

COMMUNICATIONS

Octobre 1988

 Communications
Canada

Express

Canada

Planification intense

La mission du Ministère met l'accent sur les buts communs

par David Waisglass

À la suite de près d'un an de travail intense, tous les secteurs du Ministère se sont entendus sur une vision de l'avenir du ministère des Communications qui a été consignée dans un énoncé de mission et un ensemble de principes directeurs. En 1987, à l'occasion de la séance annuelle de planification stratégique avec le Ministre, il a été convenu de placer au rang des priorités la formulation de la

mission du Ministère. Par suite d'une demande du sous-ministre, les sous-ministres adjoints se sont rencontrés l'automne dernier afin de discuter du projet et de déterminer le processus à suivre.

Des groupes de travail composés de dix employés de chaque secteur ont été créés afin d'élaborer les composantes possibles de la mission. Ensuite, un Groupe de travail ministériel, qui comprenait deux membres de chacun des

secteurs, a travaillé à obtenir des résultats plus précis et a préparé un rapport en vue de son examen par le sous-ministre et les sous-ministres adjoints qui, à l'apport des groupes d'employés de tous les niveaux, ont ajouté un aperçu stratégique.

Des séances d'information ont été tenues dans les différents secteurs et régions au cours des derniers mois afin de passer en revue l'énoncé de mission et les principes directeurs proposés et d'en discuter avec autant d'employés du

Ministère que possible.

Les thèmes de la mission ont influé sur les composantes du Plan de travail ministériel, qui a fait l'objet d'échanges au cours de la séance annuelle de planification stratégique en août. La haute direction élabore actuellement un plan d'action en vue de la mise en œuvre des principes directeurs, qui comprendra un processus d'examen destiné à mesurer les progrès marqués dans le passage de la théorie à la pratique.

Alain Gourd

Regard vers l'avenir

par Amy Heron

Le sous-ministre, Alain Gourd, s'est tourné vers l'avenir du ministère des Communications quand il a ouvert les séances sectorielles sur la mission le 25 mai, à Cornwall.

« Nous serons continuellement confrontés à des défis dans la gestion du Ministère pendant les années qui suivront les prochaines élections. C'est pourquoi il est très opportun de réfléchir sur ce que nous sommes, sur nos objectifs et sur notre mission ».

Alain Gourd s'adressait à une soixantaine d'employés du Secteur de la gestion intégrée réunis pour une séance de planification de deux jours qui comprenait une discussion de l'énoncé de mission et de ses principes directeurs.

Il s'agissait de la première d'une vingtaine de séances d'information tenues dans tout le Ministère afin d'informer un échantillon des employés et de connaître leurs réactions à

l'élaboration d'un énoncé de mission.

Ces séances furent l'aboutissement de près d'un an de travail sur l'énoncé de mission et ses principes directeurs par le sous-ministre, les sous-ministres adjoints, les gestionnaires et autres employés de tout le Ministère.

Dans ses observations préliminaires formulées lors de la séance de Cornwall, M. Gourd a parlé de la nécessité pour notre jeune ministère d'examiner ses rôles et ses responsabilités. « Cette interrogation est à la source des priorités actuelles du Ministère. Nous sommes le ministère qui s'occupe des voies de communication du siècle actuel, lesquelles délimitent notre pays et en unissent les diverses régions.

« L'énoncé de mission n'est pas un texte définitif. C'est tout au plus une tentative en vue de déterminer pourquoi nous nous occupons de télécommunications et de culture, pourquoi nous nous occupons de gestion du spectre



Des employés de la Gestion intégrée discutent de l'énoncé de mission et des principes directeurs proposés, à l'occasion de la séance d'information du Secteur qui a eu lieu à Cornwall en mai. De gauche à droite : Sylvie Sanctuaire (DSC), Nancy Gauthier (DGFM), James Tang (DGIM), Ginette Bouchard (ADMCM). Assis de gauche à droite : Yves Lavallée (DGHR), Colin Taylor (DSCS).

aussi bien que de ballet ».

Les négociations sur le libre-échange, l'Accord du lac Meech et le caractère de plus en plus international des communications modifient rapidement le milieu dans lequel le Ministère travaille.

Mais plus encore, nous avons dû faire face à la convergence des techniques et du contenu au cours de la dernière décennie, a fait remarquer Alain Gourd. La délimitation entre les divers domaines liés aux communications et à la culture s'estompe de plus en plus.

Récemment, Télésat Canada et le Centre national des Arts (CNA) ont conclu une entente au sujet de tournées électroniques pour les arts. Au lieu des tournées, pour certains interprètes, des productions du CNA seront enregistrées afin d'être présentées à travers le Canada. « Il y a dix ans, nous n'aurions pas pensé, a déclaré M. Gourd, que Télésat Canada et le Centre national des Arts auraient collaboré en vue d'un objectif commun. Ils ne se sont jamais parlés auparavant parce que leurs chemins ne se sont jamais croisés.

« Je pense que cette convergence nous fournit une occasion idéale de poursuivre plus énergiquement notre mission, bâtir le pays, par le

truchement de notre identité culturelle et des voies électroniques de communication du XXI^e siècle ». Le Ministère devra élaborer des politiques et des programmes tournés vers l'avenir afin de tenir compte des changements constants qui se produisent dans l'industrie, a-t-il ajouté.

« Nous sommes dans la fonction publique, et notre premier objectif est de servir le public ».

Les principes directeurs, c'est-à-dire l'énoncé de valeurs qui accompagne l'énoncé de mission, sont peut-être traditionnels, a-t-il admis, mais ils sont importants parce qu'ils reflètent les objectifs de la fonction publique.

« Nous ne sommes pas dans le secteur privé. Nos objectifs ne sont pas semblables. Nous n'avons pas à fournir de dividendes à nos actionnaires. Nous sommes dans la fonction publique, et notre premier objectif est de servir le public. Dans l'accomplissement de cette tâche, nous devons avoir le souci des personnes.

« Je m'étonne encore du peu

de temps et d'efforts que nous consacrons à la gestion des ressources humaines. Nous sommes toujours affairés : la Ministre a besoin de nous voir ou nous devons faire quelque chose d'autre. Je n'ai pas de réponse à ce problème, mais l'attention aux personnes devrait faire l'objet d'un principe directeur que l'on appliquera avec plus d'attention ».

Il avait été décidé, a dit Alain Gourd, que le plus grand nombre possible d'employés

Gourd

suite à la page 2



M. Alain Gourd, sous-ministre, explique l'importance de l'énoncé de mission et des principes directeurs relativement à la croissance et au succès continus du Ministère.

A l'intérieur



• Un comité trouve une base commune, p. 2

• L'énoncé de mission, p. 3

• Mission essentielle à de meilleures communications p. 4

Bâtir le pays/Nation-building

Un comité trouve une base commune pour l'élaboration de la mission

La préparation d'un énoncé de mission pour faire connaître les objectifs à long terme du Ministère a été un défi de taille pour le Groupe de travail ministériel, composé de douze représentants des gestionnaires et employés de chacun des secteurs.

Les divergences ne manquaient pas : les participants venaient de différents niveaux et secteurs et leurs expériences et antécédents étaient variés. Les membres du comité affirment toutefois qu'ils étaient bien déterminés à présenter un énoncé qui exprimerait les valeurs et objectifs qui rallient tous les employés du Ministère.

« Nous devons créer un cadre dans lequel toutes ces expériences diverses auraient un sens pour l'ensemble du Ministère », affirme Allan Collier, analyste, Politique de la réglementation, et membre du Groupe de travail.

L'étape initiale des séances de travail a consisté en ce que Allan appelle un « exercice de définition ».

« Il était important de nous assurer que chacun comprenne les définitions et ce que les autres personnes voulaient dire. Nous avons fait disparaître certains malentendus et préjugés qui existaient entre les secteurs ».

Les membres du Groupe de travail ont été choisis parmi les cinq groupes de travail sectoriels qui se sont rencontrés pendant la première moitié de novembre pour discuter de la mission du point de vue de leur secteur. Les documents d'information pro-

de chacun, affirme Craig Taylor, directeur des Projets spéciaux (DGTA). « La clarification des rôles nous a aidés à cerner ce que nous faisons ».

Selon les membres du groupe, l'exercice a été « long et complexe », mais « ardent ». Les

Peter Homulos, directeur du Réseau canadien d'information sur le patrimoine, déclare que ce qui l'a frappé le plus lorsqu'il est arrivé au Ministère était l'acharnement au travail manifesté par les employés de tous les secteurs. « C'était plus

« Nous sommes arrivés à un consensus, à une vision généralement positive de ce que nous faisons, affirme Craig Taylor, mais nous avons également reconnu les différences ».

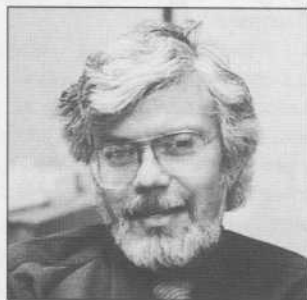
Les rencontres sectorielles ont permis aux employés de tous les niveaux d'examiner le message. Peter Homulos déclare qu'il s'agit là de la véritable mise à l'épreuve de tout le processus.

« L'ensemble des employés doit comprendre la nature du processus et accepter d'y prendre part. Nous devons susciter la discussion autour de la mission ».

Les membres du groupe conviennent que l'idée d'une consultation est très positive, mais le processus en est maintenant à une étape critique.

« Jusque là, tout va bien », affirme Daryl Leitch, analyste financière. « Mais tout dépendra de l'exécution. Nous devons nous rendre jusqu'au bout si nous voulons véritablement en arriver aux résultats escomptés ».

Les séances de discussion et les textes qui en ont résulté devraient être considérés comme un point de départ, déclare Allan Collier, ajoutant que « le succès ne découlera pas des textes, mais de l'engagement démontré à l'égard de leur contenu ».



Craig Taylor : La clarification des rôles.



Daryl Leitch : Tout dépendra de l'exécution.



Peter Homulos : Plus qu'une grosse machine.

duits à la suite de ces séances ont servi de base aux discussions du Groupe de travail ministériel les 23 et 24 novembre.

« On nous a d'abord remis une série d'énoncés qui auraient pu venir de n'importe quel autre ministère, déclare Anne Séguin, chef de cabinet du sous-ministre adjoint principal, Ken Hepburn. Nous voulions quelque chose qui nous soit propre ».

Les discussions ont permis d'en arriver à une meilleure connaissance des responsabilités

seances ont été dirigées par un animateur professionnel, Jacques Noël, qui a concentré les discussions sur les points soulevés lors des rencontres sectorielles. Les réactions et les observations du groupe étaient ensuite inscrites sur de grandes feuilles mobiles.

Le double mandat du Ministère — communications et culture — est très vaste, il englobe la réglementation, la technologie, les politiques de même que le contenu.

qu'une grosse machine », dit-il.

Mais, comme chacun des secteurs est spécialisé et que leurs liens ne sont pas bien connus, la perception du rôle et des fonctions du Ministère n'est pas claire tant au sein du Ministère qu'à l'extérieur.

Selon Anne Séguin, « le Groupe de travail a découvert qu'il existe bel et bien un désir fondamental de voir les deux secteurs (télécommunications et culture) travailler ensemble plutôt que chacun de leur côté ».

Gourd

suite de la page 1

participeraient à l'élaboration de l'énoncé de mission. Celui-ci ne sera pas uniquement quelque chose d'élaboré par la haute direction et de transmis aux employés, mais plutôt quelque chose qui commencera par une contribution de la base. « Le processus a presque plus d'importance que les mots. La vérification avec vous des résultats de l'exercice est, dans une grande mesure, aussi importante que le texte en constituant l'aboutissement ».

Les participants aux séances sectorielles sur la mission ont organisé des discussions de groupe qui portaient sur les divers concepts de l'énoncé de mission et sur la pertinence des principes directeurs pour les fonctions quotidiennes du Ministère.

Il ne se produira pas à court terme un changement spectaculaire et radical dans le Ministère, précise Alain Gourd. « Il faut du temps pour qu'un gros navire change de cap. Cela se fait graduellement. Pour y parvenir, nous avons besoin de bonnes communications internes ».

M. Gourd affirme que ce genre de planification n'est pas particulier à notre ministère. Il estime que six ou sept autres ministères ou organismes fédéraux ont déjà fait une évaluation semblable de leur

mission et que d'autres envisagent de le faire.

Le secteur public peut apprendre quelque chose du secteur privé, a admis M. Gourd. « Si nous cherchons à découvrir pourquoi Bell Canada ou IBM connaissent autant de succès, nous constatons que cela est dû, en grande partie, à une « philosophie d'entreprise ». C'est pourquoi ils ont moins de lignes directrices, de procédures et de guides que nous, parce que les employés savent quoi faire ».

L'intérêt envers la planification de la mission dans la fonction publique a suscité trois comités de sous-ministres. Le Comité des valeurs, présidé par Gaétan Lussier, ancien sous-ministre d'Emploi et Immigration Canada, a examiné la possibilité d'établir une série de principes directeurs pour l'ensemble de la fonction publique. Les rôles et les responsabilités des gestionnaires de la fonction publique ont été examinés par un comité présidé par Ramsey Withers, ancien sous-ministre de Transports Canada.

Alain Gourd, qui préside le comité des sous-ministres chargé des communications internes, affirme que le ministère des Communications doit jouer un rôle de premier plan pour faire connaître ses valeurs, ses rôles et ses responsabilités à ses employés.

En perspective

Ken Hepburn parle du passé et de l'avenir

par Amy Heron

Le sous-ministre adjoint principal, Ken Hepburn, est l'un des employés qui est au Ministère depuis sa création en 1969. En vingt ans, il a assisté à des changements remarquables : le ministère des Communications, qui, à l'époque, s'occupait de télécommunications, a maintenant un plus vaste mandat qui englobe la radiodiffusion, les arts et le patrimoine, les initiatives culturelles et les musées.

Communications Express a demandé à Ken Hepburn ce qu'il pensait des événements passés, des initiatives de politique actuelles et de l'avenir du Ministère.



Le sous-ministre adjoint principal, M. Ken Hepburn. « Le Ministère fera sensation pendant les vingt prochaines années ».

EXPRESS : Vous avez été témoin de nombreux changements au sein du Ministère. Pourriez-vous me parler de son évolution ?

HEPBURN : Lors de sa constitution en 1969, le Ministère se composait de deux éléments fondamentaux : l'un d'eux avait été détaché du ministère des Transports et s'occupait principalement de la gestion du spectre et de la politique des télécommunications; l'autre venait du Conseil de recherches pour la défense et constituait ce qui est aujourd'hui le cœur de nos activités de recherche et de développement.

Pendant vingt ans, le Ministère s'est développé et a acquis de la maturité. Il a assumé de nouvelles fonctions, dont la plus notable bien sûr est l'ajout de la responsabilité des arts et de la culture au début des années 80. En 1969, le domaine des communications différait passablement de ce que nous connaissons en

1988. L'industrie a changé; la concurrence est plus intense. L'attitude générale à l'égard du choix des moyens de télécommunication par les utilisateurs est différente. Mais ce qui est encore plus évident, c'est la convergence technologique.

Un nouvel examen de notre raison d'être, de ce que nous faisons et pourquoi, entraîne une réflexion sur les raisons qui ont motivé le transfert du portefeuille des arts et de la culture au ministère des Communications et sur la coexistence de notre mandat culturel avec nos responsabilités en matière de télécommunications.

Après vingt ans, je crois qu'il est tout à fait opportun de s'arrêter et de se demander quelle est notre raison d'être. À la suite de cette réflexion, je pense que nous verrons beaucoup mieux à quel point le Ministère est solide et l'importance du rôle que nous pouvons jouer dans la manière dont les Canadiens communiquent entre eux et dans la perception qu'ils ont d'eux-mêmes.

EXPRESS : L'histoire de ce ministère remonte plus loin qu'il y a vingt ans, n'est-ce pas ?

HEPBURN : Les divers éléments qui ont été rassemblés pour constituer le Ministère ont une longue histoire dont nous pouvons être fiers. Nous ne devons pas l'oublier. Nous ne faisons pas suffisamment connaître notre histoire aux nouveaux venus. Même si le Ministère est relativement jeune, nous devons nous rendre compte que nous avons des antécédents et un héritage qui devraient nous donner un sentiment de stabilité et un ensemble de valeurs. L'un des objectifs de l'énoncé de mission est de nous amener à réfléchir sur notre histoire et à planifier notre avenir.

Lorsque l'on considère les points forts du Ministère, en tenant compte de la technologie et de sa politique, sous son aspect régulateur ou novateur, on peut dire qu'il fera sensation pendant les vingt prochaines années.

EXPRESS : Vous êtes responsable de la coordination des politiques et de la planification stratégique pour le Ministère. Comment l'élaboration de la mission du Ministère influera-t-elle sur les plans futurs ?

HEPBURN : Elle a une importance fondamentale à cet égard. Il est essentiel de repasser à travers un processus comme celui-là de temps à autre. Maintenant que nous l'avons fait, la mission aura une influence très directe sur l'établissement de nos plans de travail et de nos priorités pendant les quatre ou cinq prochaines années. Elle nous donnera des balises pour nous

Hepburn
suite à la page 4

COMMUNICATIONS

Express Canada

Communications Express est publié pour les employés du ministère des Communications par la direction générale de l'Information.

Téléphone : (613) 990-4841

ISSN : 0833-5400

NOTRE MISSION/OUR MISSION

Bâtir le pays/Nation-building

C'est aussi aider les Canadiens à partager leurs idées, leurs informations et leurs rêves.

Helping Canadians share their ideas, information and dreams.

Le ministère des Communications a une double préoccupation : d'abord, les systèmes de communications qui relient les Canadiens entre eux et leur permettent de partager leurs informations et leurs valeurs; ensuite, la disponibilité des produits culturels et des services d'information canadiens. Ensemble, ces deux éléments constituent le système nerveux de notre société. C'est grâce à ce système nerveux que nous pouvons travailler, apprendre, nous divertir et contribuer au

bien public. C'est lui qui permet à chacun de nous de s'exprimer en tant que collectivité au sein de la nation canadienne. C'est à travers lui que s'établissent les relations humaines qui nourrissent la création et l'innovation essentielles à l'intégrité sociale, culturelle et économique du Canada.

Les progrès technologiques qui se succèdent à un rythme accéléré décuplent la puissance et la portée des systèmes de communications et d'information et conduisent à une

interdépendance croissante entre le véhicule et le contenu véhiculé, entre le médium et la culture et dans la relation qui existe entre les communications et l'ensemble de l'économie.

La mission du Ministère comporte donc deux volets : veiller à ce que nos systèmes de communications se développent de façon ordonnée à la fine pointe de l'évolution internationale et mettent à la disposition de tous les Canadiens les services les plus perfectionnés à un prix abordable;

ensuite, faire en sorte que ces mêmes systèmes offrent aux Canadiens la liberté de choisir un large éventail de produits culturels et de services d'information canadiens parmi toute la gamme de productions internationales diffusées par nos réseaux de communications. Notre plus grand défi consiste à trouver un point d'équilibre entre les exigences de ces deux volets, afin de servir les meilleurs intérêts du pays tout en stimulant notre créativité.

PRINCIPES DIRECTEURS

Le service en tant que but primordial

Le bien-être de l'individu

La bonne gestion

Une communication efficace

La reconnaissance des réalisations

Le travail d'équipe et les valeurs communes

Les principes directeurs exigent la participation des employés

Des représentants de tous les secteurs du Ministère se sont réunis au cours des derniers mois afin de discuter des principes directeurs proposés pour le ministère des Communications et déterminer leurs modalités d'application. Ces principes tiennent largement compte de la valeur des personnes, qu'il s'agisse d'employés, de gestionnaires ou de clients.

D'après Michael Binder, sous-ministre adjoint, Gestion intégrée, « il est important de savoir si les principes directeurs rejoignent tout le monde et sont le reflet fidèle des valeurs concrètes que le Ministère devrait avoir. L'énoncé de mission et ses principes directeurs ne sont que des mots s'ils ne correspondent pas à ce que nous croyons à propos de ce que nous faisons et aux raisons pour lesquelles nous le faisons ».

« Ce que nous tentons de faire, c'est d'expliquer notre philosophie pratique dans un langage compréhensible pour tous les employés ».

L'étude de l'énoncé de mission offre aux employés une occasion de discuter de deux principes fondamentaux, nous dit Michael Binder. « Le premier concerne la nature de notre travail. Il est important, et ce pour n'importe quelle organisation, d'examiner notre mandat et d'obtenir un consensus parmi nos employés quant à la pertinence de ce que nous faisons. Il est bon de le faire périodiquement pour nous assurer que nous ne sommes pas

en train de nous laisser aller.

« Le deuxième principe est la nature de notre philosophie collective. C'est-à-dire que nous devons évaluer notre manière de gérer le Ministère, de traiter, de motiver et de récompenser notre personnel ainsi que de communiquer avec lui. Il est essentiel que nous engagions de telles discussions avec nos employés parce que les membres de la haute direction ont tendance à perdre de vue les soucis opérationnels quotidiens. Il faut écouter les préoccupations des employés à tous les échelons et y donner suite ».

Michael Binder espère que les principes directeurs proposés indiqueront à tous les employés, quel que soit leur travail, qu'ils contribuent effectivement à l'atteinte des objectifs du Ministère.

Pour nos employés, M. Binder affirme que les discussions sur les principes directeurs devraient favoriser l'auto-évaluation et que les gestionnaires devraient retourner à leur travail en se disant : « Est-ce que je dirige cette boutique comme quelqu'un qui croit vraiment à l'importance du service au public ? Est-ce que je peux rentrer chez moi à 15 h 30 sans me soucier que d'autres gestionnaires pourraient avoir besoin de mes services à 17 h ? Devrais-je me préoccuper de ces choses-là ? »

Michael Binder espère que les principes directeurs ne feront pas que pousser à un nouvel examen du fondement du

Ministère, mais qu'ils contribueront à la déréglementation du système et à la simplification des comptes à rendre.

« Actuellement, une personne doit remplir des montagnes de documents et passer par de nombreux niveaux d'approbation avant d'être autorisée à faire quelque chose. Cependant, une fois que le projet a été approuvé et exécuté, personne ne détermine sérieusement s'il a été de quelque utilité ».

Pour corriger ce problème, le ministère des Communications s'est engagé dans l'accroissement des pouvoirs et des responsabilités ministériels (APRM). Ce processus devrait permettre à la haute direction de déléguer plus de pouvoirs aux gestionnaires et de clarifier les comptes à rendre.

Michael Binder déclare que l'APRM devrait, tout comme l'énoncé de mission et les principes directeurs, contribuer à simplifier la vie des fonctionnaires. « Nous essayons de trouver des moyens, dit-il, de donner plus de contrôle et de pouvoirs aux gestionnaires et de leur faire savoir que nous avons confiance en eux ».

Les séances d'information et notre enquête auprès des employés sont les premières mesures en vue d'améliorer les communications internes, déclare M. Binder. Il ajoute que « les réactions des employés et des clients sont essentielles au bon fonctionnement du Ministère ».

« Si nous découvrons certains problèmes fonda-



Le sous-ministre adjoint, Gestion intégrée, M. Michael Binder.

mentaux, dit-il, nous devons nous en occuper. La pire attitude serait de les ignorer ».

Michael Binder encourage une discussion honnête de l'énoncé de mission et de ses principes directeurs. « J'espère, dit-il, que nous pourrions être francs et que nous n'hésiterons pas à soulever n'importe quelle question au sujet de notre ministère. Nous devons discuter si nous voulons améliorer notre milieu de travail quotidien.

« Nous sommes engagés à agir sur tous les fronts. Cela ne peut incomber à une seule personne. Le sous-ministre, les sous-ministres adjoints ou même les directeurs généraux ne peuvent y parvenir à eux seuls. C'est là la responsabilité de tous ceux et celles qui ont accepté cette philosophie de faire tout en leur possible afin de la mettre en œuvre dans leur propre milieu de travail, peu importe leur niveau ».

Modifications à la mission suite aux commentaires des employés

par E. D. Rainboth

De mai à septembre, le texte de l'énoncé de mission et les principes directeurs proposés ont été discutés avec plus de 1 800 employés, ce qui représente environ 75 pour cent du personnel du Ministère. Plusieurs suggestions d'une grande utilité sont issues de ce processus de consultation et le Comité de gestion supérieure en a maintenant terminé l'examen.

Dans le cadre de la mission, le thème proposé était : « Bâtir le pays par les communications et la culture »; ce thème a été amélioré et il apporte davantage de précisions sur les raisons qui sous-tendent le choix de ce thème. D'une manière générale, les employés ont réagi très favorablement à l'essentiel de la vision et à l'intégration des dimensions relatives aux communications et à la culture contenues dans la mission. Toutefois, même s'il a été convenu que « bâtir le pays » constitue un objectif approprié à tous les ministères du gouvernement fédéral, certains

ont dit ressentir le besoin de voir préciser comment ce concept s'applique de façon particulière au ministère des Communications. À partir d'une gamme de suggestions faites par les participants, le nouveau thème de la mission est le suivant :

Bâtir le pays/Nation-building :

C'est aussi aider les Canadiens à partager leurs idées, leurs informations et leurs rêves.

Helping Canadians share their ideas, information and dreams.

Cette nouvelle formulation met l'accent sur les notions suivantes : « partage », « idées, informations et rêves ».

Le partage permet au Ministère d'accomplir ses principales responsabilités qui consistent à s'assurer que des services de communications et des produits culturels canadiens soient à la portée de tous les Canadiens. Cette formulation laisse entendre que, tandis qu'il est essentiel

Modifications
suite à la page 4



Nous remporterons sûrement un Oscar !

Mission essentielle à de meilleures communications

Robert Gordon, sous-ministre adjoint, Gestion du spectre et opérations régionales, dit que l'élaboration de l'énoncé de mission et de ses principes directeurs favorisera un vif esprit de communication entre les différentes composantes du Ministère.

« Ce processus contribuera à réduire la séparation naturelle due à la distance entre les régions et l'administration centrale. Il devrait aider tous les employés à travailler ensemble en vue de servir les Canadiens ».

L'énoncé de mission expose le rôle qui incombe au Ministère en vue de rapprocher les Canadiens. Les principes directeurs exposent les valeurs globales qui permettront de réaliser la mission.

Robert Gordon affirme que l'énoncé de mission devrait aider les employés à prendre les décisions courantes. « Après tout, si chacun d'entre nous comprend bien ces objectifs et notre credo, n'importe qui dans l'organisation devrait pouvoir prendre une bonne décision, peut-être la même que le sous-ministre ou moi-même prendrions si nous disposions des mêmes données ».

Cependant, nous dit

M. Gordon, « il ne faudrait pas s'attendre à ce que l'énoncé de mission soit le remède à tous les maux. Les termes utilisés ne reflètent pas nécessairement les tâches de chacun. Il s'agit seulement d'une tentative en vue d'exprimer, pour nous-mêmes et pour les gens de l'extérieur, ce que nous croyons être ».

M. Gordon ajoute que l'énoncé de mission aidera tous les employés à comprendre comment ils s'insèrent dans le cadre plus général des activités du Ministère et leur permettra de mieux en décrire les fonctions.

Pour ce qui est des principes directeurs, Gordon déclare qu'ils constituent la base d'un dialogue constructif entre les employés du Ministère. Avec ces principes, les gens disposent d'un ensemble de valeurs qui leur permet de prendre des décisions. Tout groupe a besoin de valeurs pour fonctionner efficacement. Ces valeurs communes sont essentielles pour nous permettre de fonctionner collectivement et individuellement.

« L'insistance sur les services aux Canadiens devrait aider les employés de l'administration centrale à comprendre la difficulté d'expliquer la politique et les règlements au public, tâche que le personnel des régions doit

remplir chaque jour. Lorsque nous rédigeons une politique, nous ne devons pas oublier que quelqu'un devra l'interpréter.

« En même temps, il faudra continuer à solliciter l'avis du personnel des régions. Nous comptons beaucoup de personnes expérimentées et bien informées dans les différentes régions. Un gestionnaire qui songe à élaborer une politique devrait tirer parti de cette richesse ».

Selon Robert Gordon, le Ministère a un avantage sous ce rapport parce qu'il a toujours essayé de faire participer les régions aux discussions sur les politiques et de respecter leurs opinions.

« On est passablement attentif aux perceptions et aux perspectives régionales, dit-il. Si le respect mutuel existe, la communication est facile. Si vous communiquez bien, vous formulerez de bonnes politiques qui ne seront pas trop centrées sur Ottawa. L'élaboration d'un



Le sous-ministre adjoint, Gestion du spectre et opérations régionales, Robert Gordon.

énoncé de mission ne peut qu'améliorer la situation.

« Dans l'ensemble, je suis très satisfait de l'énoncé de mission et des principes directeurs. Compte tenu des entretiens que j'ai eus avec le personnel, je crois que cela a été un processus très fructueux. Le défi qui se pose à nous, maintenant, c'est de renseigner le public sur cette mission et de mieux appliquer les principes directeurs au sein du Ministère ».

prendre des mesures qui faciliteraient peut-être ce genre de chose. Par exemple, deux mois après la séance principale de planification pendant l'été, on pourrait organiser des réunions afin de discuter des différents plans de travail. La direction devrait veiller à ce que l'élan que nous avons pris ne se perde pas, ce qui risque de se produire facilement lorsqu'on travaille souvent sous pression. Il est parfois difficile de trouver le temps nécessaire. Mais nous devons au moins essayer de conserver notre élan.

EXPRESS: Quelles ont été les répercussions de la mission sur la séance annuelle de planification stratégique pendant l'été?

HEPBURN: Je pense que cet exercice est arrivé tout à fait à point parce que, pendant l'ajournement de la Chambre, nous pensons aux défis qui nous attendent au cours de la prochaine session du Parlement. Nous nous posons notamment les questions suivantes : quelles seront les dossiers à mener à terme ? Quelle portion de nos ressources humaines, financières et autres consommeront-ils ? Quels sont les nouveaux défis qui se présentent à nous ? Cela nous donne chaque année l'occasion d'examiner de façon méthodique ce qui se passe dans notre milieu, dans un sens très général. Il est possible par exemple que dans un dossier nous n'ayons pas à nous occuper de questions de politique pendant encore deux ans, mais il y a toujours énormément de travail à faire avant. L'exercice de planification vise le moyen et le long terme; il nous donne également la chance de rencontrer notre ministre et d'échanger sur notre vision de l'avenir.

EXPRESS: Merci de nous avoir communiqué votre point de vue.
HEPBURN: Je vous en prie.

Modifications suite de la page 3

d'accélérer la production d'informations, de produits culturels et de services canadiens, il est tout aussi important que ceux-ci soient à la portée de tous les Canadiens qui souhaitent y avoir accès.

Le contenu transmis par notre système de communications et nos activités culturelles est formé d'idées, d'informations et de rêves canadiens. Il peut s'agir, entre autres, d'un appel téléphonique qui permet de conclure une affaire, d'une émission télévisée qui fait revivre un roman canadien, d'un spectacle de danse exécuté par une troupe en tournée, d'une exposition d'art inuit dans un musée, d'un nouvel enregistrement de Céline Dion ou de progrès marqués dans la transmission par fibres optiques photosensibles grâce à une recherche menée conjointement par le CRC et le secteur privé. Ce sont là des modes d'expression de grande importance pour le ministère des Communications. Que d'autres Canadiens vivent plus pleinement sur le plan économique, social et culturel par le moyen d'échange d'informations : telle est notre affaire.

En outre, nombre de modifications — mineures certes, mais importantes — ont été apportées à l'énoncé de mission, de façon à traduire les points de vue exprimés par les employés tels que la reconnaissance de l'apport de la recherche et des normes et le besoin d'identifier de façon plus adéquate les archives et les musées comme des composantes du patrimoine.

Plusieurs s'entendaient pour voir dans les principes directeurs l'expression des valeurs organisationnelles qui devraient animer le Ministère au cours de ses activités quotidiennes et dans ses pratiques continues de gestion. Par suite des suggestions faites par les participants à l'occasion des séances ayant trait à la mission, on ajouta un nouveau principe : « Le travail d'équipe et les valeurs communes ». Ce principe est destiné à développer l'esprit d'équipe dans tout le Ministère et de mettre davantage l'accent sur les buts communs. De plus, le principe directeur portant sur « La célébration de l'excellence » a été renommé « La reconnaissance des réalisations » de façon à comprendre les réalisations de groupes et à reconnaître la compétence d'employés lorsque celle-ci s'étale sur des périodes prolongées. Des modifications mineures ont également été apportées au texte en vue de préciser davantage et de mieux adapter certains éléments explicatifs se rapportant à bon nombre des principes directeurs.

Des exemplaires du texte complet comportant les dernières révisions sont présentement distribués à tout le personnel du Ministère. Même si nous savons bien que certains employés n'ont pu prendre part aux premiers échanges, nous espérons qu'au cours des prochains mois tout le personnel du Ministère qui le désire aura l'occasion d'assister à une séance d'information sur la mission.

Hepburn suite de la page 2

guider. Nos premières priorités sont évidemment celles qui nous sont fixées par la Ministre.

L'énoncé de mission ainsi que son influence sur les options que nous retenons pour nos programmes nous donnent une orientation très sûre. Ainsi, nous pouvons envisager l'avenir et pressentir certaines des questions qui auront une influence sur nous et pour lesquelles nous devons probablement élaborer des positions publiques.

EXPRESS: Pourriez-vous me donner un exemple précis de ce genre de planification ?

HEPBURN: Examinons notre politique des télécommunications et de la radiodiffusion. Pour les gens, la politique des télécommunications touche les entreprises de télécommunications et ceux qui utilisent leurs services, et la politique de la radiodiffusion touche les personnes qui veulent regarder la télévision. Mais quel lien existe-t-il entre le fait de regarder la télévision et celui de faire un

son téléviseur. On peut actuellement obtenir ce genre de renseignements en écoutant certaines émissions de télévision. D'une certaine manière, on pourrait dire qu'il s'agit seulement d'un service d'information, mais d'un autre côté, cela commence à ressembler à de la radiodiffusion.

Quand nous élaborons notre politique en matière de télécommunications, nous devons en considérer les répercussions sur la radiodiffusion à cause de rapprochements de ce genre. Quand nous élaborons notre politique de la radiodiffusion, nous devons déterminer quelles en seront les répercussions sur les nouveaux services d'information. Je pense que la préparation de l'énoncé de mission du Ministère a amené les gens à discuter de ces sujets. Nous ne vivons pas dans un monde clos. Nous nous occupons tous de différentes parties d'une même réalité. Je crois que les gens avaient plutôt tendance auparavant à s'occuper d'une seule partie en se disant que c'était là leur domaine. Nous commençons tous maintenant à percevoir l'ensemble de la réalité.

EXPRESS: Quel rôle les sous-ministres adjoints ont-ils joué dans l'élaboration de la mission ? Pourquoi le processus choisi a-t-il été retenu ?

HEPBURN: Nous avons certainement mis le processus en marche. Je pense que nous avons tous décidé, de façon très consciente, que le processus commencerait par la base afin d'inciter les gens à réfléchir sur les questions. Nous avons constitué des équipes avec des personnes venant de chaque secteur. Deux personnes de chaque équipe ont commencé à rassembler les idées. Les réactions qui me sont parvenues ont été extrêmement encou-

rageantes. Les membres des équipes n'avaient pas auparavant sérieusement réfléchi à notre mission ou étaient quelque peu sceptiques. Cependant, après s'être aperçus de l'importance de certains liens, ils se sont vite

« J'espère que les communications informelles qui ont été suscitées par cet exercice se poursuivront ».

faits les champions du processus. Avec des gens ainsi engagés, on pouvait compter sur une force véritable.

EXPRESS: Je pense que les séances d'information sectorielles ont constitué l'étape suivante. Quel était le rôle de ces séances et qu'en est-il ressorti ?

HEPBURN: L'objectif premier était évidemment de communiquer les résultats de l'exercice de façon parfaitement claire au plus grand nombre possible de personnes du Ministère, l'exercice leur permettant de faire le même cheminement que ceux qui ont participé directement à sa préparation.

En ce qui concerne les principes directeurs suggérés, il importe pour nous de vérifier les conclusions qui ont été tirées, de voir si les autres personnes du Ministère sont d'accord avec ces conclusions, puis de commencer à les mettre en application. Ce sont là les objectifs immédiats. Je ne crois pas que nous devrions revenir chaque année sur l'élaboration de la mission du Ministère, mais j'espère que les communications informelles qui ont été suscitées par cet exercice se poursuivront. J'espère aussi qu'elles feront partie intégrante de notre fonctionnement.

Les gestionnaires pourraient

« Cependant, après s'être aperçus de l'importance de certains liens, ils se sont vite faits les champions du processus ».

appel téléphonique ? Je pense que le travail que nous avons effectué démontre qu'il est très difficile de penser à l'une de ces questions sans penser aux autres.

On pourrait, par exemple, voir apparaître éventuellement une base de données composée uniquement de recettes. Ainsi, lorsqu'on voudrait servir un mets flambé, on pourrait tout simplement composer un numéro et voir apparaître la recette sur