

[Text]

The information has been in the department and has been used for financial management and general management of the department at all levels except the corporate level. My understanding, although it was before my time, is that in 1983 the department tried to set up a strategic planning system and the thing choked, if I can put it that way.

**Mr. Roman:** It fell apart.

**Mr. Kroeger:** It was too cumbersome. It turned out not to be a useful aid to decision-making. It became a paper exercise. You can produce reams of paper and it looks good, but if it was not helping the managers then it was not a very good use of their time.

My understanding is that this system was scrapped in 1985, and what we are dealing with at the moment is an attempt—we are trying again—to put something in place that is much leaner, much shorter, much more concise, and not oriented to serving the needs of “the system” but really to using the kinds of accountability techniques that managers at subcorporate level have found work perfectly well—trying to apply those at corporate level and keep it as simple and as short as we can, with minimum paper.

**Mr. Roman:** We certainly all hope that will produce beneficial results. But there is still a concern, certainly here, that I have not heard, but probably will receive at some point in the future, exactly the steps you will be tabling with respect to improving the concerns raised by the Auditor General.

• 1005

Can you give me sort of a timetable as to when all this review and the normal things will be put into place within the department? Will it be a year, two years, three years?

**Mr. Kroeger:** The decisions have been made. The accountability accords will be done between now and the end of May. The first environmental assessment will be done in June. Last year in fact we had a priority-setting exercise of managers and with the Minister in September, and we will do that again, except now it will form part of an overall planning cycle.

**The Chairman:** Mr. Kroeger, another deputy minister we had before us recently was warning us about the risks of insisting on measurement and evaluation and assessment to the point where people have no time to get on with the main job. Now, while nobody wants to see that kind of situation, I hope you can understand that for a committee like this to have a grasp of what is happening, sometimes we do need some rather clear pieces of information. And increasingly we seem to find that a lot of the senior officials appearing before us do not know the costs of their department, or if they know they are not able to give us clear information. Therefore I would like to ask some questions about the role of the senior financial officer.

[Translation]

L'information se trouve au ministère; elle a servi à la gestion financière et à l'administration générale du ministère à tous les paliers, sauf à l'échelon ministériel. Quoi que cela se soit passé avant mon arrivée, je crois comprendre qu'en 1983, le ministère a tenté de mettre en oeuvre un régime de planification stratégique, mais cela a fait long feu, si je puis dire.

**M. Roman:** C'est tombé à l'eau.

**M. Kroeger:** Ce système péchait par sa lourdeur. Il ne s'est guère révélé utile pour la prise de décisions. C'est devenu un exercice théorique. On peut produire une foule de documents qui font bonne impression, mais si les gestionnaires n'en retirent aucun profit, il aurait mieux valu qu'ils s'occupent à autre chose.

Il appert que ce système a été aboli en 1985; en ce moment, nous nous efforçons—encore une fois—d'établir un régime plus simple, plus concis, non axé sur les besoins du «système», et qui comporte des techniques de responsabilités qui ont fait leurs preuves au niveau des cadres intermédiaires—nous nous efforçons de les appliquer au niveau des cadres supérieurs, en adoptant un régime aussi simple et aussi bref que possible, avec le minimum de paperasse.

**M. Roman:** Nous espérons tous que vous en récolterez des bénéfices. Il reste encore un point à éclaircir toutefois—je n'ai rien entendu à ce sujet, mais il est probable qu'on s'en occupera plus tard—c'est-à-dire les mesures exactes que vous entendez prendre à la suite des observations faites par le vérificateur général.

Avez-vous fixé un délai quant à cet examen et aux mesures que vous envisagez pour le ministère? S'agit-il d'un an, de deux ans, de trois ans?

**M. Kroeger:** Les décisions sont déjà prises. Les accords de responsabilité seront conclus d'ici la fin de mai. La première évaluation de l'environnement se fera en juin. L'an dernier, en fait, les gestionnaires et le ministre se sont réunis en septembre pour établir les priorités; ils le feront également cette année, mais cette fois dans le contexte global d'un régime de planification.

**La présidente:** Monsieur Kroeger, un sous-ministre qui a comparu récemment a fait observer qu'en multipliant les programmes de contrôle et d'évaluation, on risque d'empêcher les gens de faire le travail qui leur est affecté. Évidemment, personne ne souhaite un tel état de chose, mais vous devez comprendre qu'un comité comme le nôtre, qui cherche à comprendre ce qui se passe, a parfois besoin de renseignements clairs et nets. Néanmoins, il arrive de plus en plus souvent que les cadres supérieurs qui viennent témoigner ignorent le coût des activités entreprises par leur ministère, ou bien s'ils le savent, ils ne peuvent nous en donner une idée claire. Voilà pourquoi j'aimerais vous poser quelques questions sur le rôle joué par l'agent financier principal.