

[Text]

1977, and this morning we have heard from Mr. Fortier that those two items are scheduled for completion in January or February, 1978.

I suggest that implies either a lack of adequate concern over solving the problems or a very bad job of estimating the time to be taken. I would like to have a comment on why that has taken so long.

Mr. Rayner: Mr. Chairman. I think you are addressing yourself, Mr. Clarke, to two specific items here: first, the departmental manual on procedures. That is one. Is that correct? The second is the department's position paper?

Mr. Clarke: Yes.

Mr. Rayner: Yes. On the first, for all intents and purposes we have completed the departmental manual. You see, it is a dynamic thing, in that, we keep adding to the number of procedures that we consider should be in the manual. So we are really doing ourselves an injustice here, in a sense, by saying: well, it is not really finished because two of them are still outstanding. However, we have added and updated some of the earlier procedures during this time which is not reflected here, and we considered some of those of higher priority than one or two others. So one or two others got pushed aside because they were not considered vital.

You can appreciate there are all sorts of procedures here, whether it is handling payrolls, whether it is travel on the part of public servants, and what the procedures are for getting advances. There is much of a nitty-gritty type of activity here, all very important. You can appreciate that sometimes an organization discovers that one procedure needs to be bridged; you know, it is weaker than we thought it was. So we put the resources on that and improve it even though it is in the manual, and another one which is more of a luxury in a sense gets pushed aside. So it is very much that kind of thinking.

• 1130

Of course, if we had unlimited resources we could do it all in a matter of weeks or months because there is nothing complicated about any of this work. It is just a question of being very systematic and orderly in putting it down on paper.

So maybe we are doing ourselves an injustice by suggesting there is a gross outstanding activity here. We have put many many hours of work into bringing this manual into shape although when Treasury Board first approached us we did not even have a manual and when the Auditor General approached us we were only part way to having one. We really do have the manual now. If we sat down next month we might say we need sixty-seven procedures because we have discovered two others that really would be well worth our while to document.

With regard to the position paper, I think we are again doing ourselves an injustice because we actually have a position paper. I have brought it along this morning. It is a statement of what we consider to be our policy, in our department, on financial management. This was issued in February, 1975. What we are talking about here is updating it to reflect our more current thinking. So it is not that we do not have a

[Translation]

savoir que les travaux ne seraient terminés qu'en janvier ou février 1978.

Ces retards sont dus soit au peu d'importance que l'on attache à résoudre ce problème, soit à de grossières erreurs dans le calcul des délais. J'aimerais savoir pourquoi les choses vont tellement durer.

M. Rayner: Vous parlez de deux questions différentes, je crois: d'une part, le manuel des ministères concernant les procédures et d'autre part le document de travail des ministères.

M. Clarke: C'est exact.

M. Rayner: Le manuel est à toutes fins pratiques terminé. Mais on continue à y insérer différentes procédures au fur et à mesure que celles-ci se présentent. Donc il n'est pas tout à fait juste de dire qu'il n'est pas terminé du seul fait que deux doivent encore être mises au point. Certaines procédures ont été ajoutées et mises à jour même si on ne les retrouve pas ici, procédures dont l'ordre d'importance a parfois été modifié. Certaines ont donc été laissées de côté, étant de moindre importance.

Ces procédures touchent différents problèmes tels le paiement des salaires, les déplacements des fonctionnaires ou les modalités d'obtention d'avances. Ceci est très important. Parfois l'on s'aperçoit qu'une procédure doit être améliorée. En pareil cas on s'attaque à ce problème même si la procédure figure déjà dans le manuel, tandis qu'une autre, moins importante, est laissée de côté.

Si nous disposons de ressources illimitées, il y aurait moyen de tout régler en quelques mois, car ceci n'est guère compliqué en principe. Il s'agit simplement de mettre tout sur le papier de façon systématique.

Nous nous blâmons donc inutilement en disant qu'il reste un gros arriéré de travail. Nous avons déjà consacré beaucoup d'heures à la mise au point de ce manuel, alors que pareil manuel n'existait pas au moment où le Conseil du Trésor nous a contactés la première fois à ce sujet, et au moment où le vérificateur général nous en a parlé, il n'était que partiellement rédigé. Ce manuel existe donc bel et bien. Il se pourrait que le mois prochain nous nous apercevions que nous avons besoin de 67 procédures, en ayant découvert deux autres qui devraient y figurer.

En ce qui concerne le document de travail, il n'est pas exact non plus de dire que celui-ci n'existe pas. J'en ai d'ailleurs un exemplaire sur moi. Ce document définit la politique du ministère en matière de gestion financière et il est daté de février 1975. Il s'agit maintenant de le mettre à jour pour tenir compte des nécessités actuelles. Il est donc fou de dire que pareil document n'existe pas. Au contraire il est appliqué, mais