

[Text]

brought in on the political staff of a minister as a way of providing a counterbalance, a different perspective and what have you. I think most people would agree it has been a mixed blessing. In some places, it has worked extremely well. In other cases, it has not worked quite as well.

The American system certainly does allow for some new blood to be brought in at relatively short notice. This is the beneficial side. The negative side is well documented in a book called *A Government of Strangers*. There are very real continuing and destructive tensions between a senior bureaucracy that is sizable and a very sizable group of political appointees.

Part of the problem is that the political appointees do not, as in our interchange programs, come in for a couple of years. Sometimes they come in for eight months. They come in for eight months, attempt to shake things up, cause, in the opinion at least of the professional public servants, a lot of noise and then disappear, leaving the mess to be cleaned up by someone else.

I do not believe that the American system is one we should try to pursue in the form in which they have it. I do believe, though, that we should be trying to get more people through interchange programs for relatively extended periods crossing over from the private sector, the non-profit sector for that matter or academia into the Public Service, particularly because our head office here in Ottawa dominates the city and it tends to be made up of people who have spent most of their careers in the city. I think there are some good reasons there for pressing hard on stronger interchange programs.

Mr. Fretz: Thank you. My second question is with regard to people coming into the centre's program. We all carry with us baggage of prejudices and biases and we are creatures of our environment. Each of us has his or her own value system. How do you perceive we address this? Some may be socialist and some may be very conservative in their thinking about fiscal responsibility or other values. How do we somehow find a balance in this ethos, if you will, so that we do not suppress, we do not kill a person's initiative? They still have to remain a person with a value system. It seems to me it is very difficult to deal with that subject, and I would draw on your experience to inform us how that is handled.

[Translation]

revient sur le tapis de temps à autre. Nous avons vu, ici, quelques changements avec la création de postes de chef de cabinet et mesures similaires: des fonctionnaires de haut rang ont été admis au cabinet des ministres pour faire contrepoids et apporter un point de vue différent. Les opinions au sujet de cette formule sont très partagées. Dans certains cas le système a extrêmement bien fonctionné. Dans d'autres situations, les résultats sont très mitigés.

Le système américain donne certainement un apport de sang frais très rapide. Ceci serait l'aspect positif. Le revers de la médaille est décrit dans un ouvrage très bien documenté intitulé *A Government of Strangers*. On constate des tensions continues et destructrices entre un groupe important de hauts fonctionnaires et un autre groupe très important, celui des personnes nommées pour leur appartenance politique.

Ceci s'explique en partie du fait que les nominations politiques ne sont pas faites pour deux ans, comme dans le cas de notre programme d'échange. Dans certains cas, les nouveaux venus ne demeurent en poste que huit mois. Ils arrivent, et en huit mois essayent de tout réformer et, tout au moins de l'avis des fonctionnaires professionnels, font beaucoup de bruit pour ensuite disparaître, laissant derrière eux un chaos où quelqu'un d'autre devra mettre de l'ordre.

Je ne pense pas que nous devrions imiter le système américain tel qu'il existe actuellement. Je crois, par contre, que nous devrions essayer d'augmenter la participation au programme d'échange pour que plus d'individus puissent venir du secteur privé, et également du secteur des organismes sans but lucratif ou des universités, pour passer des périodes relativement longues à la fonction publique; et ceci, d'autant plus que notre administration centrale à Ottawa domine la ville et tend à être composée de personnes qui ont passé la plus grande partie de leur carrière ici. Je crois qu'il y a de bonnes raisons pour militer énergiquement en faveur d'un programme d'échange plus étendu.

M. Fretz: Merci. Ma deuxième question porte sur les personnes qui seraient admises au programme du Centre. Nous avons tous notre bagage de préjugés et d'idées préconçues et nous sommes aussi les créatures de notre environnement. Chacun de nous a son propre système de valeurs. À votre avis, comment pourrions-nous aborder cette question? Certains participants pourraient être socialistes alors que d'autres auraient une attitude très conservatrice au sujet de questions telles que la responsabilité fiscale ou d'autres valeurs. Comment trouver un équilibre dans cette culture, si vous me permettez ce terme, afin de ne pas supprimer ou de tuer l'initiative? Il faut que ces gens-là demeurent des personnes avec leur propre système de valeurs. Il me semble qu'il est très difficile de traiter de ce sujet, et j'aimerais que vous partagiez avec nous votre expérience pour nous dire comment cela peut se faire.