

[Text]

there are no embarrassments around. It puts a very heavy system in there and also creates an attitude of risk aversion: do not make a mistake, or everything wrong is going to happen to you if you make the slightest mistake. I think I was talking about perhaps a Public Service and an audit office that could be more understanding of the fact that mistakes will happen. Some of them do not need to create a crisis; they happen, you fix them, you get on with it and go forward.

With respect to leadership and accountability, we do not know who is really in charge of the Public Service today. There are delegations between the Treasury Board and the Public Service Commission. They do not know how many public servants they have. You were seeking statistics the other day. If you ask the Treasury Board, they will give you one set of numbers; if you ask the Public Service Commission, they will give you a different set of numbers. They have not even agreed among themselves, two central agencies, what is a public servant and how many there are. So I think there is a great need for simplification and focus on who is responsible. Then within that, if you know who is responsible, you should know who is accountable.

• 1105

The accountability mechanisms are improving. You see IMAA coming on. Perhaps it is tinkering only at the margins. It is not as substantive as I would prefer. But my sense is that what is happening in the Public Service 2000 Task Force. . . When those two are married together we will have some better accountability.

I am in the accountability business through audit. I can only be supportive of anything that improves public accountability because it gets back to the taxpayers' pocketbook at the end of the day. I think this is a worthwhile exercise.

With respect to the change in mind-set, I am very concerned about the risk aversion, the acceptance of the view that it was approved up there, therefore they do not have any personal responsibility, they will just do what they are told. As long as they survive five years in this post and get their retirement, they are out, thank God.

I would like to change this to a Public Service that sees a great personal satisfaction in doing their job well and knowing that they are serving the public of Canada, the politicians, their boss and, in a sense, themselves since they get reasonable rewards and a lot of satisfaction out of their job.

The mind-set thing is very big. I think there is something to be said about the deterioration in mind-set and the enthusiasm for work. That can be created by a change in leadership attitudes. The leadership attitudes can be improved by a change in the framework and a sense of trust developed so that we avoid the scepticism of

[Translation]

énormes pour le contribuable canadien. C'est un appareil extrêmement lourd, qui incite les gens à éviter le moindre risque, car une petite erreur entraîne de gros ennuis. Les services de vérification de la fonction publique devraient comprendre qu'il se fait des erreurs, mais qu'elles ne portent pas toujours à conséquence; on peut y remédier et passer à autre chose.

Quant au leadership et à la responsabilité, nous ne savons pas qui exactement est responsable dans la fonction publique actuelle. Il existe une délégation de pouvoir entre le Conseil du Trésor et la Commission de la Fonction publique. Ils ne savent pas combien il y a de fonctionnaires. Vous demandiez des statistiques l'autre jour. Si vous les demandez au Conseil du Trésor, vous recevrez des chiffres différents de ceux que vous donne la Commission de la Fonction publique. Ils ne s'entendent même pas entre eux sur la définition d'un fonctionnaire et sur leur nombre. J'estime donc qu'il est important de simplifier davantage les choses et de savoir qui est responsable. En sachant qui est responsable, on sait qui doit rendre des comptes.

Il y a une amélioration des mécanismes concernant l'obligation de rendre compte. On applique le régime d'accroissement des pouvoirs et des responsabilités des ministres et des ministères. Peut-être que ces changements sont un peu superficiels; ils ne vont pas aussi loin que je le voudrais. Mais si on tient compte de ce que fait le groupe de travail sur la fonction publique en l'an 2000, l'effet sera de responsabiliser davantage les fonctionnaires.

Mon travail de vérification m'oblige à chercher les responsabilités. Je dois donc soutenir toute mesure destinée à améliorer l'obligation de rendre compte de la dépense des deniers publics, car en fin de compte, c'est le contribuable qui en profite. Je pense que c'est une opération.

Au sujet du changement de mentalité, je m'inquiète beaucoup de cette tendance à éviter tout risque et à se décharger de sa responsabilité personnelle dans la mesure où on suit les directives d'un supérieur. Le seul souci semble être de rester cinq ans dans son poste et de prendre ensuite sa retraite sans ennui.

Mon idéal, c'est de voir des fonctionnaires qui retirent une satisfaction personnelle en faisant bien leur travail au service de leurs concitoyens et des politiciens, leurs patrons.

La mentalité est un facteur très important. Je pense que les attitudes et l'enthousiasme au travail laissent à désirer. La direction peut contribuer beaucoup à améliorer les choses en créant un certain climat de confiance, autrement les gens risquent de devenir sceptiques en voyant ce troisième projet de réforme de la fonction