

*[Text]*

expert because he sees the activity from an expert point of view and therefore we should follow his guidance. Certainly that person has to be the prime adviser to say how we are going to get the job done, but it strikes me that it is very valuable to have the number cruncher on the management team come in and say, with a very hard nose, that his pie is only so big. While it is very desirable to do this or that, and we have had all these people who know the industry come in and tell us, somebody has to sit down and challenge the price tags on it. I guess my experience in Ottawa is that the initial estimates of certainly large projects are usually far different from reality at the end of the day.

So you need somebody with a good sound financial background to add that dimension, just as in a private sector organization you would have your production guy say: that is all very nice; you marketeers are saying we should sell, flog, or whatever it is, all these things, but we cannot produce it. Or your financial guy says: there is simply not enough money to build our new plant in order to market such-and-such a new product. You need the diverse inputs at the senior corporate level in order to have a global plan that fits the resources available. I think the senior financial officer in this case can benefit, and so could the total senior management benefit, from a much better management information system, towards which I think they are working.

They are just going to start a new system, which I think probably will work out. It may have started slowly, but they are working down the right trail in terms of developing management information. What I am trying to do is focus the government on the need for management information, as well as just basic putting the money in the bank and making sure it does not get lost and only spending what the cash limits are. What we are trying to do is encourage Members of Parliament to believe that they are entitled to good financial management broadly, not just that narrow, bean-counting sort of control activity that the government does have in place. That is just a base. I want to see it moved up one notch.

**Mme J. Bourgon (sous-ministre adjointe, Secteur de la politique globale et des communications, ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources):** Contrairement à M. Mensforth qui s'est senti tout à fait rassuré par le rapport du vérificateur général sur mon groupe, qui est responsable des politiques globales et des politiques corporatives, j'ai lu dans le rapport du vérificateur général un avis sérieux, à savoir que c'est là qu'il y avait des lacunes à corriger au niveau du Ministère. Il n'y a pas de doute que mon organisation a comme mandat de pallier à ces lacunes-là.

*[Translation]*

le plus expert en l'occurrence parce qu'il est témoin de l'activité du point de vue d'un expert et que nous devrions donc suivre ses conseils. De toute évidence, cet intervenant sera le principal expert qui nous dira comment nous allons faire le travail, mais il est aussi très utile que l'expert financier de l'équipe de gestion fasse jouer l'objectivité des chiffres pour lui apprendre quelle sera sa part du gâteau. Il est peut-être très souhaitable de faire ceci ou cela, tous ces intervenants qui connaissent l'industrie sont venus nous voir, mais quelqu'un doit quand même s'asseoir et remettre en question la liste des prix afférents. D'après mon expérience à Ottawa, les évaluations préliminaires concernant certains grands projets sont souvent très loins de la réalité quand on passe au stade final.

Il vous faut donc quelqu'un avec une solide expérience financière qui puisse ajouter cette dimension tout comme dans le secteur privé votre responsable de la production vous dirait: C'est bien beau; les vendeurs, vous nous dites que nous devrions vendre tous ces trucs et en faire la promotion et ainsi de suite, mais nous ne pouvons en assurer la fabrication. Ou votre expert financier vous dit: Il n'y a tout simplement pas assez d'argent pour construire une nouvelle usine pour pouvoir lancer tel ou tel nouveau produit. Les cadres supérieurs de l'entreprise ont besoin de toutes ces données globales diverses pour pouvoir pondre un plan conforme aux ressources disponibles. Dans le cas qui nous intéresse, je crois que l'agent financier principal ainsi que tous les autres gestionnaires principaux profiteraient d'un meilleur système d'information et je crois d'ailleurs qu'ils y travaillent.

Ils sont justement à mettre sur pied un nouveau système qui fonctionnera probablement. Les débuts ont été un peu lents, mais l'orientation est bonne en ce qu'on ira chercher l'information nécessaire à la gestion. J'essaie de faire en sorte que le gouvernement concentre ses énergies sur ces besoins en matière d'information de gestion sans oublier le fondamental comme déposer l'argent à la banque, s'assurer qu'il ne se perd pas en chemin et ne dépenser que l'argent qu'on a. Ce que nous essayons de faire c'est d'encourager les députés à croire qu'ils ont droit à une saine gestion financière dans le sens large, pas seulement à cette gestion financière étroite, cette activité de contrôle par le menu que le gouvernement a déjà en place. Cela ne constitue qu'une base pour le reste. Je voudrais voir le tout relevé d'un cran.

**Ms J. Bourgon (Assistant Deputy Minister, Corporate Policy and Communications Sector, Department of Energy, Mines and Resources):** Contrary to Mr. Mensforth who felt quite reassured by the Comptroller General's report on my group that is responsible for corporate policy, I saw in the auditor's report a serious warning to the effect that there are problems to be corrected in the department and there is no doubt that my organization's job is to solve those problems.