

[Texte]

and operational information required to support both decision-making and reporting of new initiatives.

So I guess that where Mr. Dye and his staff use the word "challenge" about the decision-making, other people might use other words. But the key is, I suppose, to have the information there and it seems to be lacking now.

Mr. Kroeger: Well, lacking at the corporate level, but there is a fair amount of information and in a number of cases, useful information, quite usable at lower levels. A challenge function implies that a financial officer sitting outside an operational unit will be better at identifying how to get along with inadequate funds than the manager of that unit. Sometimes that is true and sometimes it is not.

It has certainly been the case that with the financial stringency of recent years, the fact that departments have not been covered against cost increases, has meant that managers, almost uniformly, have had a lot of very difficult decisions to make about what they are going to sacrifice and what they are going to continue. They have had to make a lot of judgment calls and that is a powerful incentive to make sure that at least at your level as a manager you have some information and they seem to have had a fair amount.

I guess if I have a bias, it is generally to rely on the judgment of someone who is actually running the program on what the cost adjustments are that would fit best. Sometimes an outside opinion will give you an insight that you otherwise would not have had, but it is not surefire. There is no one answer.

The Chairman: Perhaps some of the other members would want to comment.

Dr. Perron: Could I make a few comments on that? Indeed, it seems to me that the challenge that we are looking for is already provided and indeed is in ample supply.

On the program delivery of the activities of CANMET and the GSC, Surveys and Mapping, we have a very large number of advisory committees made up of members coming from industry, from various client groups, who review the ongoing activities and the specific projects under the various program elements on a yearly basis, on a periodical basis and a very detailed approach, and they do challenge our managers because we have such competing needs in the various groups that we cannot satisfy them all.

We have to set aside some requests for some others that seem to have a higher degree of priority, so indeed, project accounting, program accounting should be not so much the purview of the financial administrative officers

[Traduction]

portée des informations financières et opérationnelles exigées pour venir en appui et aux décideurs et au niveau de la comptabilité de nouvelles initiatives.

Donc, M. Dye et son personnel parle de remise en question ou de «mettre au défi» la prise de décision là où d'autres personnes se serviraient peut-être d'autres mots. Cependant, je crois bien que la clé c'est d'avoir les renseignements à la portée des intéressés et c'est ce qui semble manqué maintenant.

M. Kroeger: Cela manque peut-être sur le plan global, mais il y a quand même pas mal de renseignements et, dans bon nombre de cas, de renseignements utiles, tout à fait utilisables aux échelons inférieurs. L'implication, lorsqu'il est question de remise en question, c'est qu'il y aura un agent financier de l'extérieur de l'unité de fonctionnement qui saura se débrouiller avec un financement adéquat mieux que le gestionnaire de l'unité en question. Parfois c'est vrai, parfois pas.

Dans le cadre des restrictions financières que nous avons connues ces dernières années, ce fut certainement le cas puisque les ministères aussi voient augmenter leurs frais, ce qui signifie que les gestionnaires, presque uniformément, ont eu énormément de décisions très difficiles à prendre, c'est-à-dire quel morceau sera sacrifié afin qu'on puisse garder l'autre. Ils ont dû se fier à leur jugement et, pour ce faire, il leur fallait quand même des renseignements pour étayer ce jugement et il semble qu'il y en ait eu en quantité suffisante.

Si j'ai un petit penchant, c'est que je me fie habituellement au jugement du gestionnaire du programme quand vient le moment de savoir où l'on pourra couper. Il arrive parfois qu'un expert de l'extérieur puisse vous inspirer des idées que vous n'auriez pas eues autrement, mais ce n'est pas une certitude. Il n'y a pas de réponse panacée.

La présidente: Peut-être d'autres personnes auraient-ils d'autres commentaires à faire.

M. Perron: Je peux ajouter un mot? Il me semble que cette remise en question est d'ores et déjà en train et qu'on en fait même beaucoup.

Du côté des activités de CANMET, de la Commission géologique du Canada et des levées et cartographie, toutes sortes de comités consultatifs ont été mis sur pied et sont composés d'intervenants de l'industrie, de divers groupes-clients, qui se penchent sur l'activité courante ainsi que sur les divers projets précis qui composent les divers éléments de programme; cela se fait annuellement, périodiquement et de façon très détaillée et ils obligent nos gestionnaires à faire des remises en question parce que nos besoins sont tels, au sein des divers groupes, que nous ne pouvons les combler tous avec les ressources dont nous disposons.

Il nous faut mettre de côté certaines demandes pour répondre à d'autres qui semblent prioritaires et il arrive donc que l'aspect finance, ou la comptabilité, des projets ou des programmes, ne devrait pas vraiment relever des