

[Text]

the quality of information used to support the decision-making process and reporting on new initiatives.

In your report to us, there are a number of activities that you generally report on. In general terms, how has all this been possible, or how has it been generated, since the criticism of the Auditor General has been that there is inadequate—let us put it this way—reporting to management with respect to some of the concerns that he had specifically found? What I am concerned about is, do you now have the proper information before you in order to make some of these major changes that you have outlined in your report? Can you assure me that the decisions you are now taking are the types of decisions that are going to be correct for the next number of years within that department to serve adequately government and the Canadian public?

**Mr. Kroeger:** I will answer your latter question first. We are as confident as one can be that the methodology that was used to do the examination of the various functions in particularly the administration program was reasonably good. We are reasonably confident about the decisions that either have been made or are impending concerning the computer centre.

On the general question of information in the department, the problem was at the very most senior levels of the department. The Auditor General's examination led him to conclude that at the branch level there were work plans, there were detailed programs of work and results to be achieved. I have a few examples of these with me now, which I could give you some details of, if you like.

The problem was taking the specifics of the various work plans at branch level and aggregating those into some sort of departmental level definition of the results we were trying to achieve, which is what our planning system had not given us in the past. This is what we will be seeking to do this spring as we implement the first phase of our planning system, which is the accountability accords between managers of various levels, including the assistant deputy ministers and myself, which will specify the work that is to be done, the resources the managers will have available, and the results they should be achieving. We will be reflecting that sort of thing next year in Part III of the estimates to a greater degree than we have this year.

**Mr. Roman:** Can you give us some specific information as to what these steps will be and when you think they will be in place?

**Mr. Kroeger:** The accountability accords with the senior managers will be done this spring. The annual personal appraisal process is getting under way now. Managers all over the department are starting to rough out their appraisals of their subordinates. The senior

[Translation]

la nécessité d'améliorer la qualité de l'information servant aux prises de décisions et l'établissement de rapports au sujet des nouvelles initiatives.

Le rapport que vous nous avez transmis fait état d'un certain nombre d'activités dont vous faites ordinairement un bilan. En général, comment cela est-il devenu possible, comment cela a-t-il pris naissance, étant donné le reproche formulé par le vérificateur général, soit que, dans mes propres termes, certaines lacunes avaient été notées dans l'information fournie à la gestion? Ce qui m'intéresse, c'est de savoir si vous disposez désormais de renseignements suffisants pour pouvoir apporter certains changements majeurs dont vous faites mention dans votre rapport. Êtes-vous sûr que les décisions que vous prenez en ce moment vont se révéler valables au cours des années qui vont suivre, pour que le ministère puisse bien s'acquitter de son mandat auprès du gouvernement et de la population canadienne?

**M. Kroeger:** Je vais répondre tout d'abord à votre dernière question. Nous sommes confiants autant qu'on puisse l'être d'avoir eu recours à une méthodologie valable lors de l'examen de nos diverses fonctions, en particulier nos programmes administratifs. Nous avons la certitude raisonnable que nous avons pris ou que nous prenons en ce moment des décisions justes au sujet du centre d'informatique.

Quant au niveau général de l'information au sein du ministère, cette lacune se manifestait aux plus hauts échelons du ministère. L'étude faite par le vérificateur général l'a amené à conclure qu'au niveau de la Direction, il y avait des plans de travail et des programmes détaillés de travaux à accomplir, ainsi que des objectifs visés. J'en ai quelques exemples devant moi, dont je pourrais vous fournir certains détails en ce moment, si vous y tenez.

Il nous fallait scruter les divers plans de travail au niveau des directions et les regrouper afin de mieux définir les objectifs que le ministère s'était fixé, chose impossible sous notre ancien régime de planification. Voilà l'objectif que nous nous sommes fixé pour ce printemps, lorsque nous mettrons en oeuvre la première étape de notre programme de planification, qui vise à harmoniser les responsabilités de nos gestionnaires à divers paliers, notamment au niveau des sous-ministres adjoints et à mon niveau, c'est-à-dire en déterminant des travaux à effectuer, les ressources dont les gestionnaires disposent et les résultats qui sont escomptés. Nous pourrons donc l'an prochain fournir plus de détails que cette année dans la partie III de nos prévisions budgétaires.

**M. Roman:** Pouvez-vous nous fournir des précisions quant à ces diverses étapes et quant à vos délais concernant la mise en application?

**M. Kroeger:** Les accords de responsabilité des cadres supérieurs seront dressés ce printemps. L'évaluation annuelle du personnel sera entreprise sous peu. De nombreux gestionnaires du ministère sont en train de préparer les évaluations de leurs subordonnés. Le comité