

[Texte]

some examples of what it is that he is talking about so that maybe I could better understand.

• 1100

Mr. Dye: With respect to too many rules—the first point I was making, too complex, too many rules—my experience has mostly been in the private sector. I came to the public sector nine years ago and I must say I was astonished at the little amount of flexibility, the little amount of authority an individual had, even a person such as myself as the head of a department. There are certain rules that make you wonder why common sense has not been respected, why a head of a department is not allowed to make petty decisions.

There are an astonishing number of rules. I often use the taxi chit model. At one time—I may be wrong in this—it may have been 9 or 27 “bonks” along the way in order to approve a \$3.27 taxi chit. Yet the other side of it is that people relatively low down in the system can make \$25 million decisions related to policy. So there is really an imbalance of applying judgment against the relative risk of whatever the issue is.

Now, the Public Service, Treasury Board particularly, have tackled that one, and as I understand it the 3.5 feet of regulations are now merely 1 foot or whatever it is. It probably still fills many computer discs and nobody can have it all in one’s mind at one time. So there are a vast number of rules.

Streamlining processes: I often look at the hiring process and the classification process. In the private sector, if I had to make a staff change, it was likely that I would have a new chartered accountant or a new secretary in place within four weeks. That person would be fairly chosen among a wide competition and would be competent to do the work. To get a senior person in the Government of Canada today, you are probably looking at four months, and if there is some classification associated with that job, that would follow, and perhaps following that there may well be security things. You might be a whole year before the whole thing is buttoned up and you have your executive in place, functioning. It is a very ponderous system. So an example would be perhaps the hiring process, and there are a lot of examples of it.

In terms of unreasonable constraints to empower people, I think we do not get the appropriate emphasis or relationship between the responsibility the people have and the authority they have through the existing legislative mechanisms or at times through the Treasury Board regulations.

There is this concern of never embarrassing a minister. That is fine from a political perspective, but in terms of a management perspective it is costing the taxpayers of this country enormous sums in order to be absolutely sure

[Traduction]

exemples qui nous permettraient de mieux comprendre ce qu’il entend par là?

M. Dye: Pour ce qui est de la pléthore de règles et leur complexité, je dois dire que j’ai travaillé surtout dans le secteur privé. En arrivant dans la fonction publique, il y a neuf ans, j’ai été étonné de constater le peu de souplesse et de pouvoir accordé aux fonctionnaires même à des personnes comme moi qui étaient chefs de service. Certaines règles semblent faire fi du bon sens et n’autorisent pas un chef de service à prendre des décisions mineures.

Il existe une profusion extraordinaire de règlements. Je prends souvent l’exemple de la procédure prévue pour autoriser les déplacements en taxi. À une époque, sauf erreur, il y avait neuf ou vingt-sept étapes à franchir pour autoriser une course de \$3.27. Par contre, il arrive que des fonctionnaires d’un niveau relativement subalterne prennent des décisions en matière de politique entraînant une dépense de 25 millions de dollars. On voit qu’il y a un déséquilibre évident par rapport au résultat.

La fonction publique, notamment le Conseil du Trésor, s’est attaquée à ce problème et a apparemment réussi à réduire en quelque sorte les trente volumes de règlements à une dizaine. Je pense qu’il reste quand même de quoi remplir plusieurs disques d’ordinateur, c’est-à-dire une quantité que personne ne pourrait retenir. Il y a donc une surabondance de règlements.

Quant à la rationalisation des procédures, les procédures d’embauche et de classification sont un bon exemple. Dans le secteur privé, s’il est nécessaire d’apporter un changement à la dotation en personnel, il est probable que mon nouveau comptable agréé ou ma nouvelle secrétaire occupera son poste dans les quatre semaines. La procédure de sélection par voie de concours serait juste, et on trouverait une personne compétente. À l’heure actuelle, il faudrait quatre mois pour combler un poste supérieur dans la fonction publique fédérale et, ensuite, il pourrait y avoir certains détails de classification à régler, et aussi des questions de sécurité. On pourrait compter une année entière avant que l’affaire soit conclue et que le cadre soit effectivement en fonction. C’est un système très lourd. Cet exemple de la procédure d’embauche est assez représentatif, et on pourrait en trouver bien d’autres.

Quant aux restrictions excessives en matière de pouvoir, à mon avis, le rapport entre la responsabilité des fonctionnaires et les pouvoirs accordés par les mécanismes actuels ou les règlements du Conseil du Trésor laisse à désirer.

On veut surtout éviter de mettre un ministre dans l’embarras. C’est compréhensible du point de vue politique, mais du point de vue de la gestion, ce désir d’éviter un embarras à tout prix représente des coûts