

[Texte]

and holding departments accountable has been the lack of accurate, comprehensive data other than the small samples in the overview audits every five years. The flow of accurate information on a regular basis I think will be the key to cleaning this up.

**Mr. Redway:** But that is the second layer of control on top of the first layer again. It still seems to me that you could do this with one layer. Perhaps you would have to audit your own department. You have to have control over your own department, but once again it is better than having control in another department, a level of inspection on the controllers and then a level of inspection on your own department.

Getting on to another question, do you have any other methods of controlling the managers; or, once you identify a misclassification, other than cutting off the total budget situation is there anything else you consider, such as, for example, as so many others do, red-circling?

**Mr. Manion:** Our principal instrument of accountability is the performance review system. It tends, unfortunately, to be invisible from the outside, but departments, deputy ministers, managers and classification specialists do have their performance appraised and deficiencies are taken into account both in deciding whether employment will continue as well as deciding whether they get promotions, pay increases and so forth. The existence of better information will strengthen that process. There is in place at present a Treasury Board policy requiring all employees to be appraised annually. This has been introduced within the last five years. It has become a much more formal, accurate and useful tool over that period of time. Previously this was left to the initiative of the individual departments. There is now a standardized performance appraisal system. We will, if this problem persists, perhaps decide to give it much more weight in the appraisal of individual managers. It would have to be a decision taken by Ministers of the board, of course.

**Mr. Redway:** I would like to get into the whole question of performance appraisal in a minute or two, but that really was not the thrust of my question on the red-circling.

When you identify somebody who has been misclassified and you find they are being paid more money than they should be being paid, there are a number of ways you might deal with it. Theoretically, you could reduce their salary and immediately reclassify them to the proper classification and reduce it. On the other hand, a traditional method would be to red-circle them and they do not get any more money until everybody else catches up with them. The third method is just to let it go on and perpetuate the misclassification and the waste of \$125 million.

[Traduction]

d'acheminement des renseignements au Conseil du Trésor. Si nous avons eu du mal à contrôler les ministères et à leur faire respecter leur responsabilité, c'est surtout attribuable à une pénurie de données exactes et complètes. En effet, nous ne pouvons en général nous appuyer que sur les petits échantillons que nous fournissons nos quinquennales. Il me semble que la clé du problème serait un approvisionnement régulier en données exactes.

**M. Redway:** Mais là encore, il s'agit du deuxième niveau de contrôle qui vient se superposer au premier. Je demeure convaincu que vous pourriez faire cela avec un seul niveau. Il vous faudrait peut-être vérifier votre propre ministère. Il vous faut pouvoir contrôler votre propre ministère, mais, je le répète, c'est mieux que de contrôler un autre ministère, et d'avoir un niveau de contrôle ou d'inspection pour les contrôleurs et un autre niveau pour votre propre ministère.

J'en arrive maintenant à une autre question. Disposez-vous d'autres moyens de contrôler les gestionnaires? Si vous repérez une mauvaise classification, pouvez-vous recourir à autre chose qu'à des mesures de restriction budgétaire? Pouvez-vous plafonner ou cercler de rouge certains postes, comme d'autres le font?

**M. Manion:** Notre principal outil, c'est le système d'évaluation du rendement. Malheureusement, ce système n'est pas très visible de l'extérieur, mais il n'en demeure pas moins que les ministères, les sous-ministres, les gestionnaires et les spécialistes en matière de classification se font évaluer et que l'on tient compte de leurs défauts et de leurs erreurs tant pour décider s'ils vont demeurer en poste que pour décider s'ils méritent une promotion, une augmentation ou autre chose. Si nous sommes mieux renseignés, ce processus n'en sera que renforcé. Il existe une directive du Conseil du Trésor qui exige que tous les employés soient évalués chaque année. Cette directive est en vigueur depuis cinq ans déjà, et les évaluations sont devenues des outils plus officiels, plus sûrs et plus utiles. La prérogative en matière d'évaluation relevait auparavant de l'initiative de différents ministères. Il existe maintenant un système normalisé d'évaluation du rendement. Si le problème dont vous faites état persiste, nous déciderons peut-être de lui accorder davantage de poids au niveau de l'évaluation des gestionnaires. Il s'agit là d'une décision qui devrait être prise par les ministres du Conseil.

**M. Redway:** J'avais prévu aborder dans quelques instants la question des évaluations du rendement, mais ce n'était pas dans ce contexte-là que je vous ai posé ma question au sujet des postes cerclés de rouge.

Lorsque vous découvrez qu'un employé a été versé dans la mauvaise catégorie et qu'il touche trop d'argent qu'il ne le devrait, vous pouvez procéder de plusieurs façons pour régler le problème. Théoriquement, vous pourriez réduire son salaire et reclassifier tout de suite son poste, mais il existe une autre méthode traditionnelle qui consiste à encercler le poste de rouge et à n'accorder aucune augmentation à l'employé visé tant que les autres ne l'auront pas rattrapé. La troisième façon de procéder, c'est de ne rien faire pour corriger la mauvaise classification, et de gaspiller ainsi 125 millions de dollars.