

[Texte]

I think it is going to be a very, very good system. I have worked in government now for 20 years. When I first started at the National Research Council, if I could have presented a system like that to the scientists it would have sold itself the day I presented it. It is what I call an "automated black book". I hope, and we hope, it will save our managers a lot of time and provide them with a lot of answers. The reason we have done this is because of the differing nature of our branches and our sectors. We have some policy shops; we have other shops in which the scientists have numerous projects and they want to keep track of the costs of those projects in great detail. It will allow the differing sectors to develop their own little financial presentation statements within their own shops, while at the same time remaining within the confines of the departmental system. We have great hopes for it.

• 1040

**Le président suppléant (M. Grondin):** Avant de donner la parole à M. Roman, je voudrais revenir à ce qu'a dit M<sup>me</sup> Bourgon. L'approche par consensus est extrêmement intéressante. Elle est différente des approches d'autres témoins, d'autres ministères qui ne fonctionnent pas par consensus.

Avez-vous établi des mesures qui vous permettront d'évaluer le résultat de cette approche par rapport aux résultats des façons traditionnelles de travailler dans les différents ministères, et si vous ne l'avez pas fait, avez-vous l'intention de le faire?

**Mme Bourgon:** Permettez-moi de vous donner une précision sur la notion de consensus. Consensus ne veut pas dire unanimité, et consensus ne veut pas dire que le sous-ministre et le sous-ministre adjoint renoncent à leur autorité, loin de là. Cela ajoute énormément à la pression exercée sur l'équipe de gestion ou sur les sous-ministres adjoints en ce qui concerne la recherche de solutions. Au lieu d'exiger de nous simplement un énoncé de nos problèmes respectifs, cela nous force à faire non seulement un énoncé de problèmes, mais également une recherche commune de solutions au niveau du comité exécutif.

Au niveau de l'évaluation des points sur lesquels on fait des recommandations à nos sous-ministres et de ce qui est décidé au comité exécutif, il y a possibilité d'évaluation à plusieurs niveaux. On parlait tout à l'heure des accords d'imputabilité entre le sous-ministre et les sous-ministres adjoints. Évidemment, il y a une base d'évaluation qui est reliée à cela. M. Kroeger avait déjà mentionné la base d'évaluation de chacun de ses cadres supérieurs, mais c'est également relié à l'évaluation des mandats qui ont été donnés à chacun de ces groupes-là avec le budget dont ils disposaient.

Je pense que le Ministère dispose d'un groupe d'évaluation de programmes et de vérification de programmes qui est au moins aussi bon que ceux que j'ai vus dans n'importe quel autre ministère où j'ai oeuvré.

[Traduction]

Je pense que le système va être très bon. Je travaille au sein du gouvernement depuis 20 ans. Lorsque j'ai commencé ma carrière au Conseil national de recherche, si j'aurais pu présenter un système comme celui-ci aux scientifiques, ils l'auraient accepté tout de suite. C'est ce que j'appelle un «grand livre automatisé». J'espère, nous espérons, que ce système va permettre à nos gestionnaires d'épargner beaucoup de temps et d'avoir accès à beaucoup de réponses. Si nous avons procédé de cette façon, c'est à cause du rôle différent que jouent nos directions et nos secteurs. Il y en a qui s'intéressent à la politique, et il y en a où les scientifiques ont de nombreux projets et ils veulent avoir des renseignements très détaillés au sujet des coûts des projets. Le système va permettre aux différents secteurs de mettre sur pied leurs propres bilans financiers, tout en restant à l'intérieur du système ministériel. Nous attendons de très bons résultats de ce système.

**The Acting Chairman (Mr. Grondin):** Before giving Mr. Roman the floor, I would like to come back to what Ms Bourgon was saying. I find the consensus approach very interesting. It is different from approaches we have heard from other witnesses in other departments.

Have you set up any procedures for evaluating the results of this approach as compared to the results obtained with the traditional approaches used in other departments? If not, do you intend to set up such procedures?

**Ms Bourgon:** Let me clarify one point about the concept of consensus. Consensus does not mean unanimity and it certainly does not mean that that deputy minister and the assistant deputy minister waive their authority. This approach greatly increases the pressure on the management team or on the assistant deputy ministers to find solutions to problems. Rather than simply requiring a statement of our respective problems, the consensus approach forces the executive committee to try to find solutions to these problems as a team.

There are a number of ways of evaluating the results obtained as a result of the recommendations made by the executive committee to the ADMs. We were speaking earlier about the accountability agreements between the deputy minister and the assistant deputy ministers. Naturally, these accords do contain an evaluation component. Mr. Kroeger has already referred to the evaluation of his senior officials, but the process also involves an evaluation of the mandates of each group in light of its budget.

I believe the department has a program evaluation and audit team that is at least as good as those I have seen in other departments where I have worked. These individuals have an excellent professional reputation.