plan d'action.

Peu importe le sujet, qu'il s'agisse de culture organisationnelle, d'examen du rendement, de délégation de pouvoirs, de l'aspect humain du changement technologique ou de tout autre sujet que vous pourriez proposer, ils sont tous incroyablement complexes, à plusieurs facettes et souvent controversés. Nous devons les considérer séparément et dans leur ensemble et formuler des plans pour résoudre les problèmes, rehausser la satisfaction des employés, accroître la productivité et améliorer la qualité des services que nous offrons aux clients.

Cela me rappelle une petite carte que j'avais l'habitude de porter avec moi lorsque j'envisageais les défis à relever pour accroître la satisfaction des clients, augmenter la productivité et améliorer la qualité de services à la clientèle, et qui se lisait comme suit: "Attelez-vous à la tâche, travaillez sans relâche, ayez du travail par-dessus la tête, et voyez si, même mort, vous pouvez travailler encore".

Et bien, mon impression est que, si ensemble, nous ne tendons pas tous nos efforts en vue d'atteindre ces trois objectifs, soit de rehausser la satisfaction des employés, l'augmentation de la productivité ainsi que l'amélioration des services aux clients, et que si nous nous demandons si nous accomplissons ces trois objectifs dans chacune de nos tâches - si la réponse est non - alors c'est tout probable qu'ainsi nous créerons des problèmes en sus de ceux que nous essayons de résoudre.

Je sais que ce n'est pas facile mais nous nous réunissons justement pour nous y attaquer ensemble aujourd'hui et dans les mois à venir.

Je suppose qu'il serait juste de dire, ne vous demandez pas ce que vos supérieurs peuvent faire pour améliorer ISTC. Posez-vous plutôt la question: « Que puis-je faire? » Je peux vous dire que dans notre ministère, vos supérieurs reconnaissent que leur principales responsabilités sont de voir à notre préparation vers les changements qui nous attendent. Ne tentez pas de clarifier davantage les problèmes. Nous connaissons les problèmes et nous savons comment les expliquer. Proposez nous des solutions. Étudiez les recommandations et formulez des plans d'action.

Établissons un calendrier des changements et une proposition ou une série de propositions, qui inciteront les gestionnaires, les employés et les syndicats à adopter les plans.

Je sais que je vous en demande beaucoup. Cependant, je suis convaincu que si vous devez faire face à des changements, vous préférez certainement être impliqués personnellement et dans les planifications. Si vous ne faites pas le travail, alors quelqu'un d'autre devra le faire à votre place. C'est aussi simple que cela.

Vous disposez certainement des outils nécessaires. Les rapports des groupes de travail de FP 2000 ainsi que les excellents documents de travail sur le ministère qui sont le fruit du travail de nos bénévoles constituent bien plus qu'un point de départ. Ils définissent avec précision les problèmes, ils proposent des recommandations claires et, dans certains cas, suggèrent même des calendriers pour mener à bien les changements. On ne vous demande pas de refaire ce travail mais de le recevoir, d'en faire un tout, d'essayer d'établir un équilibre entre des besoins conflictuels et de faire franchir au processus une autre étape.

C'est tout un travail à demander, mais aussi une occasion unique. Combien de gestionnaires du secteur privé ont la chance de réécrire leur guide organisationnel? Pas beaucoup. Combien de personnes, peu importe leur condition sociale, ont l'occasion de revenir aux principes de base, de repartir à zéro, de restructurer de fond en comble leur milieu de travail? Pas beaucoup.

Les centaines de recommandations que vous avez en votre possession et qui sont les matériaux de base de vos séances de travail d'aujourd'hui, vous ouvrent des perspectives pratiquement illimitées. Les seuls autres éléments que vous devez fournir sont votre énergie et votre attitude. J'espère que la première sera élevée et que la seconde sera positive. Si c'est le cas, votre succès à cette Conférence est assuré.

Il s'agit vraiment d'une occasion unique; l'occasion de créer un meilleur milieu de travail et de mieux servir les Canadiens. Des résultats de cette expérience dépendront peut-être dans une large mesure la satisfaction future de nos clients et notre bien-être à nous et celui de tous les autres fonctionnaires. Je termine sur cette pensée, mais auparavant je tiens à vous souhaiter tout le succès possible et j'attends avec impatience le moment où vous me ferez partager le fruit de vos efforts.

Merci et bonne chance.

Industry, Science and Technology Canada
Industrie, Sciences et Technologie Canada

Deputy Minister
Sous-ministre

Ottawa, Canada
K1A 0H5

Notes pour l'allocution de clôture

prononcée par

M. H.G. Rogers

Sous-ministre

Industrie, Sciences et Technologie Canada

sur

ISTC à l'heure de Fonction publique 2000

à l'occasion

de la

Conférence de la haute direction d'ISTC

Ottawa (Ontario)
14 novembre 1990

Canada

Merci, Bill.

Chers collègues, c'est à moi qu'incombe l'agréable tâche de clore la présente Conférence. On pourra dire qu'elle aura été intense, cette journée et demie passée en votre compagnie.

Lorsque j'ai pris la parole devant vous hier matin, je vous ai proposé de faire un pas de plus en avant. Il ne fait aucun doute que vous l'avez fait, ce pas.

Je vous ai demandé de proposer des solutions à nos problèmes, et vous en avez proposées.

Je vous ai invités à faire preuve de créativité, malgré les risques que cela implique, et je crois pouvoir affirmer que vous avez été créatifs.

Je vous ai demandé d'étudier consciencieusement d'innombrables recommandations et d'en dégager une nouvelle orientation, une nouvelle manière d'envisager la fonction publique qui soit à la fois efficace, juste et axée sur les clients. Vous êtes venus à bout de cette lourde tâche.

Ainsi donc, vous avez répondu à mes attentes et alors, laissez-moi vous le dire aujourd'hui, c'est moi qui vais répondre aux vôtres.

Vous avez demandé que les employés d'ISTC participent réellement à la direction du ministère. Ils le feront.

Vous avez indiqué qu'il nous fallait redéfinir la notion d'«avancement» selon l'optique de la croissance personnelle et de la planification intégrale de carrière. Nous le ferons.

Vous avez demandé un engagement ministériel en matière de perfectionnement. Vous pouvez compter sur cet engagement.

Vous avez demandé des objectifs plus clairs dans tous les secteurs, ainsi que des ressources allant de pair avec les tâches convenues. Nous nous en occuperons ensemble.

Vous dites que des arrangements de travail souples doivent devenir chose courante. Vous avez raison.

Vous avez demandé, sans la moindre équivoque, une équipe de gestion plus représentative et plus diversifiée. Nous acquiescerons à cette demande.

Vous avez fait valoir les besoins uniques des bureaux régionaux et des services spécialisés. Votre message a été entendu.

Vous nous avez demandé de fixer des objectifs quant au nombre de femmes dans les postes de direction. Nous les fixerons, puis nous les dépasserons.

Vous nous avez dit : «abolissez la lourdeur administrative!». Nous devrons nous attaquer ensemble à cette tâche.

Vous nous avez demandé que le processus de la «rétroaction ascendante» soit adopté sur une plus grande échelle. Nous y verrons.

Vous avez dit : «le manque de temps ne peut servir d'excuse à de piètres communications internes». Vous semblez dire dans ce résumé que s'il faut livrer un message dans un délai précis sans avoir le temps de présenter les choses correctement ou de fournir les explications qui s'imposent, mieux vaut s'abstenir de toute communication. Si c'est bien ce que vous voulez dire, je suis d'accord avec vous.

Vous nous avez demandé de renverser la vieille structure pyramidale de la gestion et de réorienter nos priorités vers la satisfaction des clients. Vous pouvez considérer que c'est chose faite.

Vous souhaitez que le partage des résultats des consultations menées par la direction devienne une règle plutôt qu'une exception. Ainsi donc, Carl, il nous faudra revoir le règlement.

Et qui se chargera d'accomplir toutes ces merveilleuses réalisations? Eh bien, ce ne sera pas moi, mais plutôt nous tous, d'un commun effort.

Hier, Bill Winegard nous a lancé un défi. Il a déclaré que les Canadiens comptent sur ISTC pour revitaliser leur collectivité industrielle, pour restructurer le fondement industriel de leur économie. Il a affirmé que nous devions faire tout ce qui est nécessaire à cet égard. Je dis bien «nous». Pas Harry Rogers ni les cadres supérieurs, mais «nous».

Vous avez clairement indiqué dans vos recommandations qu'un ISTC différent serait beaucoup plus susceptible de relever le défi du ministre Winegard. Je suis d'accord avec vous à cent pour cent.

Alors, quelle sera la prochaine étape? Comme vous le savez déjà, on vient de créer un secrétariat baptisé FP 2000 plus, dont M. Robert Morin assurera la direction avec compétence. Il aura pour tâche de réunir les recommandations de FP 2000, l'excellent travail de nos groupes internes de même que les résultats de la présente Conférence, et de les condenser en un plan stratégique. J'ai demandé à Bob d'y veiller, car le temps de la planification stratégique qui tire en longueur est bien révolu.

Mais tandis que M. Morin s'occupera de planification avec diligence, nous ne resterons pas les bras croisés. Il nous faut prendre dès maintenant certaines initiatives.

La situation des femmes à ISTC doit être améliorée sans délai. Il n'est pas nécessaire d'attendre que tous les sens des termes

«quotas» et «objectifs» aient été vérifiés légalement et en ce qui a trait à la sémantique. Mme Jocelyne Côté-O'Hara nous a démontré de manière plus que concluante que nous travaillons dans une tour de verre. Je crois que le temps est venu pour les habitants de cette tour de lancer quelques pierres, en visant juste.

Tandis que M. Morin et les membres de son équipe en viendront à établir un plan à long terme pour rendre notre ministère plus représentatif et plus diversifié, nous devons nous attaquer de notre côté aux tâches qui s'imposent à nous avec tant d'évidence. Faisons preuve de souplesse et de créativité. Avant tout, faisons aussi preuve d'équité. Devenons les chefs de file d'une réforme qui ne devrait même pas être nécessaire.

Et fixons-nous comme objectif de définir une fois pour toutes le rôle exact d'ISTC. Dans chacun des sept ateliers auxquels j'ai participé hier, je vous ai entendu dire qu'il importait d'identifier avec précision nos clients et de déterminer la meilleure façon de les servir. On a aussi déclaré hier, et je suis tout à fait d'accord avec cette affirmation, que tant que cela ne sera pas fait, il ne faudra même pas songer à relever le défi que nous a lancé le ministre Winegard.

Il me faut maintenant reprendre l'une des idées exprimées par M. John Edwards. La clé du succès, pour citer un autre ministre de l'état bien connu, est la spécificité. Dans le monde où nous vivons, les généralités ne mènent à rien. Pour être réellement efficaces, nous devons nous fixer des buts et des objectifs précis. Cela représente pour nous la seule façon de faire concorder les ressources limitées dont nous disposons avec les tâches que nous avons convenu de réaliser.

J'ai aussi beaucoup entendu parler, au cours de la Conférence, de la notion de «dotation de pouvoirs». Vous réclamez cette dotation de pouvoirs et je suis déterminé à ce que vous l'obteniez. J'aimerais vous rappeler qu'un an déjà avant que le projet FP 2000 soit lancé, je parlais de gestion participative au sein de notre ministère. Et je crois avoir été l'un des premiers, dans toute la fonction publique, à introduire cette notion. J'avais même décidé que nous en ferions l'essai à ISTC, car je ne l'avais jamais vu mettre en application à la fonction publique. J'affirme donc que mon engagement à l'égard de la «dotation de pouvoirs» remonte à très longtemps et que j'y resterai fidèle. Il ne s'agit toutefois pas d'un objectif qui peut être réalisé du jour au lendemain. Comme beaucoup d'entre vous l'avez souligné hier pendant les ateliers, on ne peut exercer de pouvoirs sans s'y être préparé.

Vous avez tout à fait raison d'affirmer qu'il n'y a pas lieu de passer par quatre, cinq ou huit paliers administratifs pour obtenir des décisions qui pourraient être prises sur-le-champ si une formation adéquate était fournie aux intéressés. Personnellement, je serais très heureux que l'on ne me soumette

plus de dossiers ornés de seize lignes de renseignements et cinq signatures. Nous allons donc essayer quelque chose de différent au cours des deux prochaines semaines. Je vous en parlerai plus tard.

Je vous demande maintenant de voir à ce que les échanges de vues sur la dotation de pouvoirs se poursuivent et d'entamer vous-mêmes le processus en examinant comment **vous** pourriez être plus efficaces au sein de votre propre section et compte tenu de votre description de poste. Ne m'attendez pas et ne comptez pas sur le groupe de M. Bob Morin. Prenez toutes les responsabilités possibles et dressez un plan raisonnable pour transférer encore plus de responsabilités dans les meilleurs délais.

Donnez suite à l'idée que M. Cliff Mackay a exprimée ce matin. Pourquoi n'emboîtez-vous pas le pas et ne choisissez-vous pas une ou deux initiatives que chacun de vous prendra au cours des trois prochains jours? J'aimerais que vous me disiez ce que vous aurez fait entre aujourd'hui et mercredi prochain.

J'étais sérieux lorsque j'ai déclaré que je voulais que vous n'hésitiez pas à prendre des risques. Mais quand vous courrez ces risques, quand vous ferez preuve d'imagination, vous ne serez pas forcés d'agir sans recevoir l'appui nécessaire. Comme la date de la partie de la Coupe Grey approche, vous me pardonnerez peut-être une analogie avec le football. Je n'ai nullement l'intention de vous lancer la balle puis de vous demander de courir à votre perte. Je vous donne aujourd'hui l'assurance que lorsque vous aurez besoin d'un filet de sécurité à cause de décisions que vous aurez prises et de risques que vous aurez courus, la haute direction sera là pour vous épauler.

Je désire enfin vous dire un mot sur la question la plus épineuse de toutes, c'est-à-dire les attitudes. J'ai entendu si souvent, hier, des gens dire qu'ils devaient «changer d'attitude». Ils l'ont dit au sujet de leur manque de souplesse, de l'avancement des femmes, des communications internes, des examens du rendement et d'à peu près tous les aspects de n'importe quel atelier.

Mais je n'ai pas de formule magique à cet égard. Les idées toutes faites peuvent nous jouer des tours. Elles sont comme ce plafond en verre dont les femmes font l'expérience. Elles existent et elles peuvent causer bien des dommages, mais il est difficile de les déceler avec certitude.

Tout ce que nous pouvons faire, en fin de compte, c'est de déclarer ouvertement la guerre aux pratiques discriminatoires et aux comportements égoïstes, tout en récompensant les employés qui agissent en sens inverse. Le silence et l'apathie aident et cautionnent ceux dont nous ne pourrions approuver ouvertement l'attitude. Nous devons dire ce que nous pensons. Nous devons tous prendre des mesures positives pour encourager ceux qui appuient les initiatives que nous avons réclamées à cette Conférence.

Qu'il s'agisse d'améliorer les communications ou de mettre fin à une certaine forme de discrimination, nos meilleurs outils sont l'engagement et l'affirmation de ce que nous sommes. Il n'est pas nécessaire que nous attendions le prochain rapport de FP 2000 pour valoriser cette approche.

Vous dites que nous n'avons pas abordé toutes les questions à cette Conférence? Comment l'aurions-nous pu? Savez-vous combien de recommandations nous avons reçues? Je vous le dis, des centaines des responsables de FP 2000, des douzaines de nos propres groupes de travail. Comme on a écrit une foule de volumes sur les sujets que nous étudions, il n'est pas surprenant qu'à certains égards, nous n'ayons pour le moment fait qu'un examen superficiel.

Nous avons tout de même laissé une marque profonde. Après tout, notre tâche ne consistait pas à faire franchir une étape à toute l'initiative FP 2000 mais à choisir, parmi les recommandations reçues, celles qui concernaient le plus ISTC, et à essayer de les intégrer à nos plans de travail. J'estime que mesurés en fonction de cet objectif, nos efforts ont été couronnés de succès. Il nous appartient tous de tirer parti de ce succès.

Mais avant de déclarer que cette Conférence est terminée, je désire faire une courte mise en garde. Il ne faut pas que nous perdions l'élan que nous nous sommes donné pendant les deux derniers jours. C'est une tentation courante, après une période de concentration intense comme celle que nous venons de vivre, de nous endormir sur nos lauriers, de relâcher nos efforts pendant un certain temps. Or cela nous serait probablement fatal. Le gouvernement s'est engagé à instaurer une nouvelle fonction publique, et c'est à nos risques et périls que nous renoncerions à poursuivre notre évolution.

Comme je l'ai déclaré hier au début de la Conférence, si nous devons nous attendre à des changements, et nous avons tout lieu de croire que c'est le cas, nous avons tout intérêt à orchestrer ces changements plutôt qu'à nous les faire imposer. Il va sans dire qu'en tant que gestionnaires nous ne saurions faire mieux pour ne violer aucun de nos principes.

J'espère que vous repartirez remplis d'ardeur et prêts à participer à la création d'un ISTC nouveau et amélioré, le meilleur ISTC possible. Le Canada a certes besoin du meilleur. Pendant cette décennie, si nous voulons que les Canadiens continuent à jouir d'un excellent niveau de vie, notre collectivité industrielle doit faire l'objet de changements révolutionnaires. Nous serons là pour lui prêter main forte pendant cette période de transformation et nous avons un devoir à remplir envers le public que nous servons, c'est-à-dire être aussi efficaces que possible.

Je vous remercie de votre collaboration.