

[Texte]

**Mr. Stevenson:** To what extent have these companies altered classification of people in order to deal with new management ideas coming forward?

**Mr. Edwards:** An enormous amount. In these exercises in large corporations—or, indeed, in other governments—there has been, almost without exception, a serious, difficult, but successful attempt at reducing the number levels of management so you get more fluid management structure motivated to high performance, and so you do get into issues you have been referring to as a normal part of activity, rather than something being injected from elsewhere.

**Mr. Stevenson:** To what extent are those changes in that sort of system more difficult to deploy in a public setting sector than in a private sector setting?

**Mr. Edwards:** Undoubtedly for us to achieve similar desirable changes, we do need to change legislation. I was mentioning in response to earlier questioning that it is very difficult to change civil service legislation, and our 16 years is a good demonstration of that.

At the moment we do have a very compartmentalized, severely constrained, and overly structured service.

**Mr. Stevenson:** When the private sector is delivering a service or a product, I guess, more and more commonly, they can fairly easily adopt statistical methods for quality measurement and so on. To what extent can those sorts of things be used in a Public Service, where the product is not quite as easily analysed and involves so many different stages of development and so on? Is it a problem to deal with, in that type of . . . ?

**Mr. Edwards:** It is a problem, but it should not be answered by a generality. The Public Service, as I have tried to stress here today and as I stress in almost every audience I speak to, is just not monolithic in regard to anything other than some of the rather mindless standardization of rules we live with. Some parts of the Public Service are very comparable to the environment of the private sector. Other parts have essentially no connection to the private sector, so it is very hard in the second case to draw the parallels and, indeed, deploy some of the tools. Large parts of the Public Service have quite a natural comparison against corporations in the private sector.

I must also stress that in some of those, some of the state-of-the-art private sector tools are employed in the public sector. Let us not for a moment pretend this is not a sophisticated organization. The computerization, the on-line systems of a department like Employment and Immigration, can match anything in the private sector, or with airlines or anything else. It really is an incredibly sophisticated and powerful tool to provide the front-line staff with information and the ability to update files and this kind of thing.

• 1050

**Mr. Stevenson:** So I suppose some of the techniques you mentioned, the Bank of Nova Scotia, that would be

[Traduction]

**M. Stevenson:** Dans quelle mesure ces sociétés ont-elles dû revoir la classification des postes afin de tenir compte des nouvelles idées de gestion?

**M. Edwards:** Dans une énorme mesure. Presque sans exception, les grandes sociétés et les autres gouvernements ont dû s'attaquer à la tâche difficile de réduire les paliers de gestion pour assouplir la structure et l'axer davantage sur le rendement. Les questions que vous avez soulevées surgissent donc dans le cadre normal des activités, et ne sont pas imposées par quelqu'un d'autre.

**M. Stevenson:** Est-il plus difficile de réduire les paliers de gestion dans le secteur public que dans le secteur privé?

**M. Edwards:** Il est évident que pour le faire, il faut modifier la loi. Je faisais remarquer plus tôt qu'il est difficile de modifier la Loi sur la Fonction publique comme en témoigne notre expérience des 16 dernières années.

À l'heure actuelle, la Fonction publique est beaucoup trop compartimentée, lourde et hiérarchisée.

**M. Stevenson:** Il est assez facile aux sociétés privées d'utiliser les méthodes statistiques pour évaluer la qualité de leurs produits. Dans quelle mesure la Fonction publique peut-elle le faire étant donné que le produit visé est beaucoup moins facile à analyser et comporte plusieurs étapes de développement? Cela pose-t-il un problème?

**M. Edwards:** Oui, mais je ne voudrais pas me contenter de généralités. Sauf pour ce qui est de certaines règles, comme j'essayais de vous le faire comprendre et comme j'essaie de le faire comprendre à tous les groupes devant lesquels je prends la parole, la Fonction publique n'est pas un monolithe. Certaines parties de la Fonction publique se comparent tout à fait au secteur privé. Par ailleurs, d'autres n'ont rien de commun avec lui de sorte qu'il est difficile dans certains cas d'utiliser les mêmes méthodes et d'établir des comparaisons. Une bonne partie de la Fonction publique peut toutefois se comparer de façon assez naturelle aux sociétés privées.

Dans certains cas, la Fonction publique se sert des mêmes méthodes d'évaluation de pointe que le secteur privé. Il ne faut pas oublier que la Fonction publique est très moderne. Ses réseaux informatiques, les systèmes d'accès directs du ministère de l'Emploi et de l'Immigration, par exemple, se comparent à tout ce qui se trouve dans le secteur privé, et dans les sociétés d'aviation notamment. Ce système est incroyablement perfectionné et permet aux fonctionnaires de mettre à jour les dossiers très rapidement.

**M. Stevenson:** Puisque vous avez parlé de certaines techniques, comme celles qu'a suivies la Banque de