

« Pourquoi la gestion est-elle importante? »

Notes d'allocution de James R. Mitchell

au

Colloque ministériel annuel des Finances

Cornwall
26 mai 2004

Copyright © 2004 Le Cercle Sussex

Le texte prononcé fait foi

Introduction

Je tiens à vous remercier de m'avoir invité aujourd'hui.

Je n'hésite pas à le dire : j'ai été ravi d'être invité et heureux – comme quiconque le serait – d'avoir l'occasion d'indiquer aux hauts fonctionnaires du ministère des Finances ce que je pense vraiment de leur façon de travailler.

Mes propos ne porteront pas sur l'économie, mais plutôt sur un thème presque aussi important pour les fonctionnaires aujourd'hui et non seulement pour cet auditoire.

En effet, comme Kevin me l'a rappelé, le thème que j'aborderai est tout aussi important pour tout groupe de cadres au gouvernement. (Je reviendrai sur ce point)

Je parlerai donc de la saine gestion.

Lorsque Mary Zamparo m'a demandé si je pouvais vous donner des conseils utiles à ce sujet, j'ai dû réfléchir pendant une minute.

Après tout, votre ministère n'a jamais rencontré des problèmes importants en gestion.

- Votre sous-ministre est bien connu comme quelqu'un qui prend très au sérieux les problèmes en matière de gestion.
- Vous dirigez quelques programmes et aucun n'est conventionnel.
- Vous dirigez un service essentiellement professionnel et caractérisé par des valeurs communes et une éthique ministérielle rigoureuse en ce qui a trait au *devoir, au service et à l'excellence*.
- Vous occupez tous votre poste parce que vous aimez ce travail. Et vous travaillez très fort. Comme bien des gens, vous faites partie d'un gouvernement dont les Canadiens peuvent être fiers.

Mais comme nous le savons tous, la gestion de la fonction publique – ou la mauvaise gestion – est devenue un enjeu important au cours des derniers mois.

- C'est un sujet de préoccupation pour le Parlement et dans les journaux.
- Il s'agit d'une question prioritaire pour le Premier ministre et le président du Conseil du Trésor. Et sans doute pour le ministre des Finances.

La gestion de la fonction publique fait l'objet d'un plus grand nombre de réformes générales que l'on peut en compter, allant des services ministériels intégrés à une infrastructure de la TI et à la prestation de services intégrés.

- Nous avons le projet de loi C-25 et nous disposons d'un nouveau régime de gestion des RH.
- Nous avons un nouveau code régissant les conflits d'intérêt pour les fonctionnaires.

- Nous sommes sur le point d'adopter un nouveau régime de dénonciation pour faire face à de futures allégations de mauvaise gestion.
- Nous effectuons également des examens de portée générale – tant vertical qu'horizontal – de chaque activité importante de programme au gouvernement.

Pourquoi toute cette attention?

Ce n'est pas simplement pour des raisons de politique, ni par suite d'une mauvaise gestion généralisée ou d'incompétence ou d'actions purement mesquines, bien qu'il pourrait s'agir d'éléments de tous ces problèmes décelés au moment opportun.

Non, la gestion de la fonction publique préoccupe un grand nombre de personnes depuis un certain temps déjà. Je crois qu'il vaut la peine, en tant que cadres au ministère des Finances, de comprendre les raisons.

Puisque vous occupez ou occuperez éventuellement des postes de niveau plus élevé au gouvernement, cela vaut la peine de s'intéresser de plus près à la gestion, dans tous ses aspects, que ce que vous avez fait jusqu'à présent au cours de votre carrière.

Aujourd'hui, je tiens à consacrer 20 ou 30 minutes à 4 points :

- Premièrement, pourquoi la saine gestion est devenue un sujet de préoccupation dans la fonction publique.
- Deuxièmement, pourquoi cette question est-elle importante pour tous les cadres de direction au gouvernement, même si, comme la plupart d'entre vous, ils ne dirigent pas de programme. Ou, comme beaucoup d'entre vous, ils dirigent des équipes relativement petites.
- Troisièmement, je veux parler des leçons qui doivent être tirées de certains problèmes de gestion qui se sont produits récemment au gouvernement.
- Enfin, je veux offrir des suggestions sur des points auxquels vous pourriez réfléchir lorsque vous retournerez à votre bureau à L'Esplanade Laurier.

Il n'est pas facile de discuter de ces questions de façon utile pour des dirigeants d'expérience comme vous sans parler comme un prédicateur.

Je ne suis pas un prédicateur et je n'ai à vous donner de leçons. Je ne me considère pas non plus comme un gestionnaire exceptionnel conforme à la tradition de Jack Manion, Paul Tellier, Glen Shortliffe ou Ian Clark.

Mais je peux vous donner mon point de vue en tant que personne qui a travaillé pendant longtemps au sein du gouvernement et à l'extérieur sur des questions de gestion et qui surveille de près ce qui se passe aujourd'hui dans la fonction publique.

Après mon exposé, j'espère que nous aurons une bonne discussion.

1. Pourquoi la gestion est-elle un problème aujourd'hui?

Comme la plupart d'entre vous le savent déjà, notre petite firme LE CERCLE SUSSEX, a travaillé pour presque tous les ministères et organismes fédéraux au cours des dix dernières années et nous travaillons avec des gens de tous les niveaux, de SM4 à AS2.

Il va sans dire que nous rencontrons un grand nombre de fonctionnaires compétents qui travaillent très fort au service de l'État et du pays.

Mais je constate également certains problèmes dans la fonction publique aujourd'hui qui me préoccupent.

- Je vois un trop grand nombre de personnes dans des postes de gestion qui ne comprennent pas leurs fonctions et leurs responsabilités fondamentales en tant que gestionnaires.
- Je vois des gens qui croient que la « gestion » peut être déléguée à des subalternes alors qu'eux-mêmes consacrent leurs efforts aux politiques, à la résolution de problèmes ou à rendre le patron heureux.
- Je vois des gens qui ne sont pas au courant des obligations particulières imposées aux gestionnaires en vertu, entre autres, de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et de la *Loi sur l'accès à l'information*.
- Je vois des gens qui croient qu'en raison de la trop grande importance de leur travail pour le ministre ou le pays, ils ne peuvent pas perdre leur temps à assurer la gestion. Ou, pire encore, ces gens croient qu'en raison de l'importance de leur travail, ils peuvent ignorer les contraintes imposées par les lois ou les politiques dans le cadre du régime de gestion de la fonction publique.

Je dois avouer, qu'à un moment ou à un autre, j'ai commis toutes ces erreurs (du moins dans mon cœur, comme l'a dit Jimmy Carter).

Si les exemples que je viens de mentionner semblent être une liste des erreurs des « concepteurs de politiques » comme vous tous, je tiens à vous rappeler que ce ne sont pas les seules situations où les gens peuvent omettre d'assumer leurs responsabilités en tant que gestionnaires.

- Je vois un trop grand nombre de gestionnaires dont les subalternes sont malheureux.
- Je vois un trop grand nombre de gestionnaires qui donnent libre court à un genre de comportement idiosyncratique qui les rendait fous lorsqu'ils étaient subalternes.

Je constate également qu'un nombre croissant de cadres de direction croient que pour gérer, il faut suivre toutes les règles à la lettre.

- En effet, je vois certains gestionnaires qui utilisent le régime de gestion de la

fonction publique comme un genre d'armure pour se protéger contre des critiques éventuelles à l'égard de leurs actions en tant que gestionnaires.

- Il s'agit du syndrome du « gouvernement sans faille » et, comme vous le savez sans doute, cela peut être très néfaste pour les intérêts du gouvernement et le public.

Je vois des gestionnaires qui décident d'ignorer l'application équitable des règles et d'accomplir le travail sans respecter ces règles lorsqu'ils sont confrontés à un obstacle à leur application. Ils disent à leurs subalternes d'accomplir simplement le travail, peu importe comment ils s'y prennent.

- On pourrait presque dire que ces cadres de direction sont fiers de travailler *contre* le régime de gestion. Ce genre d'écarts se produit souvent dans le domaine du personnel, mais ces écarts se produisent également dans le domaine de la sous-traitance, des communications et de la gestion des programmes, de façon générale.

Au sens le plus général, je rencontre un trop grand nombre de gestionnaires dans des postes de direction qui savent comment *exécuter*, mais qui ne savent pas comment *gérer*. En bout de ligne, cette lacune les rattrape presque toujours.

Comment en sommes-nous arrivés à cette situation?

Il me faudrait un livre pour vous expliquer comment je comprends ce qui s'est passé récemment, mais voici une version abrégée.

Les principaux facteurs qui ont contribué à nos problèmes actuels en matière de gestion sont notamment :

- L'émergence de la société et de l'économie de l'information entraînant des demandes subséquentes afin que le gouvernement fournisse un plus grand nombre de produits plus rapidement et moins de patience pour les contraintes résultant de l'application équitable des règles.
- L'acceptation sans aucun esprit critique d'une philosophie de gestion au gouvernement selon laquelle il n'y a aucune différence essentielle entre la gestion dans le secteur public et celle dans le secteur privé. Bien qu'il y ait manifestement beaucoup de choses à apprendre dans les deux orientations, les exigences spéciales en matière de probité, de transparence et d'équité au gouvernement s'ajoutent à la différence qualitative avec le secteur privé et nous l'oublions à nos risques et périls.
- Une diminution graduelle de la compréhension au niveau politique du « marché de base » de Donald Savoie entre les ministres et les fonctionnaires qui sous-tend notre régime fédéral – le marché selon lequel les ministres sont responsables devant le Parlement et les fonctionnaires leur assurent des conseils et un soutien *professionnels, impartiaux et anonymes*.
- L'émergence d'une éthique de « savoir-faire » dans la fonction publique au milieu des années 1980.

- Les nombreuses coupures au niveau des ressources pendant la même période qui ont mis à l'épreuve les capacités des ministères.
- Les nombreuses contraintes résultant de la restructuration de la fonction publique en tant qu'institution pendant les périodes successives de croissance au cours des années 1970, de réductions dans les années 1980, de coupures dans les années 1990 et de croissance rapide encore une fois au cours des cinq dernières années.

Ce qui s'est passé en fait au cours de cette période tumultueuse des 30 dernières années, c'est que nous avons oublié les fondements de la *discipline de gestion* sur lesquels repose notre institution.

- Nous avons mal interprété les *discussions* au sujet des valeurs telles que la probité et l'efficacité au lieu de *l'application* réelle de ces valeurs.
- Nous avons oublié que notre travail consiste en partie à dire non, au besoin, ou du moins à offrir aux ministres d'autres façons plus acceptables d'accomplir le travail.
- Nous avons commencé à accorder plus d'importance à la création de compétences génériques pour les cadres de direction plutôt qu'à la valorisation des gestionnaires qui connaissent réellement leur travail.
- Nous avons arrêté de former les employés en tant que gestionnaires et nous avons plutôt valorisé d'autres qualités chez nos cadres de direction.

Naturellement, nous nous sommes également intéressés à la réforme de la gestion. Je me souviens lorsque je travaillais dans l'ancienne direction des politiques du personnel du SCT il y a 15 ans que nous étions fiers d'avoir pu réduire le nombre de volumes renfermant les politiques du personnel de 25 à 6 ou 7.

Mais, en rétrospective, et à l'échelle des systèmes, il se peut que nous ayons négligé notre responsabilité plus vaste consistant à investir dans la formation des employés sur la manière de travailler en respectant un vaste régime de lois et de politiques en matière de gestion.

- Nous avons présumé que la « prestation des services » était tout simplement ce qui comptait le plus et que la manière dont on assurait la prestation n'était pas vraiment très importante.
- Nous avons affecté des gestionnaires (y compris moi-même) à des postes de direction et ceux-ci n'avaient pas reçu la *formation* adéquate pour assumer leurs responsabilités en gestion.
- Nous avons affecté des gestionnaires à des postes de cadres supérieurs qui n'avaient pas suffisamment d'expérience à des postes subalternes de gestion.
- Nous avons laissé la collectivité de gestionnaires financiers supérieurs d'expérience s'affaiblir, passant d'une collectivité dynamique composée de SMA efficaces à un groupe qui pourrait se réunir dans une cabine

téléphonique.

- Nous avons commencé à imposer des obligations « horizontales » aux cadres de direction (notamment les fonctionnaires de plus haut niveau) qui les ont éloignés de leurs fonctions principales en gestion comme si toutes les responsabilités courantes dans leur secteur pouvaient être assumées automatiquement.

Il est évident que nous devons payer éventuellement pour nos erreurs. Et il en résulte tous les problèmes qui font les manchettes depuis un an ou deux.

Permettez-moi d'être très clair : à part quelques exceptions évidentes, les problèmes de gestion que nous avons rencontrés au cours des dernières années ne résultent pas de lacunes au niveau de la culture organisationnelle ou encore moins des valeurs personnelles.

Parfois, les problèmes se sont produits parce que les gestionnaires ont dû administrer de mauvais programmes et avec des ressources inadéquates. Mais, ces problèmes résultent également des situations suivantes :

- Dans certains cas, les gestionnaires supérieurs n'ont pas pris suffisamment au sérieux leurs responsabilités en gestion (et leur responsabilisation).
- Dans d'autres cas, les gestionnaires intermédiaires ne savaient pas comment gérer efficacement tout en respectant le cadre de lois et de politiques de la fonction publique.
- Dans d'autres cas enfin, les gestionnaires ne comprenaient pas que leurs fonctions professionnelles en vertu des lois et des politiques devaient l'emporter sur leur loyauté personnelle envers leurs patrons (c'est-à-dire que certains gestionnaires ne savaient pas comment ni quand dire « non »).

Ces attitudes devaient changer et elles sont en train de changer.

Les employés obtiennent maintenant la formation et le perfectionnement dont ils ont besoin. Dennis Kam m'a fait parvenir une circulaire des Finances au sujet de deux séances de formation offertes par le ministère – une séance sur les pratiques en matière de gestion financière et une autre séance sur les pratiques en matière de gestion des ressources humaines pour les cadres de direction et les gestionnaires des centres financiers du ministère des Finances.

Selon la note de service, les séances visent à faire connaître davantage aux participants leurs responsabilités et leur imputabilité en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines et des finances et à leur fournir de l'information concernant les ressources et les outils actuels qui sont nécessaires pour prendre des décisions éclairées en matière de gestion.

C'est une bonne démarche. J'espère que vous vous inscrirez tous à ce genre de séance. Pour certains, l'information attendue depuis longtemps sera nouvelle. Pour d'autres, il s'agira d'un cours de recyclage.

Il est clair que vous devez tous connaître cette information et que vous devez tous

l'utiliser dans votre travail quotidien.

2. Pourquoi la saine gestion est importante?

Cette présentation pourrait facilement devenir un sermon. Mais je veux tout simplement vous faire part de quelques idées et je vous invite à me donner vos réactions.

Outre le fait de ne pas être un économiste, ce qui est presque impardonnable, vous savez que je suis comme la plupart d'entre vous. J'ai consacré ma carrière à l'élaboration de politiques. Je me suis toujours davantage intéressé à *ce que* je faisais et *pourquoi* je le faisais plutôt qu'à la *manière* dont je le faisais.

Naturellement, les circonstances m'ont facilité la tâche. Je n'ai jamais géré un programme d'envergure. Mon budget de fonctionnement n'a jamais dépassé les salaires et les frais de déplacement. Je croyais que je n'avais pas à me soucier de la *manière* d'atteindre un résultat, seulement de la question à savoir si le résultat permettait d'atteindre un but légitime et bien défini.

En toute honnêteté, ce genre d'attitude a contribué aux problèmes liés aux subventions et aux contributions à DRHC que nous avons connus au cours des dernières années. Les gestionnaires du programme – tous des gestionnaires compétents – croyaient (parce que leurs superviseurs leur avaient dit) que l'exécution du travail justifiait l'incapacité de *gérer* réellement le programme.

Ils ont eu tort. La manière dont vous accomplissez le travail est importante. Le fait de faire les choses correctement, d'une manière qui soutient l'examen public et parlementaire est l'une des façons les plus importantes d'assurer aux Canadiens que les fonds publics sont dépensés de manière responsable et équitable.

L'un de mes amis m'a raconté une de ses premières expériences de travail dans un poste de direction dans le secteur privé. Il a demandé à l'attaché de direction du président les règles régissant la réinstallation et celui-ci lui a répondu : « Fais simplement ce qu'il y a à faire ». Mon ami était ravi – enfin, un régime de gestion simple et fondé sur des valeurs.

Mais ce n'est pas le contexte dans lequel vous évoluez et il y a de bonnes raisons à cela. En fait, je me demande si cette approche serait encore suivie dans n'importe laquelle grande entreprise.

Dans la fonction publique, il faut faire preuve d'uniformité et de transparence en vue d'appuyer des rapports exacts au Parlement qui constituent les fondements des responsabilités démocratiques dans notre régime de gouvernement britannique.

Nous assurons la gestion selon un cadre de lois et de politiques parce que sans ce cadre, les Canadiens n'auraient pas l'assurance nécessaire que l'argent des contribuables est dépensé de façon équitable comme le Parlement l'a voté.

Pour assurer une saine gestion, il faut donc respecter les règles établies par le Parlement dans les lois et par le Conseil du Trésor dans les politiques.

Maintenant, le « respect des règles » ne signifie pas qu'il faut « suivre aveuglément les

règles ». Cela ne signifie pas non plus l'interprétation des règles qui permet de gaspiller les fonds publics ou de faire une intrusion dans le pouvoir légitime du gouvernement ou du Parlement.

Mais cela signifie qu'il faut d'abord comprendre et respecter les règles, car sans ce respect, les mesures du gouvernement ne sont plus légitimes aux yeux du public.

Et c'est là le vrai préjudice qui en découle, comme le scandale des commandites.

Permettez-moi de vous rappeler que le respect des règles ne signifie pas que les règles ne peuvent être modifiées, si on peut démontrer que les règles actuelles empêchent l'exécution d'un programme et que de nouvelles règles qui respecteront les valeurs fondamentales peuvent être établies.

- Si vous comprenez les règles et les raisons pour lesquelles elles existent, vous comprendrez mieux les règles qu'il faut absolument respecter et celles qui offrent une certaine souplesse.

Vous connaîtrez les secteurs où vous pourrez faire preuve de souplesse et ceux où vous ne devriez pas le faire. Rappelez-vous que dans un organisme bien établi, il y a toujours des façons d'accomplir le travail *en respectant* le système. Mais vous devez d'abord comprendre le système.

3. Enseignements tirés d'une expérience récente

Au cours de la dernière année ou des deux dernières années, nous avons tous réfléchi aux divers cas très en vue et aux soi-disant scandales de mauvaise gestion au gouvernement qui ont été mentionnés dans les journaux.

Nous avons tous pensé « Je suis content de ne pas être ce type ». Et je parie que nous avons tous essayé de tirer des leçons de ces cas.

Voici les enseignements que j'en tire. Peut-être que nous pourrions comparer nos notes à la fin de cette séance.

Ignorons pour le moment les enseignements tirés au sujet des pommes pourries.

La première leçon que je tire de ces cas est que les *gestionnaires supérieurs doivent assumer la responsabilité des actions de leurs subalternes, notamment pour les questions de gestion.*

- Êtes-vous prêts à le faire? Estimez-vous que vos subalternes gèrent de façon équitable et efficace? Existe-t-il d'autres problèmes dans votre service que vous ignorez?
- Faites-vous preuve au sein de votre organisme de « diligence raisonnable » qui constitue votre responsabilité en tant que gestionnaire?

La deuxième leçon est que *vous ne pouvez gérer efficacement en ne sachant pas si les fonds sont dépensés avec efficacité.* C'est ce que la modernisation de la fonction de contrôleur vise comme objectif.

La troisième leçon est que *vous ne devez pas laisser les situations se détériorer*. Il faut régler les problèmes immédiatement, tout particulièrement si vous venez d'être nommé dans un poste de gestion.

Voici un exemple. Un de mes amis a dû régler une situation qui aurait pu très bien devenir un important problème de gestion, mais lorsqu'il a été confronté à ce problème grave, il a pris immédiatement des mesures.

En premier lieu, il avait suffisamment de connaissances au sujet de la saine gestion pour reconnaître qu'il était confronté à un problème.

- Il a ensuite eu recours à des vérificateurs.
- Il a commencé à appliquer un plan de mesures correctives.
- Il a tenu ses patrons informés de la situation.
- Et il a réglé rapidement les problèmes relatifs au personnel.

Résultat? Il a été en mesure de se concentrer sur son travail d'élaboration de politiques en sachant qu'il avait assumé ses responsabilités en matière de gestion. Et il a pu dormir l'esprit tranquille.

La dernière leçon que j'ai tirée de tous les problèmes rencontrés au cours des dernières années est *que des employés compétents peuvent se retrouver dans de mauvaises situations, tout particulièrement, lorsque ceux-ci ignorent leurs responsabilités plus concrètes à titre de gestionnaires en raison de leur sens du devoir à l'égard du gouvernement ou du pays*.

Ce n'est pas une décision dichotomique. En fait, vous n'avez pas à choisir. Si vous comprenez votre devoir en tant que fonctionnaire, vous pouvez accomplir une tâche difficile de la bonne manière. Après tout, que peuvent-ils faire – vous congédier?

4. Matière à réflexion

J'ai dit que j'espérais que vous pourriez tous suivre les cours de gestion que les Services ministériels offrent. Voici dix autres conseils que vous pourriez suivre pour mieux comprendre vos responsabilités de gestion en tant que cadre de direction.

1. Retournez à votre bureau et trouvez les dossiers sur lesquels votre nom figure et déterminez l'information que les responsables de l'accès à l'information veulent diffuser.
 - Est-ce que vous assumez votre responsabilité de diffuser et de protéger l'information conformément aux exigences de la loi?
 - Êtes-vous au courant que les sanctions prévues pour les infractions à la loi incluent l'emprisonnement? Voulez-vous être un cas type?
2. Lisez le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*.

- Est-ce que vous vous y conformez entièrement?
 - Connaissez-vous les obligations des anciens fonctionnaires? Êtes-vous au courant des obligations particulières des cadres supérieurs?
3. Lisez la politique du Conseil du Trésor sur le harcèlement.
- Vous devez vous demander si, à votre insu, vous avez déjà enfreint cette politique dans le cadre de vos rapports avec les personnes qui travaillent pour vous.
 - Comprenez-vous vos obligations en tant que gestionnaire si jamais vous devez régler un cas de harcèlement?
4. Lisez la *Loi sur les langues officielles* – toute la loi (elle ne compte que 26 pages).
- Pour mieux connaître ce à quoi le pays s'est engagé en ce qui a trait au respect des deux langues et vos obligations en tant que gestionnaire concernant l'utilisation du français et de l'anglais dans le milieu de travail.
5. Lisez la politique du Conseil du Trésor sur les marchés.
- Oubliez le fait que vous avez toujours de bonnes intentions. Oubliez aussi l'importance du budget, la dette ou votre propre emploi. Pourriez-vous soutenir une vérification de vos pratiques en matière de sous-traitance?
6. Lisez les parties I, II et III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, notamment les articles 32 et 34 qui portent sur les dépenses des fonds publics.
- Connaissez-vous la différence dans ces deux cas lorsque vous apposez votre signature? Savez-vous pourquoi le Parlement a établi ces dispositions?
 - Connaissez-vous les sanctions pour ces infractions qui sont prévues dans ces articles de la loi?
 - Connaissez-vous le rôle que d'autres employés dans le ministère, dans le service de Dennis Kam, jouent dans le cadre de *leurs responsabilités* en vertu de l'article 33? Il s'agit d'un système de contrôles.

(Première règle de survie – il ne faut jamais signer un document que vous ne comprenez pas)

7. Lisez la *Loi sur la fonction publique* ou demandez aux responsables des RH de vous informer à ce sujet.
- Il faut essayer de comprendre ce que cette nouvelle loi signifiera pour vous en tant que gestionnaire au niveau de votre capacité de recruter, de gérer et de former le personnel et de régler les questions relatives au milieu de travail.
 - Il faut essayer de comprendre comment la marge de manœuvre qui est implicite dans la nouvelle loi vous impose une obligation spéciale de faire preuve d'équité et d'ouverture dans le domaine de la dotation en personnel.

- On modernise également les relations de travail. Le ministère des Finances devra bientôt établir des relations plus officielles avec les syndicats. Il est important de bien amorcer le processus.
8. Demandez-vous si vous pouvez sincèrement dire au sous-ministre que vos gestionnaires subalternes sont au courant de *leurs* responsabilités en matière de gestion.
- Si ce n'est pas le cas, quelles mesures prévoyez-vous prendre pour corriger la situation?
9. Faites une liste de vos points forts et de vos points faibles relativement à la gestion du secteur public.
- Pensez-y et décidez ensuite la manière dont vous aborderez les problèmes qui nécessitent des mesures de correction.
 - Dennis et Marilyn MacPherson ont fait en sorte qu'il soit facile pour vous de rafraîchir vos connaissances. Profitez-en!
 - Après le budget, vous devriez consulter le site Web du SCT pendant quelques heures. Vous serez surpris de toute l'information que vous ignorez.
10. Pensez à votre prochain emploi. Peu importe ce que vous envisagez, vous devriez réfléchir à ce que vous devrez faire et à ce que vous *voudrez* faire en matière de gestion dans le cadre de votre prochaine affectation.
- Pensez à l'information que vous voudrez obtenir immédiatement au cours du premier mois. Quels dossiers consulterez-vous? Quelles sont les mesures que vous devrez prendre si vous découvrez des problèmes?
 - Il est beaucoup plus facile d'agir de façon dynamique et efficace si vous avez réfléchi à l'avance.

Il ne faut pas hésiter à demander de l'aide dans tous ces domaines. Les employés des services ministériels sont là pour cela.

Conclusion

Voici ce que j'ai à vous dire aujourd'hui.

- *Je tiens à dire que la gestion est importante pour les cadres de direction au gouvernement.* La gestion est un élément essentiel de votre responsabilité. Ce n'est pas une distraction ni un fardeau. Il s'agit de votre façon de travailler de manière équitable et adéquate. Il se peut qu'une saine gestion ne vous fasse pas progresser dans votre carrière, mais une mauvaise gestion pourrait ruiner votre carrière.
- *Je tiens à dire que les règles sont importantes.* Elles contribuent à définir la nature de votre travail en tant que fonctionnaire. Elles permettent de garder la confiance du public à l'égard de l'administration de l'État. Elles offrent un

cadre qui confère une légitimité à votre travail et à la manière dont vous l'exécutez.

- *Je tiens à dire que les règles ne sont pas une excuse pour une mauvaise administration publique ou une administration inefficace. Votre responsabilité en tant que gestionnaire consiste, en partie, à savoir comment vous devez travailler selon les règles pour exécuter le travail.*
- *Je tiens à dire qu'une saine gestion est en fait une question de régie – vous devez prendre soin de ce qui vous a été confié, que ce soit des fonds publics, des ressources humaines ou des institutions.*
- *Et je tiens à dire qu'une saine gestion se traduit par un leadership efficace, notamment en établissant régulièrement des communications efficaces avec votre personnel.*

Certaines règles sont établies dans des politiques et d'autres, dans des lois. Presque toutes les règles sont importantes mais, à mon point de vue, la règle la plus importante que vous pouvez suivre en tant que gestionnaire est de traiter les personnes qui travaillent pour vous avec dignité et respect.

- Cet élément fait partie également du cadre qui doit définir votre poste en tant que haut fonctionnaire.
- Le respect que vous démontrez à l'égard d'une autre personne est l'expression d'une dignité fondamentale dans le cadre de votre travail en tant que fonctionnaire – si vous perdez ce respect, vous n'êtes qu'une autre personne dynamique qui gravit les échelons.

Comme je l'ai mentionné plus tôt, j'ai été privilégié de travailler avec les cadres de direction les plus exceptionnels dans ce pays.

Ils devaient tous assumer d'importantes responsabilités et ils ont subi d'énormes pressions chaque jour pour exécuter le travail.

- Pourtant, chacun d'entre eux a pris ses responsabilités en gestion très au sérieux.
- Chacun d'entre eux a exécuté son travail selon les règles pour atteindre des résultats.
- Et chacun d'entre eux a traité ses subalternes avec respect.

Ce sont des modèles que nous devons tous suivre.

Il me fera plaisir de répondre à vos questions et à vos commentaires.