

[Text]

to fill these positions, then we would run an open competition that would be open to the public. And, in the financial management area, of course, we have done this fairly extensively, in recent years, because of the shortage within the Service.

**Mr. Martin:** Thank you, Mr. Carson.

I move to a question, to Mr. Osbaldeston, following the response of Mr. Carson. Mr. Osbaldeston, it would seem to me, from Mr. Carson's response, that, basically, the responsibility for determining the calibre, and, perhaps, even numbers of FI positions, in a given department, rests with the deputy minister of that department. In your position, as the Secretary of the Treasury Board, bearing in mind what I understand, now, to be the case, namely, that the Treasury Board is, indeed, the central agency, within the government administering budgetary and financial control. What influence, if any, do you bring to bear on the various deputy ministers concerning the people that they should be seeking from Mr. Carson to fill these various F.I. positions?

**Mr. G. F. Osbaldeston (Secretary of the Treasury Board):** Mr. Chairman.

• 1120

**The Chairman:** Mr. Osbaldeston.

**Mr. Osbaldeston:** As described by Mr. Carson, it is our responsibility to develop job standards. In the F.I. group we have seven standards, F.I.(1) to F.I.(7) which describes the job content. Once the standard has been developed, the deputy minister, as manager of his operation, has the responsibility to propose to Treasury Board the organization—and I leave aside the question of delegation, for the moment—he believes is required to carry out the responsibilities which he must discharge. In developing that organizational schema, he obviously looks at the work that has to be done. He looks at the quality or the level of the requirement as far as the skills of the individual are required to do the job. He then correlates the requirements for a specific job against our standards, everything from professional skills to communication skills to supervisory skills. He correlates this with our standards and if it comes out an F.I.(3), he plugs into his organization an F.I.(3) to do that job. Having done that, as Mr. Carson has mentioned, he then goes to the Commission to have the job filled.

We have the responsibility in Treasury Board for the internal organization of the department, part of which we delegate to the department, subject to review by ourselves. We have the responsibility for the establishment of the standard F.I.(1) through F.I.(7). Sometimes we delegate this to the deputy minister. We have delegated responsibilities to the deputy ministers to slot the job against the standards. We then audit his performance relative to that slotting that he has undertaken.

In summary, our responsibility is to improve the organization, be it under delegation or otherwise it is still the responsibility of the Treasury Board to improve the organization; and to improve the levels at which we were paid to do specific jobs. Once we have discharged that, you then come to the question of filling the job with a person. As Mr. Carson described it, at that point the deputy minister turns to the Public Service Commission to find the person. Mr. Carson or I both could speak to the sort of hunt that he has described. The hunt is basically conducted by the Public Service Commission, but there are many ways whereby the inventory is collected and where assessments of the individual are arrived at.

[Interpretation]

ment de ressources au sein de la Fonction publique pour remplir ces postes, nous ouvrons alors un concours public et nous avons naturellement dû procéder ainsi dans le domaine de la gestion financière ces dernières années car nous manquions de ce personnel spécialisé.

**M. Martin:** Merci, monsieur Carson.

Je veux maintenant poser une question à M. Osbaldeston, question qui découle de la réponse donnée par M. Carson. Monsieur Osbaldeston, d'après ce que nous a dit M. Carson, il me semble que fondamentalement c'est le sous-ministre du ministère qui détermine le calibre et peut-être le nombre des emplois FI dans un ministère donné. Vous êtes secrétaire du Conseil du Trésor et celui-ci semble constituer actuellement l'organisme central du Gouvernement qui gère les contrôles budgétaires et financiers. Jusqu'à quel point pouvez-vous influencer les différents sous-ministres concernant le choix des gens qu'ils devraient demander à M. Carson pour remplir ces différents postes de gestion des finances?

**M. G. F. Osbaldeston (Secrétaire du Conseil du Trésor):** Monsieur le président.

**Le président:** Monsieur Osbaldeston.

**M. Osbaldeston:** Comme l'a dit M. Carson, nous devons établir les normes d'emploi et dans le cadre du groupe de la gestion des finances, il y a sept échelons, soit de F.I.(1) à F.I.(7) d'emploi. Une fois la norme établie, le sous-ministre, à titre d'administrateur, a la responsabilité de proposer au Conseil du Trésor la façon dont il conçoit son organisation et la responsabilité qu'il veut qu'on assume dans son ministère. Je laisse de côté pour l'instant la question de la délégation de pouvoirs. Évidemment, lorsque le sous-ministre établit son organigramme, il étudie la nature du travail à accomplir. Il fixe donc ses exigences au point de vue qualité et niveau de compétence. Il compare ensuite ses exigences avec nos normes qu'il s'agisse des compétences professionnelles, des compétences de communication, des compétences de surveillance et j'en passe. Si c'est le F.I.(3) qui répond à ses normes, il insère dans son organisation un F.I.(3) pour remplir cet emploi. Ceci fait, comme M. Carson l'a indiqué, il s'adresse alors à la Commission pour doter l'emploi.

Nous avons, au Conseil du Trésor, la responsabilité de l'organisation interne du ministère, responsabilité que nous déléguons en partie au ministère mais qui reste sujette à révision de notre part. Nous avons la responsabilité d'établir les normes de F.I.(1) jusqu'à F.I.(7). Quelquefois nous déléguons ce travail au sous-ministre. Nous avons délégué aux sous-ministres la responsabilité de faire la correspondance entre l'emploi et les normes, puis nous vérifions l'opération.

En résumé, nous avons la responsabilité d'améliorer l'organisation que ce soit directement ou par délégation et cette responsabilité incombe toujours au Conseil du Trésor. Cela dit, nous en arrivons à la question de la dotation. À ce stade, le sous-ministre s'adresse à la Commission de la fonction publique pour trouver la personne compétente. M. Carson et moi pouvons expliquer comment cela se passe: c'est fondamentalement la Commission de la fonction publique qui fait les recherches pour trouver le personnel mais il y a bien des façons de dresser la liste ou d'évaluer les candidats.