

[Texte]

Department of Communications a couple of years ago that covered staff at all levels. There was a high response rate, a lot of concerns inside the department with the quality of management, quality of leadership, and what have you, but nothing to suggest that those public servants were not committed to doing a good job for the people of Canada. There is a strong identity of Public Service, and I think you would find that right across the system.

Will we see this get derailed by other things, such as cut-backs and what have you? Possibly, but not as a direct result of this. There will be change in jobs. I am certain that one of the outcomes, if we are successful, will be a reduction in the number of levels of management. I am absolutely certain of that. We do not need in 1990 the heavy hierarchical levels we have now in the Public Service.

At a meeting with journalists some time ago, Paul Tellier and I were pointing out to them what it must be like to be a front-line person, an employee in Employment and Immigration or another large government department, who reports to someone who reports to someone who reports to someone who reports to an assistant deputy minister who reports to a deputy minister. All of them are changing their jobs, perhaps on average every three years. How can you have a powerful internal communications system going down and up? How do you identify with the organization? It is very difficult.

We create in effect an impersonalization, and this is the essence of bureaucracy, because the ultimate aim was impersonal administration. But it was also impersonal management. I am not sure we need either. I think today the public demands more than even-handed impersonal administration, and in turn, equally for the same reason, being human beings in our society, employees are demanding a hell of a lot more than these messages flowing down these hierarchical levels. It is not just us, it is all large corporations. We are all in the same dilemma. We have to find better ways to service our publics, and we have to find better ways to integrate our employees into the mainstream of thinking that goes on in a department.

On that last point, and again we could possibly give you figures if we did a computation, but we are getting an enormous amount of mail from public servants, sometimes just a page saying, if you are serious, look at this; why do we have this kind of constraint; how can you be serious about service to the public if such and such? In some cases we have groups of employees who come together and produce reports of 10 pages, 20 pages, saying, here are the impediments to good management, if you are serious that you want good management, or impediments to good service to the public and what have you.

So I think that out there there is a lot of pent-up enthusiasm, constrained somewhat by a sense of scepticism and perhaps a touch of cynicism, and the more we break through that the more we will get these

[Traduction]

Communications a mené un tel sondage il y a quelques années auprès de ses employés de tous les échelons. Le taux de réponse à ce sondage a été très élevé. Cela a permis de faire ressortir certaines préoccupations au sujet de la qualité de la gestion et de la qualité du leadership et rien dans ce sondage ne permet de mettre en doute le dévouement des fonctionnaires. Le sens d'appartenance à la Fonction publique est fort, et je pense que cela se constate dans tous les ministères.

La suppression de postes ou autres mesures semblables risque-t-elle d'atténuer la motivation des fonctionnaires? C'est possible, mais pas directement en raison de la stratégie que nous proposons. Certains postes seront redéfinis. Si nous atteignons notre objectif, je suis convaincu que cela aboutira à une réduction des paliers de gestion. Nous n'avons pas besoin en 1990 de l'imposante hiérarchie qui existe actuellement dans la Fonction publique.

Paul Tellier et moi-même essayions il y a quelque temps de faire comprendre à des journalistes la situation d'un fonctionnaire d'Emploi et Immigration Canada ou de tout autre gros ministère qui relève d'un supérieur, qui à son tour relève d'un autre supérieur, et ainsi de suite jusqu'au sous-ministre adjoint, et finalement au sous-ministre. Tous ces gens changent de poste tous les trois ans en moyenne. Comment, dans ce cas, établir un système de communication interne efficace? Comment susciter un sens d'appartenance à l'organisation? C'est très difficile.

Cela aboutit à l'impersonnalité, soit à l'essence même de la bureaucratie étant donné que l'objectif ultime a toujours été une administration impersonnelle. Mais cela signifie également une gestion impersonnelle. Ce sont des notions qui me semblent révolues. Aujourd'hui, la population refuse d'être traitée de façon impersonnelle et, pour les mêmes raisons, les employés exigent également d'être traités en êtres humains. Ils veulent des contacts plus directs avec leurs supérieurs que dans le passé. La même chose vaut pour les grandes sociétés. Nous faisons tous face aux mêmes dilemmes. Il faut trouver une façon d'améliorer le service au public tout en intégrant mieux les employés à leur milieu de travail.

À ce sujet, nous pourrions peut-être vous fournir des chiffres si nous faisons les calculs voulus, mais nous recevons beaucoup de courrier de la part de fonctionnaires qui nous proposent des façons d'améliorer nos méthodes de gestion de manière à mieux servir le public. Des employés sont même allés jusqu'à se regrouper pour soumettre des rapports assez volumineux dans lesquels ils nous mettent au défi de prouver notre engagement pour une saine gestion en appliquant les diverses recommandations qu'ils nous soumettent.

L'enthousiasme ne manque donc pas parmi les fonctionnaires bien qu'il soit tempéré d'un certain scepticisme et peut-être même d'un brin de cynisme. Si nous pouvons convaincre ceux-ci de notre sérieux, je suis