

[Texte]

Mr. Whittaker (Okanagan—Similkameen—Merritt): Through all of this, reading through the material and what not, I get the feeling that not only is there perceived to be perhaps an efficiency and effectiveness difficulty, but also there are motivational problems. Is this the basis upon which Public Service 2000 is working?

Mr. Edwards: As I said a little earlier, Mr. Chairman, I do believe our management philosophy and systems approaches have not done as much as they should have done to inculcate high levels of motivation in our employees. Some of us from time to time are surprised when we do surveys at the incredible commitment of our public servants to serving the public. We really have been tying down their hands and, I think, inhibiting some of their initiative through our processes.

Mr. Whittaker: On page 2 of your brief, you have spoken about initiatives in the mid-1960s. I assume those initiatives were not dissimilar to what you are projecting now. Can you describe to us briefly and basically what initiatives were taken in the 1960s, what the results were and whether they worked in getting to where they wanted to go at that time?

Mr. Edwards: Mr. Chairman, there are essentially three parts to that answer. First of all, there was the Glassco royal commission in the early 1960s, which attempted to take the pulse of the Public Service as it was then and to propose a number of changes to it. They were quite broad, sweeping changes, changes of organization, changes of processes and changes of philosophy. The great slogan that came out of that particular royal commission was "let the managers manage", which has an ironic twist to it since we do not use the same slogan, although a lot of our thinking is concerned with the same subject.

Then you have the Public Service Staff Relations Act and its lead-up. This introduced a regime of collective bargaining into the Public Service. The third element was a quite major overhaul of the staffing systems in the government, which was also brought in at about the same time as the Public Service Staff Relations Act.

What did all this do? We certainly believed at the time that we were turning a page towards a highly modernized, professional, non-partisan, Public Service.

• 1015

In fact, in some of those areas we knew by 1973, about four or five years after the promulgation of the legislation, that there were flaws in the legislation. At that time we saw a further study conducted by Mr. Justice Bryden on the Public Service Staff Relations Act, followed by Mr. Finkelman on the Public Service Staff Relations Act, and a series of other studies relating to that. Parallel to that, we started to do studies of the Public Service Employment Act, realizing that particular act was equally flawed in a variety of ways.

[Traduction]

M. Whittaker (Okanagan—Similkameen—Merritt): À la lecture de tous ces documents, j'ai l'impression que les difficultés ne tiennent pas seulement à un problème d'efficacité, mais également à la motivation. Est-ce dans ce sens que s'oriente Fonction publique 2000?

M. Edwards: Comme je le disais tout à l'heure, monsieur le président, les méthodes administratives et la mentalité des gestionnaires ne me semblent pas s'être attachées à motiver fortement les employés. Nous sommes parfois surpris, lors de sondages, du dévouement au public dont font preuve nos fonctionnaires alors que nous avons plutôt entravé leurs efforts et refroidi leur enthousiasme par certaines de nos méthodes.

M. Whittaker: À la page 2 de votre mémoire vous parliez de réformes entreprises au milieu des années 1960, réformes qui doivent présenter des ressemblances avec celles que vous envisagez à l'heure actuelle. Pouvez-vous nous résumer les réformes engagées à cette époque, les résultats obtenus, et nous dire si les objectifs visés par elles ont été réalisés?

M. Edwards: Monsieur le président, ma réponse comporte trois points: il y a eu la Commission royale Glassco, au début des années 60, qui a fait le point sur la Fonction publique et a proposé un certain nombre de changements très vastes, dans le domaine de l'organisation, des processus et de la doctrine. Cette Commission royale semblait avoir adopté pour devise «que les gestionnaires gèrent», devise que nous n'avons pas reprise, ironiquement, encore que nous faisons nôtre, sur bien des points, les conclusions de cette Commission sur ce sujet.

Vous avez ensuite la Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique et ce qui l'a précédée, à savoir l'introduction d'un régime de négociations collectives dans la Fonction publique. Le troisième élément, c'est un remaniement massif des systèmes de dotation, remaniement entrepris à peu près en même temps que la promulgation de la Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique.

Quel a été l'effet de toutes ces actions? Nous pensions certainement, à l'époque, que nous avions fait un grand pas en avant vers une Fonction publique professionnelle, non sectaire et à la pointe du progrès.

Mais dès 1973, soit quatre ou cinq ans après la promulgation de la loi, nous savions qu'à certains égards la Loi avait des défauts. Une autre étude sur la loi sur les relations de travail dans la Fonction publique a été entreprise par le juge Bryden et suivie d'une étude de M. Finkelman, et d'une série d'autres. Parallèlement à cet effort, nous avons entrepris des études de la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique, conscients du fait que cette loi n'était pas non plus sans défaut.