

[Text]

adapt quickly. Our conclusion at the moment is that we do not have the tools to allow for quick adaptation.

Mr. Dye: I think I share the notion that a very small part of this is legislation, but nothing will happen unless there is legislation. That is why I have been supportive, I think. You do need a framework. If you get the framework, you can change the mind-sets. You can change values. But I do not think anything much is going to happen unless the task force Mr. Edwards is working on convinces parliamentarians of the importance of what they are doing, and you can get political will and support across all the parties. I am sure there will be views and recommendations made to whatever report comes out of this exercise, but it seems to me we are on the right track to doing something that is good for taxpayers.

Mr. Whittaker: I want to go back to the motivational aspect of this, because it seems to me that in reading through the material, the various speeches that have been made to the management people and what not, I come out of it the same way I come out of a motivational seminar. I come out geared right up, and within a week I am back to the same old methods again, unless I have instituted something directly when I have come home from that seminar.

I read through this, and I have the same feeling. It is really good stuff if we can do it. There are so many things there. You have gone right down to the basics and worked up. Is there such a motivational problem? Is there a possibility, for instance, of job cuts where there are going to be more motivational problems within? I hesitate to put it this way, but is there a rot within the machinery, as you call it, that goes deeper than what you can deal with in spite of legislation?

Last, because this is my last kick at the cat here, I have noticed throughout that we have talked about machinery and valued assets. We have talked in terms such as that. Is that part of our problem then, that instead of looking at people as people, we look at them as assets and machinery?

• 1025

Mr. Edwards: Let me start at the reverse end. I think there is some of that problem. We have tended to think of people in accounting terms. Even the notion of person-years is an attempt to approximate a human being working for 12 months a year to some kind of standardized thing you can add up. I am not sure how much of a problem that is. It comes back to what one's management philosophy is, and one had better have a good management philosophy, and then if you have to keep some accounting terms, fine. It should become a secondary issue rather than a primary issue.

Is there a too deep-seated problem that we cannot reach with the right kind of legislation and the right kind of approaches? No, I do not think there is. Every single survey suggests, and some of them certainly can be shared with this committee. . . There was one done on the

[Translation]

des circonstances nouvelles. Nous estimons, pour l'instant, ne pas avoir les outils nécessaires à cette fin.

M. Dye: Je pense comme vous que la loi n'intervient que pour une petite part dans ce processus, mais qu'elle est néanmoins primordiale. Je pense effectivement qu'il faut établir un cadre, ce qui permettra ensuite de changer les mentalités et les valeurs. On n'aboutira cependant à rien à moins que le groupe de travail de M. Edwards ne réussisse à convaincre les parlementaires de l'importance de ces travaux, et n'obtienne l'appui de tous les partis. Le rapport qui sera publié suscitera certainement un échange de vues et des recommandations, mais j'estime qu'on s'y prend de la bonne façon pour protéger les intérêts des contribuables.

M. Whittaker: J'aimerais revenir à la question de la motivation. Après avoir lu les documents portant sur la réforme de la Fonction publique et après avoir entendu divers exposés présentés sur le sujet aux cadres, je me sens très motivé. Mais tout comme lorsque je participe à un atelier de motivation, si je ne mets pas immédiatement à exécution les bons conseils qui me sont prodigués, je retombe dans les mêmes ornières.

Or, la lecture de ces documents me laissent la même impression. Ils fourmillent de bonnes idées, et il serait merveilleux qu'on puisse les mettre en oeuvre. Vous n'avez rien omis dans votre étude. Existe-t-il cependant un problème de motivation? Se peut-il, par exemple que de nouvelles suppressions de postes minent le moral des fonctionnaires? J'hésite à m'exprimer ainsi, mais la gangrène est-elle tellement avancée que même une loi n'y pourra rien?

Une dernière question ou plutôt une dernière flèche, j'ai constaté que nous avons parlé d'équipement et d'actifs. Ce sont les termes mêmes qu'on utilise. Est-ce là le problème? Serait-ce que nous considérons les fonctionnaires non pas comme des gens, mais comme de l'équipement et des éléments d'actifs?

M. Edwards: Permettez-moi de commencer par la fin. Vous avez un peu raison de dire que nous avons eu tendance à les considérer comme des entités comptables. La notion même d'année-personne représente de façon abstraite le travail qu'un être humain effectue pendant 12 mois. Elle existe pour faciliter les calculs. Je ne sais pas s'il faut vraiment parler de problème. Si la philosophie de gestion est bonne, peu importe qu'elle s'appuie sur quelques termes comptables, et on ne s'attendrait pas, dans ce cas à ce qu'on insiste trop là-dessus.

Par ailleurs, j'estime que les racines du problème ne sont pas si profondes qu'une bonne loi ne puisse les extirper. J'invoque à l'appui tous les sondages qui ont été faits, et certains d'entre eux pourraient sûrement être communiqués au comité. . . Le ministère des