

[Texte]

Public Service, which has been my preoccupation, or personnel administration as an element in the management of the Public Service, the closer we can get the decision making to the places where people are living, working and having their problems, the better it is going to be, and to the degree that we can get decision making flowing out into all parts of Canada and wherever public servants are located, I am convinced that we can develop a healthier, livelier, more spontaneous public service. However, that is just seen from my optic, and certainly in the staffing business we have been trying to get staffing decisions taken as far out in the field as we can to have the delays and red tape that inevitably end up when decisions have to be reviewed and taken at a headquarters, whether it is a regional headquarters or in the national capital, I am convinced contributes to malaise in the public service, rather than to its spontaneity.

Mr. Huntington: Mr. Chairman, do I have any more time?

• 1225

The Chairman: We will conclude at 12.30 and you are the last questioner, yes, Mr. Huntington.

Mr. Huntington: I just cannot let Mr. Carson off the hook here. Glassco brought up the problems in his report of 1962, the one we have been facing today that are part of the malaise here. Why, under your direction, does this problem still exist?

The Chairman: Mr. Carson.

Mr. Carson: Mr. Chairman, as Mr. Huntington probably knows, I was part of the Glassco team and worked on the development of that report, and I still believe in the kinds of things that Glassco was preaching back in 1962. I can honestly assure you that almost all of my efforts in the 10½ years that I have been in this job have been directed at trying to push ahead the adoption, at least, of the basic principles of the Glassco report. It has not always been easy for a variety of reasons.

I think in the first instance many of us who were identified with the Glassco Commission did underestimate the administrative difficulties of working in a government setting. I think we greatly underestimated the very real problems that an administrator copes with in a political milieu and in a parliamentary democracy. The administrative timidity of many administrators was not just laziness or indifference on their part, it was born of many years of sometimes searing experiences of having taken administrative decisions that backfired with political consequences and the results were sometimes disastrous almost to people's careers. So, part of the timidity on the part of the bureaucrat in welcoming the opportunity to take decisions was one of the elements of public administration that I very much underestimated. I think it is changing. I think all of the moves that have been taken, not only by the Commission and by Treasury Board, but increasingly by departmental management, have been developing a growing sense of enthusiasm for taking decisions and assuming responsibility, and getting it as far out into the organization as possible.

[Interprétation]

encore l'administration du personnel en tant qu'élément de l'administration de la Fonction publique, j'estime que plus nous rapprochons les centres de prise de décision des fonctionnaires, c'est-à-dire des endroits où ils vivent et où ils travaillent, mieux cela sera; en effet, plus nous décentralisons la prise de décision dans tout le Canada et partout où il y a des fonctionnaires, plus nous aurons une Fonction publique saine, vivante et spontanée. Mais ce n'est là qu'un point de vue purement personnel. Dans le domaine de l'administration du personnel, nous visons à ce que les décisions concernant les fonctionnaires se prennent le plus près de ceux-ci, pour éliminer les délais et la paperasserie qui surviennent inévitablement lorsque les décisions sont révisées et prises au niveau de l'administration centrale que ce soit dans les régions ou dans la capitale nationale; les retards et la paperasserie contribuent certainement à créer un malaise dans la Fonction publique au lieu d'en favoriser la spontanéité.

M. Huntington: Monsieur le président, me reste-t-il du temps?

Le président: Nous leverons la séance à 12 h 30; vous êtes donc le dernier orateur, monsieur Huntington.

M. Huntington: Je ne peux tout simplement pas laisser partir M. Carson comme ça. La Commission Glassco a soulevé dans son rapport de 1962 les mêmes problèmes que nous connaissons aujourd'hui et qui occasionnent ce malaise. Comment se fait-il que ce problème existe encore sous votre mandat?

Le président: Monsieur Carson.

M. Carson: Monsieur le président, M. Huntington sait probablement que j'ai fait partie de l'équipe Glassco et que j'ai travaillé à l'élaboration du rapport; je continue à croire aux théories que prêchait M. Glassco en 1962. Je puis dire honnêtement que la plupart des efforts que j'ai faits pendant les 10½ années de mon mandat ont visé à faire adopter les principes de base du rapport. Cette tâche n'a pas toujours été facile, et ce pour un certain nombre de raisons.

D'abord, beaucoup de ceux qui ont fait partie de la Commission Glassco ont sous-estimé les difficultés administratives que posait l'entreprise d'une telle tâche dans un établissement gouvernemental. Nous avons aussi sous-estimé les problèmes réels posés aux administrateurs œuvrant dans un milieu politique et dans une démocratie parlementaire. La timidité de bien des administrateurs publics ne tire pas sa source de leur paresse ou de leur indifférence; elle est souvent née après plusieurs années d'expériences traumatisantes, et de décisions administratives ayant eu des contrecoups politiques dont les résultats ont été parfois désastreux pour certaines carrières. Ainsi, l'un des éléments de l'administration publique que j'ai le plus sous-estimé, c'est cette timidité avec laquelle les bureaucrates accueillent la possibilité de prendre des décisions. Mais la situation est en train de changer. Les mesures prises, non seulement par la commission et par le Conseil du Trésor, mais aussi par la direction des ministères, ont réussi à soulever un enthousiasme de plus en plus débordant chaque fois qu'il faut prendre des décisions et assumer des responsabilités, et cela aussi loin que possible dans la filière administrative.