

[Text]

relative to, say, Ford Motor Company or Pratt and Whitney, as you move through the service sector of the private sector you approach the management needs and the concepts that one would use in a more modernized management system, so the things are just reasonably adaptable as you move across that spectrum, I suppose.

**Mr. Edwards:** Yes. Take the Bank of Nova Scotia. They are relatively a traditional and service oriented organization based heavily on paper traditionally, now increasingly moving away from paper, moving towards new kinds of products exploiting modern technologies. They do a lot of parallels for us in many parts of the Public Service. The essential issue of motivating staff to high performance is commonly shared by every organization. It is a bit more difficult for us insofar as even with a major deficit you cannot quite as easily sit down with your staff and say the bottom line has gone negative, we are going to have to lay off a whole bunch of you. It is more diffuse than that in the public sector. The deficit is not specific to each organization, but there is still a general sense of the bottom of that deficit and the realization that we are going to tighten our belts systematically over time.

**The Chairman:** I would be remiss if I did not express the committee's appreciation to our researchers for the excellent documents they have put forward on these subjects, on the reform of the Public Service. We have two major documents here. Everything is very well laid out and I think these two documents will form a good base for any future meetings of the committee. So I would like to express our appreciation to them for that very good work.

Mr. Edwards, is there any system in place now, at the beginning of your work, whereby public servants are in a position to give you written suggestions etc., without jeopardizing their own positions in the Public Service that might be useful to your study?

**Mr. Edwards:** Mr. Chairman, that is happening. It is widespread. Every day in my mail there is probably a quarter of an inch or half an inch of input from various people. Some of them come in through the mail system in the normal sense, others come through on a fax. I have my fax number on every speech I have given, and we are increasingly linked together by fax and this kind of thing.

In perhaps half a dozen out of maybe a couple of hundred submissions we have received, the letters have been very specific and very critical to the immediate

[Translation]

Nouvelle-Écosse, et qui pourraient se comparer à ce qu'on a fait à la Société Ford ou chez Pratt and Whitney, j'imagine que lorsque l'on aborde le côté des services dans le secteur privé, on pourrait appliquer les systèmes de gestion plus modernes aux besoins de la gestion et aux notions gestionnelles, et que la technique pourrait raisonnablement être adaptée au fur et à mesure qu'on passe d'un type de société à l'autre, n'est-ce pas?

**M. Edwards:** En effet. Prenez le cas de la Banque de Nouvelle-Écosse qui constitue un organisme de service relativement traditionnel qui a surtout jusqu'à maintenant utilisé le support papier: or, la Banque s'en éloigne de plus en plus pour adopter petit à petit de nouveaux types de produits et des technologies plus modernes. Il y a beaucoup de similarités entre la Banque et bien des secteurs de la Fonction publique, puisque la motivation du personnel et l'incitation à augmenter son rendement sont partagées par tout organisme qui se respecte. La situation est un peu plus difficile dans notre cas, puisque même si la Fonction publique doit résorber un énorme déficit, elle ne peut pas aussi facilement que n'importe quel autre organisme s'asseoir avec son personnel pour lui expliquer que, la société n'étant plus rentable, elle se voit dans l'obligation de mettre à pied une bonne partie de ses employés. La responsabilité est plus diffuse que cela dans le secteur public. Le déficit en question n'est pas spécifique à chaque organisme, mais on comprend quand même à quel point il y est pour beaucoup dans la situation et qu'il faudra se serrer la ceinture de façon systématique pendant quelque temps.

**Le président:** Je m'en voudrais de ne pas faire valoir à quel point le comité est reconnaissant envers nos documentalistes pour les excellents documents qu'ils ont préparés sur la question de la réforme de la Fonction publique. Ils nous ont fourni deux documents de fond dans lesquels tout est bien expliqué et qui formeront la pierre angulaire de nos prochaines réunions. Je les remercie de leur excellent travail.

Monsieur Edwards, vous qui entamez votre tâche, pouvez-vous me dire si les fonctionnaires sont déjà en mesure de vous faire part de leurs suggestions par écrit ou d'idées qui pourraient vous être utiles, sans que cela ne nuise toutefois aux postes qu'ils pourraient occuper dans la Fonction publique?

**M. Edwards:** Monsieur le président, ils peuvent déjà le faire, partout dans la Fonction publique. Chaque jour, je reçois dans mon courrier plusieurs centimètres d'épais de lettres me parvenant d'un peu partout: certaines suggestions me parviennent pas le courrier ordinaire, et d'autres me sont envoyées par télécopieur. C'est justement pour cette raison que je laisse un numéro de télécopieur chaque fois que je prononce un discours, puisque cela me permet de plus en plus de rester en communication directe avec les fonctionnaires.

Sur les quelque 200 lettres que nous avons reçues, il y en a peut-être une dizaine qui ont porté sur des questions bien précises et qui ont voulu critiquer de façon