

[Texte]

J'aimerais revenir sur certains points qui sont reliés à ce que vous appelez la fonction de *challenge*, ou la fonction de remise en question. En français, l'expression «remise en question» est beaucoup moins menaçante que la notion de *challenge*. *Challenge* implique deux adversaires qui s'affrontent et qui discutent; il y a en un qui essaie de démolir l'argument de l'autre—et Dieu sait qu'il y a toujours moyen de trouver une faiblesse dans l'argumentation de qui que ce soit—et donc de trouver une bonne faille, un bon filon pour le questionner et le pousser passablement loin. En français, la question de «remise en question» n'implique pas cette notion d'adversaires qui s'affrontent. Cela implique plutôt qu'il ne faut pas tenir les choses pour acquises, qu'il ne faut pas les négliger et qu'il faut revoir avec des yeux neufs les nouvelles initiatives et les projets lorsqu'ils se présentent.

Je pense que le D<sup>e</sup> Perron a rassemblé un bon nombre de renseignements, et j'aimerais également les rassembler par rapport à certains des commentaires de M. Kroeger dans son texte d'ouverture.

Au niveau des projets, le gestionnaire de première ligne est normalement celui qui connaît le mieux les pressions auxquelles il fait face et qui sait comment concilier plusieurs projets dans son enveloppe budgétaire à lui. Dans la mesure où il est encadré et assisté, non seulement par ses cadres supérieurs, mais également par des comités consultatifs d'experts, de l'industrie ou de pairs dans le même domaine ou dans d'autres, cela assure une remise en question qui, au niveau des projets, est probablement adéquate. Je pense que le rapport indiquait qu'au niveau des projets, au niveau des secteurs, le Ministère était en relative bonne posture.

• 1035

Le problème se pose avec plus d'acuité au Ministère quand vient le temps de prendre des décisions concernant la réallocation financière ou un changement d'orientation d'un programme sous la responsabilité d'un sous-ministre adjoint, par exemple, qui passe alors à un autre programme à l'intérieur du Ministère.

Comme le Comité le sait peut-être, le Ministère a trois grands programmes: le programme de l'énergie, le programme des mines et des sciences de la Terre et le programme d'administration. C'est à ce niveau-là que le rapport du vérificateur général est extrêmement instructif. C'est là qu'il y avait une faiblesse au Ministère. Ce n'était pas tant au niveau du projet, ou ce n'était pas tant au niveau du secteur, car les plans de travail de chacun des secteurs étaient tout à fait aptes à lier résultats et finances, etc., mais au niveau corporatif, au niveau global de l'ensemble du Ministère. Quand venait le temps de prendre ce genre de décisions, il y avait des lacunes.

Deux mesures ont été prises par le Ministère, et il vaut la peine d'y revenir pour les synthétiser un peu. Le processus de *management review* dont M. Kroeger a parlé à plusieurs reprises est une fonction de remise en question. Je dirais que ce n'est pas une fonction de *challenge*, mais une fonction de remise en question. C'est

[Traduction]

I would like to come back to a few points that have to do with what you call the challenge function or the *remise en question*. In French, the expression *remise en question* is far less threatening than the concept of "challenge". "Challenge" contains the concept of adversarial confrontation and discussion; someone is trying to demolish someone else's arguments and the good Lord knows that you can always find a weakness in any argument and someone is trying to find a good vein or a fault to question and go as far as possible. In French, the idea of *remise en question* does not contain this concept of two adversaries confronting one another. Rather, it involves the idea that you should not take things for granted, that you should not neglect them and that you should re-examine new initiatives and projects in a new light when they surface.

I think Dr. Perron has assembled quite a bit of information and I would also like to assemble this information in the light of certain comments made by Mr. Kroeger in his opening address.

As far as the projects are concerned, the first line manager is normally the one who has the best idea of the pressure he has to face and knows how to reconcile several projects within his own budgetary envelope. Insofar as he is supervised and helped not only by his superiors, but also by advisory committees made up of experts either from industry or his peers from the same area or from others, you are ensured of a challenge that is probably adequate at the project level. I believe the report stated that the department was doing relatively well as far as projects and sectors go.

The more serious problem in the department occurs when decisions have to be made about reallocating funds or shifting responsibility for a program from one assistant deputy minister to another.

As the committee may know, the department has three major programs: The Energy Program, the Minerals and Earth Sciences Program and the Administration Program. The Auditor General's report is extremely instructive on this subject, and points out that this is where the department's weakness lies. The problem was not so much with projects or sectors, because each sector's work plan had reasonable objectives in light of the financial resources, and so forth, but the problem lay rather with the overall activity of the department. There were problems when management had to make corporate decisions.

The department took two measures, and I think it is useful to go back and summarize them briefly. The management review process referred to by Mr. Kroeger several times this morning is one that involves calling things into question. I would not describe it as a challenge activity, but rather as a calling into question. The issue is