

[Texte]

the point that the committee can be reassured that the objective of the report will be implemented in the near future. I do not mean the will of implementing does not exist but it is the means that we have to take to make sure that those objectives will be supported by personnel skilled and trained and present in the administration and aware of the importance of that report.

We are considering that aspect of the report as any other aspect while to me it seems to be paramount because when the committee breaks at 12.30 p.m. today we will send all those recommendations to the personnel, to the 1,600 people working in that group. It is there that we need the shake up if we want to be sure that those objectives will be satisfied. I do not think at this stage we have the kind of awareness and priority that should be put on it by the Treasury Board. I do not mean that it does not exist but it has not been stated at this stage in a way to make certain that those objectives will be implemented.

The Chairman: Mr. Osbaldeston, would you comment on that on that very cogent observation.

• 1145

Mr. Osbaldeston: Mr. Chairman, I am not sure how one demonstrates commitments. I think if one were to read my words, if one were to look at the documents that are being produced, if one would look at the gubbling of financial administrators, if one were to look at the reduction of the vacancy rate reported from 35 per cent to 5 per cent, if one would look at the fact that we pay FI 7s \$30,600 maximum, it would be very difficult to prove, in a sense, Mr. Joyal, a bit of a negative. It is very difficult to demonstrate that other than by facts. All I can present to you are the facts we have.

One other comment I would make is that you mentioned we have reposed a good deal of responsibility on the Deputy Ministers. Yes, sir, we have. I trust this government and all other governments will continue to do so. They are the key administrative actors. They must be. The dream that everything can be controlled from the centre I thought was exploded by Mr. Glassco really quite substantially. We must repose a good deal of confidence in these men. They must be held accountable to this Committee as well as to other committees of the Government of Canada. It is a dream. It is a myth to think that I personally can run 250,000 public servants. It is not on and I cannot do it. What I can do is to ensure that the policies, the regulations, the monitoring, the evaluation and the auditing is done. The really constructive point I wanted to make is that I think all of us, those in the report who make the comment about personnel, equally repose or put forward to members of this Committee the fact that it is the quality of the people that is critical. I accept that and that is my reference to the Deputy Ministers. The quality of the Deputy Ministers is critical, more critical than the quality of the FIs. So I repose that confidence in them. No system, and no central control, would overcome a major deficiency in the Deputy Ministers. It in my judgment, could not. You would simply be forced in all good honesty to remove the incompetent Deputy Minister. That is the only way. No system will do that.

Any system which is of and by itself inadequate obviously is going to produce inadequate results. Any system which does not have a monitoring and evaluation—and I repeat to this Committee that I have some responsibility for the absence of good central agency monitoring and

[Interprétation]

seront incessamment mis en vigueur. Ce n'est pas que la volonté de les mettre en application n'existe pas mais plutôt qu'il nous manque les moyens de nous assurer que ces objectifs seront atteints par un personnel administratif compétent et bien formé qui soit conscient de l'importance de ce rapport.

Nous étudions cet aspect du rapport au même titre que tout autre aspect alors qu'il me semble que celui-ci prime parce que, lorsque le Comité lèvera la séance à 12 h 30 aujourd'hui, nous enverrons toutes ces recommandations au personnel, c'est-à-dire aux 1,600 personnes qui travaillent à cette tâche. C'est là que nous avons besoin d'un bouleversement si nous voulons satisfaire à ces objectifs. Je trouve que le Conseil du Trésor n'accorde pas, à ce stade, la priorité et l'importance nécessaire à cette question. Cela ne veut pas dire qu'il ne s'en préoccupe pas mais que cela n'a pas été établi de manière assez claire pour assurer que ces objectifs seront atteints.

Le président: Monsieur Osbaldeston, avez-vous des remarques à faire à ce sujet?

M. Osbaldeston: Monsieur le président, j'ignore comment on peut donner des preuves de son engagement. La lecture de mes propos, l'examen des documents produits, l'étude des bredouilllements des administrateurs financiers, du passage de 35 p. 100 à 5 p. 100 du taux de vacance et du fait que le salaire maximum des FI 7 est de \$30,600, tout cela prouve qu'il serait très difficile, monsieur Joyal, de trouver un élément négatif. Il est difficile de le démontrer autrement qu'en vous présentant les faits dont nous disposons.

Vous avez en outre mentionné que nous avons laissé une grande partie de la responsabilité aux sous-ministres. En effet. J'espère que ce gouvernement et que tous les autres continueront d'en faire autant. Les sous-ministres sont, et doivent être, les administrateurs clé. M. Glassco a parfaitement prouvé que le rêve de tout contrôler à partir du centre était utopique. Ces personnes doivent avoir notre confiance. Elles sont comptables à ce comité ainsi qu'aux autres comités du gouvernement du Canada. Croire que je puisse, de mon propre chef, diriger 250,000 fonctionnaires, voilà qui tient du mythe. Cela ne se passe pas ainsi et je ne pourrais pas le faire. Je ne peux que m'assurer que les politiques, les règlements, la surveillance, l'évaluation et la vérification sont mis en vigueur. Je pense que toutes les personnes qui ont participé à la rédaction du rapport veulent surtout indiquer aux membres de ce comité que la qualité du personnel est d'une importance capitale. J'admetts en effet que la compétence des sous-ministres est essentielle, plus essentielle que la compétence des FI. C'est donc sur eux que repose ma confiance. Aucun système et aucun contrôle central ne pourra suppléer à l'incompétence d'un sous-ministre. Il faudrait simplement, en toute honnêteté, destituer le sous-ministre incompetent. Voilà la seule manière d'agir.

Tout système inadéquat en soi va évidemment donner des résultats inadéquats. Je me sais partiellement responsable, je le répète d'ailleurs à ce comité, de l'absence d'un bon service central de contrôle et d'évaluation de l'organisme. J'accepte cette responsabilité et affirme que nous