

LIBRARY OF PARLIAMENT  
BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT



DATE DUE

AUG 05 2003

GAYLORD

PRINTED IN U.S.A.



J

103

H7

33-2

P8

A1

no. 38-41

Ministry of Provincial and Public Accounts  
Meeting Coverage on

# Public Accounts

REPORTS

Report of the Auditor General of Canada for the  
Fiscal Year ended on 31 March 1971, Chapter 5,  
Financial Control of Provincial Expenditure

1971-1972

Commissioned originally by the Committee of the  
Office of the Auditor General

Also found in the Library of Parliament, Ottawa, Ontario  
Document 1000

1971-1972

1971-1972

*Handwritten mark*

MINISTÈRE DES COMPTES PUBLICS

Rapport n° 5

1971-1972

Comptes publics

Ministère des Comptes publics de l'Ontario  
1971-1972

# Comptes publics

COMPTES

Rapport de l'auditeur général du Canada pour  
l'exercice fiscal terminé le 31 mars 1971, chapitre 5,  
contrôle financier des dépenses provinciales

1971-1972

Commissionné originairement par le Comité  
de l'Office de l'auditeur général

Également dans la Bibliothèque du Parlement, Ottawa, Ontario  
Document 1000

1971-1972

1971-1972



**STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS**

*Chairman:* Aideen Nicholson

*Vice-Chairman:* Alan Redway

**Members**

Gilles Grondin  
Jean-Guy Guilbault  
Stan J. Hovdebo  
Dan McKenzie  
Anthony Roman  
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Thomas Hall

*Clerk of the Committee*

**COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS**

*Présidente:* Aideen Nicholson

*Vice-président:* Alan Redway

**Membres**

Gilles Grondin  
Jean-Guy Guilbault  
Stan J. Hovdebo  
Dan McKenzie  
Anthony Roman  
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

*Le greffier du Comité*

Thomas Hall



**MINUTES OF PROCEEDINGS**

THURSDAY, APRIL 28, 1988

(58)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:37 o'clock a.m. this day in room 308, West Block, the Chairman, Aideen Nicholson, presiding.

*Members of the Committee present:* Gilles Grondin, Stan J. Hovdebo, Dan McKenzie, Aideen Nicholson, Alan Redway and Tony Roman.

*Other Member present:* Simon de Jong.

*In attendance: From the Library of Parliament:* T.A. Wileman, Research Officer.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada:* Kenneth M. Dye, Auditor General; Doug Deeks, Assistant Auditor General, Audit Operations Branch. *From the Department of National Revenue (Customs and Excise):* L.R. Huneault, Deputy Minister; M.A. Gallup, Assistant Deputy Minister, Customs Operations; Sheila Batchelor, Assistant Deputy Minister, Customs Programs; R.F. Fulford, Assistant Deputy Minister, Excise. *From the Department of Finance:* Bill McCloskey, Director, Tariffs Division; David Sewell, Director, Tax Measures Evaluation Division. *From the Office of the Comptroller General of Canada:* Bernard Gorman, Acting Deputy Comptroller General, Policy Development Branch.

The Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ending March 31, 1987, which report stands permanently referred to the Committee in accordance with Standing Order 96(3)(f).

By unanimous consent, the Chairman tabled a letter from the Auditor General, dated April 27, 1988, concerning the 1988-89 Estimates for his Office.

*Ordered,*—That the April 27, 1988 letter from the Auditor General as well as his document of April 20, 1988 entitled "Explanation of Person-Year Utilization Increase—Office of the Auditor General" be printed as an appendix to this day's *Minutes of Proceedings and Evidence (Appendix "PUBL-25")*.

The Committee commenced consideration of Chapter 5, Revenue Canada—Customs and Excise.

The opening statements of the Auditor General and the Deputy Minister were deemed to have been read.

The witnesses answered questions.

At 11:15 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Thomas Hall  
Clerk of the Committee

**PROCÈS-VERBAL**

LE JEUDI 28 AVRIL 1988

(58)

[Texte]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à 9 h 37 dans la salle 308, édifice de l'Ouest, sous la présidence d'Aideen Nicholson, (*présidente*).

*Membres présents:* Gilles Grondin, Stan J. Hovdebo, Dan McKenzie, Aideen Nicholson, Alan Redway et Tony Roman.

*Autre membre présent:* Simon de Jong.

*Aussi présent:* De la Bibliothèque du Parlement: T.A. Wileman, attaché de recherche.

*Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada:* Kenneth M. Dye, Vérificateur général; Doug Deeks, Vérificateur général adjoint, Direction générale des opérations de vérification. *Du ministère du Revenu national (Douanes et Accise):* L.R. Huneault, sous-ministre; M.A. Gallup, sous-ministre adjoint, Opérations douanières; Sheila Batchelor, sous-ministre adjointe, Programmes douaniers; R.F. Fulford, sous-ministre adjoint, Accise. *Du ministère des Finances:* Bill McCloskey, directeur, Division des tarifs; David Sewell, directeur, Division de l'évaluation des mesures fiscales. *Du Bureau du Contrôleur général du Canada:* Bernard Gorman, sous-contrôleur général intérimaire, Direction de l'élaboration des politiques.

Le Comité reprend l'examen du Rapport du Vérificateur général du Canada pour l'exercice financier clos le 31 mars 1987, ledit rapport lui ayant été renvoyé en permanence en application de l'alinéa 96(3)f) du Règlement.

Du consentement unanime, la présidente présente la lettre datée le 27 avril 1988 du Vérificateur général relative à son Budget des dépenses de 1988-1989.

*Ordonné,*—Que la lettre datée le 27 avril 1988 du Vérificateur général ainsi que son document du 20 avril 1988 intitulé «Explication de l'augmentation du nombre d'années-personnes au Bureau du Vérificateur général», figurent en annexe aux *Procès-verbaux et témoignages* de la séance d'aujourd'hui (*Annexe «PUBL-25»*).

Le Comité entreprend l'examen du chapitre 5, Revenu Canada—Douanes et Accise.

Les déclarations préliminaires du Vérificateur général et du Sous-ministre son considérées comme lues.

Les témoins répondent aux questions.

À 11 h 15, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

Le greffier du Comité  
Thomas Hall



## EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

[Texte]

Thursday, April 28, 1988

• 0937

**The Chairman:** Order, please. We are commencing consideration of chapter 5, on Revenue Canada, Customs and Excise, of the report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1987.

Before going to that, I have had a letter from Mr. Dye referring to a previous hearing. He would like to have it appended to the minutes of today's meeting.

Did you wish to speak to your letter, Mr. Dye, or read it into the record?

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):** Madam Chair, I had not contemplated reading it into the record. If you append it, I think that might be sufficient. The topic is the estimates hearing, and I am trying to clarify issues about the legality... I believe the international affairs indeed are legal and authorized. I speak to the video thing, about which I remind the committee they asked for them in the first place. I think the letter can stand on its own merits.

We sent out a separate letter to you about the person-years, where we remind the committee that we did indeed ask for a 40-person-year reduction in our Part III.

**The Chairman:** Yes, I think it might be helpful if that letter too were appended to the minutes of today's meeting. Is that agreeable?

**Some hon. members:** Agreed.

**The Chairman:** This morning we have with us Mr. Huneault, from the Department of National Revenue, as well as Mr. Dye, of course, from the Office of the Auditor General. As you know, our consideration of chapter 5, dealing with Revenue Canada, is in the context of the study on financial management.

If the committee is in agreement, we will have statements by Mr. Dye and Mr. Huneault taken as read.

**Some hon. members:** Agreed.

**Statement by Kenneth M. Dye F.C.A., (Auditor General of Canada):**

Revenue Canada-Customs and Excise is a major revenue collection department. It collected over \$20 billion of revenue in 1986-87. I was pleased to report that financial controls over this revenue are adequate. This ties in with what we found government-wide—there are systems and procedures in place that provide basic financial controls and there is no indication that fundamental control weaknesses exist on a government-wide basis.

## TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

[Traduction]

Le jeudi 28 avril 1988

**La présidente:** Je déclare la séance ouverte. Nous allons entamer l'étude du chapitre 5 du rapport du Vérificateur général consacré à Revenu Canada, Douanes et Accise, pour l'exercice se terminant au 31 mars 1987.

Je voudrais tout d'abord vous signaler que M. Dye a demandé qu'une lettre qu'il m'a adressée au sujet d'une réunion précédente soit annexée au compte rendu de notre réunion d'aujourd'hui.

Monsieur Dye, voudriez-vous nous donner lecture de cette lettre, ou auriez-vous quelques remarques à faire à son sujet?

**M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada):** Madame la présidente, je ne pense pas qu'il soit nécessaire que je la lise; il suffit qu'elle soit annexée au compte rendu. Cette lettre se rapporte notamment au bien-fondé de mes activités au plan international; par ailleurs, le vidéo a été réalisé à la demande du Comité lui-même.

Dans une autre lettre portant sur les années-personnes, nous vous signalons que nous avons effectivement demandé une réduction de 40 années-personnes au titre de la Partie III.

**La présidente:** Cette lettre devrait également être annexée au compte rendu de la présente réunion. Tout le monde est d'accord?

**Des voix:** D'accord.

**La présidente:** Nos témoins aujourd'hui sont M. Huneault, du ministère du Revenu national, ainsi que M. Dye, le Vérificateur général. Notre étude du chapitre 5 du rapport du Vérificateur général se rapportant à Revenu Canada fait partie de notre étude d'ensemble sur la gestion financière.

Si le Comité est d'accord, nous considérerons les témoignages de MM. Dye et Huneault comme lus.

**Des voix:** D'accord.

**Déclaration de M. Kenneth M. Dye F.C.A., (Vérificateur Général du Canada):**

Le ministère du Revenu national, Douanes et Accise, est un ministère qui perçoit énormément de recettes. Ainsi, en 1986-1987, il a perçu plus de 20 milliards de dollars. J'étais heureux de signaler dans mon Rapport de 1987 que les contrôles exercés sur ces recettes étaient satisfaisants. Cette constatation cadrerait bien avec notre constatation pour l'ensemble de la fonction publique, c'est-à-dire qu'il existe maintenant des systèmes et procédés qui assurent l'exercice de contrôles financiers



[Texte]

However, we noted that there are some financial management weaknesses in Customs and Excise.

We found that the Operational Plan Framework in Customs and Excise needs some improvements in terms of performance indicators and results and linkage statements. The Department has committed, in its Memorandum of Understanding, to make these improvements by September 1988. I hope that the Department will be able to outline what they have done to date toward making these improvements and whether they are going to meet the deadline.

During your February hearings on our Financial Management and Control Study, your Committee dealt at some length with Increased Ministerial Authority and Accountability (IMAA) and Memorandums of Understanding. Customs and Excise was the first department to negotiate a Memorandum with Treasury Board. I congratulate them for this. Being the first at anything is always difficult.

The Memorandum of Understanding gave the Department some increased authorities and flexibilities. We were disappointed to note that sufficient improvements had not been made to the Operational Plan Framework during the negotiation process to provide a complete accountability framework. Again I wish to state that I encourage the IMAA process. But I feel strongly that, because Operational Plan Frameworks are the basis for IMAA, their weaknesses as pointed out in Chapter 4 of my 1987 annual Report have to be resolved by Treasury Board and the departments before IMAA can really be a meaningful process.

We pointed out a number of areas where we thought the financial function could play a stronger role in Customs and Excise and we were encouraged by the Department's response that several initiatives to strengthen the role were planned or ongoing. I hope that the Department will be able to elaborate on its plans today, with specific reference to the areas noted in Chapter 5.

We were disappointed to find in this Department, as in other departments, that computer systems have not been developed with due regard for economy and efficiency. We noted weaknesses in senior management's monitoring and holding staff accountable for achieving results. I believe these weaknesses contributed to the problems experienced in the two projects discussed in Chapter 5.

In particular, I would like to draw your attention to the section of our chapter on remission programs. (Paragraphs 5.79 to 5.116.) The Department of Finance is responsible for tariff and tariff relief policy. Customs and Excise is responsible for administering remission

[Traduction]

fondamentaux, et rien n'indique que des faiblesses de contrôles essentiels soient répandues.

Cependant, nous avons décelé des lacunes sur le plan de la gestion financière au sein de Douanes et Accises.

En effet, nous avons constaté que le cadre du plan opérationnel nécessitait quelques améliorations en ce qui concerne les indicateurs de rendement et les énoncés des résultats et des liens. Dans son protocole d'entente, le ministère s'est engagé à apporter ces améliorations d'ici septembre 1988. J'aimerais qu'il énumère les mesures prises à ce jour en vue d'apporter ces améliorations, et qu'il indique s'il est en mesure de respecter le délai fixé.

Lors des audiences de février portant sur l'Étude de la gestion et du contrôle financiers, le Comité a discuté longuement du processus d'Accroissement des pouvoirs et des responsabilités des ministres (APRM), ainsi que des protocoles d'entente. Douanes et Accises a été le premier ministère à négocier une entente avec le Conseil du Trésor. Je l'en félicite, car il est toujours difficile d'innover.

Le protocole d'entente accordait plus de pouvoirs et plus de marge de manoeuvre au ministère. Nous avons été déçus d'apprendre que le cadre du plan opérationnel n'avait pas fait l'objet des améliorations requises, durant le processus des négociations, pour permettre la mise en place d'une structure complète en matière d'obligation de rendre compte. Je tiens à répéter que j'appuie le processus d'Accroissement des pouvoirs et des responsabilités des ministres (APRM). Cependant, j'estime que ce processus (APRM) étant fondé sur les cadres des plans opérationnels, les ministères et le Conseil du Trésor doivent absolument combler les lacunes signalées dans ceux-ci au chapitre 4 de mon Rapport de 1987 pour faire en sorte qu'il devienne utile.

Nous avons signalé un certain nombre de secteurs où la fonction financière pourrait, à notre avis, jouer un plus grand rôle au sein des Douanes et Accises. Nous avons été heureux d'apprendre que diverses mesures à cet effet sont prévues ou en cours. J'espère que le ministère sera en mesure de fournir des explications sur ces plans aujourd'hui, principalement dans le cas des questions soulevées au chapitre 5.

Nous avons été déçus de constater qu'à Douanes et Accises, comme dans certains autres ministères, les systèmes informatiques n'ont pas été élaborés avec un souci suffisant de l'économie et de l'efficacité. Nous avons relevé des faiblesses dans le contrôle qu'exerce la haute direction ainsi que dans sa façon de tenir les employés responsables des résultats obtenus. J'estime que ces faiblesses ont donné lieu aux problèmes soulevés dans le cas des deux projets mentionnés au chapitre 5.

J'aimerais particulièrement attirer votre attention sur la section de notre chapitre portant sur les programmes de remises (paragraphes 5.79 à 5.116). La politique tarifaire de dégrevement tarifaire relève du ministère des Finances. Douanes et Accises s'occupe de l'administration des



[Text]

programs. Customs and Excise plays an important supporting role to the Department of Finance in many areas because of its day-to-day role in the administration of the programs.

I was disturbed by how little information is being given to Parliament in this area. There is a complete lack of information on remission programs in Part III of the Estimates. The information in the Public Accounts is copious but not very meaningful. I am pleased to note, however, that remission orders of a large dollar value are now being tabled in the House of Commons. This is an improvement to the information Parliament receives on remission programs, but there is still a long way to go.

I was also disappointed at the lack of procedures established by the Department of Finance to measure and report the effectiveness of remission programs. Remission programs totalled approximately \$1 billion in 1985-86 according to the Public Accounts of Canada. These are significant programs which should have effectiveness measurement procedures. The Deputy Minister of Finance has stated that the Department will commence work on evaluating tariff measures in fiscal year 1989/90. In my view this is not soon enough.

Finally, I was pleased to note that the Duties Relief Act has brought together five major remission programs that previously were legislated by Order in Council. In my opinion the Department should continue this process and explore other ways of implementing a more efficient and timely process for tariff relief.

**Statement by Louis R. Huneault (Deputy Minister of National Revenue, Customs and Excise):**

Thank you for this opportunity to address the committee in its review of the report of the Auditor General for the year 1986-87. Before proceeding to the report, I would like first to give you a brief description of our business in Customs and Excise, which I believe will help place my remarks today and perhaps those of the audit report in context.

Our mandate is to collect revenue on both imported and domestic goods and to control the international movement of people and merchandise. To give you an idea of how this mandate translates into business, consider the following:

—Revenue collection in 1986-87 amounted to approximately \$21 billion or about one-quarter of all federal revenue; over \$1.2 billion in remission programs; and on a monthly basis some \$230 million in receivables were managed;

[Translation]

programmes de remises. Il vient en aide au ministère des Finances pour de nombreuses questions, étant donné qu'il administre ces programmes.

J'ai été étonné de constater le peu d'information communiquée au Parlement dans ce domaine. Il y a absence complète d'information sur les programmes de remises dans la Partie III du Budget des dépenses. Quant aux Comptes publics, ils renferment de nombreux renseignements, mais leur qualité laisse à désirer. J'ai été heureux de constater, toutefois, que les décrets de remise concernant des sommes d'argent élevées sont maintenant communiqués à la Chambre des communes. C'est une amélioration de l'information transmise au Parlement, mais c'est loin d'être suffisant.

J'ai également été déçu de constater le peu de procédés établis par le ministère des Finances dans le but de mesurer l'efficacité des programmes de remises et de présenter des rapports à cet effet. D'après les Comptes publics du Canada, les programmes de remises représentaient environ 1 milliard de dollars en 1985-1986. Il s'agit là de programmes importants qui devraient être visés par des procédés de mesure de l'efficacité. Le sous-ministre des Finances a déclaré que son ministère commencerait à évaluer les mesures tarifaires durant l'exercice 1989-1990. À mon avis, cela n'est pas assez tôt.

Enfin, j'ai été heureux de constater que la Loi sur l'exonération de droits régissait cinq grands projets de remises qui étaient auparavant régis par décret en conseil. À mon avis, le ministère devrait poursuivre en ce sens et essayer de trouver d'autres moyens de mettre en place un processus plus efficient et plus opportun pour l'exonération de droits.

**Déclaration de M. Louis R. Huneault (sous-ministre du Revenu national, Douanes et Accise):**

Je vous remercie de m'offrir cette occasion de m'adresser au Comité chargé d'examiner le Rapport du Vérificateur général pour l'année 1986-1987. Avant d'aborder le rapport lui-même, j'aimerais vous décrire brièvement les activités de Douanes et Accise afin de situer dans leur contexte mes observations d'aujourd'hui et peut-être celles du rapport de vérification.

Le ministère a pour mandat de percevoir les droits et les taxes applicables à l'égard des marchandises importées et des marchandises de fabrication canadienne et de contrôler le mouvement des personnes et des marchandises à la frontière. Pour se faire une idée juste de la façon dont ce mandat se traduit en termes concrets, il faut tenir compte des faits suivants:

—Les recettes perçues en 1986-1987 s'élèvent à quelque 21 milliards de dollars, ce qui représente environ le quart de l'ensemble des recettes du gouvernement fédéral; de ce montant, plus de 1,2 milliard de dollars ont été affectés au Programme de remises, et chaque mois, la valeur des comptes débiteurs administrés atteint quelque 230 millions de dollars.



## [Texte]

—The public we serve is made up of approximately 90 million travellers, some 80,000 commercial importers and exporters, and an additional 75,000 licensed manufacturers and wholesalers;

—In addition to the Customs and Excise related legislation, the department administers in part 70 of the acts of Parliament including the application of immigration laws at the point of entry and the control of prohibited importations such as firearms, narcotics and material which is considered to be obscene or constitute hate propaganda;

—To provide these services, we maintain a workforce of nearly 10,000 people, most of whom are working in over 300 locations across Canada. As a result, many of our activities are highly people oriented and approximately 85% of our budget goes to meeting our payroll.

A noteworthy fact related to our workforce is that people join our department and make it a career. About 80% of our staff stay permanently with us. This allows for a great deal of continuity and a sound corporate memory. It also necessitated the establishment of a comprehensive employee training and developmental infrastructure, e.g., departmental college; internal career planning and development programs.

In carrying out our duties, it is a fundamental operating principle of the department that the great majority of taxpayers comply voluntarily and willingly with the law. The self-assessing, self-regulatory nature of the Customs and Excise program makes it essential that our activities are governed by the requirement for sensitivity and responsiveness to the needs of the public we serve. This means the provision of an extensive range of services to ensure that our public understand the system, are aware of their entitlements and obligations and are encouraged to comply with the requirements of the law.

Accordingly, we favour enforcement activities on a selective basis and have enjoyed considerable success. For example, through selective enforcement techniques we were able to reduce the number of travellers examined while at the same time increasing our rate of enforcement actions. Similarly, we are experiencing greater success with the seizure of narcotics. We have observed the same results on the Excise side after instituting systems which identify excise clients that should be audited. The selective process allows us to conduct our activities so that neither service nor compliance with the law is compromised.

One final observation must be made respecting our operating environment. In the past few years, virtually every major piece of legislation which governs our

## [Traduction]

—Notre clientèle comprend environ 90 millions de voyageurs et quelque 80,000 importateurs et exportateurs commerciaux auxquels s'ajoutent 55,000 fabricants et grossistes titulaires de licence.

—En plus d'assurer l'observation des lois et des règlements touchant les douanes et l'accise, le ministère s'occupe de l'application partielle de 70 lois fédérales aux points d'entrée, y compris celles de l'immigration et assure aussi le contrôle des importations prohibées comprenant les armes à feu, les stupéfiants et les articles qui sont réputés obscènes, ou qui constituent de la propagande haineuse.

—La prestation de ces services est assurée par un effectif comptant presque 10,000 employés dont le plus grand nombre est dispersé dans différentes régions du pays à plus de 300 endroits.

Par conséquent, nos activités sont principalement axées sur le travail de nos employés et environ 85 p. 100 de notre budget est consacré aux salaires. Il est également intéressant de noter que 80 p. 100 des employés qui arrivent au ministère y font carrière. Nous bénéficions donc d'une grande stabilité et d'une bonne compréhension du fonctionnement du ministère. Nous avons dû de plus disposer d'un programme détaillé de formation et de l'infrastructure nécessaire au perfectionnement: par exemple, le Collège des douanes à Rigaud, les Programmes de planification des carrières et de perfectionnement.

En accomplissant nos tâches, il existe un principe opérationnel essentiel: le ministère reconnaît que la majorité des contribuables se conforme volontairement à la loi. Étant donné que le programme de Douanes et Accise se base sur l'évaluation personnelle et l'observation volontaire, il est essentiel que nos activités se sensibilisent aux besoins du public que nous desservons. Il est donc nécessaire d'offrir une variété de services pour s'assurer que nos publics comprennent le système, sont au courant de leurs droits et leurs responsabilités, et sont encouragés à observer les exigences de la loi.

Nous avons donc favorisé une application sélective des mesures d'exécution, et cette méthode a donné de très bons résultats. Par exemple, l'utilisation de techniques de sélection nous a permis de réduire le nombre des voyageurs soumis à un examen et d'augmenter en même temps la fréquence des interceptions. On a aussi constaté une amélioration dans les saisies de stupéfiants. Les mêmes résultats ont été obtenus du côté de l'Accise après la mise au point de systèmes pour le repérage des clients de l'Accise qui devraient faire l'objet d'une vérification. Ce procédé sélectif nous a permis de mener à bien nos activités sans compromettre ni le service au public ni l'exécution de la loi.

Je me dois de faire une dernière observation sur le cadre actuel de nos activités. Au cours des dernières années, une révision importante de la plupart des textes



*[Text]*

operations on the customs side has undergone significant revision.

—We are operating under new provisions for valuation and anti-dumping;

—A new Customs Act was proclaimed during 1986 as was a New Duties Relief Act in 1987.

Most recently a new Customs Tariff nomenclature and schedule came into effect on January 1, 1988.

Entering into the 1990's, we are preparing for the implementation of free trade between Canada and the United States. At the same time we are on the brink of major reform of the sales tax system. In addition, the department has designated as one of its high priorities, the need to modernize the total commercial system, both customs and excise systems, to align it with current commercial practices; in other words, to move towards better service to the public through centralized data bases and, of course, the increased use of computer technology.

I trust these brief remarks have given you a measure of appreciation for our operating environment as I now turn to the Auditor General's Report.

Responses to the individual recommendations are contained in the report and I am prepared to provide any additional information you may require. Nevertheless, I would like to expand on the three specific areas mentioned in the report.

- Management Processes
- Systems Development
- Remissions

On the management processes, I would like to say that Customs and Excise has, over the years, been and continues to be very active in improving its management practices as outlined in paragraph 5.14 in the report.

In addition Customs and Excise became the first department to sign a Memorandum of Understanding with the Treasury Board under the increased ministerial authority and accountability regime. To do so, we had to demonstrate the existence of an accountability framework and effective control processes.

Notwithstanding, there is room for improvement and the Auditor General's comment respecting the operational plan framework is pertinent. Efforts are underway to review the operational plan framework jointly with the Treasury Board with a view to improving results and linkage statements and to identifying appropriate performance indicators for program

*[Translation]*

législatifs régissant les opérations douanières a été entreprise.

—Les douanes doivent donc tenir compte de nouvelles dispositions concernant l'appréciation de la valeur et les mesures anti-dumping.

—En outre, deux nouvelles lois ont été promulguées: en 1986 la Loi sur les douanes et en 1987 la Loi sur l'exonération de droits.

Et enfin, plus récemment, c'est-à-dire le 1<sup>er</sup> janvier 1988, une nouvelle nomenclature et un nouveau tarif des douanes sont entrés en vigueur.

D'ici 1990, nous devons préparer la mise en oeuvre d'une entente sur le libre-échange entre le Canada et les États-Unis laquelle coïncidera avec celle d'une réforme importante du Régime de la taxe de vente. En outre, le ministère accorde actuellement une importance prioritaire à la modernisation de l'ensemble de systèmes des Douanes et de l'Accise pour le secteur commercial, en fonction des tendances actuelles dans les pratiques commerciales; en d'autres termes, il s'oriente vers un meilleur service au public au moyen d'une centralisation des bases de données et bien entendu d'un usage accru de l'informatique.

Ces quelques observations préalables à l'examen du Rapport du Vérificateur général vous auront permis, je l'espère, de mieux comprendre dans quel contexte se déroulent nos activités.

Les réponses au ministère aux diverses recommandations figurent dans le rapport et je suis préparé à vous fournir des renseignements additionnels. Néanmoins, j'aimerais élaborer davantage sur les trois domaines spécifiques d'activités examinés dans le rapport:

- Les procédés de gestion
- L'élaboration des systèmes et
- Les remises.

Au sujet des procédés, j'aimerais dire que Douanes et Accise a toujours travaillé et continué de travailler très activement à l'amélioration de ses pratiques de gestion. Ces dernières apparaissent au paragraphe 5.14 de ce rapport.

De plus Douanes et Accise est devenu le premier ministère à signer un protocole d'entente avec le Conseil du Trésor dans le cadre du Régime d'accroissement des pouvoirs et des responsabilités ministérielles. Comme condition préalable à cette entente, il nous a fallu démontrer qu'il existait au sein du ministère une structure de responsabilités et des procédés de contrôle efficaces.

Néanmoins il y a place à l'amélioration, et le commentaire du Vérificateur général au sujet du cadre opérationnel est pertinent. Des efforts sont entrepris afin de réviser le cadre opérationnel conjointement avec le Conseil du Trésor afin d'améliorer le lien entre les énoncés et les résultats et d'identifier les indicateurs de rendement appropriés concernant l'efficacité du



## [Texte]

effectiveness. A number of process improvements have already been introduced and will continue with a view to addressing those concerns raised in the report.

Turning to my second subject area, the audit report contains an observation to the effect that computer systems were not developed with due regard for economy and efficiency. This comment is based on the examination of two systems, where, in both cases developmental work has extended over a number of years.

I will not dispute the issue of timeliness as that observation is accurate and certainly some weaknesses in our project management process were factors as suggested. However I would like to add some brief observations.

In the case of the clientele profile system, this system was conceived in 1979 in response to an urgent need to replace the manual accounting system. In 1980, the department in conjunction with the Department of Finance, was preparing for the implementation of a wholesale tax. This resulted in an interim system being developed to cope with the anticipated workload increase of this tax reform and also to provide for interim replacement of obsolete accounting equipment.

In 1982, an automation strategy review was undertaken within the department to ensure effective management of systems development. All EDP development was suspended pending the results of the review in 1983, and at the beginning of 1985, Treasury Board approved a pilot project for the client profile system.

In 1986, development of the clientele profile system ceased when the Minister of Finance announced the government's interest in a value added tax or business transfer tax. Since then other tax reform options have been proposed.

Had either wholesale tax or the business transfer tax been implemented, the clientele profile system would have been rendered obsolete. Under the circumstances, the department feels the delays were justified and fiscally responsible.

I might add that our future automation efforts in excise are based upon the information developed through our pilot of the clientele profile system.

With respect to the financial expenditure control system, management wanted to supplement existing systems to improve management controls. A decision was made to fund this system within existing resource levels and therefore this system would be developed as resources allowed. The remark respecting timeliness made by the

## [Traduction]

programme. Un nombre d'améliorations du processus ont déjà été identifiées et se poursuivront en abordant les préoccupations soulevées dans le rapport.

Passons maintenant au deuxième sujet traité dans le rapport de vérification. On affirme dans ce rapport que les systèmes informatiques ont été élaborés sans se soucier suffisamment des questions d'économie et d'efficacité. Ce commentaire a été formulé en se fondant sur l'examen de deux systèmes dont l'élaboration s'est échelonnée sur un certain nombre d'années.

Je ne contesterai pas le problème de durée étant donné que cette observation est exacte: certaines faiblesses de notre processus de gestion de projet sont des facteurs tels que suggérés. J'aimerais cependant ajouter quelques courtes observations.

Le système du profil de la clientèle a été mis au point en 1979 pour répondre à un besoin urgent d'automatisation du système de comptabilité. En 1980, le ministère, de concert avec le ministère des Finances, se préparait à l'application d'une taxe de gros qui ne pouvait manquer d'avoir des répercussions sur le système de comptabilité. Un système provisoire a donc été élaboré pour permettre au ministère de faire face au surcroît de travail que cette réforme fiscale devait entraîner et pour remplacer provisoirement l'équipement devenu désuet.

En 1982, une révision de la stratégie d'automatisation a été entreprise au sein du ministère pour assumer une gestion efficace de l'élaboration des systèmes. Tous les projets d'élaboration de systèmes informatiques ont alors été suspendus jusqu'en 1983 en attendant les résultats de l'examen entrepris. Au début de 1985, le Conseil du Trésor a approuvé le projet pilote du système du profil de la clientèle.

En 1986, lorsque le ministre des Finances a annoncé que le gouvernement projetait d'imposer une taxe sur la valeur ajoutée ou sur les opérations commerciales, les travaux d'élaboration du système du profil à la clientèle ont été interrompus. Depuis lors, d'autres projets de réforme fiscale ont été proposés.

Aucun de ces événements importants n'est mentionné dans le rapport du Vérificateur général. Si la taxe de gros ou la taxe sur les opérations commerciales avait été appliquée, le système du profil de la clientèle serait devenu désuet. Le ministère estime donc que la prolongation des délais était justifiée dans les circonstances et que le bien-fondé de cette mesure sur le plan fiscal aurait dû être reconnu.

J'ajouterais que nos prochains efforts d'automatisation à l'Accise seront fondés sur les renseignements élaborés au moyen de notre pilote du système du profil de la clientèle.

Pour ce qui est du système de contrôle des dépenses financières, la direction voulait remplacer les systèmes actuels afin d'améliorer les contrôles de gestion. Une décision fut prise d'affecter à ce système les niveaux actuels de ressources. Donc ce système serait élaboré lorsque les ressources le permettraient. La remarque du



[Text]

Auditor General is quite right but it was a conscious decision on our part. I might add that the system is in operation.

Notwithstanding the above comments, the department has taken action in systems development activities on the basis of the Auditor General's recommendations. For instance, assigning systems review responsibilities to our priorities committee; ensuring that steering committees exist for major systems development projects; and appointing senior executives as project managers for major systems development.

The other area I would like to address is remissions.

Canada has one of the most comprehensive tariff relief systems in the world, encompassing end-use and temporary tariff items, drawbacks, remissions and other tariff relief programs.

Remission orders are special relief measures that provide complete or partial exemptions from duties and taxes that are normally payable on imported goods. They differ from other general duties relief measures in that they are tailored to meet special circumstances or requirements that are in the public interest.

The authority for most of these relief programs was consolidated under the Duties Relief Act and is now contained in the new Customs Tariff. As a result, the major standing remission programs have been removed from remission order status as a streamlining measure.

In addition to the standing programs, remission orders are granted by the Governor in Council either on the recommendation of the Treasury Board under section 17 of the Financial Administration Act, or the Minister of National Revenue under section 101 of the Customs Tariff.

The main concerns of the Auditor General are in this area related to legal authority and adequate reporting. I believe that the measures described above and the commitment of the Department of Finance with respect to program reporting and evaluation should address those concerns raised.

This concludes my opening remarks and I will be pleased now to respond to your questions.

**Mr. Dye:** Madam Chair, may I introduce Doug Deeks, Assistant Auditor General, who has been responsible for this audit. I am sure the committee is accustomed to seeing Len McGimpsey here, as he tracks the theme of the financial management and control study. Both my assistants this morning are in fact assistant auditors general.

[Translation]

Vérificateur général concernant la durée est tout à fait vraie mais ce fut une décision prise en connaissance de la situation. Je pourrais ajouter que ce système est en exploitation.

Toutes ces considérations n'ont pas empêché le ministère de prendre des mesures concernant l'élaboration des systèmes sur la base des recommandations du Vérificateur général par exemple: en attribuant à notre Comité des priorités la responsabilité de faire un examen des systèmes, en veillant à la formation de comités permanents pour les grands projets d'élaboration et en chargeant des cadres supérieurs de la gestion de ces projets.

L'autre sujet que j'aimerais aborder est celui des remises.

Le Canada a un régime de dégrèvement tarifaire des plus complets. Ce régime comprend les exemptions associées aux numéros tarifaires prévoyant l'utilisation ultime et aux numéros tarifaires temporaires, les *drawback*, les remises et autres programmes de dégrèvement tarifaire.

Les décrets de remise sont des mesures d'exonération spéciales qui permettent de bénéficier d'une exemption totale ou partielle des droits et des taxes normalement exigés à l'égard des marchandises importées. Elles diffèrent des autres mesures d'exonération des droits parce qu'elles sont prises pour tenir compte de circonstances ou d'exigences particulières liées à l'intérêt public.

La plupart de ces programmes de dégrèvement sont autorisés en vertu de la Loi sur l'exonération de droits et des dispositions maintenant prévues à cet égard dans le nouveau tarif des douanes. Par conséquent, les exemptions accordées dans le cadre des grands programmes permanents de remise ne sont plus autorisées comme mesure de rationalisation.

En plus des remises susmentionnées, d'autres sont accordées par décret du gouverneur en conseil, sur la recommandation du Conseil du Trésor, en vertu de l'article 17 de la Loi sur l'administration financière, ou sur la recommandation du ministre du Revenu national, en vertu de l'article 101 du tarif des douanes.

Les principales préoccupations du vérificateur général dans ce domaine étaient reliées à l'autorité juridique et au compte rendu suffisant. Je crois que les mesures décrites précédemment et l'engagement du ministère des Finances au sujet de programmes de compte rendu et d'évaluation devraient aborder les préoccupations soulevées.

Je n'ai plus rien à ajouter, mais si vous avez des questions, je serai heureux d'y répondre.

**M. Dye:** Madame la présidente, permettez-moi de vous présenter M. Doug Deeks, Vérificateur général adjoint, qui a été chargé de cette étude. M. Len McGimpsey, qui est également vérificateur général adjoint, est chargé de l'étude de la gestion et du contrôle financiers.



[Texte]

**M. Louis R. Huneault (sous-ministre, ministère du Revenu national, Douanes et Accise):** J'aimerais présenter aussi notre équipe de gestion. Voici M. Mel Gallup, sous-ministre adjoint des Opérations douanières; Gaëtan Bélec, sous-ministre adjoint de la Gestion intégrée et contrôleur du ministère; Richard Fulford, sous-ministre adjoint de l'Accise. Enfin, Sheila Batchelor, qui est la sous-ministre adjointe aux programmes douaniers.

• 0940

**La présidente:** Merci, monsieur Huneault.

**Mr. Roman:** If I may, Madam Chair, I would like to go to an issue with respect to the computer systems that have apparently come under some critical observation by the Auditor General. He indicates the computer systems that have been developed within the department have been done so without due regard for economy and efficiency, and have been poorly managed. Could you indicate to me what has happened with the computer system in your department, and why it has come under scrutiny with respect to the observations the Auditor General has made?

**Mr. Huneault:** Yes. The two systems in question here are the clientele profile system and the financial expenditure and control system. Let me talk briefly about the CPS, the clientele profile system. It goes back to 1979 when there was a need to replace our manual accounting system. Our machines were outdated and we had to make some modifications, so we decided to go into a more sophisticated computerized system.

In 1980 there were indications that the government wanted to move to a modification of the federal sales tax with a wholesale tax. At that point we decided to put the activities on the back burner, because depending on that kind of taxation system we would probably have to have a different type of computer.

In discussions with Treasury Board in 1983 it was decided we should have a more comprehensive EDP strategy. Again we delayed, and in 1984-85 we received approval from Treasury Board to come up with a pilot project for the clientele profile system, since the wholesale tax had also been put on the back burner.

In 1985-86 we started talking about a BTT, a business transfer tax, or a modified version of a value-added tax. Again, we experienced some delays because of the possible needs for different types of systems, depending on the kind of taxation system we would be facing.

It has been an up and down kind of situation since 1979. I think we now have a better strategy. We have a better approach to the whole thing, in the sense that even with the indications of a modification to the federal sales tax we are looking at a computerized system which would be adaptable to a different taxation system.

The Auditor General's comments are accepted by the department. There were ups and downs, and I am not trying to hide behind a curtain on this one. But we were steered away from the original objective because of the

[Traduction]

**Mr. Louis R. Huneault (Deputy Minister, Department of National Revenue, Customs and Excise):** I would like to introduce members of our management team. First, Mr. Mel Gallup, Assistant Deputy Minister, Customs Operations; Mr. Gaëtan Bélec, Assistant Deputy Minister, Corporate Management; Mr. Richard Fulford, Assistant Deputy Minister, Excise. And lastly, Madam Sheila Batchelor, Assistant Deputy Minister, Customs Programs.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Huneault.

**M. Roman:** Madame la présidente, je voudrais commencer, si vous le permettez, par les ordinateurs, qui ont été critiqués par le vérificateur général. Selon ce dernier, les ordinateurs du ministère ont été installés sans qu'il soit tenu compte de la rentabilité ou de l'efficacité, et ils auraient de plus été mal utilisés. Je voudrais donc savoir ce qu'il en est des ordinateurs de votre ministère et comment vous expliquez les critiques du vérificateur général.

**M. Huneault:** Les deux systèmes dont il s'agit portent l'un sur le profil des clients et l'autre sur les dépenses et le système de contrôle. Le système de profil de la clientèle, qui remonte à 1979, devait remplacer la comptabilité manuelle. Notre équipement à l'époque étant en effet démodé et des changements s'imposant de toute façon, nous avons décidé d'opter pour un système informatisé.

En 1980, il était question que le gouvernement fédéral remplace la taxe fédérale de vente par une taxe de gros. Nous avons donc décidé de mettre le système en veilleuse, car l'ordinateur dont nous aurions besoin dépendrait des mesures fiscales qui seraient arrêtées par le gouvernement.

Au cours de discussions avec le Conseil du Trésor qui se sont déroulées en 1983, il fut décidé de renforcer la stratégie TED. En 1984-1985, le Conseil du Trésor nous a autorisés à lancer un projet pilote pour un système de profil de la clientèle, aucune décision n'étant encore intervenue en ce qui concerne la taxe de gros.

En 1985-1986, on a commencé à discuter d'une taxe sur les transactions commerciales, soit une version modifiée de la taxe sur la valeur ajoutée. Donc, encore une fois, il y a eu des retards, nos systèmes informatisés devant prendre en compte la politique fiscale.

Donc, depuis 1979, nous avons été confrontés à une situation pleine d'incertitude. Mais je pense pouvoir dire que la situation s'est depuis lors améliorée, car notre système informatisé pourrait éventuellement s'adapter à une modification du régime fiscal.

Le ministère ne nie donc pas les critiques du Vérificateur général. Il y a effectivement eu des lacunes, que je ne cherche pas à nier. Malgré tout, si nous n'avons pas poursuivi fermement les objectifs que nous nous



[Text]

indication that we would be going into a new taxation mode.

That is the information I have on the EDP. There were some expenditures, but the benefits are there in terms of the learning curves that our own staff have gone through. We have part of the system established in the southwestern Ontario region as a pilot project, and it did give us a pay-off.

Briefly, this system allows for a better selection for audit purposes. We profile the company's batting average, background, and compliance. This system allows us to focus our attention on the right areas, instead of broadly, as we did in the past.

**Mr. Roman:** Will this system allow for flexibility in case the government does change its taxation policy, let us say, from year to year?

**Mr. Huneault:** Right now we are talking about an excise commercial system, which brings in some of the elements of the clientele profile system. We should have enough flexibility within that system that we would be able to adapt it if the government moves into another mode of taxation.

• 0945

**Mr. Roman:** The reason for the concern is that this has been going on for a number of years and, quite frankly, it does not appear from the last audit done by the Auditor General that you had a handle on what he was basically after. I guess from the comments you are making this morning, you feel you have satisfied the concerns raised by the Auditor General and there are going to be some basic improvements that would allow for a better and more efficient system that, according to your comments, is going to be better managed. Is that correct?

**Mr. Huneault:** Yes. The other thing I should mention is that the department was a bit lax in the control and management of the development of that system. We now have a very strong priorities committee and we have steering committees that make sure management is involved throughout the development process of the system. We feel quite confident that the controls, the reporting mechanisms and the feed-back mechanisms are there.

**Mr. Roman:** Thank you. Madam Chair, I will come back with a supplementary a little later.

**Mr. Hovdebo:** May I have a supplementary on that one?

This is for the Auditor General. Is this slow-down of use and development of computers chronic across the system, across the government in all departments?

**Mr. Dye:** Madam Chair, in answer to Mr. Hovdebo, I think it is. I am sure there are some good examples, although I cannot think of one at the moment, on a large system development.

[Translation]

étions fixés à l'origine, c'est parce que nous pensions que tout le régime fiscal allait être modifié.

Voilà donc ce que je puis vous dire au sujet du TED. On a certainement fait des dépenses, mais par contre, cela a également permis à notre personnel d'apprendre un tas de choses. Un projet pilote a été mis sur pied dans la région du sud-ouest de l'Ontario, et cela a été fort utile.

Ce système nous permet de faire une meilleure sélection aux fins de la vérification, notamment d'établir un profil au sujet des entreprises, y compris leurs chiffres d'affaires moyens, différents autres facteurs, et le montant des impôts versés. Notre vérification est ainsi mieux ciblée que par le passé.

**M. Roman:** Mais est-ce que ce système pourrait être adapté si le gouvernement décidait de modifier le régime fiscal?

**M. Huneault:** Il est question en ce moment d'un système commercial d'accise qui ferait justement appel au système de profil de la clientèle. Ce système est suffisamment souple pour pouvoir être adapté si le gouvernement décide de modifier le régime fiscal.

**M. Roman:** Cette situation remonte à plusieurs années déjà, et d'après le dernier rapport du Vérificateur général, vous n'avez pas tenu compte de ses critiques. Maintenant, vous semblez dire que ces critiques ont bel et bien été prises en compte et que des améliorations qui seront apportées au réseau devraient le rendre plus efficace et plus facile à gérer.

**M. Huneault:** C'est tout à fait exact. Je dois avouer par ailleurs que le ministère n'a pas surveillé suffisamment de près l'élaboration de ce système. Nous avons maintenant mis sur pied des comités de priorités et des comités de direction chargés de veiller à ce que la direction suive pas à pas l'évolution du système dans son ensemble. Je suis sûr que désormais, le système va fonctionner convenablement.

**M. Roman:** Madame la présidente, j'aurais une question supplémentaire à poser plus tard.

**M. Hovdebo:** Je voudrais poser une question supplémentaire se rapportant au même sujet.

Je voudrais notamment savoir si le retard dans l'élaboration et l'utilisation des ordinateurs est un phénomène que l'on retrouve dans tous les ministères.

**M. Dye:** Généralement, oui. Il doit y avoir quelques exceptions, mais elles ne me viennent pas à l'esprit.



[Texte]

When you get to the small systems, there is much better news. The need is defined and the solution is found and you have an implementation reasonably quickly.

When it comes to the big systems, the Government of Canada has a history of defining need, having a long time digesting the need to spend money on the exercise because of the difference between capital funding and operating and maintenance funds. Having once decided, the need may not be as apparent to the next minister or deputy minister or ADM who comes along. I think there is a whole series of implementation periods of a decade; in the meantime you have had five, six changes of leadership, and perhaps the original need is lost in the minds of those who are going to be the ultimate users of the system.

In testimony today we see that the views of the government—changing various styles of taxation systems—have hampered long-term planning because the department is not quite sure what to prepare for.

Unfortunately these things cause a great deal of lost opportunity. I think the particular system we are talking about right now is something in the order of a hopeful saving of \$10 million a year back in 1983; we are in 1988 now and we have not achieved those opportunities. So, there is a cost to this type of delay and I think it is endemic and it comes out of our financial management control system theme for the year. You will see it in department after department on the big systems.

**Mr. Hovdebo:** You started automation in 1978, ten years ago?

**Mr. Huneault:** In 1979.

**Mr. Hovdebo:** That is all I have on that topic.

**Mr. Redway:** Madam Chairman, may I just ask the Auditor General whether he agrees with the comments we have heard this morning from Mr. Huneault on the progress that is being made in this area, and whether he is happy with it.

**Mr. Dye:** Madam Chair, we have observed a change in the style of leadership in this department, and our view is that it is going to be very useful and constructive. They seem to have their problems in the computer area prioritized and are ready to deal with them. I cannot give you assurance that it is going to work, but my sense is that they are now headed in the right direction. We will be following up to give this committee assurance that they are doing what they say they think they can.

**Mr. Redway:** When will you be following up?

**Mr. Dye:** Two years from now.

**Mr. Redway:** Are you saying that the \$10 million saving back in 1983 might be shifted for another two years?

[Traduction]

Dans les systèmes plus réduits, la situation est bien meilleure. Les objectifs sont bien définis, les solutions dégagées et les résultats obtenus dans des délais raisonnables.

En ce qui concerne les grands systèmes, il faut commencer par établir le besoin, après quoi tout un temps s'écoule avant que les crédits ne soient attribués, en raison des différences de modalités entre les crédits d'immobilisations et les crédits de fonctionnement et d'entretien. Lorsqu'un objectif a été fixé, il arrive que le ministre, le sous-ministre ou le sous-ministre adjoint qui assure la relève n'est plus d'accord avec l'objectif en question. La réalisation de ces objectifs prend donc du temps et peut s'étaler sur une dizaine d'années; or, les titulaires d'un poste peuvent changer six fois au cours de dix ans, si bien qu'on finit par perdre de vue les objectifs que l'on s'était initialement fixés.

D'après ce que les témoins nous ont expliqué, il est évident que la planification à long terme du ministère s'est ressentie des différents changements intervenus dans le régime fiscal, si bien que le ministère ne sait plus très bien à quoi s'en tenir.

Donc, tout cela se traduit par des possibilités perdues. Le système dont il est question devait nous permettre d'économiser quelque 10 millions de dollars par an à partir de 1983. Or, nous sommes maintenant en 1988, et ces économies n'ont pas été réalisées. Ces retards se traduisent donc par des pertes très réelles dont nous faisons état chaque année dans notre rapport sur le système de contrôle de la gestion financière. Ces remarques sont vraies de tous les ministères.

**M. Hovdebo:** L'automatisation a débuté il y a dix ans, en 1978, n'est-ce pas?

**M. Huneault:** En 1979.

**M. Hovdebo:** C'est tout pour le moment.

**M. Redway:** Je voudrais savoir si le Vérificateur général est d'accord avec ce que M. Huneault vient de nous dire et s'il est satisfait des progrès réalisés.

**M. Dye:** Nous avons pu effectivement constater des modifications au sein de la direction du ministère, et ces changements devraient, à notre avis, être positifs. Les difficultés qui se posent dans le système d'ordinateurs semblent avoir été bien comprises, et on dirait qu'ils comptent effectivement s'y attaquer. Rien n'est jamais garanti, bien entendu, mais j'ai l'impression qu'ils sont à tout le moins sur la bonne voie. Nous allons bien sûr suivre la situation et nous vous tiendrons au courant.

**M. Redway:** Quand est-ce que vous nous ferez un nouveau rapport à ce sujet?

**M. Dye:** D'ici deux ans.

**M. Redway:** Vous voulez dire qu'on devra attendre encore deux ans pour réaliser enfin l'économie de 10 millions qui aurait dû intervenir en 1983?



[Text]

• 0950

**Mr. Dye:** Their opportunities for saving will change as the different laws are passed as to whether it is going to be a business transfer tax or a value-added tax or whether they are in the same game.

Next year we will be looking at excise; we will be looking at their systems there. Maybe they are better there.

**Mr. Redway:** In your opinion, Mr. Dye, is the potential for changes in the tax system really a big problem? Should this create the problem we are hearing about or you have written about with respect to the computerization, bearing in mind that something like the income tax system changes dramatically every year and there have to be appropriate changes made in the systems in that end of National Revenue? I take it they are made, because somehow or other they always send me a reassessment form at—I will not say at the appropriate time, because they are always sending me a reassessment form at some inexplicable time. But they seem to keep abreast. Why is it that the other side of the operation cannot keep abreast, even though there are changes happening in both sides?

**Mr. Dye:** The tax people on the income tax side have had to go through Herculean types of efforts in order to modify their software programs in order to meet the changing law. I think they have had real difficulty in so doing, but they have achieved it, apparently. They are using fairly old technology and it is difficult to change.

With respect to customs and excise, a comment was made that maybe the computer will not be appropriate. It may well be that the computer is appropriate but the software will have to change drastically, and it takes a lot of effort to make significant change and make sure it is debugged and works properly, because the department does not want to be sending out wrong invoices or collecting the wrong percentage. It has to work properly so they do a lot of testing.

**Mr. Redway:** Sometimes I think the income tax side may be sending out the wrong notices, too; but they never seem to think so.

So they always seem to be able to keep up. Why cannot the customs side keep up, Mr. Huneault?

**Mr. Huneault:** Just the sheer numbers. We are talking here of 75,000 licensees, while income tax is talking of millions, and they have been in the business of computers for much longer than we have.

**Mr. Redway:** Why would that be? You are both in the same department. You are all under National Revenue, are you not?

**Mr. Huneault:** Yes.

**Mr. Redway:** Why is it that one side has lagged so far behind the other side when you are all in the same—I hesitate to use the word “pigeon-hole”—you are in the same area there, the same department?

[Translation]

**M. Dye:** Les possibilités de réaliser des économies dépendront de la décision d'instaurer soit une taxe sur les transactions commerciales, soit une taxe sur la valeur ajoutée.

L'an prochain, nous allons examiner le système d'ordinateurs à la direction de l'accise. Il se peut que la situation y soit meilleure.

**M. Redway:** Les modifications éventuelles du régime fiscal constituent-elles effectivement un si gros problème? Est-il normal que ces modifications créent de tels problèmes pour le système d'ordinateurs, vu que le régime fiscal change normalement de façon assez significative chaque année? Il faut croire que le ministère du Revenu national parvient à modifier son système d'ordinateurs chaque année, puisque, quoi qu'il arrive, je reçois chaque année un formulaire de redressement fiscal, à des dates d'ailleurs plutôt bizarres. Comment se fait-il que l'autre partie du ministère n'arrive pas à suivre l'évolution de la situation?

**M. Dye:** La modification du logiciel utilisé pour l'impôt sur le revenu en fonction de l'évolution du régime fiscal demande d'énormes efforts. Ils semblent avoir eu beaucoup de mal à le faire, mais ils ont quand même réussi. Leur technologie plutôt ancienne est difficile parfois à changer.

Pour ce qui est des douanes et accise, il se peut que l'ordinateur ne convienne pas. Il se pourrait encore que ce soit le logiciel qu'il faille changer de fond en comble, ce qui exigerait également énormément de travail pour s'assurer que tout marche convenablement, car il ne faudrait pas, bien entendu, que le ministère envoie des factures fausses. Tout cela exige beaucoup de travail.

**M. Redway:** J'ai l'impression qu'ils se trompent bien souvent en ce qui concerne l'impôt sur le revenu, mais malheureusement, le ministère n'est pas de cet avis.

Comment se fait-il que la direction chargée des douanes et accise n'arrive pas à suivre, comme le fait la direction chargée de l'impôt sur le revenu?

**M. Huneault:** C'est une question de nombres. Il y a 75,000 titulaires de licences, alors qu'il y a des millions de contribuables. Par ailleurs, la direction de l'impôt sur le revenu s'est informatisée bien plus tôt que nous.

**M. Redway:** Pourtant, vous relevez toutes les deux du ministère du Revenu national, n'est-ce pas?

**M. Huneault:** Oui.

**M. Redway:** Comment se fait-il, dans ce cas, qu'une direction est tellement en retard par rapport à l'autre, tout en relevant du même ministère?



[Texte]

**Mr. Huneault:** It is not a dramatic lag. I tried to explain the process we have had to go through since 1979. We had computers but it was a matter of modifying them and improving on them. The legislative changes we are talking about here are fundamental changes; we are moving from what you could call a manufacturer's tax. . . We were talking about the wholesale tax earlier: it was a dramatic and fundamental change; it is a complete revamp.

I do not want to talk on behalf of income tax. They have modifications but their laws remain basically the same; ours—

**Mr. Redway:** They have it easy and you have it tough?

**Mr. Huneault:** I am not sure that they have it easy, but I would say that the changes we are talking about are very dramatic. So it is a matter of a judgment call: do we pursue, spending money, developing computer systems that may not be adequate two years down the road, or do we try to make do with what we have? So that is the kind of issue we are facing.

Dick, do you have anything to add?

**Mr. R.F. Fulford (Assistant Deputy Minister, Excise, Department of National Revenue, Customs and Excise):** I just want to mention a couple of things.

On the computer system itself, for the manufacturer's sales tax and a value-added tax system there would be fundamental differences in the software; the development in software in one would not be useful in the other. The experience would be very useful.

The clientele profile system was more than a revenue accounting system; it was an audit selection. It was to assist the department in directing the audit resources more effectively. This part was a part of the pilot. This is the part that deals with the \$10-million saving, and before the pilot commenced standards were agreed upon with Treasury Board as to what success would mean within the pilot. Those standards were achieved; in fact, they were exceeded. As a system and a technology, it proved itself; as an experience, it is something that can be transferred into any tax, and it is more useful in a tax that involves a broader number of taxpayers than in a narrow-based tax.

• 0955

**Mr. Redway:** Can I zero in for a minute on this \$10 million potential saving we talked about here a minute ago? I gather if the system had been put in place—was it in 1983, you said, Mr. Dye—we would have saved—

**Mr. Dye:** I think I said 1983.

**Mr. Redway:** —\$10 million. What I am hearing is that a lot of money might have been down the drain, perhaps—is that what you are saying—

**Mr. Fulford:** No.

**Mr. Redway:** —if you had put it in place?

[Traduction]

**M. Huneault:** Le retard n'est pas aussi important que vous semblez le croire. Je vous ai déjà expliqué comment les choses se sont passées depuis 1979. Nous avons été obligés de changer et d'améliorer nos ordinateurs. Par ailleurs, les changements de régime intervenus sont des changements radicaux, lorsqu'on passe notamment d'une taxe de vente à une taxe sur les transactions commerciales.

Par contre, le régime d'impôt sur le revenu, malgré certaines modifications, est resté fondamentalement inchangé.

**M. Redway:** Vous trouvez donc qu'ils ont la tâche aisée, alors que pour vous, c'est difficile?

**M. Huneault:** Ce n'est peut-être pas tout à fait exact, mais il est certain que chez nous, les changements sont radicaux. Il s'agit, pour nous, de décider si nous devons dépenser de l'argent pour mettre en place de nouveaux systèmes informatisés qui risquent d'être dépassés d'ici deux ans.

Dick, est-ce que vous auriez quelque chose à ajouter?

**M. R.F. Fulford (sous-ministre adjoint, Accise, ministère du Revenu national, Douanes et Accise):** Deux mots.

En ce qui concerne l'ordinateur, il faut des logiciels tout à fait différents, selon qu'on adopte une taxe sur les transactions commerciales ou une taxe à la valeur ajoutée. Le logiciel qui serait bon pour l'un serait tout à fait inutile pour l'autre.

Le système de profil de la clientèle n'était pas à proprement parler un système de vérification des recettes, mais plutôt un système de sélection des vérifications. Cela devait permettre en principe au ministère de mieux utiliser le personnel chargé de la vérification. Cela faisait partie, d'ailleurs, du projet pilote. Cela faisait également partie de l'économie de 10 millions de dollars, et il avait été convenu à l'avance avec le Conseil du Trésor selon quelles normes les résultats seraient jugés. Or, les objectifs que nous nous étions fixés ont été largement dépassés. Donc, le système a fait ses preuves et pourrait éventuellement être utilisé pour n'importe quelle taxe, mais il est certainement plus utile lorsque le nombre de contribuables est plus important.

**M. Redway:** Je voudrais encore dire quelques mots au sujet de l'économie éventuelle de 10 millions de dollars. Si le système avait effectivement été mis en place en 1983, nous aurions donc pu économiser. . .

**M. Dye:** Oui, c'était en 1983.

**M. Redway:** On aurait pu économiser 10 millions de dollars. Donc, un tas d'argent aura peut-être été perdu. . .

**M. Fulford:** Non.

**M. Redway:** . . . si le système avait été mis en place?



[Text]

**Mr. Fulford:** First of all, it is not so much a saving. The idea on the benefit side of the study was that we would be able to direct our audit resources more effectively, so the results in dollar terms of the audit resources we used would be greater by \$10 million nationally. So we provided a share of that to the pilot region and compared the region. . . the audit performance in the pilot region had to be \$830,000 more effective in the pilot period, produce more tax change in the pilot period than the national experience. This standard was exceeded, which shows the system itself could help direct more effective audit resources and produce more revenue for the government through the audit activity.

That experience we gained was not lost. The audit selection we were able to achieve in the region was applied nationally. We have been achieving some of those gains ever since we did the pilot—

**Mr. Redway:** Was this \$10 million an annual saving, or was this a saving over my lifetime?

**Mr. Fulford:** It was an increase in the annual effectiveness of the audit program.

**Mr. Redway:** So by delaying it six years to date, we are up to the \$60 million we are looking at here.

**Mr. Fulford:** As I was trying to explain, the effectiveness was achieved in the region the pilot was conducted in, but what we learned in that region—

**Mr. Redway:** You mean you saved some money there?

**Mr. Fulford:** We saved money. We produced more—

**Mr. Redway:** How much did you save there to offset the \$60 million?

**Mr. Fulford:** We produced \$2.5 million more revenue in our audit.

**Mr. Redway:** Annually?

**Mr. Fulford:** Annually, in that region.

**Mr. Redway:** Since what year?

**Mr. Fulford:** That was in 1985. It was in 1985-86 when the pilot was conducted. What we have learned through that we have applied nationally.

**Mr. Redway:** So are you saving the full \$10 million now?

**Mr. Fulford:** It is hard to measure, because we did not have a test to apply. We were applying the principles. I can tell you our audit selection is more effective now than it was four years ago. Our audit results are higher now than they were four years ago. But whether that represents \$10 million, I could not tell you.

**Mr. Redway:** What do you think, Mr. Dye? Just to clarify my own thinking. . . I guess over this period we are talking about maybe \$60 million instead of \$10 million, and we may have saved \$6 million so far, apparently. So we have a net situation of about a \$54 million loss. Am I correct in my calculation?

[Translation]

**M. Fulford:** L'économie n'est d'ailleurs pas tellement importante. On aurait pu sans doute mieux utiliser nos effectifs, ce qui aurait permis de dégager 10 millions de dollars à l'échelon national. Les résultats dans la région pilote devaient dégager 830,000\$ de plus qu'à l'échelon national. Cette norme a été dépassée, ce qui prouve que le système permet de mieux utiliser le personnel chargé de la vérification et, dès lors, d'augmenter les recettes de l'État.

Donc, cette expérience n'a nullement été perdue. Les résultats obtenus dans la région pilote sont maintenant appliqués à l'échelon national.

**M. Redway:** S'agissait-il d'une économie de 10 millions de dollars par an ou d'une économie forfaitaire?

**M. Fulford:** C'était une amélioration de l'efficacité annuelle du programme de vérification.

**M. Redway:** Donc, le retard de six ans se traduit par une perte de 60 millions de dollars.

**M. Fulford:** Comme je viens de vous l'expliquer, le projet pilote a donné de bons résultats dans la région où il a été appliqué.

**M. Redway:** Et cela s'est traduit par des économies?

**M. Fulford:** Oui. . .

**M. Redway:** À combien se sont élevées ces économies?

**M. Fulford:** Nos vérifications se sont traduites par 2,5 millions de dollars de recettes supplémentaires.

**M. Redway:** Par an?

**M. Fulford:** Oui, par an, dans la région en question.

**M. Redway:** Depuis quelle année?

**M. Fulford:** C'était en 1985-1986, année où le projet pilote a été institué. Depuis lors, il a été appliqué à l'échelon national.

**M. Redway:** Et maintenant, vous parvenez à économiser 10 millions de dollars?

**M. Fulford:** C'est difficile à dire, parce qu'on n'a pas fait de test. Ce qui est certain, c'est que la sélection de vérification est plus efficace maintenant qu'elle ne l'était il y a quatre ans. Nos résultats sont également supérieurs à ce qu'ils étaient il y a quatre ans. Mais je ne pourrais pas vous dire si, oui ou non, cela se traduit par une économie de 10 millions de dollars.

**M. Redway:** Qu'en pensez-vous, monsieur Dye? On aurait donc dû en principe économiser 60 millions, et non pas 10 millions de dollars, alors qu'en réalité, 6 millions de dollars seulement ont été économisés, soit une perte nette de 54 millions de dollars. Je ne pense pas me tromper.



[Texte]

**Mr. Dye:** I was referring to paragraph 5.67 of our report when I talked about \$10 million in annual savings since 1983. As for whether or not your arithmetic is correct, I am going to ask Mr. Deeks to let you know, because I am not sure.

**Mr. Doug Deeks (Assistant Auditor General, Audit Operations, Office of the Auditor General of Canada):** I would refer the committee to paragraph 5.67, because as we reported a year ago, at the time, it is our understanding that the client profile system has never operated on a nationwide basis. Until such a national system is in place, the opportunity for revenue improvement of \$10 million per year identified in the 1983 Treasury Board submission cannot be realized.

**Mr. Redway:** Did they prove to you they had been saving \$2 million for the last three years?

**Mr. Deeks:** During our audit period I do not remember covering that point.

**Mr. Redway:** You mean because the question was never asked and the answer was never given because the question was never asked, or because you could not find any evidence of the \$2 million saving?

**Mr. Deeks:** We did not find any evidence during questioning and in an examination of that system at that time.

**Mr. Redway:** When are we going to start saving \$10 million a year?

**Mr. Fulford:** I believe we are. About the \$10 million you are referring to, I believe a good portion of that is already being achieved nationally in the audit program.

**Mr. Redway:** Do you want to sit down with Mr. Deeks and Mr. Dye in the next couple of days and see if you could find that \$10 million? How would that be, guys?

• 1000

**Mr. Deeks:** Yes, we would gladly sit down. As we said, this system has been implemented only on a pilot basis in that London office. It had not been put on a national basis at the time of our audit.

**Mr. Redway:** On Monday at midnight I am supposed to file my income tax return, and I do not want to be paying \$10 million more than I might have to. So perhaps you would check that out.

**Mr. Roman:** Mr. Chairman, I would like to start off with paragraph 5.105, which is dealing with the statement: "We found that neither the Department of Finance nor Customs and Excise was evaluating remission programs". The first general question is: why are you not evaluating these remission programs?

**Mr. Huneault:** Madam Chairman, there is a history to this whole—

[Traduction]

**M. Dye:** Les économies annuelles de 10 millions de dollars depuis 1983 figurent dans le paragraphe 5.67 de mon rapport. Mais je demanderais à M. Deeks de vous dire si, oui ou non, vos calculs sont exacts.

**M. Doug Deeks (Vérificateur général adjoint, Opérations de vérification, Bureau du Vérificateur général du Canada):** Je vous renvoie au paragraphe 5.67, car, ainsi que nous l'avons expliqué il y a un an, à notre avis, le système de profil de la clientèle n'a pas encore fonctionné à l'échelon national. Tant que ce système n'aura pas été mis en place, il n'y aura pas moyen de majorer les recettes de 10 millions de dollars comme il avait été prévu par le Conseil du Trésor en 1983.

**M. Redway:** Est-ce qu'ils ont réussi à vous prouver qu'ils ont effectivement économisé 2 millions de dollars au cours des trois dernières années?

**M. Deeks:** Je ne me souviens pas avoir vérifié ces chiffres.

**M. Redway:** Vous ne leur avez pas posé la question, ou bien vous n'avez pas réussi à trouver cette économie de 2 millions de dollars?

**M. Deeks:** Nos vérifications ne nous ont pas permis de trouver une économie de ce genre.

**M. Redway:** Quand est-ce que nous pourrions enfin commencer à économiser ces 10 millions de dollars par an?

**M. Fulford:** Une bonne partie de ces 10 millions de dollars sont d'ores et déjà économisés grâce au programme de vérification national.

**M. Redway:** Vous pourriez peut-être vous réunir avec MM. Dye et Deeks un de ces jours pour voir si, oui ou non, vous avez économisé ces 10 millions de dollars.

**M. Deeks:** Nous sommes certainement prêts à rencontrer les intéressés. Comme nous l'avons dit, le système a été introduit seulement comme expérience pilote au seul bureau de London. Au moment de notre vérification, il n'avait toujours pas été appliqué à l'échelle nationale.

**M. Redway:** Lundi, à minuit, je suis censé présenter ma déclaration d'impôt sur le revenu et je ne veux pas avoir à payer 10 millions de dollars de plus qu'il n'en faut. Je vous engage donc à surveiller la situation attentivement.

**M. Roman:** Monsieur le président, j'aimerais commencer en vous renvoyant au paragraphe 5.105, qui fait état de ce qui suit: «Nous avons remarqué que ni le ministère des Finances, ni Douanes et Accise n'évaluent les programmes de remise». D'abord, pourquoi n'évaluez-vous pas ces programmes de remise?

**M. Huneault:** Madame la présidente, il y a un contexte à cette situation. . .



[Text]

**Mr. Roman:** I would appreciate knowing a little more about it.

**Ms Sheila Batchelor (Assistant Deputy Minister, Customs Programs, Department of National Revenue, Customs and Excise):** Madam Chairman, the Department of National Revenue has a specific role in terms of the remission orders that are passed by Order in Council to provide duty relief and sales tax relief in specific circumstances. Basically we are the administrator of remission orders. We have a limited number of cases where the Minister of National Revenue can himself propose remission orders, and those are where there are inequities in the administration of the law or where we have clearly made an administrative error. I think in those instances it is fair to say that the passage of a remission order that brings equity to citizens who have overpaid their duties or establishes consistency among importers of similar types of goods is in itself an evaluation of the particular remission order.

In terms of remission orders that reflect broader government policy and economic objectives, those are the responsibility of the Department of Finance. We do have some representatives here from the Department of Finance, if the Chair would like to invite those representatives to speak to their responsibilities in that area.

**Mr. Redway:** I guess it depends on whether or not Mr. Roman wants to ask them a question.

**Mr. Roman:** In order for us to get the answer to the initial question, someone ought to come forward and explain it a little further.

**The Vice-Chairman:** I understand we have Mr. McCloskey and Mr. Sewell here, or perhaps someone else would like to respond for the department. Would you like to respond to Mr. Roman's question, Mr. McCloskey?

**Mr. Bill McCloskey (Director, Tariffs Division, Department of Finance):** I think perhaps we will both respond. I am the director of the Tariffs Division in the Department of Finance, and Mr. Sewell heads up the tax evaluation section in the department.

To follow along what Ms Batchelor was saying, remission orders in a sense have been evaluated for years and years. Many of the remission orders do have sunset clauses on them and they are renewed, but when they are renewed they are not renewed just automatically. An assessment is made in the Department of Finance as to whether or not they are still living up to the original purposes for which they were put in.

• 1005

However, there is a more formal procedure being put in place now to evaluate them on an ongoing basis, and perhaps Mr. Sewell can speak about that.

**Mr. David Sewell (Director, Evaluation Division, Department of Finance):** Mr. Chairman, I believe Mr.

[Translation]

**M. Roman:** Justement, j'aimerais bien que vous me l'expliquiez.

**Mme Sheila Batchelor (sous-ministre adjointe, Programmes douaniers, ministère du Revenu national, Douanes et Accise):** Madame la présidente, le ministère du Revenu national, dans le cadre des décrets de remise adoptés par décret du conseil, a pour rôle d'atténuer les droits de douane et les taxes de vente dans certaines circonstances bien précises. Nous appliquons donc les décrets de remise. En tant que ministère national, nous ne pouvons proposer nous-mêmes qu'un certain nombre de ces décrets de remise, et seulement lorsque l'application de la loi a donné lieu à des injustices ou que des erreurs administratives ont clairement été commises. Dans ces circonstances, la seule adoption des décrets de remise, qui sont censés assurer une meilleure justice aux citoyens qui ont payé des droits excédentaires ou qui sont censés faire en sorte que les mêmes règles s'appliquent aux importateurs pour les mêmes genres de produits, constitue une évaluation.

Pour ce qui est des décrets de remise qui doivent refléter les grandes politiques du gouvernement ou ses grands objectifs économiques, ils relèvent du ministère des Finances. Il y a ici des représentants du ministère des Finances, si la présidente désire connaître leur point de vue à ce sujet.

**M. Redway:** Tout dépend si M. Roman veut leur poser des questions.

**M. Roman:** Je pense que quelqu'un devrait essayer de répondre un peu plus en détail à cette partie de la question.

**Le vice-président:** Je pense que M. McCloskey et M. Sewell, entre autres, sont présents pour le ministère. Quelqu'un désire-t-il répondre à la question de M. Roman? Monsieur McCloskey.

**M. Bill McCloskey (directeur, Division des tarifs, ministère des Finances):** Nous pouvons tous les deux essayer de répondre à la question. Je suis directeur de la Division des tarifs du ministère des Finances, et M. Sewell est chef de la Section de l'analyse fiscale du ministère.

Pour faire suite à ce que M<sup>me</sup> Batchelor disait, les décrets de remise, d'une certaine manière, sont évalués depuis des années. Beaucoup des décrets de remise ont des dispositions de temporarisation et sont renouvelés, mais ils ne sont pas renouvelés automatiquement. Le ministère des Finances tient à s'assurer qu'ils continuent d'être justifiés.

Il y a cependant un mécanisme qui est mis en place actuellement pour les évaluer de façon plus officielle, de façon permanente; M. Sewell va en parler.

**M. David Sewell (directeur, Division de l'évaluation, ministère des Finances):** Monsieur le président, je pense



[Texte]

Roman's question was addressed in a recent letter from the deputy minister, Mr. Hartt, to the chairman of the committee, dated March 29.

**The Vice-Chairman:** We have that letter. I am sure Mr. Roman has read it carefully.

**Mr. Sewell:** I think more generally to get at the substance of this question, the problem is to separate out what might be a remission program in the whole area. As Ms Batchelor said, most remission orders are simply equitable remedies—no sense in their program—or to rectify some administrative problem. Any glance at the Public Accounts will reveal that most remission orders are of this nature.

The programs addressing industrial objectives will be the subject of attention from the tax measures evaluation unit, and we plan to start that in the next fiscal year as resources become available to undertake that task.

I hope that answer is satisfactory.

**Mr. Roman:** Basically, I just wanted to know why you have come under that criticism, because in paragraph 5.106 it says that the Department of Finance should be taking a lead role in ensuring that the remission programs are evaluated in accordance with the guidelines issued by the Office of the Comptroller General. I guess I am hearing you correctly. You say you are going to initiate that when resources become available, hopefully in the following year.

**Mr. Sewell:** Yes, sir. Certainly in the next fiscal year, Mr. Chairman.

**Mr. Hovdebo:** I asked the Auditor General a question on that same topic. What is he looking for in that evaluation that he is suggesting the Department of Finance take a lead role?

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, as the committee may recall, we believe the Department of Finance should establish an evaluation unit. I think they did that last fall in 1987. They are undertaking some of these reviews, not just in this area, but across a broader spectrum of interests, so that the objectives of the Finance Department can be measured in terms of results to see in this particular case whether or not the remissions are doing the job they had intended to achieve in the first place. If we are giving remissions to tire companies, are we achieving the objective of giving remissions to tire companies? I think it is that type of issue they will be exploring.

**Mr. Hovdebo:** You are saying that you think you have in place the structure that can do that.

**Mr. Sewell:** Yes. As I indicated previously, we intend to commence evaluation. We are presently involved in collecting measures to be evaluated with the tariffs division of the department. As resources become

[Traduction]

que la question de M. Roman était traitée dans une lettre récente du sous-ministre, M. Hartt, à la présidente du Comité, en date du 29 mars.

**Le vice-président:** Nous avons cette lettre, et je suis sûr que M. Roman l'a lue attentivement.

**M. Sewell:** Pour répondre plus directement à la question, il convient de faire la différence entre les diverses catégories de remises. Comme M<sup>me</sup> Batchelor l'a indiqué, la plupart des décrets de remise se veulent simplement des correctifs équitables, à l'intérieur du programme, ou servent à rectifier des erreurs administratives. La consultation des comptes publics permettra de le confirmer.

Pour ce qui est des programmes de remise dans le cadre des grands objectifs industriels, ils doivent faire l'objet d'une attention particulière de l'unité d'évaluation des mesures fiscales. Nous entendons nous y lancer au cours de l'année financière qui vient, au fur et à mesure que nous disposerons des ressources nécessaires.

J'espère avoir répondu à votre question de façon satisfaisante.

**M. Roman:** Je voulais simplement savoir ce qui justifiait la critique qui se trouve au paragraphe 5.106. Il fait valoir que le ministère des Finances devrait assurer un rôle de premier plan et voir à ce que les programmes de remise soient évalués conformément aux lignes directrices publiées par le Bureau du contrôleur général. Si je comprends bien, vous allez faire quelque chose à cet égard lorsque vous aurez les ressources nécessaires, et vous espérez que ce sera au cours de l'année qui vient.

**M. Sewell:** Au cours de la prochaine année financière, monsieur le président.

**M. Hovdebo:** J'ai posé une question au Vérificateur général sur le même sujet. Quelle est cette évaluation que le ministère des Finances doit effectuer et quel est ce rôle de premier plan qu'il doit jouer?

**M. Dye:** Comme le Comité s'en souvient sans doute, monsieur le président, nous avons suggéré au ministère des Finances de créer une unité d'évaluation. Il l'a fait, semble-t-il, au cours de l'automne 1987. Il procède à un certain nombre d'examen, non pas seulement dans ce domaine, mais pour l'ensemble de son activité, de façon à vérifier si ces objectifs sont atteints concrètement. Dans ce cas-ci, il essaie de voir si les remises correspondent toujours à leur but premier. S'il accorde des remises à des sociétés qui fabriquent des pneus, par exemple, il vérifie si l'intention est toujours respectée.

**M. Hovdebo:** Vous voulez dire que la structure nécessaire est déjà en place.

**M. Sewell:** Oui. Comme je l'ai dit, nous entendons commencer bientôt l'évaluation elle-même. Nous recueillons actuellement un certain nombre de mesures qui devront être examinées par notre Division des tarifs.



[Text]

available, we intend to commence that activity in the next fiscal year.

**Mr. Hovdebo:** One of the criticisms in here, which I can attest to by my own attempts to do so, is the information to parliamentarians which these remission orders give; for instance, the one example given in exhibit 5.5, which is a chronological list of the Orders in Council. What is the value of that? It is of no value to us. What is the value of its being in the Public Accounts?

**Mr. Sewell:** Before the Auditor General's report came out, an inquiry was started into the meaningfulness of remission order reporting in the Public Accounts. That inquiry was started, and has been completed by the Office of the Comptroller General.

Several recommendations of that study—in fact, I think all of them—have been adopted. There are representatives of the office of the Comptroller General here today who can speak more to that issue.

• 1010

I might also note that previous to this, and in response to the first report of this committee, the government undertook several new measures on reporting. In particular, there will be a new six-monthly report on new remission orders. The first report will cover the period to March 31 of this year. That report should be public in the next two to three weeks. That report follows some of the recommendations in the Office of the Comptroller General's report on meaningful reporting. I think the example Mr. Hovdebo is referring to would be covered in that example. Instead of a string of 100 importers of a particular item, you will reporting at the order level, which is more meaningful, with one particular figure, for instance. Much attention has been paid in the new report, in response to the wishes of this committee, to giving reasons and costs for new remission orders.

As you will know, other actions were taken in response to that first report of this committee. All remission orders will now be published in the *Gazette*. Previously some were held back, where they affected individuals who were one-shot occasions. All remission orders above \$20 million are tabled in the House.

**Mr. Hovdebo:** This may be in your report, then. But for instance, CIL had a remission order in 1986-87 of \$13 million, Petro-Canada of \$10 million, Esso of \$2 million in one place and a considerable amount in another place. If I look at that, will I be able to find out in your new report why those remission orders were given—in the report that is being developed?

**Mr. Sewell:** The new report covers new remission orders. The Public Accounts cover all remission orders. Any remission order in existence is supposed to be reported in there.

[Translation]

Et lorsque nous aurons les ressources nécessaires, dans le cours de la prochaine année financière, nous commencerons l'évaluation elle-même.

**M. Hovdebo:** Une des choses reprochées au système, et j'ai eu l'occasion de m'en rendre compte moi-même, c'est que les parlementaires n'ont guère d'information au sujet de ces décrets de remise; par exemple, la pièce 5.5 ne donne qu'une liste chronologique des décrets du conseil. Quelle valeur une telle liste peut-elle bien avoir? Nous ne pouvons rien en tirer. Pourquoi figure-t-elle dans les Comptes publics?

**M. Sewell:** Même avant le rapport du Vérificateur général, une enquête avait été entreprise au sujet de la façon dont les décrets de remise figuraient dans les Comptes publics. Cette enquête a été menée par le Bureau du contrôleur général et est maintenant terminée.

Plusieurs des recommandations—de fait, toutes les recommandations de cette étude ont été adoptées. Il y a des représentants du Bureau du contrôleur général ici présents, et ils peuvent en parler.

Même avant, en réponse au premier rapport du Comité, le gouvernement avait mis de l'avant plusieurs nouvelles mesures concernant le système d'information. Par exemple, un nouveau rapport semestriel est prévu pour les nouveaux décrets de remise. Le premier rapport portera sur la période se terminant le 31 mars de cette année. Il devrait être rendu public au cours des deux ou trois prochaines semaines. Il se conforme à certaines des recommandations du Bureau du Vérificateur général relativement à une amélioration de la qualité de l'information. Le problème que soulève M. Hovdebo dans son exemple sera ainsi corrigé. Il ne s'agirait donc plus de donner une liste de 100 importateurs; il y aura un montant pour le décret. Et une attention particulière a été prêtée aux recommandations du Comité dans son premier rapport; les raisons et les coûts des nouveaux décrets de remise seront indiqués.

Par ailleurs, comme vous le savez, d'autres mesures ont été prises en réponse au premier rapport du Comité. Par exemple, tous les décrets de remise seront maintenant publiés dans la *Gazette*. Ce n'était pas le cas auparavant, lorsqu'il s'agissait de décrets de remise uniques. Et tous les décrets de remise de plus de 20 millions de dollars sont maintenant déposés à la Chambre.

**M. Hovdebo:** Ce sera peut-être dans votre rapport. CIL, en 1986-1987, a eu droit à 13 millions de dollars, Petro-Canada à 10 millions de dollars, Esso à 2 millions de dollars à un endroit et à un montant considérable ailleurs. En consultant votre rapport, serai-je en mesure de connaître les raisons de ces décrets de remise?

**M. Sewell:** Le nouveau rapport porte sur les nouveaux décrets de remise. Les Comptes publics contiennent tous les décrets de remise. Tous les décrets de remise en vigueur y figurent.



[Texte]

My own responsibility is with the new report. Indeed, if a new remission order is given, the reasons for that order will be quite clearly stated. I do not think Mr. Hovdebo should have any problem on that front at all.

**Mr. Hovdebo:** So if I ask, I can find out even now why the remission order was given, can I?

**Mr. Sewell:** Yes, sir.

**The Chairman:** May I just clarify? What you are saying is that the next issue of *Public Accounts of Canada*, which becomes available in October, will have a lot more information about remission orders, plus you are releasing separate reports on them as the year goes on.

**Mr. Sewell:** My responsibility is not the Public Accounts, Madam Chairman. There are officials here who can speak to those. But substantive improvements in reporting have been approved there. My responsibility is to implement the promise made by the government to this committee on a new reporting mechanism for new remission orders passed.

One of the complaints of this committee, Madam Chairman, was that often sufficient information was not given on reasons for the order, and there was imprecision on the cost estimates for the order. Those are two subjects that are being looked at quite closely in constructing the new report. Indeed, I hope this committee will be satisfied with the government's efforts to promote openness in accountability in that respect.

**Mr. McCloskey:** Madam Chairman, that report will be tabled semi-annually, as indicated. The first report will cover remissions in the previous six months, up to March 31.

**The Chairman:** The newer remission orders, then, should meet the criticisms and concerns of this committee. But I am unsure about those that have been going on for a long, long time in the past. Is there a mechanism to start giving fuller information about those, the continuing ones, which may be 20 years old?

**Mr. Sewell:** I take your point, Madam Chairman. I think the recommendations that I know have been adopted by the Office of the Comptroller General—although I might suggest, Madam Chairman, it would be best for you to talk to the officials—will be a substantial improvement in reporting. This must cast some light in this area which not only is giving concern to this committee but which we find, quite frankly, receives almost no attention by the public. There are almost no public inquiries about remission order reporting, so the new reporting procedure for the Public Accounts should give that part of the document a higher profile.

[Traduction]

Je ne suis chargé, en ce qui me concerne, que du nouveau rapport. Et s'il y a un nouveau décret de remise, les raisons en sont clairement indiquées. M. Hovdebo ne devrait pas avoir de problème à ce niveau.

**M. Hovdebo:** Donc, si je pose la question, je peux connaître les raisons d'un certain décret de remise?

**M. Sewell:** Oui.

**La présidente:** Puis-je préciser un point? Vous voulez dire que la prochaine édition des *Comptes publics du Canada*, qui sera disponible en octobre, contiendra plus d'information au sujet des décrets de remise et qu'en outre, il y aura des rapports distincts dans l'année au sujet des décrets de remise?

**M. Sewell:** Je ne suis pas chargé des Comptes publics en ce qui me concerne, madame la présidente. Il y a des hauts fonctionnaires ici présents qui le sont. Ce que je dis, c'est que des améliorations importantes ont été apportées à notre système à nous. Je m'attache, moi, en particulier, à donner suite à la promesse du gouvernement voulant qu'il y ait un mécanisme en vue d'améliorer l'information au sujet des nouveaux décrets de remise.

Le Comité s'était plaint, entre autres, que les raisons des divers décrets n'étaient pas données assez souvent et que les estimations de coûts relativement à ces décrets étaient imprécises. Nous avons essayé de tenir compte de ces deux points bien précis dans la préparation de notre nouveau rapport. Nous espérons que le Comité sera satisfait des efforts du gouvernement en vue d'en arriver à une plus grande transparence à ce niveau.

**M. McCloskey:** Comme il a été indiqué, madame la présidente, ce rapport sera déposé tous les six mois, et le premier portera sur la période précédant le 31 mars.

**La présidente:** Donc, en ce qui concerne les nouveaux décrets de remise, il sera tenu compte des critiques et des préoccupations de ce Comité. Je ne sais pas si la situation est aussi satisfaisante cependant pour ce qui est des remises permanentes qui remontent à des années en arrière. Y a-t-il un mécanisme prévu pour donner plus d'information au sujet de ces remises qui peuvent dater de 20 ans?

**M. Sewell:** Je comprends votre préoccupation, madame la présidente. Je pense que les recommandations que le Bureau du contrôleur général a adoptées—vous pourriez sûrement en savoir davantage en vous adressant à ses représentants—constitueront une amélioration importante dans le domaine de l'information. Toutes ces nouvelles mesures devraient donner satisfaction au Comité, parce qu'il faut bien dire que c'est un domaine qui passe à peu près inaperçu auprès du public. Il n'y a presque pas de demandes d'information du public au sujet des remises. La nouvelle information concernant les remises dans les Comptes publics devrait susciter un renouveau d'intérêt.



[Text]

• 1015

**The Chairman:** Mr. Redway indicated he had a supplementary, and Mr. Hovdebo has another question. Would it be acceptable to you if we ask Mr. Gorman, who is here from the Office of the Comptroller General, to join us and explain what is happening in the reporting of the remission orders in the next issue of *Public Accounts of Canada*.

**Mr. Bernard Gorman (Acting Deputy Comptroller General, Office of the Comptroller General):** The report Mr. Sewell referred to has been completed and the recommendations have been adopted.

With respect to the Public Accounts, the report has been accepted by Treasury Board and we would be issuing to departments the reporting requirements starting the first of April this year. The reporting we are referring to would be for the 1988-89 fiscal year, not for the Public Accounts that will be coming up this October.

At the present time there is a listing in the Public Accounts by beneficiary of remissions. The new reporting will be at the order level, so we will refer to the authority at the order level that was received and we would be reporting back against that.

What we propose to include would be a description of the remission order itself and the amount of the remission in the current fiscal year. All remission orders will be covered. They will be included in the Public Accounts for the full duration of their useful life until they expire. So in each fiscal year the Public Accounts will show the amount of the remission that was effected in that fiscal year and that will continue on.

We would also ask departments to maintain information at the beneficiary level so that Parliament would not lose the information they are currently having. It would not be reported on an annual basis, but should a member of the public wish that information, departments will have that. They will be required to continue to collect it.

**Mr. Hovdebo:** When you say the duration of its life, do you mean the basis of the order, the length of the time it is in place?

**Mr. Gorman:** That is correct.

**Mr. Hovdebo:** That is fine.

**Mr. Redway:** I was interested in your comments, gentlemen, about the fact that there have been very few public inquiries about remission orders. I am sure you appreciate how difficult it is to even know such things exist from looking in *Public Accounts of Canada*. I only know they exist, quite frankly, as a result of being a member of this committee and having them drawn to my attention.

I had occasion last week to try to find the cursed things in the four volumes of *Public Accounts of Canada* and I had to go to one of the staffers of this committee to direct

[Translation]

**La présidente:** Monsieur Redway, une question complémentaire, et monsieur Hovdebo, une autre question. M. Gorman, qui représente ici le Bureau du contrôleur général, pourrait-il s'avancer et se joindre à la discussion afin d'expliquer quelles mesures sont prises relativement à la divulgation des décrets de remise dans la nouvelle édition des *Comptes publics du Canada*?

**M. Bernard Gorman (sous-contrôleur général intérimaire, Bureau du contrôleur général):** Le rapport dont a parlé M. Sewell est terminé, et les recommandations ont été adoptées.

En ce qui concerne les Comptes publics, le rapport a été accepté par le Conseil du Trésor, et les ministères seront bientôt avisés des nouvelles dispositions concernant l'information à compter du 1<sup>er</sup> avril de cette année. Ces dispositions s'appliqueront pour l'année financière 1988-1989, c'est-à-dire non pas pour les Comptes publics qui paraîtront au mois d'octobre.

Actuellement, les Comptes publics donnent la liste des bénéficiaires des remises. Les nouvelles dispositions concernant l'information auront trait aux décrets. Nous indiquerons donc en vertu de quoi les décrets ont été consentis.

Nous avons l'intention de décrire les décrets de remise eux-mêmes et d'en indiquer le montant pour l'année financière. Tous les décrets de remise seront inclus dans les Comptes publics pour la période au cours de laquelle ils seront en vigueur. Donc, pour chaque année financière, les Comptes publics indiqueront le montant des remises en vigueur, et ce, pour la durée des remises.

Nous demanderons également aux ministères de continuer d'indiquer les bénéficiaires, de façon à ce que le Parlement ait cette information à sa disposition. Cette information ne sera pas publiée tous les ans, mais elle sera disponible en tout temps, si les membres du public s'adressent aux ministères. Les ministères devront avoir l'information.

**M. Hovdebo:** Vous parlez de la durée des remises, mais incluez-vous également les raisons, ainsi que les dates depuis lesquelles les remises sont en vigueur?

**M. Gorman:** Oui.

**M. Hovdebo:** Très bien.

**M. Redway:** J'ai noté ce que vous avez dit au sujet du fait que le public ne semble pas tellement s'intéresser aux décrets de remise. Je suis sûr que vous savez à quel point il peut être difficile d'en connaître l'existence et de les trouver dans les *Comptes publics du Canada*. En ce qui me concerne, je ne suis au courant de la question que depuis que je suis membre de ce Comité et que le Comité en a discuté.

J'ai essayé de trouver ces fameuses remises la semaine dernière dans les quatre volumes des *Comptes publics du Canada*, et je dois vous dire que j'ai eu recours au



[Texte]

me to where the heck they were. There are 36 pages of them and almost a billion dollars last year in remissions.

I find the whole concept of remissions personally—just as an aside here—really offensive, because there is such a potential for discrimination and such a potential for forgiving the taxes or the duties or whatever it is of my neighbour and not of me, or of me and not of my neighbour. That is why it is so important that the whole thing be made public, in my opinion. However, I think Parliament should be asked to approve these things on an annual basis, frankly.

• 1020

Let me ask you about the statement in the letter of March 29 of this year from the Minister of Finance to the chairman of the committee, in which he stated that all remission orders above the \$20-million threshold will be tabled in Parliament. I guess I am a cynic like my constituents and I have some doubts about this.

Have we had any such remission orders tabled in Parliament since that letter?

**Mr. McCloskey:** The answer is yes.

**Mr. Redway:** How many and what are they?

**Mr. McCloskey:** I cannot remember the date, but—

**Mr. Redway:** How would I, as a Member of Parliament, know unless I was sitting there? I would have carefully to read through all the stuff, but I do not remember getting anything over my desk saying—

**Mr. McCloskey:** They were tabled in, I guess, January. There were three tire remission orders tabled in Parliament.

**Mr. Redway:** How much were they and what were they for?

**Mr. McCloskey:** I believe there was a remission—I am speaking from memory now—for Michelin for approximately \$80 million over five years. There was a remission for Goodyear for \$25 million over four years. These are not annual figures; this is over the four years. For Uniroyal Goodrich. . . I am sorry; I have forgotten; I do not have the amount in my memory. Again, that is a public document so I am sure the clerk can lay his hands on that.

**Mr. Redway:** Were they all given on the same basis? Were the rationales, the theories behind remitting the duties in these cases, all the same?

**Mr. McCloskey:** Yes. It was to assist the tire companies to restructure and rationalize their operations in Canada.

**Mr. Redway:** Are there any tire companies in Canada that did not get a remission order?

[Traduction]

personnel du Comité. Il y en a eu pour 36 pages et pour presque un milliard de dollars l'année dernière.

Je vous avoue que c'est le concept même qui me répugne, à cause des possibilités de discrimination. Mon voisin a peut-être droit à une remise, alors que je n'y ai pas droit, ou le contraire. Voilà pourquoi il est si important que le public soit au courant de la question. En tout cas, le Parlement devrait approuver les remises annuellement.

Je reviens sur les promesses faites dans la lettre du 29 mars de cette année du ministre des Finances à la présidente de ce Comité voulant que tous les décrets de remise de plus de 20 millions de dollars soient déposés au Parlement. Je suis peut-être aussi cynique que mes commentants, mais j'entretiens des doutes à cet égard.

Y a-t-il eu des décrets de remise déposés au Parlement depuis cette lettre?

**M. McCloskey:** Oui.

**M. Redway:** Combien et de quelle nature?

**M. McCloskey:** Je ne me souviens plus de la date exacte. . .

**M. Redway:** Comment aurais-je pu les voir en tant que député si je n'avais pas été nécessairement au bon endroit au bon moment? Je me tiens au courant, mais je ne me souviens pas d'avoir vu quoi que ce soit sur mon bureau. . .

**M. McCloskey:** Ils ont été déposés en janvier, si je ne m'abuse. Il y en avait trois, et ils avaient trait à des fabricants de pneus.

**M. Redway:** De quels montants étaient-ils et quels étaient leurs bénéficiaires?

**M. McCloskey:** Si ma mémoire est bonne, il y avait une remise à l'intention de Michelin pour un montant d'environ 80 millions de dollars sur cinq ans. Il y en avait une autre à l'intention de Goodyear d'un montant de 25 millions de dollars sur une période de quatre ans. Je vous rappelle qu'il ne s'agit pas de chiffres annuels, mais de chiffres pour l'ensemble de la période; dans ce cas, quatre ans. Il y en avait également une à l'intention d'Uniroyal Goodrich. . . Malheureusement, j'ai oublié le montant. De toute façon, tous ces renseignements sont publics, et le greffier peut les obtenir.

**M. Redway:** Ont-elles toutes été accordées pour les mêmes raisons? La justification était-elle la même dans tous les cas?

**M. McCloskey:** Oui. Il s'agissait d'aider les fabricants de pneus à restructurer et à rationaliser leurs opérations au Canada.

**M. Redway:** Y a-t-il eu des fabricants de pneus au Canada qui n'ont pas obtenu la remise?



[Text]

**Mr. McCloskey:** All tire companies in Canada were, and still are, entitled to remission. It was a procedure that was negotiated with all tire companies that if they come forward and seek remission then the government will negotiate a remission with them.

**Mr. Redway:** Is there something in writing about that, other than the bold statement that they got these remissions?

**Mr. McCloskey:** I do not believe there is anything in writing in terms of a—

**Mr. Redway:** This is all secret Cabinet documents, is it?

**Mr. McCloskey:** No, it is not secret Cabinet documents, but the memoranda of understanding that are entered into with the tire companies—

**Mr. Redway:** No, but you have indicated that in effect an invitation was offered to every tire company in Canada to come in and ask for some money back. Where is the invitation? Do you have that—

**Mr. McCloskey:** It is not simply a question of inviting companies to come in and ask for money back. In most cases, again, this is to assist the tire companies to rationalize their operations in Canada. In fact, what has happened is that the tire companies are expanding their operations and are increasing production. So in a sense it is imports that are not occurring now. There are imports of tires to round out production of lines in Canada. In a sense it is new importations that are occurring as a result of the increased production in Canada.

**Mr. Redway:** Do you have something in writing about what the rationale and whatnot of this program is and how everybody was advised that the program existed and how many have come in and made inquiries and how many other companies have not made any inquiries? Have you anything about that?

**Mr. McCloskey:** I do not have anything with me. We can provide the committee with something. It was a procedure that was negotiated by—

**Mr. Redway:** I hope that you will file something with us on this. I am sure that you can see the potential for abuse in something like this, where some companies like Michelin, Goodyear, and Uniroyal get some deal and they are in competition with some other company that does not get the deal and they are all competing in the same marketplace. Maybe there is no favoritism, nothing out of the ordinary, shown here; but, my gosh, it has such a tremendous potential for abuse that we should see that material to satisfy ourselves.

• 1025

The other thing that bothers me is this \$20-million limit. You have indicated that some of these remissions were over five years, four years, etc. Maybe that should allay my concern. But I always think of the possibility of having one remission for \$19 million and another remission for the same company for \$15 million, and you

[Translation]

**M. McCloskey:** Tous les fabricants de pneus au Canada y avaient droit et continuent d'y avoir droit. Les modalités ont été négociées avec tous les fabricants de pneus; ils peuvent tous discuter avec le gouvernement de la possibilité d'une remise.

**M. Redway:** Y a-t-il des documents en ce qui concerne ces remises, ou doit-on se contenter de paroles?

**M. McCloskey:** Je ne crois pas qu'il y ait quoi que ce soit par écrit pour ce qui est. . .

**M. Redway:** Il s'agit de documents secrets du Cabinet?

**M. McCloskey:** Non, mais il y a des protocoles d'entente avec les fabricants de pneus. . .

**M. Redway:** Vous avez dit que tous les fabricants de pneus au Canada avaient été invités à présenter une demande en vue d'une remise. Où se trouve-t-elle, cette invitation? Avez-vous. . .

**M. McCloskey:** Il ne s'agissait pas simplement d'inviter les fabricants à présenter une demande en vue d'une remise. Dans la plupart des cas, la mesure avait pour but de les aider à rationaliser leur exploitation au Canada. Il en a résulté dans les faits que les fabricants ont pris de l'expansion et ont augmenté leur production. Il y a des importations qui n'ont pas eu lieu pour cette raison. Les importations de pneus servent à compléter la production au Canada. Ce sont de nouvelles importations, qui découlent de l'augmentation de la production au Canada.

**M. Redway:** Avez-vous un rapport écrit quelconque au sujet des raisons et des modalités de ce programme? Savez-vous combien de fabricants ont été avisés de l'existence du programme, combien ont présenté des demandes et combien n'en ont pas présentés?

**M. McCloskey:** Je n'ai rien par écrit en main. Je peux fournir certains détails au Comité s'il le désire. Les modalités ont été négociées. . .

**M. Redway:** J'espère que vous pourrez déposer un rapport à ce sujet. Je suis sûr que vous vous rendez compte des possibilités d'abus dans le cadre d'un programme comme celui-ci, qui accorde certains avantages à des sociétés comme Michelin, Goodyear et Uniroyal; ces sociétés font concurrence à d'autres qui n'ont pas nécessairement les mêmes privilèges. Il n'y a peut-être pas de favoritisme, il n'y a peut-être rien d'inhabituel dans cette façon de procéder. Cependant, les possibilités d'abus sont telles qu'il serait bon que nous voyions les documents en cause.

Il y a aussi cette limite de 20 millions de dollars. Vous avez dit que certaines remises étaient accordées pour cinq ans, pour quatre ans, etc. Cela devrait peut-être me rassurer, mais je me dis qu'il doit être possible d'obtenir une remise pour 19 millions de dollars et une autre pour 15 millions de dollars, ce qui dispense de faire un rapport



[Texte]

do not have to report it, or you do not have to table it with Parliament, because it does not total \$20 million in one lump sum. Can you tell me what safeguards there are against something like that?

**Mr. Sewell:** Since the orders are completely open, all orders will be gazetted and there will be the six-monthly report. If there were any chicanery such as Mr. Redway was suggesting of dividing up an order over several periods, it would immediately be obvious. What we have now is a completely open process, with publication of all orders.

**Mr. Redway:** You mean what we will have, not what we have now.

**Mr. Sewell:** Yes.

**Mr. Redway:** We will look forward to that. But I will sure look forward to receiving this other material, particularly on the tire company.

Are there any similar programs of that sort where there is a sort of open invitation to a particular sector of industry to come in and ask for some money?

**Mr. McCloskey:** Again, I dispute the statement that it was an "open invitation". This was a—

**Mr. Redway:** Do you mean it was only offered to three companies, and it was not offered to the other?

**Mr. McCloskey:** No, it was a program that was negotiated by Regional Industrial Expansion with the tire companies. All tire companies were involved. It was at the request of the tire companies, and all the tire companies were informed of the basis on which remission would be given. It is certainly not a discriminatory program.

**Mr. Redway:** And we will see that material.

**Mr. McCloskey:** We will get you some material that describes the program.

**Mr. Redway:** Good.

**Mr. McKenzie:** Are these remission orders applied at just one border crossing point or at all border crossing points, and are they all implemented in the same way at every border crossing point? And who makes the decision? Are the customs duty officers involved in this, or do they just get instructions from headquarters that this is to be let through? How is that process managed?

**Mr. Huneault:** Basically as you just said. We let the customs officers right across the country know what the negotiations were and what the results are, and then they let the goods in based on those directions. But there is no real judgment call on their part at that particular point.

**Mr. McKenzie:** The reason I raise that is that a few years ago I was involved with a number of auto parts firms in Manitoba that were having great difficulty importing auto parts from the States. They would find out that if they used one border crossing point, well, they would have to pay customs duties; but if they brought it in over at another border crossing point, they did not pay

[Traduction]

ou de déclarer ces remises au Parlement. En effet, dans ces conditions, on n'atteint pas 20 millions de dollars. Qu'est-ce qui empêche de faire ce genre de choses?

**M. Sewell:** Puisque les décrets n'ont rien de confidentiel, ils seront tous publiés dans la Gazette et paraîtront dans le rapport semestriel. Si quelqu'un essayait de diviser un décret en plusieurs périodes, comme M. Redway l'envisage, on s'en apercevrait immédiatement. Le processus est totalement ouvert, tous les décrets sont publiés.

**M. Redway:** Vous parlez du futur, non pas de la situation actuelle.

**M. Sewell:** Oui.

**M. Redway:** C'est une excellente chose. Cela dit, j'attends avec impatience ces renseignements, en particulier sur la compagnie de pneus.

Est-ce qu'il y a d'autres programmes de ce genre où on lance une invitation générale à un secteur en particulier de l'industrie à venir demander de l'argent?

**M. McCloskey:** Je ne suis pas d'accord quand vous parlez d'une «invitation générale». Dans ce cas...

**M. Redway:** Vous voulez dire qu'on a offert cela à trois compagnies seulement, et non pas aux autres?

**M. McCloskey:** C'est l'Expansion industrielle régionale qui a négocié ce programme avec les compagnies de pneus. Toutes ont participé à l'exercice. Cela a été fait à la demande des compagnies de pneus, et toutes ont été informées des remises qui seraient accordées. C'est loin d'être discriminatoire.

**M. Redway:** Vous nous enverrez de la documentation.

**M. McCloskey:** Nous vous enverrons des documents qui décrivent le programme.

**M. Redway:** Parfait.

**M. McKenzie:** Est-ce que ces décrets de remise sont valables à un seul poste frontière ou bien dans tous les postes frontière? Est-ce qu'ils sont appliqués de la même façon à tous les postes frontière? D'autre part, qui prend la décision? Est-ce que les agents des douanes participent à l'exercice, ou bien se contentent-ils d'appliquer les instructions qu'on leur donne? Comment est-ce que cela fonctionne?

**M. Huneault:** À peu près comme vous venez de l'expliquer. Nous avertissons tous les agents des douanes du pays de la teneur des négociations et de leurs résultats, et ils laissent passer les biens selon ces directives. À ce stade, ils n'ont pas de jugement à porter.

**M. McKenzie:** Si je soulève cette question, c'est qu'il y a quelques années, j'ai eu l'occasion de m'occuper d'un certain nombre de compagnies de pièces d'automobile, au Manitoba, qui avaient du mal à importer des pièces des États-Unis. Elles finirent par s'apercevoir que lorsqu'elles entraient par un poste frontière, elles devaient payer des droits de douane, mais que dans un autre poste frontière,



[Text]

the customs duties. I spent months and months working on it. So did they. Eventually everybody just gave up, because we were not making any headway at all. They would even have trial runs to show and prove to Revenue Canada the difference between the border crossing points. Everybody had an different interpretation of the law.

Do you monitor this to see if the customs officers, everybody, are applying the law at every border crossing point?

**Mr. M.A. Gallup (Assistant Deputy Minister, Customs Operations, Department of National Revenue, Customs and Excise):** Yes, we do. In fact, on January 1 we put in a completely new customs commercial system, and now all of these Orders in Council are incorporated into this system. This will go a long way to solving the problem you have raised, where in the past in our larger ports, where there were considerable commercial shipments, the people were fully aware, yet in some of the smaller locations the staff maybe was not aware. So I think we have come a long way in that regard and this new customs commercial system will go a long way towards having a better, uniform approach to this kind of thing across the country.

• 1030

**Mr. McKenzie:** In your monitoring, do you find that it is being applied the same at every border?

**Mr. Gallup:** Yes.

**Mr. de Jong:** I was amazed when I heard Mr. McKenzie ask his question, and then I was more amazed when I heard the answer. On programs like auto parts, that there should be variations from entry points. . . I am amazed that this even existed in the not-too-distant past.

How serious is this? Could you elaborate on that? Perhaps we could get some comments from the Auditor General, too.

**Mr. McKenzie:** It could apply to everything. I just happened to be working with that group.

**Mr. de Jong:** Yes, really. I would understand that on some consumer types of items and individual items there would be variations, in part depending upon the particular customs officer who is there and what side of the bed he got up on that morning. Those are normal human variations that, even though they are annoying at times, can be understood and expected. But commercial ones, on large-scale operations. . .

**Mr. Gallup:** This has to be put in its proper context. We have some 600 locations across the country where we have customs officers situated. As I mentioned earlier, there are the larger locations, where goods are coming in

[Translation]

elles ne devaient pas le faire. Cela m'a demandé des mois et des mois de travail. Les compagnies aussi ont fait des démarches. En fin de compte, nous avons abandonné parce que nous n'arrivions à rien. À un moment donné, on avait même organisé un transport témoin pour prouver à Revenu Canada qu'il y avait une différence entre les postes frontière. Chacun avait son interprétation de la loi.

Est-ce que vous suivez ce genre de chose? Est-ce que vous cherchez à savoir si les agents des douanes appliquent bien la loi de la même façon à tous les postes frontière?

**M. M.A. Gallup (sous-ministre adjoint, Opérations douanières, ministère du Revenu national, Douanes et Accise):** Oui, nous le faisons. D'ailleurs, le 1<sup>er</sup> janvier, nous avons mis en place un système tout nouveau pour les douanes commerciales, et tous ces décrets du conseil font partie du système. Cela devrait régler le problème que vous mentionnez dans une large mesure, car, en effet, par le passé, les principaux postes douaniers, ceux où il y a beaucoup de trafic commercial, étaient parfaitement au courant, alors que les postes secondaires ne l'étaient pas toujours. Nous avons donc fait beaucoup de progrès, et ce nouveau système de douanes commerciales fera beaucoup pour uniformiser et améliorer les opérations dans tout le pays.

**M. McKenzie:** Quand vous faites des contrôles, est-ce que vous constatez que les dispositions sont appliquées de la même façon à tous les postes frontière?

**M. Gallup:** Oui.

**M. de Jong:** J'ai été très étonné quand j'ai entendu M. McKenzie poser cette question, et la réponse m'a plus étonné encore. Qu'il y ait des différences selon les postes frontière quand il s'agit de produits comme des pièces d'automobile. . . Je suis vraiment renversé d'apprendre que cela a existé il n'y a pas tellement longtemps.

Est-ce que c'est vraiment grave? Pouvez-vous développer? Peut-être le Vérificateur général pourrait-il commenter également.

**M. McKenzie:** Il pourrait s'agir de n'importe quel produit. Il se trouve que j'ai travaillé avec ce groupe-là.

**M. de Jong:** Oui, vraiment. Je conçois qu'il y ait des différences pour certains types de produits de consommation, des articles individuels; dans ce cas, effectivement, si l'agent des douanes s'est levé du mauvais pied ce matin-là, cela peut faire une différence. Ce sont des variantes normales, qui tiennent à la nature humaine et qui sont compréhensibles, ce qui ne les empêche pas d'être exaspérantes. Mais pour les grosses opérations commerciales. . .

**M. Gallup:** Il faut comprendre cela dans le contexte. Dans tout le pays, nous avons des agents des douanes dans quelque 600 postes. Comme je l'ai dit plus tôt, il y a les gros postes où la circulation est intense et où le personnel



[Texte]

on a continuous basis and the staff are very used to handling those goods. We also have some very small locations, where, generally speaking, commercial goods do not come across.

But to compensate for this we have a process of what we call redetermination, where all the entries are looked at in our region by a group of specialists to ensure that the proper rate of duty and the proper tariff classification has been levied.

There will always be disputes by companies and individuals in that they feel that the wrong tariff item has been applied. So these disputes go up through the appeal process, ultimately to the Tariff Board and to the court. I certainly have to admit that there are times when individuals will be assessed different rates of duty; but, as I say, there is a means of redress here where the companies are reimbursed.

**Mr. de Jong:** But that only operates one way, if a company feels that they have been overtaxed. You will never catch the flip side on it. If a customer feels that he gets a better deal going through one customs point rather than another point, then he is not going to complain to you.

**Mr. Gallup:** No. Again, with the new customs commercial system we have put in and our experts stationed in each region, a number of all entries are reviewed. In some cases we find where people have paid us too much; in other cases we find where they have not paid us enough.

**Mr. de Jong:** Since when has the new system been in operation?

**Mr. Gallup:** January 1.

**Mr. de Jong:** That recent?

**Mr. Gallup:** Yes. The appeal process was always there, but it was on a manual system in the ports basically. Now we have a computer system that makes the job of these review officers much easier and much more thorough.

**Mr. de Jong:** I wonder if the Auditor General would comment on this.

• 1035

**Mr. Dye:** Thank you, Madam Chair, for the opportunity.

I thought the committee might be interested in knowing that in our audit plans in the area of auditing the regulatory processes, in 1989 we intend to look at the even application of the law in the excise area and in 1990 on the customs side. So we have already built that into our plans for even applications. This new system went in very recently and we will be looking at it. It was January 1, 1988. We need a little evidence before we can start auditing it.

[Traduction]

est très habitué aux articles qui passent. Nous avons également de très petits postes où il n'y a pratiquement pas de trafic commercial.

Pour compenser, nous avons un système que nous appelons redétermination: tous les biens qui entrent dans le pays sont passés en revue par un groupe de spécialistes dans chaque région, et ces gens-là s'assurent que la bonne classification douanière a été appliquée et que les droits de douane imposés se justifiaient.

Il y aura toujours des compagnies et des particuliers qui penseront qu'on s'est trompé de tarif dans leur cas. Dans ces cas-là, il y a un processus d'appel qui aboutit à la Commission du tarif et, éventuellement, devant un tribunal. Il est certain que les tarifs appliqués ne sont pas toujours uniformes, mais comme je vous l'ai dit, les compagnies ont un recours et elles peuvent être remboursées.

**M. de Jong:** Mais ça ne fonctionne que dans un sens, uniquement si la compagnie juge qu'elle a payé un droit excessif. Les autres cas, vous n'en entendrez jamais parler. Si un client pense qu'il a intérêt à passer par un poste frontière, et non pas par un autre, il ne viendra pas s'en plaindre.

**M. Gallup:** Non. Encore une fois, le nouveau système de douanes commerciales doit rectifier ce genre de choses et, dans chaque région, nous avons des experts qui passent en revue la liste des biens qui sont entrés. Parfois nous constatons que les gens nous ont trop payés, parfois qu'ils n'ont pas payé assez.

**M. de Jong:** Depuis quand le nouveau système est-il en place?

**M. Gallup:** Depuis le 1<sup>er</sup> janvier.

**M. de Jong:** C'est si récent?

**M. Gallup:** Oui. Le processus d'appel a toujours existé, mais c'était un système manuel, principalement dans les ports. Aujourd'hui, nous avons un ordinateur qui facilite beaucoup la tâche de ces agents spécialisés, qui leur permet d'être beaucoup plus exhaustifs.

**M. de Jong:** Est-ce que le vérificateur général aurait quelque chose à ajouter?

**M. Dye:** Merci, madame la présidente, de m'avoir donné la parole.

Le Comité sera heureux d'apprendre que, dans le cadre de nos plans de vérification des processus réglementaires, nous avons l'intention d'étudier l'uniformité d'application de la loi dans le domaine de l'accise en 1989 et dans le domaine des douanes en 1990. Ce problème de l'uniformité fait donc déjà partie de notre calendrier. Ce nouveau système a été mis en place très récemment, le 1<sup>er</sup> janvier 1988, et nous avons l'intention de l'étudier. Il faut le laisser fonctionner pendant quelque temps avant de pouvoir l'évaluer.



[Text]

We will be looking to report to Parliament if there are any significant exceptions. I am sure there are differences, but we would only report them if they happen to be material and significant and recurring.

**Mr. de Jong:** Let me explore the background here a little further. Did Revenue do any studies at all to determine what the variation was from point to point?

**Mr. Gallup:** We have our own audit group inside the department, and they look at this. That is our internal audit group. We also have a system in each region that is looking at this question of tariff application and values. In headquarters, under Ms Batchelor, there is a further group who look at the overall concept of—

**Mr. de Jong:** I think you have identified three different groups. But it took you until January 1, 1988, to get something in place. Why did it take that long?

**Mr. Gallup:** I have to explain a little more. We did have a system—we called it our CEPAC System—that was implemented back in the late 1960s, if I recall correctly. However, it was more of an accounting system than a real control system as far as the tariff and the application of the tariff were concerned. Because of the deficiencies in that system, it had outgrown its usefulness, basically. We put in the new system; and I think we did it fairly quickly, because we brought it into being on January 1, in conjunction with the new harmonized tariff and code, which are an international tariff and code.

I might add that the new tariff and code will also help us in this question of uniformity, because the old tariff was a pretty horrible tariff.

**Mr. de Jong:** I am still trying to get a handle on how serious the problem was. I would assume the department has done some studies. I wonder if you could help us by telling us how serious a problem you saw this to be.

**Mr. Gallup:** It was always a problem. But I do not think it was that serious a problem, because eventually it would be corrected. Any difference from the treatment of one company or one individual to another is a problem. But overall, there are checks and balances in the system, and I do not think it was a serious problem, because in all our indications from the commercial firms we deal with in industry it has never been presented to us as a major problem.

**Mr. de Jong:** I wonder if I can go back to finance, the area Mr. Redway was exploring with the tire companies. How did that originate? Was it the tire companies that came to the government with a proposal and said, look, this is what we want to do, and if you will just help us in this area and in that area we can put this together; and they were able to demonstrate the economic benefits to Canada?

[Translation]

Si nous découvrons des exceptions importantes, nous en informerons le Parlement. Je suis certain qu'il y a des différences, mais nous en informerons le Parlement uniquement si elles sont considérables et si elles se reproduisent régulièrement.

**M. de Jong:** Permettez-moi d'approfondir un peu cette question. Le Revenu a-t-il cherché à déterminer l'importance des variantes d'un poste à l'autre?

**M. Gallup:** Nous avons un groupe de vérification au ministère même, et ce groupe étudie cette question. Il s'agit de notre groupe de vérification interne. Nous avons également un système dans chaque région, qui nous permet d'étudier l'application des tarifs et leurs montants. Au bureau central, sous la direction de M<sup>me</sup> Batchelor, un autre groupe étudie l'ensemble du concept de...

**M. de Jong:** Vous venez de nous parler de trois groupes, mais il a fallu attendre le 1<sup>er</sup> janvier 1988 pour que vous fussiez quelque chose de concret. Pourquoi a-t-il fallu si longtemps?

**M. Gallup:** Je vais vous expliquer cela un peu plus en détail. Auparavant, nous avions un système, notre système CPAC, qui remontait à la fin des années 60, si je me souviens bien. Cela dit, c'était un système de comptabilité plus qu'un système de contrôle réel des tarifs et de l'application des tarifs. A cause de ses lacunes, ce système était devenu inutile avec le temps. Nous avons donc mis en place un nouveau système, et nous l'avons fait assez rapidement, puisqu'il est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier, en même temps que les nouveaux tarifs et le nouveau code harmonisés qui sont alignés sur le code et les tarifs internationaux.

J'ajoute que les nouveaux tarifs et le nouveau code devraient nous aider à mieux uniformiser le système parce que les anciens tarifs étaient horriblement complexes.

**M. de Jong:** J'essaie toujours de comprendre la gravité du problème. J'imagine que le ministère a effectué des études. Pouvez-vous nous dire à quel point c'était considéré comme un problème grave.

**M. Gallup:** Cela a toujours été un problème, mais je ne le qualifierais pas de grave, car en fin de compte, on finissait par corriger la situation. Il y a toujours un problème quand les compagnies ou les particuliers sont traités différemment les uns des autres, mais dans l'ensemble, il finit par y avoir un certain équilibre, et à mon avis, ce n'était pas un problème vraiment grave car aucune entreprise commerciale ne nous en a jamais parlé comme d'un problème majeur.

**M. de Jong:** Je reviens à l'aspect financier dont M. Redway parlait au sujet des compagnies de pneus. Comment cela a-t-il commencé? Est-ce que ce sont les compagnies qui sont allées voir le gouvernement pour lui soumettre une proposition, ont-elles dit: voilà ce que nous voulons faire, si vous nous aidez dans tel et tel domaine, nous pourrions le faire, et ont-elles réussi à prouver que cela représentait des avantages économiques pour le Canada?



[Texte]

[Traduction]

• 1040

**Mr. McCloskey:** Sir, I can answer part of that. Our colleagues at the Department of Regional Industrial Expansion are the ones who have really been in the trenches in terms of dealing with the tire companies on this. My understanding is that this subject was under discussion for five or six years with the tire companies, and as for the exact negotiating history, who came to who first, I am afraid I really cannot tell you that at this time. But again, if you are interesting in getting into that level of detail, it may be more appropriate to call someone from Regional Industrial Expansion to discuss that.

**Mr. Hovdebo:** This is an expenditure, in a sense. Does the authority to make that expenditure come just from the order, the PC, or does it come from an act under which the PC was made?

**Mr. McCloskey:** It comes from a provision in the Customs Tariff Act that allows for remission of duties. I am sorry; I guess this authority has changed over time. It was in section 17 of the Financial Administration Act and now rests in the Customs Tariff Act.

**Mr. Hovdebo:** So this expenditure of funds by remission does not require any legislative authority.

**Mr. McCloskey:** Individual remissions do not require legislative authority. The umbrella authority rests in legislation, formerly in the Financial Administration Act and now in the Customs Tariff Act.

**Mr. Hovdebo:** Do you want to comment on that, Mr. Dye? That is a pretty broad area.

**Mr. Dye:** I am just not knowledgeable enough, Mr. Hovdebo, to give you a commentary. I am not in the field doing these audits. Perhaps I can get some help from Mr. Deeks, who understands it better than I do.

**Mr. Hovdebo:** I am thinking of the potential again, not necessarily the potential of different treatment or unfair treatment of certain areas, but the potential of the amount that is expended here without parliamentary authority or necessarily understanding by Parliament.

**Mr. Dye:** Mr. Hovdebo, the whole issue comes under the tax expenditure theme that we have been addressing over the last several years, making sure that Parliament is aware of what is in essence a tax expenditure. Now, perhaps Mr. Deeks can give you some indication of the magnitudes and the impacts. I just do not know, personally.

**Mr. Deeks:** Mr. Hovdebo, it is in the form of forgone revenue or tax expenditures. There is an exhibit in our chapter—and I will refer it to you very quickly—exhibit 5.4, which is just before paragraph 5.85. In 1985-86 there was some \$1 billion worth of remissions. I think that is an indication of the magnitude. We broke them down into the four major areas that you see: machinery, temporary entry, inward processing and the others. So that is

**M. McCloskey:** Je peux répondre à votre question, en partie. En fait, ce sont nos collègues du ministère de l'Expansion industrielle régionale qui ont été en première ligne et qui ont traité directement avec les compagnies de pneus. D'après ce que je sais, les discussions avec les compagnies de pneus ont duré cinq ou six ans mais, pour ce qui est de l'historique des négociations, je ne suis pas vraiment au courant, et je ne peux pas vous dire, par exemple, qui a pris l'initiative. Cela dit, si ces détails vous intéressent, peut-être pourriez-vous en discuter avec quelqu'un de l'Expansion industrielle régionale.

**M. Hovdebo:** D'une certaine façon, c'est une dépense. L'autorisation est-elle venue du décret, ou bien a-t-elle été donnée dans le cadre d'une loi?

**M. McCloskey:** Elle a été donnée aux termes d'une disposition de la Loi sur le tarif des douanes qui autorise des remises de droits. Excusez-moi, cela n'a pas toujours été le cas. Au départ, il s'agissait de l'article 17 de la Loi sur l'administration financière et, aujourd'hui, cela relève de la Loi sur le tarif des douanes.

**M. Hovdebo:** Par conséquent, ces déboursés de fonds par remises n'exigent pas une autorisation législative.

**M. McCloskey:** Pour des remises individuelles, on n'a pas besoin d'autorisation législative. L'autorisation générale se trouve dans la loi, autrefois dans la Loi sur l'administration financière et aujourd'hui, dans la Loi sur le tarif des douanes.

**M. Hovdebo:** Monsieur Dye, voulez-vous nous dire quelque chose à ce sujet? C'est un domaine assez vaste.

**M. Dye:** Monsieur Hovdebo, je ne connais pas assez la question pour faire des commentaires. Ce n'est pas moi qui suis chargé de ces vérifications. Peut-être M. Deeks, qui comprend mieux la question que moi, pourrait-il m'aider?

**M. Hovdebo:** Je ne pense pas forcément au fait qu'il pourrait y avoir certaines injustices dans certains domaines, mais plutôt aux sommes qui pourraient être dépensées sans autorisation parlementaire, sans même que le Parlement comprenne bien la situation.

**M. Dye:** Monsieur Hovdebo, tout cela relève des dépenses fiscales, un sujet qui est à l'étude depuis plusieurs années; nous voulons nous assurer que le Parlement comprend bien la nature des dépenses fiscales. Maintenant, M. Deeks pourra peut-être vous donner une idée de l'ampleur de la question et de ses répercussions. Personnellement, je ne sais pas.

**M. Deeks:** Monsieur Hovdebo, il s'agit d'un renoncement à des revenus, de dépenses fiscales. Dans un de nos chapitres—je vous y réfère très rapidement—nous avons le tableau 5.4, qui vient juste avant le paragraphe 5.85. En 1985-1986, les remises se sont élevées à un milliard de dollars. Cela vous donne une idée de l'ampleur de la question. Nous les avons réparties en quatre domaines principaux: machinerie, entrée



[Text]

potentially \$1 billion each year of revenue forgone for industrial purposes or purposes under the authority of either the Financial Administration Act or the new Customs Tariff Act, section 101.

**Mr. Redway:** It is even more for next year, according to the opening statement. In 1986-87 the revenue collections amounted to \$21 billion, or about a quarter of all federal revenue, and over \$1.2 billion in remission programs. So remissions are going up dramatically—\$200 million more in 1986-87 than there were in 1985-86. Hardly a drop in the bucket—5% of all the revenue we are giving back. So I have to pick up the slack for Michelin, Goodyear and Uniroyal, among others.

• 1045

**Mr. de Jong:** Can I pick up again on my line of questioning?

**The Chairman:** Yes, Mr. de Jong.

**Mr. de Jong:** Thank you very much, Madam Chair.

Let us just continue on the subject of tire manufacturers. A number of years ago, either through DRIE or through the manufacturers themselves, they came up with a package that required remission orders as well. In exchange, I would assume, the tire manufacturers were going to do some economic activity in Canada that was going to be of benefit to Canada, so there was a trade-off. Is this monitored? Is there a mechanism in place to ensure that in fact the tire manufacturers are going to do what they promised they were going to do?

**Mr. McCloskey:** Yes, there is. The Department of Regional Industrial Expansion monitor the undertakings on the part of the tire companies, to ensure that what they have indicated they are going to do, in terms of restructuring, expanding their operations, in fact does occur.

**Mr. de Jong:** Would there be penalty clauses as well?

**Mr. McCloskey:** The penalty clause is I guess the fact that the government can at any time revoke the remission.

**Mr. de Jong:** I suppose in some cases that might be a meaningless clause, if most of the remissions have already occurred. I suppose that would vary from situation to situation.

So, in other words, the remission orders are used as a sort of industrial tool to follow through on some economic strategy.

**Mr. McCloskey:** I guess it is important to distinguish what we mean by remission orders, remission programs. I think, as Ms Batchelor pointed out earlier, probably the vast bulk of remissions are given for purposes of equity, even overpayment of duties and taxes, out of sympathy for hardship cases. But when we are talking about a remission

[Translation]

temporaire, traitement intérieur, et autres. Toutes ces remises peuvent s'élever à un milliard de dollars chaque année à des fins industrielles et au titre de la Loi sur l'administration financière ou de la nouvelle Loi sur le tarif des douanes, article 101.

**M. Redway:** D'après la déclaration préliminaire, l'année prochaine ce sera encore plus. En 1986-1987, les rentrées se sont élevées à 21 milliards de dollars, c'est-à-dire environ un quart du revenu fédéral total, et les programmes de remises se sont élevés à plus de 1.2 milliard de dollars. Les remises augmentent terriblement vite: en 1986-1987, 200 millions de dollars de plus qu'en 1985-1986. C'est loin d'être une goutte d'eau—5 p. 100 de tous les revenus que nous remboursions. Il faut donc que je compense pour Michelin, Goodyear, Uniroyal, entre autres.

**M. de Jong:** Est-ce que je peux reprendre mes questions de tout à l'heure?

**La présidente:** Oui, monsieur de Jong.

**M. de Jong:** Merci beaucoup, madame la présidente.

Revenons aux fabricants de pneus. Il y a plusieurs années, soit par l'entremise du MEIR, soit à l'initiative des fabricants eux-mêmes, on avait proposé un système qui exigeait également des décrets de remise. J'imagine qu'en échange, les fabricants de pneus s'engageaient à avoir certaines activités économiques au Canada, des activités qui seraient bénéfiques pour le Canada. C'était donc un échange de bons procédés. Est-ce qu'on surveille ce qui se passe? Est-ce qu'on peut s'assurer que les fabricants de pneus font bien ce qu'ils ont promis de faire?

**M. McCloskey:** Oui, effectivement. Le ministère de l'Expansion industrielle régionale surveille les compagnies de pneus pour s'assurer qu'elles remplissent bien leurs engagements, qu'elles se restructurent, qu'elles prennent de l'expansion.

**M. de Jong:** Est-ce que des pénalités sont prévues?

**M. McCloskey:** Oui, dans la mesure où le gouvernement peut annuler la remise n'importe quand.

**M. de Jong:** Dans certains cas, ce n'est probablement pas très efficace, si la plupart des remises ont déjà été accordées. Mais cela doit varier d'un cas à l'autre.

Autrement dit, les décrets de remise constituent une sorte d'instrument qui permet de suivre l'évolution d'une stratégie économique.

**M. McCloskey:** Il faut bien distinguer entre ce que nous entendons par décrets de remise et par programmes de remise. Comme M<sup>me</sup> Batchelor l'a signalé tout à l'heure, la grande majorité des remises sont accordées pour des raisons d'équité, même lorsque des droits de douane ou des taxes excessives ont été perçues, par



[Texte]

program like the tire program, in that case they are being used for industrial development purposes.

**Mr. de Jong:** But then, in terms of equity, the manufacturer in some other field is willing to make the same commitment to the Government of Canada in terms of job creation and so forth. Could he then come to the government and say he would like the same considerations?

**Mr. McCloskey:** I think the government is constantly getting requests from manufacturers across the country for special treatment like that. Each case is looked at on its own merits.

**Mr. de Jong:** In terms of equity, it is important, then, that this information is public. Are companies and citizens aware that this area is open to them?

**Mr. McCloskey:** The remission orders are all published in *The Canada Gazette*. As we have indicated, a six-month report is going to be tabled in the House. It will give an explanation of each remission.

For years the government has been gazetting all the remission orders. I think most companies across the country have never hesitated to approach the government for special consideration when it has been in their interest.

**Mr. de Jong:** Is it true to speculate on this, that it is mainly the larger companies that have the time, the resources, and the knowledge to pursue this? Would a small manufacturer have difficulty?

**Mr. McCloskey:** I would say that is incorrect. I am speaking now on the tariff side, not on the taxation side. On the tariff side there have been numerous requests, everything from \$1,500 in remission up to millions of dollars. These requests are from large companies, medium-sized companies, and small companies.

• 1050

**Mr. de Jong:** How long does it take, and what is the procedure people go through?

**Mr. McCloskey:** Well, the procedure, I guess, varies from situation to situation but normally a request is put in writing to the Minister or to the department seeking remission of duties. Again, I think we have to distinguish between a one-shot remission that is being given for purposes of equity because a plant burned down and the company's supply has been disrupted and as a result they have had to import for a number of months, to an on-going remission that allows remission for numerous importations over a number of years. It really depends on the situation.

**Mr. de Jong:** Any indication what the average time would be in which an application gets processed?

[Traduction]

sympathie pour les gens qui sont dans des situations difficiles. Par contre, la raison d'être d'un programme de remise comme celui des pneus, c'est le développement industriel.

**M. de Jong:** Mais en ce qui concerne l'équité, un fabricant dans un autre secteur pourrait approcher le gouvernement et offrir de prendre les mêmes engagements, création d'emplois, etc.: est-ce que son cas serait considéré de la même façon?

**M. McCloskey:** Le gouvernement reçoit sans cesse des demandes de ce genre de manufacturiers de tout le pays. Chaque cas est étudié selon ses mérites.

**M. de Jong:** Pour des raisons d'équité, il est donc important que ces informations soient publiques. Est-ce que les compagnies et les particuliers sont au courant de cette possibilité?

**M. McCloskey:** Tous les décrets de remise sont publiés dans la *Gazette du Canada*. Comme nous l'avons dit, un rapport semestriel sera dorénavant déposé à la Chambre. Dans ce rapport, chaque remise est expliquée.

Pendant des années, le gouvernement a publié dans la *Gazette* tous les décrets de remise. La plupart des compagnies n'ont jamais hésité à contacter le gouvernement pour demander un traitement spécial.

**M. de Jong:** Est-il exact, et c'est une supposition que je fais, que ce sont surtout les grosses compagnies qui ont le temps, les ressources et les connaissances nécessaires pour profiter de cela? Est-ce qu'un petit fabricant ne risquerait pas d'avoir des problèmes?

**M. McCloskey:** Je crois que cela n'est pas exact. Je vous parle des tarifs douaniers et non pas du secteur fiscal. Dans le secteur douanier, il y a eu de nombreuses demandes allant de 1,500\$ à des millions de dollars. Les demandes proviennent de grosses compagnies, de compagnies de taille moyenne et de petites entreprises.

**M. de Jong:** Combien de temps cela prend-il et quelle est la procédure à suivre?

**M. McCloskey:** Eh bien, la procédure varie selon la situation, mais habituellement, il faut présenter une demande de remise par écrit au ministre ou au ministère. Encore une fois, il faut faire la distinction entre une remise exceptionnelle accordée à des fins d'équité parce qu'une usine a été incendiée et que l'approvisionnement de la société a été interrompu, et que, par conséquent, ils ont dû importer pendant plusieurs mois, et une remise permanente, sur de nombreuses importations pendant un certain nombre d'années. Cela dépend réellement de la situation.

**M. de Jong:** Avez-vous une idée du temps que cela pourrait prendre en moyenne pour qu'une demande soit traitée?



[Text]

**Mr. McCloskey:** I do not have the figure at my fingertips, and it would vary. Of course the more complex ones, the ones that deal with the tire companies, as I gather from our colleagues at DRIE this was negotiated over a number of years. In many cases, if it is a hardship case, again the example of a factory burning down and supply being disrupted, that may take three, four to six months.

**Mr. de Jong:** Okay. Have there been any cases in which remission orders have been revoked, and how often does that occur?

**Mr. McCloskey:** There are remission orders that are revoked. A number of remission orders have sunset clauses in them. The remission is only for a certain period and at the end of that period it is just not renewed.

**Mr. de Jong:** When you go through the process of determining whether to issue a remission order, let us say in terms of tariffs, given the fact that our sales and excise tax, or the manufacturer's sales tax really ends up benefiting importers and penalizing exporters, and a remission order on top of that has the potential of exasperating an already bad situation, is there some analysis done to see what impact a remission order would have on competing manufacturers in Canada, even though they might be small?

**Mr. McCloskey:** Yes, all the time. In fact before any recommendation is made to the minister on any tariff relief program, any company with a competing interest is contacted. We make an attempt to contact all through industry associations and through direct contact with the companies to determine what their view would be on granting tariff relief to a company that has made that request.

**Mr. de Jong:** How many man-years does it take to administer this program? How many people are involved in it?

**Mr. McCloskey:** I cannot answer that question in terms of remission programs per se. The tariffs division has 22 person-years but we do a lot more than just look at remission programs.

A lot of the remissions, again, are sponsored by the Department of National Revenue also, so that it varies. If you are talking tax remission, again, that is another part of their department, so—

**Mr. de Jong:** Yes, of course. So in Finance approximately 22 people are involved with tariff remission?

**Mr. McCloskey:** With tariffs. Well again, this is not full-time tariffs remission. Remissions are a relatively small part of what we do on an ongoing basis.

[Translation]

**M. McCloskey:** Je n'ai pas les chiffres sous la main, et cela peut varier. Les demandes les plus complexes peuvent se négocier pendant plusieurs années, comme celles des compagnies de pneus, d'après ce qu'ont dit nos collègues du MEIR. Dans de nombreux cas, par exemple lorsqu'une usine est incendiée et que l'approvisionnement est interrompu, cela peut prendre de trois à six mois.

**M. de Jong:** Très bien. Est-il déjà arrivé que des décrets de remise soient révoqués, et est-ce qu'une telle chose se produit souvent?

**M. McCloskey:** Il y a des décrets de remise qui sont révoqués. Un certain nombre de décrets de remise comportent une disposition de temporisation. La remise ne se fait que pendant une certaine période et à la fin de cette période, elle n'est tout simplement pas renouvelée.

**M. de Jong:** Lorsque vous décidez si vous allez ou non émettre un décret de remise, disons pour ce qui est des tarifs douaniers, étant donné que nos taxes de vente et d'accise, ou les taxes sur les ventes des fabricants finissent en réalité par profiter aux importateurs et par pénaliser les exportateurs, et qu'un décret de remise qui viendrait s'y ajouter pourrait aggraver une situation déjà mauvaise, est-ce que vous analysez les conséquences éventuelles d'un décret de remise pour les fabricants qui se font concurrence au Canada, bien que ces derniers puissent être de petite taille?

**M. McCloskey:** Oui, nous le faisons tout le temps. En fait, avant de recommander au ministre quelque programme d'allègement tarifaire que ce soit, nous communiquons avec toutes les sociétés concurrentes. Nous tentons de communiquer avec toutes ces sociétés par l'intermédiaire des associations industrielles et en communiquant directement avec les sociétés pour connaître leurs points de vue sur la possibilité que l'on accorde un allègement tarifaire à une société qui en a fait la demande.

**M. de Jong:** Combien d'années-personnes faut-il pour administrer ce programme? Combien de personnes y participent?

**M. McCloskey:** Je ne peux répondre à cette question pour ce qui est des programmes de remise comme tels. La Division des tarifs compte 22 années-personnes, mais nous faisons beaucoup plus que d'administrer les programmes de remise.

De nombreuses remises sont également parrainées par le ministère du Revenu national, de sorte que cela varie. Si vous parlez des remises fiscales, encore une fois, il s'agit d'une autre partie de leur ministère, de sorte que...

**M. de Jong:** Oui, bien sûr. Donc, au ministère des Finances, environ 22 personnes s'occupent des programmes de remises tarifaires?

**M. McCloskey:** Oui, des tarifs. Encore une fois, ils ne s'occupent pas uniquement des remises tarifaires. Les remises représentent une partie relativement petite de notre travail.



[Texte]

**Mr. de Jong:** How many would be in Revenue Canada?

**Ms Batchelor:** I think it would be very difficult for us to give you a person-year allocation. There are different types of remission orders. Some of them are passed after the fact so it is a question of our people refunding duties that have already been paid. Remission orders are a part of the ongoing work of our staff at the ports of entry.

• 1055

There are other duty relief mechanism drawbacks, and we have units that deal with those but they also have other responsibilities. I do not think the department has ever done a complete study of the manpower devoted to remissions as opposed to one activity or another. We see it as an ongoing part of our overall responsibility to administer the law.

**Mr. de Jong:** I am just trying to get a handle on approximately how many people it would take to administer this tax expenditure of \$1 billion.

**Mr. Gallup:** In each of our 10 regions across the country, we have one or two individuals whose primary responsibilities are remissions. We would have two in the larger regions and one in the smaller regions. I would say there would be approximately 15 people in the regions whose main responsibility is remissions, but they might do other work as well. As Ms Batchelor has said, we also have our refund and our drawback sections, which are in the same vein but somewhat different.

**Mr. de Jong:** In Finance, we are looking at roughly 22 people—some would be part time—and in Revenue, roughly 15, plus the people involved in the refund and drawback sections. Do you have any ballpark figures?

**Mr. Gallup:** If you will give me a moment, Madam Chairman.

**Ms Batchelor:** From a customs perspective, we also have a unit in headquarters that administers the machinery program, and that is a special program that allows Canadian manufacturers who require machinery that is not available from Canadian production to receive duty relief on imported machinery for manufacturing processes. We have streamlined the administration of that program quite substantially over the past two or three years. It used to require an Order in Council for every piece of machinery that was not available from Canadian production.

When the Duties Relief Act came in—which has now been rolled into the customs tariff—it was clear this was not very helpful to Canadian industry in terms of the length of time it was taking to process machinery remissions. We went to a system whereby ministerial orders would authorize the remission of duty on a standing basis for certain equipment that it was agreed—

[Traduction]

**M. de Jong:** Combien de personnes s'occupent de ce programme à Revenu Canada?

**Mme Batchelor:** Il serait très difficile pour nous de vous dire combien d'années-personnes cela représente. Il y a différents types de décrets de remise. Certains sont émis après le fait, de sorte qu'il s'agit tout simplement pour nos employés de rembourser les droits qui ont déjà été payés. Les décrets de remise font partie du travail qu'accomplit le personnel de nos bureaux d'entrée.

Il y a d'autres mécanismes d'exonération des droits. Nous avons des unités qui s'occupent de ces *drawbacks*, mais elles ont également d'autres responsabilités. Je ne crois pas que le ministère ait jamais fait d'étude complète du personnel qui se consacre aux remises plutôt qu'à une autre activité. Nous considérons que cela fait partie de notre responsabilité globale d'appliquer la loi.

**M. de Jong:** J'essaie tout simplement d'avoir une idée approximative du nombre de personnes qu'il faut pour administrer cette dépense fiscale d'un milliard de dollars.

**M. Gallup:** Dans chacune de nos dix régions au pays, nous avons une ou deux personnes dont les responsabilités principales sont les remises: dans les régions importantes, deux personnes, dans les petites régions, une personne. Je dirais qu'il y a environ 15 personnes dans les régions, dont la principale responsabilité consiste à s'occuper des remises, mais elles peuvent également effectuer un autre travail. Comme M<sup>me</sup> Batchelor l'a dit, nous avons également des sections du remboursement et du *drawback*, qui sont de la même veine mais quelque peu différentes.

**M. de Jong:** Au ministère des Finances, cela représente environ 22 personnes—dont certaines à temps partiel—et au ministère du Revenu, environ 15, plus les personnes qui travaillent dans les sections du remboursement et du *drawback*. Avez-vous un chiffre approximatif?

**M. Gallup:** Pouvez-vous me donner une minute, madame la présidente?

**Mme Batchelor:** Du point de vue des douanes, nous avons également à l'administration centrale une unité qui s'occupe d'administrer le programme des machines, un programme spécial qui permet aux fabricants canadiens qui doivent utiliser des machines qui ne sont pas produites au Canada de recevoir un allègement de droits sur les machines importées. Au cours des deux ou trois dernières années, nous avons rationalisé l'administration de ce programme de façon importante. Auparavant, il fallait un décret du conseil pour chaque machine qui ne peut être obtenue de producteurs au Canada.

Lorsque la Loi sur l'exonération des droits—qui a maintenant été incorporée au tarif des douanes—est entrée en vigueur, il est apparu évident qu'un tel processus n'aidait pas beaucoup l'industrie canadienne car le processus était beaucoup trop long. Nous avons adopté un système selon lequel un décret ministériel pourrait autoriser la remise de droits de façon permanente pour



[Text]

among Canadian industry, the Department of Regional Industrial Expansion and ourselves—was not available in Canada. We have a standing list of machinery at the border which, if it qualifies, comes in duty free.

However, in such a complex area you cannot cover everything. We have a small unit of probably 10 or 12 people in Ottawa who look at applications from industry for remission of duty on machinery equipment. The recommendations go to the minister, and a ministerial order is issued for duty relief if the machinery is not available from Canadian production.

**Mr. de Jong:** I wonder if I could ask the Auditor General whether he is satisfied there is sufficient manpower. I know very often we look at the problem of too much manpower, too many people administering a program and whether that is efficient. But I wonder if you have the sense that there are enough people in place to administer this tax expenditure of \$1 billion.

Obviously in terms of my questioning there is a need to check back, to make certain a company is doing what they have promised to do. It is a big item. Do you have the sense, sir, that the proper manpower is in place to make certain this tax expenditure of some \$1 billion is handled in a responsible way and not in a sloppy way?

• 1100

**Mr. Dye:** Madam Chair, I think this brings us to the concern we raised in paragraphs 5.26 to 5.35 regarding the Operational Plan Framework and how OPF will assist in the IMAA delegation of authorities.

Ms Batchelor has testified, I think, along the lines that they have not done a complete study by activity. That gets you into the manpower or the person-year equivalents. If there were a stronger OPF, then you would have these linkages of knowing the amount of revenues to be attracted or to be forgone and the kind of person-years it requires to manage all of that. We are not yet confident; we think there is a weakness there.

**Mr. McCloskey:** Madam Chair, I hope the committee realizes that under the free trade agreement, once it is adopted by both countries, Canada has agreed to phase-out remission programs over the life of the free trade agreement, and so these programs will eventually disappear; and of course, since most of our trade is with the U.S., the value of the remissions, as the tariffs come down, decreases year by year also.

**Mr. Roman:** That information was quite helpful, because I think we discussed that earlier in a briefing session.

I would like to go back to the question raised by, I think, Mr. de Jong. In January 1, 1988, under paragraph 5.111, in what the Auditor General refers to as a

[Translation]

certaines machines qui—l'industrie canadienne, le MEIR et nous-mêmes, nous sommes entendus là-dessus—ne sont pas vendues au Canada. Nous avons, à la frontière, une liste permanente des machines qui peuvent être admises au Canada en franchise de douane.

Cependant, on ne peut traiter toutes les demandes dans un domaine aussi complexe. Nous avons une petite unité d'environ 10 à 12 personnes à Ottawa qui s'occupent des demandes de l'industrie en vue d'obtenir une remise de droits sur les machines. Les recommandations vont au ministre, et un décret ministériel d'allègement des droits est émis s'il n'existe pas de machines de fabrication canadienne sur le marché.

**M. de Jong:** Puis-je demander au Vérificateur général s'il est convaincu que le personnel est suffisant? On se demande souvent s'il est efficace d'avoir un trop grand nombre de personnes pour administrer un programme. Mais je me demande si vous avez l'impression qu'il y a suffisamment de personnes en place pour administrer cette dépense fiscale d'un milliard de dollars.

Évidemment, je sais qu'il est nécessaire de faire une vérification, pour s'assurer qu'une compagnie fait ce qu'elle a promis de faire. C'est un point important. Avez-vous l'impression, monsieur, qu'il y a le personnel suffisant en place pour veiller à ce que cette dépense fiscale d'un milliard de dollars soit administrée de façon responsable?

**M. Dye:** Madame la présidente, cela nous amène, je crois, à la préoccupation que nous avons soulevée aux paragraphes 5.26 à 5.35 relativement au Cadre du plan opérationnel et à la façon dont le CPO aidera à l'APRM.

Dans son témoignage, M<sup>me</sup> Batchelor a dit qu'ils n'avaient pas effectué d'étude complète pour chaque activité. Cela nous amène au personnel ou à l'équivalent en années-personnes. Si le CPO était plus précis, alors on aurait ces liens permettant de connaître les recettes et de prévoir le nombre d'années-personnes nécessaire pour administrer tout ce programme. Nous ne savons pas encore exactement; nous croyons qu'il y a là une faiblesse.

**M. McCloskey:** Madame la présidente, j'espère que le Comité se rend compte qu'en vertu de l'accord du libre-échange, le Canada a accepté d'éliminer progressivement les programmes de remises lorsque l'accord sera conclu par les deux pays, de sorte que ces programmes disparaîtront un jour; évidemment, étant donné que la plupart de nos échanges commerciaux se font avec les États-Unis, la valeur des remises diminue d'année en année au fur et à mesure que les tarifs diminuent.

**M. Roman:** Ces renseignements sont fort utiles, car je crois que nous en avons déjà discuté au cours d'une séance d'information.

J'aimerais revenir à la question soulevée par M. de Jong. Dans son rapport, le Vérificateur général parle d'un processus «lourd» et il dit au paragraphe 5.111 que le



[Texte]

"clumbersome" process, streamlining is planned for the implementation of some of those processes the Auditor General makes reference to. Can you briefly describe what some of that streamlining is? Obviously, delays of returning funds to people, the taxpayers out there, is also very, very costly, and anything we can do to improve that system would certainly be welcomed by people who are importing goods into this country.

**Ms Batchelor:** Madam Chairman, previously the only authority for remissions of duty was under the Financial Administration Act—I think my colleague from the Department of Finance has mentioned this—which required the approval of Treasury Board, and it was Treasury Board's responsibility to recommend the remission to the Governor in Council. When the Duties Relief Act came in, the role of Treasury Board per se was removed, and the concurrence of the President of the Treasury Board to recommend to Governor in Council was put into that legislation.

A further initiative was taken when the new customs tariff legislation was approved by Parliament last fall, in that now requests for authority from the Governor in Council for remission go directly to the Governor in Council from the Minister of Finance if it is an economic policy issue, or directly from the Minister of National Revenue if it is an administrative issue. That is a much more streamlined process. It can cut out anywhere from four weeks to six weeks, depending on the particular circumstances of the case, in terms of responding to requests from the public for duty relief.

I have mentioned the initiatives that were taken in the same process of the Duties Relief Act in the new customs tariff on the machinery program. Our estimates are that this has cut 12 weeks to 16 weeks out of the process for responding to requests for duty free entry under the machinery program.

With respect to the temporary entry provisions for remission, which the Auditor General made specific comments on, we have now drafted special regulations that are being discussed with the Department of Finance. The approach we have taken is to have a generic regulation, and that means about 80% of our specific Orders in Council will no longer be required once those regulations are passed. There will be much more streamlined temporary entry administration at the border. I think we have all recognized over the past two or three years that if it is in the economic interests of Canada to provide duty relief, it is up to us as public servants to find the most streamlined mechanism to get that government program out there as quickly as possible.

[Traduction]

ministère projeté de rationaliser davantage le processus à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1988. Pouvez-vous nous décrire brièvement en quoi consiste cette rationalisation? Il va de soi que si l'on tarde à retourner les fonds aux gens, aux contribuables, cela coûte également très, très cher, et que tout ce que nous pouvons faire pour améliorer ce système serait certainement bien vu par les gens qui importent des marchandises au pays.

**Mme Batchelor:** Madame la présidente, auparavant les remises de droits ne pouvaient être effectuées qu'en vertu de la Loi sur l'administration financière—je crois que mon collègue du ministère des Finances l'a mentionné—qui exigeait l'approbation par le Conseil du Trésor, et il incombait au Conseil du Trésor de recommander la remise au gouverneur en conseil. La Loi sur l'exonération des droits a éliminé le rôle du Conseil du Trésor comme tel, mais précise qu'il faut l'accord du président du Conseil du Trésor pour faire une recommandation au gouverneur en conseil.

Une autre initiative a été prise lorsque le nouveau tarif des douanes a été approuvé par le Parlement l'automne dernier, c'est-à-dire que dorénavant les demandes d'autorisation de remise vont directement du ministre des Finances au gouverneur en conseil s'il s'agit d'une question de politique économique, ou directement du ministre du Revenu national au gouverneur en conseil s'il s'agit d'une question administrative. Il s'agit d'un processus beaucoup plus rationalisé. Il faut maintenant de quatre à six semaines de moins, selon le cas, pour répondre aux demandes d'exonération de droit que les gens présentent.

J'ai parlé des initiatives qui ont été prises, au cours du même processus que celui de la Loi sur l'exonération des droits, dans le nouveau tarif des douanes pour ce qui est du programme de la machinerie. Nous estimons que ces initiatives ont permis de réduire de 12 à 16 semaines la durée du processus pour répondre aux demandes d'entrée en franchise dans le cadre du programme de la machinerie.

Pour ce qui est des dispositions d'entrée temporaire au sujet desquelles le Vérificateur général a fait des commentaires très précis, nous avons rédigé un règlement spécial dont nous discutons actuellement avec le ministère des Finances. Nous avons adopté la formule d'un règlement générique, ce qui signifie qu'environ 80 p. 100 de nos décrets du conseil ne seront plus nécessaires lorsque ce règlement sera adopté. L'administration des programmes d'entrée temporaire à la frontière sera beaucoup plus rationalisée. Je crois que nous avons tous reconnu, au cours des deux ou trois dernières années, que, s'il est dans l'intérêt économique du Canada d'offrir une exonération de droits, il nous incombe, en tant que fonctionnaires, de simplifier le plus possible le mécanisme afin que nous puissions exécuter ce programme gouvernemental dans les meilleurs délais.



[Text]

**Mr. Roman:** This is basically what has been in effect since January 1, 1988.

**Ms Batchelor:** Yes.

**Mr. Roman:** I believe in your response you said further streamlining is planned for implementation on January 1, 1988.

**Ms Batchelor:** That was last January.

**Mr. Roman:** That was last January. Nineteen eighty-eight is this January, is it not?

**Ms Batchelor:** Just this past January we put some streamlining mechanisms in place.

**Mr. Roman:** You have described those streamlining processes.

**Ms Batchelor:** Yes.

**Mr. Roman:** The Auditor General also makes reference to the fact that you have granted some special temporary entry remissions without legal authority. Can you explain to me how that happens and what steps you are taking in order to make sure this is not reoccurring? I think you are doing something that could be contrary to the law, as the saying goes.

**Ms Batchelor:** As I just explained, we hope our new temporary entry regulations, which will be generic in nature rather than specific to an importation, will provide us with a sufficient legal base to allow temporary entry to occur at the border with sufficient legal authority.

**The Chairman:** I have just one final question. Since your department was, I think, one of the first to sign a memorandum of understanding with Treasury Board under the new IMAA program, can you bring the committee briefly up to date with what this has involved for you and how you are seeing the immediate future in management terms?

**Mr. Huneault:** Yes, Madam Chairman. We were the first department to sign the agreement under the IMAA. We signed it on June 5, 1987. It is still fairly early for us to come up with a value judgment as to whether or not it is the best thing since sliced bread, or something else, but all indications are that it is going quite well. We are quite pleased. I should say at the outset that we did not go on all fronts in negotiating our MOU. We restricted ourselves to those areas of major concern to us.

As you may have noted in my speaking notes, 85% of our budget goes to salary, which means that our O and M and our capital budgets are very small. We did not have too much room to manoeuvre within those budgets, so we concentrated on that specific area right at the outset.

The other problem we were facing, which is also of a very practical nature, is that we hire approximately 600 to 700 students every year and we train them. We cannot rehire these students throughout the fiscal year because

[Translation]

**M. Roman:** C'est donc essentiellement le processus qui est en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1988.

**Mme Batchelor:** Oui.

**M. Roman:** Dans votre réponse, vous avez dit, je crois, que l'on devait rationaliser davantage le processus à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1988.

**Mme Batchelor:** C'était en janvier dernier.

**M. Roman:** C'était en janvier dernier. Vous voulez dire en janvier de cette année, n'est-ce pas?

**Mme Batchelor:** En janvier dernier, nous avons mis en place certains mécanismes de rationalisation.

**M. Roman:** Vous avez décrit ces processus de rationalisation.

**Mme Batchelor:** Oui.

**M. Roman:** Le Vérificateur général parle également du fait que vous ayez accordé des remises spéciales en vertu du programme d'entrée temporaire sans que vous ayez été légalement autorisé à le faire. Pouvez-vous m'expliquer comment cela peut se produire et quelles mesures vous prenez pour veiller à ce que cela ne se reproduise plus? Je pense que vous faites quelque chose qui pourrait bien être contraire à la loi.

**Mme Batchelor:** Comme je viens de l'expliquer, nous espérons que le nouveau règlement sur les entrées temporaires, qui sera de nature générique plutôt que spécifique à l'importation, nous accordera suffisamment d'autorité légale pour permettre l'entrée temporaire à la frontière.

**La présidente:** J'aimerais poser une dernière question. Étant donné que votre ministère a été je crois l'un des premiers à signer un protocole d'entente avec le Conseil du Trésor en vertu du nouveau programme de l'APRM, pouvez-vous expliquer brièvement au Comité ce que cela signifie pour vous et de quelle façon vous voyez l'avenir immédiat sur le plan de la gestion?

**M. Huneault:** Oui, madame la présidente. Nous avons été le premier ministère à signer le protocole d'entente en vertu de l'APRM. Nous l'avons signé le 5 juin 1987. Il est encore un peu tôt pour que nous puissions déterminer si cela nous a été réellement profitable, mais tout semble indiquer que c'est le cas. Nous sommes assez satisfaits. Je dois dire au départ que nous n'avons pas négocié notre protocole d'entente sur tous les plans. Nous nous sommes limités aux domaines qui nous intéressent davantage.

Comme vous l'avez peut-être remarqué dans mes notes d'allocation, 85 p. 100 de notre budget est consacré aux salaires, de sorte que notre E et E et nos budgets d'immobilisation sont très peu élevés. Ces budgets ne nous ont pas tellement laissé de marge de manoeuvre, de sorte que nous nous sommes concentrés sur cet aspect précis dès le départ.

L'autre problème auquel nous devons faire face, qui est également de nature très pratique, c'est que nous embauchons environ de 600 à 700 étudiants chaque année et que nous les formons. Nous ne pouvons embaucher à



[Texte]

they are tied to PYs and all the regulations that go along with that. With the MOU we can now rehire these people during the peak periods of Christmas and Easter, for example. That again gives us a great deal of flexibility.

Just to make sure I have covered it, the flexibility on the capital, O and M, and salary budgets allows us to transfer funds more easily. We still have to seek Treasury Board authority, obviously, because these are voted allotments; but we have an arrangement with the Treasury Board whereby we can transfer the funds from one vote to the other, and on a fiscal-year by fiscal-year basis also.

• 1110

If we want to accelerate a program internally, then we can do it. We seek Treasury Board authority, evidently; but we can accelerate certain programs internally.

The other dimension, which is also of keen interest to us from a strictly operational viewpoint, is the cost-recovery program. As you know, we have services that are being provided across Canada, but some business firms or some airlines or some companies would like to have other services. This MOU allows us, for a cost-recovery program. We are not there yet. We are trying to define the terms of reference as best we can. So up to now we feel quite confident that it will work.

The Auditor General mentioned in his report that on the OPF we have to tighten up on some fronts and have better performance indicators. That is part of our activity right now: we are working with the Treasury Board to come down with some more specific indicators.

On the quantitative side, I think you agree that we are doing quite well; but when it is the qualitative side—the service-to-the-public kind of issue, the information-to-the-public kind of issue—that becomes very difficult to define and to come down with specific indicators. But we have a deadline of September of this year to at least address these issues. It is a difficult one.

So hopefully in a year or so I will be able to come to this committee and give you more details as to how this MOU is working. Right now all indications are that it is good.

Finally, these are the mechanics of the MOU, but the MOU has a much more profound and meaningful aspect to it, which is a change in philosophy—a change in philosophy internally to the department and a change in philosophy in our relationship with the Treasury Board.

[Traduction]

nouveau ces étudiants pendant l'année financière parce qu'ils sont liés aux années-personnes et que tous les règlements vont dans ce sens. Grâce au protocole d'entente, nous pouvons maintenant réembaucher ces gens pendant les périodes de pointe de Noël et de Pâques, par exemple. Cela nous donne une grande souplesse.

Afin d'être certain de ne pas l'avoir oublié, je dirais que la souplesse que nous avons dans nos budgets d'immobilisation, de E et E et de salaires nous permet de transférer des fonds plus facilement. Il va de soi que nous devons toujours demander l'autorisation du Conseil du Trésor, puisqu'il s'agit de nouvelles affectations budgétaires; mais nous avons une entente avec le Conseil du Trésor, selon laquelle nous pouvons transférer les fonds d'un crédit à un autre au cours d'un même exercice financier.

Si nous voulons accélérer un programme de façon interne, alors nous pouvons le faire. Evidemment, nous demandons l'autorisation du Conseil du Trésor, mais nous pouvons accélérer certains programmes de façon interne.

Un autre aspect, qui est également très intéressant pour nous d'un point de vue strictement opérationnel, c'est le Programme de recouvrement des coûts. Comme vous le savez, nous avons des services qui sont offerts partout au Canada, mais certaines entreprises commerciales et certaines compagnies aériennes ou autres aimeraient avoir d'autres services. Ce protocole d'entente nous permet de le faire, par l'intermédiaire d'un programme de récupération des coûts. Nous n'en sommes pas encore là. Nous essayons de définir les modalités du mieux que nous le pouvons. Jusqu'à présent, nous sommes assez convaincus que cela va fonctionner.

Dans son rapport, le vérificateur général dit que nous devons renforcer certains aspects de notre CPO et améliorer nos indicateurs de rendement. Cela fait partie de notre activité actuellement: nous travaillons avec le Conseil du Trésor à l'élaboration de certains indicateurs plus précis.

Pour ce qui est de l'aspect quantitatif, vous conviendrez, je crois, que les résultats sont assez satisfaisants; mais pour ce qui est de l'aspect qualitatif—le service à la population, les renseignements à la population—il devient très difficile de définir et d'élaborer des indicateurs spécifiques. Nous avons jusqu'en septembre prochain pour améliorer cet aspect. C'est assez difficile.

Nous espérons donc pouvoir revenir devant votre Comité dans environ un an afin de vous donner davantage de détails au sujet du protocole d'entente. Actuellement, tout semble indiquer que cela fonctionne bien.

Enfin, il s'agit là des aspects pratiques du protocole d'entente, mais ce dernier comporte un aspect beaucoup plus profond et significatif, c'est-à-dire un changement de philosophie interne au ministère, un changement de philosophie dans nos rapports avec le Conseil du Trésor.



[Text]

A key element within the department was first of all to get the minister to be supportive of it—and he was—and then get the management team directly involved. It is not an MOU between the minister and the Treasury Board; it has to become an MOU between all the management team of our department and the Treasury Board.

This is gradually being implemented. We have briefing sessions with our senior staff right across the country, and our objective is to delegate right down and retain an accountability process that is clear to everybody. So it is a major challenge and hopefully we will be able to meet that challenge.

**The Chairman:** Are there any other witnesses who want to add anything before we adjourn? Mr. Dye.

**Mr. Dye:** Madam Chair, thank you for this hearing on this topic. We felt it was important to bring to Parliament's attention, and you have covered off just about all the things we had as objectives. As the committee knows, we have objectives for every meeting.

One area has been touched on tangentially through the OPF discussion, and that is the question of strengthening the role of the financial officer. It is discussed in paragraphs 5.50 to 5.55. We think that enhanced financial analysis when initiatives are undertaken would be worthwhile.

Aside from that, I have no other comments.

**Mr. Huneault:** I will relate that to our MOU with the Treasury Board. We did put a lot of effort into strengthening the role of the comptroller and establishing committees like the priorities committee and steering committees, which now have a hands-on approach to all major projects that are being developed. So I feel quite confident that these mechanisms are in place now and will be strengthened over the next year or so.

**The Chairman:** On behalf of the committee, I would like to thank all the officials who were here this morning.

The meeting stands adjourned to the call of the Chair.

[Translation]

Un élément clé au ministère a consisté d'abord à obtenir l'appui du ministre et de l'équipe de gestion directement touchée. Il ne s'agit pas d'un protocole d'entente entre le ministre et le Conseil du Trésor; il s'agit d'un protocole d'entente entre toute l'équipe de gestion de notre ministère et le Conseil du Trésor.

Ce protocole d'entente est donc progressivement mis en vigueur. Nous avons des séances d'information avec nos hauts fonctionnaires dans tout le pays, et notre objectif consiste à déléguer les pouvoirs et à adopter un processus d'imputabilité qui sera clair pour tous. C'est donc un défi important et nous espérons pouvoir le relever.

**La présidente:** Y a-t-il d'autres témoins qui aimeraient ajouter quelque chose avant que nous levions la séance? Monsieur Dye.

**M. Dye:** Madame la présidente, je vous remercie de cette audience sur ce sujet. Nous avons estimé qu'il était très important de le porter à l'attention du Parlement, et vous avez passé en revue à peu près tous les points que nous nous étions donnés comme objectifs. Comme le Comité le sait, nous établissons des objectifs pour chaque séance.

L'un des sujets qui a été abordé au cours de la discussion sur le Cadre du plan opérationnel est celui de renforcer le rôle de l'agent financier. On en discute dans les paragraphes 5.50 à 5.55. Nous estimons qu'une telle analyse financière améliorée serait très valable lorsque des initiatives sont prises.

Je n'ai pas d'autres commentaires.

**M. Huneault:** J'aimerais faire le lien entre cette question et notre protocole d'entente avec le Conseil du Trésor. Nous avons consacré beaucoup d'efforts à renforcer le rôle du contrôleur et à établir des comités comme le Comité des priorités et des comités de direction qui adoptent maintenant une approche pratique pour tous les projets importants qui sont élaborés. Je suis donc persuadé que ces mécanismes sont actuellement en place et qu'ils seront renforcés au cours des 12 prochains mois.

**La présidente:** Au nom du Comité, j'aimerais remercier tous les hauts fonctionnaires qui étaient présents ici ce matin.

La séance est levée.









AUDITOR GENERAL OF CANADA

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

240 Sparks Street  
Ottawa, Ontario  
K1A 0G6

April 27, 1988

Miss Aideen Nicholson MP  
Chairman  
Standing Committee on Public Accounts  
Room 163  
Confederation Building  
House of Commons  
Ottawa, Canada  
K1A 0A6

*Aideen Nicholson*  
Dear Miss Nicholson,

The recent review of the Estimates of my Office by your Committee and subsequent events have raised questions that I feel should be clarified. It was a very useful meeting. There were many thoughtful and penetrating questions, most of which were based on the detailed information disclosed in our Part III document. In preparing our Part III, we wanted to be revealing, and we believe we succeeded in that.

There were three issues raised at the meeting which require elaboration. We have already addressed the first subject by sending you additional explanation of the process by which this Office establishes the appropriate mix of staff person years and contract personnel. The most significant point is that our Part III requested funding for 40 fewer staff person-years.

A second issue arose when I attempted to inform members about the international activities of the Office. As you know, each year I have reported on these activities in my annual report and in my Part III. There is no specific section in my Act which describes them. This is because enabling legislation does not necessarily detail every conceivable activity or program of a department or agency. During the course of questioning by one of your members, I may have inadvertently given the impression



that these initiatives have no legislative authority. That impression is not correct. You may recall that I emphasized that they were not illegal and that the majority of them were conducted at the request of the Government of Canada.

Most of our international activity is conducted as part of Canada's long-standing role as an auditor of the United Nations and NATO or on behalf of the departments of External Affairs, National Defence and the Canadian International Development Agency who have the legislative authority. We act as agents on their behalf. The expenditures on these activities are routinely disclosed in my Office's Estimates submitted to the House of Commons prior to appropriation of monies by Parliament. There is also full disclosure in my annual Report to Parliament.

Our international activities sometimes involve modest direct, out-of-pocket costs for travel but usually these are recovered. However, it should be noted that there are salary and related overhead costs attributed to them. For the most part, these salaries and overheads would have been incurred whether or not these international activities took place.

I would hope that your Committee, after a full review of the matter and, recognizing the advantages to Canada, would conclude that the assistance offered by my Office to developing countries is worthwhile. Canada provides about \$2 billion in aid to developing countries. The technical assistance provided by my Office supports the financial controls in these nations, helping to ensure, for example, that Canada's aid is used wisely. I believe it is good for Canada to be seen as supporting programs which help developing countries audit better.

I am confident that I have the appropriate authority for international activities. However, if your Committee wishes to have a more specific authority, I am quite agreeable to your Committee recommending to the Government that legislation be amended to reflect these international responsibilities.

The third issue arising from the hearing was the discussion of our video initiative. It's my recollection that the initial idea for this venture came from the Public Accounts Committee. You may recall that following the Committee's visit to the GAO in Washington where we viewed a GAO video, it was suggested that such an approach might make it easier for MPs to digest my voluminous annual report. We subsequently produced a pilot video that was reviewed by the Veterans Affairs Committee



and the Public Accounts Committee. Both parliamentary committees were impressed with the pilot and encouraged us to do more. We responded by producing seven videos, in English and French versions, in effect, 14 different productions which were made available on OASIS just after tabling day last October. While you and I did our best to let your colleagues know about the videos, it would appear that the marketing effort fell short.

We were given the impression that MPs would be interested in our new way of getting our main messages across and that the videos would be appropriate content for the highly advanced OASIS communication system. I believe that the original concept is a good one and I'm hopeful that MPs will find the videos helpful this year as they prepare for future Public Accounts and Estimates hearings. Before abandoning the project, I would like to be persuaded that we have given it a chance to succeed.

It did not come out at the hearing, but I would like to point out that the actual out-of-pocket cost to the taxpayers for these 14 video productions was about \$45,000, or something like \$3,200 for each video. I do not consider that expenditure wasteful, given the fact that we were encouraged by two parliamentary committees and that it was very much in the nature of an experiment.

While I thought the meeting was useful, events after and outside the meeting have created a situation where the credibility of this Office may have been diminished.

Because of the significance of these issues and the need for clarification, I would ask that this letter be appended to the minutes of the proceedings of the Committee at the earliest convenient opportunity.

I still think accountability for the use of somebody else's money is a good thing, especially for the Office of the Auditor General of Canada.

Cordially yours,



Kenneth M. Dye, F.C.A.

c.c. Honourable Pat Carney, M.P.  
Honourable Doug Lewis, M.P.



**EXPLANATION OF PERSON-YEAR UTILIZATION INCREASE  
OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL**

In analyzing the Estimates of the Office of the Auditor General, it is important to remember that the request is for the total resources. For planning and presentation purposes, these resources are split among standard objects, as shown on page 22 of the OAG Part III. The total resources being requested are the same as in prior years, except for salary adjustments. What is different is the planned use of the funds allocated to do audits.

On page 7 of the OAG Part III we have indicated that we have not been able to attract the people we want and need to fill the person-year utilization planned. Instead, we have had to supplement staff with people on contract. Thus the mix of contract personnel and permanent staff has not met our planned profiles.

As stated at your committee hearing, there could be as many as 300 consultants working in the Office at any given time. Many of these are specialists who can only be used on a specific short-term assignment basis. Others are general auditors who, during peak times, perform tasks similar to those performed by our permanent staff. This does not remove our objective to fill these positions with permanent people because we believe that continuity on the audits produces higher efficiencies and better findings.

The OAG Part III, on page 12, shows the planned distribution of person-year utilization:

Auditor General's Office	9
Administrative Services	109
Audit Operations	436
Professional Services	65
	—
<b>TOTAL</b>	<b>619</b>
	===

The requirement of 28 additional person-years over last year is a combination of replacing general auditors on contract with permanent staff, and filling specialist positions in functional areas with qualified staff. As explained to your Committee, it is impossible to state specifically, at this time, where these 28 person-years will be used because over one half of our audit hours are for value-for-money audits scheduled over a five-year period, and the auditors assigned to those audits are either from our own staff or professionals engaged on contract on a project basis. Were the 28 person-years not used, the money planned to pay the associated salaries will be used to hire contractors to do the work. Failing this, our level of value-for-money auditing would be reduced and, rather than targeting



departmental comprehensive audits on a five-year cycle -- which was not only endorsed by your Committee but is also a target we are having difficulty meeting -- we would have to lengthen the cycle.

To maintain our audit surveillance during peak periods, we have used the services of more than 900 people for the last two or three years. For the past two years we have asked for funding to support the utilization of 659 person-years but we have been unable to staff to this level.

This year we reduced our request by 40 person-years to 619, as we have been having difficulty staffing up to the planned 659 level. While it is not possible to know at this time whether we will be successful in using all of the 619 person-years asked for, any shortfall will be made up through the use of contracts, therefore using the appropriate salary funds. We believe, however, that the 619 is the most realistic estimate of the person-years required to do the work.

20 April 1988

The OAS-PA-1988-111, on page 12, shows the planned distribution of person-year distribution: a detailed breakdown of the Auditor General's Office, Administrative Services, Audit Operations, and Professional Services. The requirement of 28 additional person-years over last year is a combination of replacing general auditors on contract with permanent staff, and filling specialist positions in functional areas with qualified staff. As explained to your Committee, it is impossible to state specifically at this time, where these 28 person-years will be used because over one-half of our audit hours are for value-for-money audits scheduled over a five-year period, and the auditors assigned to those audits are either from our own staff or professionals engaged on contract on a project basis. Were the 28 person-years not used, the money planned to pay the associated salaries would be used to hire contractors to do the work. Failing this, our level of value-for-money auditing would be reduced and, rather than targeting





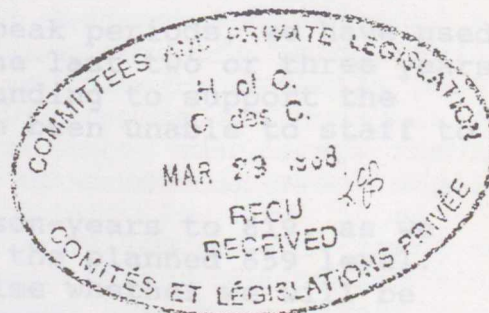


Minister of Finance

Ministre des Finances



Ms. Aideen Nicholson, M.P.  
Chairman of the Standing  
Committee on Public Accounts  
House of Commons  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A6



Dear Ms. Nicholson:

I am pleased to respond on behalf of the government, pursuant to Standing Order 99(2), to the Standing Committee on Public Accounts' request for a response to recommendations 16, 18 and 29 in its Eleventh Report of November 2, 1987. These recommendations called for the tabling of all program evaluations by the Department of Finance; the tabling of tax expenditure accounts for 1987 and annually thereafter; and an annual accounting by Crown corporations of their use of tax expenditures.

I am entirely in accord with the Committee's conclusion that Parliament needs information of higher quality on tax incentives to increase accountability in the tax system. As you know, a central strategy in tax reform has been to lower tax rates by removing tax expenditures. Some incentives have been retained, however, to assist in meeting specific economic and social priorities -- and these will need to be evaluated to ensure that they are meeting their objectives.

Much of this work will be undertaken in our new Tax Measures Evaluation Division, whose purpose is to provide evaluation of tax measures independent from line-management. The formation of the Division is in itself a response to earlier recommendations of your Committee, which considered such independence to be a requirement for evaluation. In this respect, I take the Committee's recommendation that Parliament be informed of the Department's evaluation of tax programs to apply prospectively to the work of the new Division. I am pleased to indicate that my Department will comply with existing provisions applying to all departments governing disclosure of evaluation information.

A principal thrust of the Committee's recommendations is that Parliament needs regular measures of accountability in the tax system. Let me state immediately that the government agrees with



this principle and is willing to commit itself to regular provision of this information. I have substantial reservations, however, about the Committee's specific recommendation concerning the publication of tax expenditure accounts. For several reasons, I believe the time is appropriate for a thorough reassessment of these accounts so as to increase their usefulness to Parliament.

In the first place, I am concerned with problems in interpretation of these accounts. For example, the Committee's Report states that the level of tax expenditures is comparable to the annual budgetary deficit. Our Account of the Cost of Selective Tax Measures -- on which this estimated total is apparently based -- warns that one cannot meaningfully add up the costs of these measures, as one can add up totals in conventional accounts, owing to the interaction between different tax expenditures and the fact that the elimination of one tax expenditure may encourage greater use of another. In this warning, we are supported by authorities such as the recent OECD review, Tax Expenditures, and by the Auditor-General's own Federal Government Reporting Study.

A reassessment of our Account of the Cost of Selective Tax Measures is also timely because similar reassessments have recently been undertaken in many countries. In this process, a fundamental distinction has been drawn between tax measures that could be delivered as expenditure programs and measures that affect the structure of the tax system and hence tax policy. I can illustrate the importance of this distinction with respect to another of the Committee's recommendations -- that Crown corporations be required to give an annual accounting of their use of tax expenditures. It is probable that the measure in our Account of the Cost of Selective Tax Measures of which Crown corporations make the greatest use is accelerated depreciation. Within recent years, however, the U.S. federal government has decided that rates of depreciation are a structural parameter of the tax system and should not be recorded in their tax expenditure accounts. I believe the U.S. example is worth detailed consideration.

The recent international re-evaluation of tax expenditure accounts has not been limited to revision of items included in these accounts. Some countries have decided to publish only information on selected tax expenditures rather than complete accounts, while others have decided, after lengthy consideration, not to publish any tax expenditure information. Experience in the three European countries the Committee visited in December 1987 provides illustrations. In the 1970's, the Netherlands abandoned its attempt to construct a tax expenditures account after six years of study. West Germany revised its definition of tax subsidies in 1977, cutting the list of such subsidies by roughly a third. Finally, Sweden has some of the highest levels of taxation in the Western world in a tax system which



is replete with incentives, but does not publish data on tax expenditures.

These actions in other countries reflect the subjective nature of tax expenditure accounts and the consequent lack of accepted standards such as those that apply in traditional financial auditing. It may be that the need for accountability and transparency in the tax system can be met by supplementing tax expenditure data with more objective information. For instance, the Economic Council of Canada has recently indicated that more up-to-date analytical techniques are available for purposes of accountability.

These considerations have led me to direct the Department of Finance to conduct extensive consultations and discussions on the subject of accountability in taxation during the summer and fall of 1988. The Committee will be kept informed of these consultations. After these consultations and discussions, I believe we will be able to make a commitment to the regular publication of valid, useful and acceptable measures of accountability in taxation.

In response to the Committee's recommendation of annual accounting by Crown corporations for their use of tax-expenditures, I have already indicated that there are problems in deciding whether important provisions of the Income Tax Act used by Crown corporations constitute tax-expenditures. Pending solutions to this and other substantial definitional problems, it would seem premature to impose the suggested reporting requirement on Crown corporations. Since Crown corporations do not obtain special treatment in the tax system, the suggested reporting requirement would also discriminate against them by providing their competitors with otherwise confidential information. This threat to the confidentiality of taxpayer returns is in fact the most serious implication of the suggested reporting procedure. Our tax system relies on self-assessment by taxpayers. Removal of confidentiality of returns for any category of taxpayers would compromise the integrity of the system and might well threaten voluntary self-compliance by others. Finally, I assure the Committee that, in considering whether supplemental assistance should be given to Crown corporations, their taxable position, as well as their receipt of other governmental grants or assistance, is taken into account. Considering all of these factors, I trust the Committee will understand why I consider that the provision of explicit information on tax expenditure use by Crown corporations is neither necessary nor appropriate.

Finally, let me note that the government has decided to extend its undertakings in response to the Committee's First Report on the remission order process. Specifically, all remission orders will be published in the Gazette and all remission orders above a \$20 million threshold will be tabled in Parliament. The original



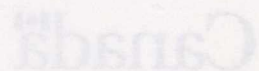
commitment with respect to income tax remission orders has therefore been broadened to encompass tariff, excise and sales tax remission orders.

In addition, I am pleased to bring forward the commitment to commence periodic reporting on new remission orders. These reports will be tabled each six months in the fiscal year and will give information on the costs and reasons for orders. The first report will cover remission orders issued in the six months ending on March 31, 1988 and should be tabled soon after this date.

Remission orders are an exceptional government instrument. The actions I have outlined have been taken with the objective of increasing accountability and openness in their use.

Yours sincerely,

Michael H. Wilson





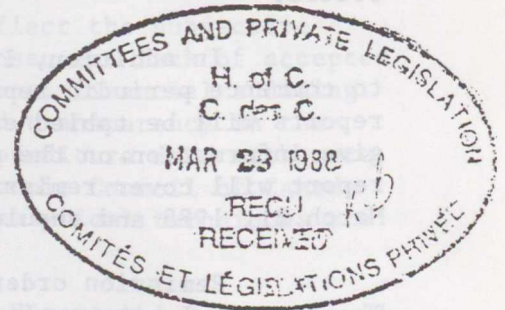


Department of Finance    Ministère des Finances  
Canada                      Canada

Deputy Minister            Sous-ministre

Ottawa, Canada  
K1A 0G5

Ms. Aileen Nicholson, M.P.  
Chairman of the Standing  
Committee on Public Accounts  
House of Commons  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A6



Dear Ms. Nicholson:

There were two sets of recommendations in the Public Accounts Committee's Eleventh Report which were directed to the Department of Finance rather than to the government. Since I have previously testified to the Committee on both of the areas concerned, I am replying on behalf of the Department to these recommendations.

Item 23 in the Eleventh Report calls for a progress report on the work plan and activities of the Tax Measures Evaluation Division. I am pleased to note the continuing interest of the Committee in the work of this Division, and will discuss in turn its staffing status, current and prospective activities, and recent extensions to its mandate.

Concerning staffing, the full complement of this Division is 10 person years. Seven of these have been identified and filled, the eighth and ninth will be added in the new fiscal year, and the full complement of the Division will be reached in fiscal year 1989/90.

In terms of activities, a large part of the immediate work program of the Division is to commence detailed scrutiny of tax incentives retained in the tax system after tax reform for specific social and economic purposes. As I indicated at the Committee meeting of 15 October 1987, priority will also be given to measures having sunset clauses which require decisions on renewal or termination on specific dates. A list of these measures was supplied to the Committee in my letter of 5 November 1987.

Another important activity of the Division arises from the government's response to the Eleventh Report of the Committee. As indicated in the response, the government is committed to regular

Canada



publication of information on tax measures in order to enhance accountability in the tax system. To this end, the Department has been directed to conduct consultations during the latter part of 1988 on tax expenditure accounts and other methods of ensuring accountability in the tax system. Such consultation will be the responsibility of the Tax Measures Evaluation Division. The Committee will be kept informed of the results of these activities.

Finally, the mandate of this Division has been extended to encompass the evaluation of tariff measures. The Division will commence work on evaluating tariff measures in fiscal year 1989/90.

Item 23 in the Eleventh Report of the Committee also recommends that the Department give consideration on a priority basis to the program evaluation of tax expenditures with higher risks of tax avoidance. It is our intention to subject every tax measure considered by the Tax Measures Evaluation Division to examination for possible use as an instrument of avoidance. I might note, however, that we view avoidance -- once detected -- as a matter not for evaluation but for more immediate action. The objective of prompt corrective action is of primordial importance. The record in this regard was addressed in my letter to you of 5 November 1987, although further examples could be given since this date.

Item 26 in the Eleventh Report of the Committee calls for a report on improvements in the monitoring of the tax system in recent years. In most respects, I would describe this process as evolutionary in terms of both institutional developments and collection of information.

On the institutional side, while there is continual informal contact between officials of Revenue Canada and the Department of Finance, a formal bi-weekly meeting of senior personnel was instituted in 1986 in order to keep abreast of developing issues in the tax community.

Concerning data collection, provisions for special advance reporting by those using some tax measures can assist in the monitoring process, although the need for information has to be balanced against the additional reporting burden imposed on taxpayers. Much more emphasis has in fact been placed in recent years on structuring tax measures so as to facilitate monitoring of their effects through such provisions for reporting extra information or earlier information. Examples would be tax credits for investment in Cape Breton, oil and gas exploration and research and development, and deductions such as those for disability and northern allowances. In many of these measures, the requirement for pre-certification is used not only as a screening device but also as a method of gathering information.













AUDITOR GENERAL OF CANADA

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

240, rue Sparks  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0G6

le 27 avril 1988

Madame Aideen Nicholson  
Député et présidente du  
Comité des comptes publics  
Immeuble de la Confédération  
Pièce 163  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

*Aideen Nicholson*  
Madame la Présidente,

L'audience tenue récemment par votre comité dans le but d'examiner le Budget des dépenses de mon Bureau, ainsi que les événements qui sont survenus subséquemment, ont soulevé des questions sur lesquelles je sens le besoin d'apporter des éclaircissements. La réunion s'est avérée des plus utiles, car elle vous a permis de poser de nombreuses questions réfléchies et perspicaces, dont la plupart découlaient de l'information détaillée que renfermait la partie III du Budget des dépenses. Lorsque mon Bureau a préparé celle-ci, il a essayé de ne rien oublier et je crois que nous avons atteint notre objectif.

Cependant, trois points qui ont été soulevés nécessitent des explications plus élaborées. Dans le cas du premier, nous avons déjà envoyé des explications supplémentaires sur la façon dont mon Bureau procède pour déterminer le nombre d'années-personnes en ce qui concerne les employés permanents et le nombre d'employés contractuels affectés à ses travaux de vérification. Le point le plus important réside dans le fait que, dans la partie III, nous demandions des fonds pour 40 années-personnes de moins que l'an dernier.

Le deuxième point a été soulevé au moment où j'essayais de mettre les membres de votre comité au courant des activités de mon Bureau sur la scène internationale. Comme vous le savez, je prépare chaque année un compte rendu détaillé que j'inclus à la fois dans mon Rapport annuel et dans la partie III du Budget des dépenses. La Loi sur le vérificateur général ne renferme aucune disposition qui décrive ces activités. Ce n'est pas étonnant puisqu'aucune loi ne peut décrire en détail tous les programmes ou activités imaginables d'un ministère ou d'un organisme, quel qu'il soit. Dans la réponse que j'ai donnée à la question de l'un des membres de votre comité, j'ai pu, par inadvertance, donner l'impression que ces activités ne se fondaient sur aucun pou-



voir législatif. Cette impression est fautive. Vous vous rappellerez que j'ai insisté sur le fait que ces activités ne sont pas illégales, et que la majorité d'entre elles étaient menées à la demande du gouvernement du Canada.

La plupart des activités de mon Bureau, sur la scène internationale, lui sont confiées en raison du rôle que joue depuis longtemps le Canada, c'est-à-dire celui de vérificateur de l'Organisation des Nations Unies et de l'OTAN; dans les autres cas, mon Bureau réalise ces activités pour le compte des ministères des Affaires extérieures et de la Défense nationale, ainsi que de l'Agence canadienne de développement international, qui détiennent des pouvoirs législatifs. Nous agissons comme agent en leur nom. Les dépenses afférentes à ces activités sont régulièrement indiquées dans le Budget des dépenses de mon Bureau, présenté à la Chambre des communes avant l'attribution des crédits budgétaires par le Parlement. Elles sont également indiquées en détail dans mon Rapport annuel présenté au Parlement.

Il arrive que mon Bureau doive défrayer des coûts directs modiques pour les voyages effectués dans le cadre de ses projets internationaux, mais ceux-ci sont généralement recouverts par la suite. Cependant, il convient de faire remarquer que des salaires et autres frais généraux sont attribués à ces projets. Or, la majeure partie de ces salaires et frais généraux auraient été déboursés, même en l'absence de projets internationaux.

J'espère que votre comité examinera attentivement cette question et en viendra à la conclusion que l'aide fournie par mon Bureau aux pays en développement présente des avantages certains pour le Canada. En effet, notre pays consacre environ 2 milliards de dollars aux projets destinés à ces pays. L'aide que fournit mon Bureau apporte un appui aux contrôles financiers dans ces pays, contribuant à assurer, par exemple, que l'aide monétaire du Canada est utilisée de façon judicieuse. J'estime pour ma part que le Canada a tout intérêt à appuyer des programmes de vérification qui viennent en aide aux pays en développement.

Je veux espérer que je détiens le pouvoir approprié en rapport avec des projets internationaux. Toutefois, si votre comité désire qu'il y ait un pouvoir plus précis, cela me convient qu'il recommande au gouvernement que la loi soit modifiée de façon à refléter ces responsabilités sur la scène internationale.

Notre initiative de réaliser des vidéos constitue la troisième question soulevée lors de l'audience. Si je me souviens bien, l'idée de ces vidéos vient du Comité des Comptes publics. Vous vous rappellerez sans doute que, par suite de la visite de votre comité au GAO à Washington, où nous avons visionné un vidéo produit par cet organisme, on avait considéré que cette façon de procéder pourrait mieux aider les députés fédéraux à digérer mon volumineux Rapport annuel. Mon Bureau a donc produit un vidéo pilote qu'il a soumis au Comité des affaires des anciens combattants et au Comité des comptes publics. Ces deux comités parlementaires ont été vivement impressionnés et nous ont encouragé à poursuivre. Nous avons donc produit sept vidéos, en version anglaise et française (de fait, 14 productions différentes), accessibles par le biais du réseau OASIS, tout juste après la présentation de mon Rapport annuel, en octobre dernier. Bien que vous et moi ayons fait de notre mieux pour renseigner les députés sur ces vidéos, il semble que nos efforts aient tourné court.



On nous avait donné l'impression que les députés fédéraux apprécieraient notre nouvelle façon de procéder pour communiquer nos messages essentiels, et que la technologie avancée du réseau de communication OASIS se prêtait bien à notre démarche. Je crois que le concept même des vidéos est valable et j'espère que les députés s'en serviront cette année puisqu'ils se préparent aux audiences ultérieures portant sur les comptes publics et sur le Budget des dépenses. Avant d'abandonner le projet, j'aimerais m'assurer que nous avons réellement fait de notre mieux pour le promouvoir.

Il n'en a pas été question lors de l'audience du comité, mais j'aimerais quand même signaler que le coût réel déboursé, pour les contribuables, pour ces 14 productions, représente environ 45 000 \$, soit quelque 3 200 \$ par vidéo. Je ne considère pas qu'il s'agit là de gaspillage étant donné que deux comités parlementaires nous ont fortement appuyé dans notre entreprise, et que, de par sa nature, il s'agissait d'un "projet expérimental".

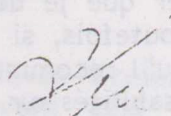
Je ne saurais remettre en question l'utilité de l'audience tenue par votre comité, mais j'estime que le battage publicitaire qui a suivi pourrait risquer d'avoir comme effet de réduire la crédibilité de mon Bureau.

Devant l'importance des questions susmentionnées ainsi que de la nécessité d'apporter des éclaircissements, j'aimerais que la présente lettre soit annexée, dès que cela conviendra, aux délibérations de votre comité.

Je continue à penser qu'il est bon d'exiger que les organismes publics rendent des comptes au sujet de l'utilisation des deniers publics, plus spécialement dans le cas du Bureau du vérificateur général.

Je vous prie, d'agréer, Madame la Présidente, mes cordiales salutations.

Le vérificateur général du Canada



Kenneth M. Dye, F.C.A.

cc. L'Honorable Pat Carney, député  
L'Honorable Doug Lewis, député



## EXPLICATION DE L'AUGMENTATION DU NOMBRE D'ANNEES-PERSONNES AU BUREAU DU VERIFICATEUR GENERAL

Lorsqu'on analyse le Budget des dépenses du Bureau du vérificateur général, il faut tenir compte du fait que la demande de crédits budgétaires concerne l'ensemble des ressources du Bureau. Aux fins de la planification et de la présentation budgétaires, ces ressources sont réparties entre les divers articles courants, tel qu'indiqué à la page 24 de la partie III. Le nombre total de ressources demandées est le même que par les années passées, sauf pour ce qui est des rajustements salariaux. La différence réside dans l'utilisation envisagée des ressources attribuées aux vérifications.

En page 7 de la partie III, le Bureau indique qu'il n'a pas réussi à combler tous les postes qu'il avait prévus. Il a fallu plutôt compléter le personnel en embauchant des contractuels. En conséquence, le nombre d'employés contractuels et d'employés permanents ne correspond pas aux profils que nous avions prévus.

Comme nous l'avons indiqué lors de l'audience de votre comité, le Bureau peut avoir recours à près de 300 consultants à certains moments donnés. Bon nombre sont des spécialistes qui ne peuvent être affectés qu'à des travaux précis à court terme. Les autres sont des généralistes qui, durant les heures de pointe, accomplissent des tâches semblables à celles qui sont attribuées à nos employés permanents. Cette mesure ne nous écarte pas de notre objectif qui est de combler ces postes en embauchant des employés permanents, car nous estimons que la permanence du personnel de vérification rend celles-ci plus efficaces et les constatations plus pertinentes.

En page 13 de la partie III, le Bureau indique l'affectation prévue des années-personnes pour l'exercice :

Cabinet du vérificateur général	9
Services administratifs	109
Opérations de vérification	436
Services professionnels	65
	—
TOTAL	<u>619</u>
	—

Le besoin de recourir à 28 années-personnes de plus que l'an dernier provient du fait que nous prévoyons remplacer des vérificateurs généralistes à contrat par des employés permanents, d'une part, et recruter des employés pour combler des postes de spécialistes dans les secteurs fonctionnels, d'autre part. Comme nous l'avons expliqué aux membres de votre comité, il nous est impossible d'indiquer de façon plus précise, à ce moment-ci, dans quel secteur nous utiliserons ces 28 années-personnes, étant donné que plus de la moitié de nos heures de travail sont consacrées à des vérifications de l'optimisation des ressources qui sont étalées sur une période de cinq ans, et que nos vérificateurs à temps plein ou des employés contractuels sont affectés à ces vérifications. Si nous n'utilisons pas les 28 années-personnes, l'argent prévu pour payer les salaires correspondants devra être affecté à l'embauche de contractuels. S'il n'en est pas ainsi, le nombre de nos vérifications de l'optimisation



des ressources s'en ressentira et, au lieu d'étaler les vérifications intégrées des ministères sur une période de cinq ans (délai qui, non seulement a été ratifié par votre comité, mais que nous avons de la difficulté à respecter), il nous faudra les étaler sur une période plus longue.

Au cours des deux ou trois dernières années, nous avons eu recours aux services de plus de 900 personnes, durant les périodes de pointe, pour nous acquitter de notre mandat de vérification. Ces deux dernières années, nous avons demandé des fonds pour l'utilisation de 659 années-personnes, mais nous avons été incapables de combler les postes à ce niveau.

Cette année, nous avons réduit le nombre d'années-personnes de 40, pour le ramener à 619, étant donné que nous étions incapables de combler les 659 années-personnes qui avaient été prévues. Puisque nous ne sommes pas en mesure à l'heure actuelle de savoir si nous réussirons à utiliser la totalité des 619 années-personnes demandées, nous devons faire face à toute pénurie en ayant recours à des contractuels et en utilisant alors les fonds prévus pour payer les salaires. Nous croyons toutefois que 619 constitue une estimation réaliste du nombre d'années-personnes requises pour effectuer notre travail.

Le 20 avril 1988

9	
109	
436	
63	
—	
<u>619</u>	TOTAL
—	



ANNEXE «PUBL-26»



RÉPONSES AU ONZIÈME RAPPORT CONCERNANT  
 LES DÉPENSES FISCALES

le suis parvenu à l'accord avec la Commission du Comité des ministres. Le rapport a été transmis à la Commission des comptes publics et à la Commission des dépenses fiscales. L'obligation de rendre compte dans le rapport fiscal est une des principales recommandations de la réforme fiscale. Elle consiste à évaluer les dépenses fiscales en fonction de leur efficacité. Les dépenses fiscales doivent être évaluées en fonction de leur efficacité. Les dépenses fiscales doivent être évaluées en fonction de leur efficacité. Les dépenses fiscales doivent être évaluées en fonction de leur efficacité.

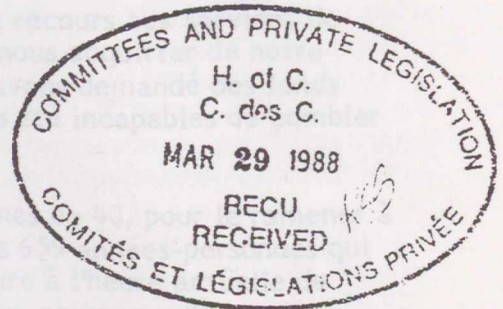


Minister of Finance

Ministre des Finances



Madame Aideen Nicholson, députée  
Présidente du Comité permanent des  
comptes publics  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6



Madame,

Je suis heureux de répondre au nom du gouvernement, en vertu de l'article 99 (2) du Règlement, à la demande du Comité permanent des comptes publics concernant les recommandations 16, 18 et 29 de son onzième rapport présenté le 2 novembre 1987. Ces recommandations prévoient la présentation par le ministère des Finances de toutes les évaluations de programmes; le dépôt immédiat des comptes de dépenses fiscales pour 1987 et le dépôt annuel des comptes ultérieurs; ainsi qu'un compte rendu annuel des sociétés d'État sur leur recours aux dépenses fiscales.

Je suis parfaitement d'accord avec la conclusion du Comité selon laquelle le Parlement a besoin de renseignements plus détaillés sur les encouragements fiscaux afin d'accroître l'obligation de rendre compte dans le régime fiscal. Comme vous le savez, l'une des stratégies fondamentales de la réforme fiscale consiste à diminuer les taux d'imposition en éliminant ce genre de dépenses. Toutefois, certains encouragements ont été conservés pour que des priorités précises dans les domaines économique et social soient respectées; ces priorités devront d'ailleurs être évaluées pour vérifier si elles atteignent leurs objectifs.

La plupart de ces travaux seront entrepris par notre nouvelle Division de l'évaluation des mesures fiscales, mise sur pied pour offrir une évaluation distincte de celle des cadres hiérarchiques. Cette division a été créée à la suite d'une recommandation de votre Comité qui jugeait comme essentiel que l'évaluation devait être faite en toute indépendance. À cet égard, je présume que la recommandation du Comité selon laquelle l'évaluation des programmes fiscaux du Ministère doit être présentée au Parlement s'appliquera éventuellement aux activités de la nouvelle division. Je suis heureux de vous annoncer que mon Ministère satisfera aux exigences imposées à tous les ministères à



ce sujet et qu'il remettra les évaluations de programmes à la Chambre.

Un des traits principaux se dégageant des recommandations du Comité est que le Parlement a besoin, sur une base régulière, de mesures sur l'obligation de rendre compte dans le régime fiscal. Laissez-moi immédiatement vous affirmer que le gouvernement souscrit à ce principe et qu'il est prêt à s'engager à fournir cette information de façon régulière. Toutefois, j'émetts de sérieuses réserves sur la recommandation du Comité qui a trait à la publication des comptes de dépenses fiscales. Pour plusieurs raisons, je crois que le temps est venu de réévaluer ces comptes en profondeur afin qu'ils soient plus utiles au Parlement.

En premier lieu, les problèmes soulevés par l'interprétation des comptes m'inquiètent. Ainsi, le rapport du Comité stipule que le niveau des dépenses fiscales est comparable à celui du déficit budgétaire annuel. Notre Compte du coût des mesures fiscales sélectives, à partir duquel le total estimatif aurait été établi, précise qu'il serait insensé d'additionner les coûts de ces mesures comme nous additionnons les totaux des comptes habituels, étant donné les interactions entre les différentes dépenses fiscales et le fait que l'élimination d'une dépense fiscale peut encourager l'utilisation d'une autre. Cette mise en garde est appuyée par des sources autorisées telles que le dernier examen de l'OCDE, Dépenses fiscales, et l'Étude sur les rapports financiers des gouvernements fédéraux du vérificateur général.

Une réévaluation de notre Compte du coût des mesures fiscales sélectives s'impose également parce que de nombreux pays ont récemment procédé à des réévaluations semblables. Dans ce processus, une distinction fondamentale a été établie entre, d'une part, les mesures fiscales qui pourraient être prises dans le cadre de programmes de dépenses et, d'autre part, les mesures qui influent sur la structure du régime fiscal et, par conséquent, sur la politique fiscale. Une des recommandations du Comité, soit celle voulant que les sociétés d'État fassent un compte rendu annuel de leur utilisation des dépenses fiscales, permet d'illustrer l'importance accordée à cette distinction. L'amortissement accéléré, qui figure dans le Compte du coût des mesures fiscales sélectives est probablement la mesure à laquelle les sociétés d'État ont recours le plus souvent. Au cours des dernières années, le gouvernement fédéral américain a toutefois décidé que les taux d'amortissement relevaient de la structure du régime fiscal et ne devraient pas être inscrits dans leurs comptes de dépenses fiscales. A mon avis, l'expérience américaine vaut la peine d'être étudiée avec soin.



La réévaluation des comptes de dépenses fiscales qui a récemment eu lieu à l'échelle internationale ne s'est pas limitée à la révision des postes de ces comptes. Certains pays ont choisi de ne publier de renseignements que sur des dépenses fiscales précises tandis que d'autres ont décidé, après mûre réflexion, de ne publier aucun renseignement à ce sujet. L'expérience des trois pays européens dans lesquels le Comité s'est rendu en décembre 1987 nous offre de nombreux exemples. Ainsi, dans les années soixante-dix, les Pays-Bas ont abandonné l'idée de préparer un compte de dépenses fiscales après six ans d'études. Pour sa part, l'Allemagne de l'Ouest a modifié sa définition des subventions fiscales en 1977 et a supprimé environ un tiers de ces subventions. Finalement, la Suède, dont le régime fiscal prévoit les taux d'imposition les plus élevés du monde occidental et offre une multitude d'encouragements, ne publie aucune donnée sur les dépenses fiscales.

Ces diverses mesures prises dans d'autres pays démontrent à quel point la nature des comptes de dépenses fiscales est subjective, ce qui explique l'absence de normes acceptées telles qu'elles existent par exemple dans la vérification financière conventionnelle. Il se pourrait que la nécessité d'accroître l'obligation de rendre compte et de rendre le régime fiscal plus transparent soit satisfaite par la divulgation de données plus objectives sur les dépenses fiscales. Ainsi, le Conseil économique du Canada a récemment précisé que des techniques d'analyse plus modernes peuvent maintenant être utilisées à cette fin.

Ces considérations m'ont amené à demander au ministère des Finances de mener au cours de l'été et de l'automne 1988 des consultations et discussions approfondies sur l'obligation de rendre compte en matière de fiscalité. Le Comité sera tenu au courant de ces consultations. A partir de ces consultations et discussions, je crois que nous serons en mesure de nous engager à publier de façon régulière des mesures valables, utiles et acceptables de l'obligation de rendre compte dans le régime fiscal.

En ce qui a trait à la recommandation du Comité portant sur le compte rendu annuel que les sociétés d'État devraient dresser quant à leur recours aux dépenses fiscales, j'ai déjà indiqué que nous éprouvions de la difficulté à décider si certaines dispositions importantes de la Loi de l'impôt sur le revenu invoquées par les sociétés d'État visaient des dépenses fiscales. Il serait prématuré d'imposer aux sociétés d'État la procédure de compte rendu suggérée avant de répondre à cette question ou de trouver des solutions aux problèmes de définition. En outre, puisque le régime fiscal n'accorde pas de traitement particulier aux sociétés d'État, l'exigence proposée leur causerait un préjudice, car elle donnerait à leurs concurrents des



renseignements confidentiels. Cette possibilité de divulguer les renseignements qui figurent dans les déclarations d'impôt sur le revenu des contribuables constitue la plus sérieuse menace posée par la procédure proposée. Notre régime fiscal repose sur l'autocotisation des contribuables. Si les déclarations d'un groupe de contribuables ne sont plus confidentielles, la valeur du régime et le principe de l'observation volontaire pourraient être compromis par d'autres. En dernier lieu, je puis assurer le Comité qu'au moment de décider si une aide supplémentaire devrait être accordée aux sociétés d'État, nous tenons compte de leur assujettissement à l'impôt et des subventions de l'État qu'elles ont reçues. Après avoir pris tous ces facteurs en considération, le Comité comprendra probablement pourquoi, à mon avis, il n'est ni nécessaire ni approprié de donner des renseignements explicites sur l'utilisation que les sociétés d'État font des dépenses fiscales.

Finalement, j'aimerais signaler que le gouvernement a décidé d'accroître ses engagements en réponse au premier rapport du Comité sur le processus des décrets de remise. De façon plus précise, tous les décrets de remise seront publiés dans la Gazette et tous ceux qui dépassent le plafond de 20 millions de dollars seront déposés devant le Parlement. L'engagement pris à l'origine relativement aux décrets de remise de l'impôt sur le revenu a donc été élargi pour y inclure les décrets de remise des droits de douane et des taxes de vente et d'accise.

En outre, il me fait plaisir de vous annoncer que nous nous engageons à divulguer périodiquement les nouveaux décrets de remise. Ces rapports seront déposés chaque semestre de l'exercice financier; ils contiendront des renseignements sur les coûts ainsi que les raisons du décret. Le premier rapport inclura les décrets de remise publiés au cours des six mois se terminant le 31 mars 1988 et devrait être déposé peu après cette date.

Les décrets de remise sont des outils exceptionnels pour le gouvernement. Les mesures susmentionnées ont été prises afin d'accroître l'obligation de rendre compte de leur utilisation, laquelle doit être sans cesse plus transparente.

Veillez agréer, Madame, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Michael H. Wilson



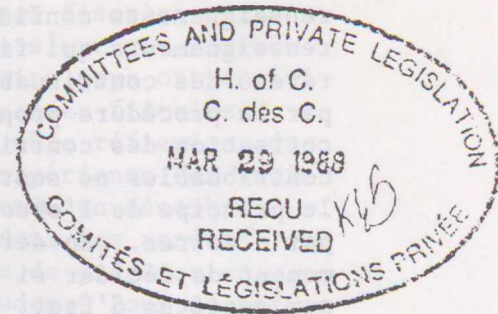


Department of Finance    Ministère des Finances  
Canada                            Canada

Deputy Minister                Sous-ministre

Ottawa, Canada  
K1A 0G5

Madame Aideen Nicholson, député  
Présidente du Comité permanent des  
comptes publics  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6



Madame,

Le onzième rapport du Comité des comptes publics renfermait deux séries de recommandations qui étaient adressées au Ministère des Finances plutôt qu'au gouvernement. Comme j'ai déjà témoigné devant les membres du Comité à ce sujet, je désire donner suite à ces recommandations au nom du Ministère.

Au point 23, on réclame un rapport de situation sur le plan de travail et les activités de la Division de l'évaluation des mesures fiscales. Je suis heureux de l'intérêt soutenu manifesté par le Comité à l'égard des travaux de la Division, et j'aborderai successivement la dotation du service, ses activités en cours et prévues et le récent élargissement de son mandat.

Sur le plan des effectifs, le service englobe 10 années-personnes au total, dont sept sont déjà dotées. Deux autres le seront au cours du prochain exercice et le maximum sera atteint en 1989-1990.

En ce qui touche les activités, la Division commencera dès maintenant à étudier de près les stimulants maintenus dans le cadre de la réforme fiscale pour répondre à des objectifs socio-économiques déterminés. Comme je l'ai indiqué au cours de la réunion du Comité tenue le 15 octobre, on insistera aussi sur les mesures qui, à cause de leur échéance, exigent des décisions quant à leur renouvellement ou à leur cessation à une date précise. Une liste de ces mesures figurait dans la lettre que j'ai fait parvenir au Comité le 5 novembre dernier.

Une autre tâche importante de la Division découle de la réponse du gouvernement au onzième rapport du Comité. Le gouvernement s'est engagé à publier périodiquement des renseignements sur les mesures fiscales pour souligner la transparence du régime. On a donc demandé au Ministère de procéder à des consultations vers la fin de cette année pour discuter des comptes



de dépenses fiscales et d'autres méthodes qui visent à assurer la transparence du régime. La Division sera chargée des consultations et les membres du Comité seront tenus au courant des discussions.

Enfin, on a élargi le mandat de la Division pour lui confier l'évaluation des mesures tarifaires. Ce dossier sera abordé en 1989-1990.

Au point 23 du rapport, on recommande aussi que le ministère des Finances envisage la possibilité d'accorder la priorité à l'évaluation des mesures risquant d'occasionner le plus de cas d'évitement. Il est de notre intention de scruter chacune des mesures fiscales examinée par la Division de l'évaluation des mesures fiscales pour voir si elle peut servir à favoriser l'évitement. Je tiens à souligner qu'une fois l'évitement fiscal constaté, nous considérons qu'il ne doit pas faire l'objet d'une évaluation, mais de mesures immédiates. L'objectif de mesures correctives immédiates est d'une importance primordiale. Les dispositions à cet égard étaient bien étoffées dans la lettre que je vous ai fait parvenir le 5 novembre dernier, bien que je puisse vous soumettre d'autres exemples relevés depuis.

Au point 26, on demande de faire rapport sur l'évolution des méthodes de contrôle appliquées au cours des dernières années. Dans la plupart des cas, je dirais qu'il y a eu évolution sur les plans institutionnel et de la collecte de renseignements.

Du point de vue institutionnel, bien que les fonctionnaires de Revenu Canada et du ministère des Finances entretiennent déjà des rapports informels, on a instauré, en 1986, un régime officiel de rencontres entre hauts fonctionnaires tenues à toutes les deux semaines pour demeurer au faite de l'évolution des questions fiscales.

En ce qui touche la collecte de données, la présentation de rapports provisoires de la part de ceux invoquant certaines dispositions fiscales peut en faciliter le contrôle, bien qu'il faille assurer l'équilibre entre les besoins d'information et le fardeau additionnel de rapport imposé aux contribuables. Depuis quelques années, on insiste beaucoup plus sur l'organisation des mesures fiscales de manière à en contrôler l'incidence en prévoyant la communication de données additionnelles ou leur transmission accélérée. À titre d'exemples, citons les crédits d'impôt à l'investissement au Cap-Breton, l'exploration et la recherche-développement axées sur les gisements de pétrole et de gaz, la déduction pour invalidité et celle consentie aux résidents des régions du Nord. Dans la plupart des cas, l'attestation préalable exigée permet d'effectuer à la fois le tri et la collecte de renseignements.



J'espère que ces renseignements seront utiles au Comité.  
Veuillez agréer, Madame, l'assurance de mes meilleurs sentiments.

*Stanley H. Hartt*

Stanley H. Hartt

Le point 33 du rapport, on recommande au ministre des Finances envisager la possibilité d'instaurer une priorité à l'évaluation des mesures risquant d'occasionsner des cas d'évitement. Il est de notre intention de scruter chacun des mesures fiscales examinées par la Division de l'évaluation des mesures fiscales pour voir si elle peut servir à favoriser l'évitement. Je suis à votre disposition pour discuter l'évitement fiscal au cas où vous auriez des questions. Nous aurons également des discussions à ce sujet dans les prochains jours. Je vous ai fait parvenir le 5 novembre dernier, bien que je puisse vous remettre d'autres exemples de mesures d'évitement.

Le point 34 du rapport, on demande de faire rapport sur l'évaluation des méthodes de contrôle appliquées au dossier des déclarations dans le rapport des cas. Je dirais qu'il n'y a pas eu d'évolution sur les plans institutionnels, mais la notion de renseignements...









*If undelivered, return COVER ONLY to:  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9*

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9*

#### WITNESSES

*From the Office of the Auditor General of Canada:*

Kenneth M. Dye, Auditor General;  
Doug Deeks, Assistant Auditor General, Audit  
Operations.

*From the Department of National Revenue (Customs and  
Excise):*

L.R. Huneault, Deputy Minister;  
M.A. Gallup, Assistant Deputy Minister, Customs  
Operations;  
Sheila Batchelor, Assistant Deputy Minister, Customs  
Programs;  
R.F. Fulford, Assistant Deputy Minister, Excise.

*From the Department of Finance:*

Bill McCloskey, Director, Tariffs Division;  
David Sewell, Director, Tax Measures Evaluation  
Division.

*From the Office of the Comptroller General of Canada:*

Bernard Gorman, Acting Deputy Comptroller General,  
Policy Development Branch.

#### TÉMOINS

*Du Bureau du Vérificateur général du Canada:*

Kenneth M. Dye, Vérificateur général;  
Doug Deeks, Vérificateur général adjoint, Opérations  
de vérification.

*Du ministère du Revenu national (Douanes et Accise):*

L.R. Huneault, sous-ministre;  
M.A. Gallup, sous-ministre adjoint, Opérations  
douanières;  
Sheila Batchelor, sous-ministre adjointe, Programmes  
douaniers;  
R.F. Fulford, sous-ministre adjoint, Accise.

*Du ministère des Finances:*

Bill McCloskey, directeur, Division des tarifs;  
David Sewell, directeur, Division de l'évaluation des  
mesures fiscales.

*Du Bureau du Contrôleur général du Canada:*

Bernard Gorman, sous-contrôleur général intérimaire,  
Direction de l'élaboration des politiques.



Issue No. 39

Fascicule n° 39

Tuesday, May 3, 1988  
Thursday, May 5, 1988

Le mardi 3 mai 1988  
Le jeudi 5 mai 1988

Chairman: Aideen Nicholson

Présidente: Aideen Nicholson

*Minutes of Proceedings and Evidence of the  
Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages du Comité  
permanent des*

# Public Accounts

# Comptes publics

**RESPECTING:**

Consideration of a draft Report to the House on  
matters arising from the European trip  
  
Report of the Auditor General of Canada for the  
fiscal year ended March 31, 1987: Chapter 14,  
Canada Employment and Immigration Commission

**CONCERNANT:**

Examen d'un projet de rapport à la Chambre  
faisant suite au voyage d'étude en Europe  
  
Rapport du Vérificateur général du Canada pour  
l'exercice financier clos le 31 mars 1987: Chapitre  
14, La Commission de l'emploi et de l'immigration  
du Canada

**INCLUDING:**

Twelfth Report to the House (Proposed Reforms  
arising from the European Trip)

**Y COMPRIS:**

Douzième rapport à la Chambre (Propositions de  
réforme faisant suite au voyage d'étude en Europe)

**WITNESSES:**

(See back cover)

**TÉMOINS:**

(Voir à l'endos)

Second Session of the Thirty-third Parliament,  
1986-87-88

Deuxième session de la trente-troisième législature,  
1986-1987-1988



**STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS**

*Chairman:* Aideen Nicholson

*Vice-Chairman:* Alan Redway

**Members**

Gilles Grondin  
Jean-Guy Guilbault  
Stan J. Hovdebo  
Dan McKenzie  
Anthony Roman  
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Thomas Hall

*Clerk of the Committee*

**COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS**

*Présidente:* Aideen Nicholson

*Vice-président:* Alan Redway

**Membres**

Gilles Grondin  
Jean-Guy Guilbault  
Stan J. Hovdebo  
Dan McKenzie  
Anthony Roman  
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

*Le greffier du Comité*

Thomas Hall



## REPORT TO THE HOUSE

Wednesday, May 4, 1988

The Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

## TWELFTH REPORT

1. In accordance with its mandate under Standing Order 96(3)(f) and an Instruction received from the House of Commons on Tuesday, September 15, 1987, your Committee visited, in November 1987, The Hague in the Netherlands, Frankfurt and Bonn in the Federal Republic of Germany, and Stockholm in Sweden, and met with its parliamentary counterparts and the auditors general of each of these countries.

2. Your Committee has already commented on the practices and procedures observed in the United States and the United Kingdom in a Report to the House on Wednesday, May 28, 1986 (Twelfth Report, 1st Session, 33rd Parliament). Since several of these practices and procedures were applicable to the Canadian parliamentary committee system, your Committee recommended to the House a number of changes to enhance its own effectiveness and to strengthen the overall accountability process.

3. One recommendation was that the Auditor General report periodically to the House on his comprehensive audits on a completion-date basis. This has been requested by the Auditor General on several occasions; was dealt with by this Committee in another report (Fifth Report, 2nd Session, 32nd Parliament); and has been the subject of three private member's bills. It is evident that members of your Committee and other parliamentarians recognize the value of periodic reporting. Another suggested change was the need for an annual debate in the House on your Committee's reports so as to expedite greater follow-up action to its recommendations. To date, neither of these changes has been implemented. Your Committee will continue to press for these changes having now seen their usefulness and benefits in the parliaments of the United Kingdom, the Netherlands, the Federal Republic of Germany, and Sweden.

4. In this report, your Committee wishes to re-emphasize the importance of strengthening the accountability of Government to Parliament and the role your Committee plays as the audit committee of Parliament which is concerned with the sound management and control of public funds. The purpose of this report, therefore, is to indicate to the House a number of initiatives which the Public Accounts Committee wishes to pursue as a result of its European visit. These initiatives fall under the following headings:

## RAPPORT À LA CHAMBRE

Le mercredi 4 mai 1988

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son

## DOUZIÈME RAPPORT

1. Conformément au mandat qui lui est conféré en vertu de l'alinéa 96(3)f) du Règlement et à l'instruction qu'il a reçue de la Chambre des communes le mardi 15 septembre 1987, le Comité s'est rendu, en novembre 1987, à La Haye, aux Pays-Bas, à Francfort et à Bonn, dans la République fédérale d'Allemagne, et à Stockholm, en Suède. Les membres du Comité ont rencontré des homologues parlementaires, de même que le vérificateur général de chacun des pays susmentionnés.

2. Dans un rapport déposé à la Chambre le mercredi 28 mai 1986 (douzième rapport, 1<sup>re</sup> session, 33<sup>e</sup> législature), le Comité a présenté des observations sur les pratiques qui ont cours aux États-Unis et au Royaume-Uni. Comme plusieurs de ces pratiques ont été jugées applicables au système des comités du régime parlementaire canadien, le Comité a recommandé à la Chambre d'apporter un certain nombre de changements visant à améliorer sa propre efficacité et à renforcer l'ensemble du processus inhérent à l'obligation de rendre des comptes.

3. Dans l'une de ces recommandations, le Comité a proposé que le vérificateur général fasse rapport à la Chambre de ses vérifications intégrées au fur et à mesure qu'il les termine. Le vérificateur général l'a lui-même demandé à plusieurs reprises, et le Comité a déjà fait une recommandation en ce sens dans un rapport antérieur (cinquième rapport, 2<sup>e</sup> session, 32<sup>e</sup> législature). Elle a de plus fait l'objet de trois projets de loi d'initiative parlementaire. Il est donc évident que les membres du Comité et d'autres parlementaires estiment que la présentation de rapports périodiques serait utile. Il a également été proposé de tenir annuellement un débat à la Chambre sur les rapports du Comité, et ce, afin d'assurer un meilleur suivi aux recommandations qu'ils contiennent. Jusqu'à maintenant, aucun de ces changements n'a été effectué. Le Comité continuera de demander instamment qu'on apporte ces modifications car il a pu constater l'utilité et l'intérêt de ces façons de procéder dans les régimes parlementaires du Royaume-Uni, des Pays-Bas, de la République fédérale d'Allemagne et de Suède.

4. Dans le présent rapport, le Comité désire souligner de nouveau combien il importe de renforcer l'obligation pour le gouvernement de rendre des comptes au Parlement, ainsi que l'importance du rôle que joue le Comité, à titre de comité de vérification du Parlement, qui veille à la saine gestion et au contrôle adéquat des deniers publics. Le présent rapport a donc pour but de signaler à la Chambre un certain nombre d'initiatives que désire prendre le Comité des comptes publics à la suite de sa visite en Europe. Ces initiatives visent à



- (a) improving parliamentary control of the budgetary process; and
- (b) increasing productivity and efficiency in Government.

#### **A. Improving Parliamentary Control of the Budgetary Process**

5. During its visit to Bonn and The Hague, your Committee observed the linkage between the audit and budget committees. Members of the audit committee are also members of the budget committee and bring to the latter their unique perspective on the performance of government departments and agencies based on audited results. In some cases, budget cuts were proposed unless corrective action was taken by the department or agency; in other situations, cost savings or levels of efficiency were criteria for determining ministry budget levels.

6. Your Committee also noted how the Dutch audit committee, the Committee on Public Spending, with its specialized knowledge of financial controls and other useful audit information, assisted other parliamentarians in the preparation for the budget examinations of each ministry, thereby improving the parliamentary scrutiny of estimates.

7. The lack of parliamentary control over expenditure has been a concern of the Public Accounts Committee since the mid-seventies when a former Auditor General reported that Parliament was close to losing control of the public purse. Since then, government deficits and public spending have increased annually. In the meantime, numerous independent studies, royal commissions, and special committees of the House have examined the expenditure review process, but no major reforms have yet taken place to provide the House of Commons and its committees with the degree of influence on the Government's budget and expenditure plan that was seen in Washington, Bonn, Stockholm and The Hague.

8. Your Committee recognizes the major difference between the parliamentary system in Canada and that in the United States and in Europe. However, with the new powers given to the standing committees in recent years, your Committee believes that new parliamentary procedures must be established to improve Parliament's influence and control of the public purse.

9. Your Committee notes that members of standing committees have developed considerable knowledge of departmental policies and programs. These committees tend to focus attention on policy matters rather than do a line-by-line study of the Estimates. While the Public Accounts Committee reviews audit findings after the fact,

- a) améliorer le contrôle du Parlement sur le processus budgétaire;
- b) accroître la productivité et l'efficacité au sein du gouvernement.

#### **A. Améliorer le contrôle du Parlement sur le processus budgétaire**

5. Pendant son séjour à Bonn et à La Haye, le Comité a constaté qu'il existait là-bas des rapports étroits entre les comités de vérification et ceux du budget. Les membres du comité de vérification font également partie du comité du budget; celui-ci bénéficie ainsi de la perception unique du rendement des ministères et des organismes gouvernementaux que procure la connaissance des résultats de la vérification. Dans certains cas, on a proposé d'imposer des compressions budgétaires à un ministère ou à un organisme gouvernemental qui ne prendrait pas les mesures correctives jugées nécessaires; dans d'autres, les économies réalisées ou les niveaux d'efficacité ont servi de critères pour établir les niveaux budgétaires des ministères.

6. Le Comité a également remarqué la façon dont le comité de vérification des Pays-Bas, Comité des dépenses publiques, aide d'autres parlementaires à préparer l'étude du budget de chaque ministère, grâce à sa grande connaissance des contrôles financiers et à d'autres données utiles de vérification; il améliore ainsi l'examen du budget effectué par le Parlement.

7. Le manque de contrôle du Parlement sur les dépenses est une question qui préoccupe le Comité des comptes publics depuis le milieu des années 70, époque où un ancien vérificateur général a signalé que le Parlement était sur le point de perdre le contrôle des dépenses publiques. Depuis, le déficit et les dépenses du gouvernement ont augmenté chaque année. Pendant ce temps, un grand nombre d'études indépendantes, de commissions royales d'enquête et de comités spéciaux de la Chambre se sont penchés sur le processus d'examen des dépenses, mais aucune réforme majeure n'a été entreprise pour assurer à la Chambre des communes et à ses comités une influence sur le budget et le plan de dépenses du gouvernement, qui serait comparable à celle constatée à Washington, à Bonn, à Stockholm et à La Haye.

8. Le Comité reconnaît qu'il existe une grande différence entre le régime parlementaire du Canada et ceux des États-Unis et des pays européens. Toutefois, étant donné les nouveaux pouvoirs conférés aux comités permanents au cours des dernières années, le Comité estime qu'il faut établir de nouveaux procédés parlementaires afin d'accroître l'influence et le contrôle du Parlement sur le trésor public.

9. Le Comité constate que les membres des comités permanents ont acquis une vaste connaissance des politiques et des programmes des ministères. Ces comités ont davantage tendance à s'intéresser aux questions relatives à la politique qu'à effectuer l'étude détaillée du Budget des dépenses. Le Comité des comptes publics



there remains a gap in the review of government expenditures. Better scrutiny of public spending is needed before such expenditures are made.

### Recommendations

#### 10. Your Committee recommends that:

- (a) the House establish a budget committee to consider the Estimates, and that this committee be composed of members of the Public Accounts Committee and members of the appropriate standing committees; and
- (b) the Government not consider a reduction in the Estimates as a matter of non-confidence.

### B. Increasing Productivity and Efficiency

11. During its European visit, your Committee observed that work measurement systems were used extensively in government departments and agencies in each of the three countries. In particular, Members noted with interest that, in the Federal Republic of Germany, the President of the Court of Audit (i.e. the Auditor General) was also the Commissioner for Efficiency and could, in this capacity, report to Parliament on matters relating to efficiency and productivity in the public service.

### Recommendation

12. Your Committee recommends that the Government consider giving additional powers to the Comptroller General to require departments and agencies to improve productivity and efficiency.

13. Your Committee requests that the Government table a comprehensive response to the recommendations contained in this Report in accordance with Standing Order 99(2).

14. A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issue No. 39 which includes this Report*) is tabled.

Respectfully submitted,

AIDEEN NICHOLSON,

Chairman

n'examinant les constatations de vérification qu'après coup, l'examen des dépenses gouvernementales accuse toujours un écart. Il faudrait qu'un examen plus minutieux soit réalisé avant que les dépenses ne soient engagées.

### Recommandations

#### 10. Le Comité recommande

- a) à la Chambre de créer un comité du budget chargé d'étudier le Budget des dépenses et qui se composerait de membres du Comité des comptes publics et de membres des comités permanents intéressés;
- b) au gouvernement de ne pas interpréter une diminution du Budget des dépenses comme une mesure de défiance.

### B. Accroître la productivité et l'efficacité

11. Pendant son séjour en Europe, le Comité a constaté qu'au sein des organismes gouvernementaux et des ministères de chacun des trois pays visités, on fait grand usage des systèmes de mesures du travail. Les membres ont remarqué en particulier que dans la République fédérale d'Allemagne, le président de la Cour des comptes (c'est-à-dire le vérificateur général) était également Commissaire à l'efficacité et qu'il pouvait, à ce titre, faire rapport au Parlement sur les questions relatives à l'efficacité et à la productivité dans la Fonction publique.

### Recommandation

12. Le Comité recommande au gouvernement d'envisager de donner de nouveaux pouvoirs au contrôleur général afin qu'il puisse demander aux ministères et aux organismes gouvernementaux d'améliorer leur productivité et leur efficacité.

13. Le Comité demande que le Gouvernement dépose une réponse globale aux recommandations que contient le présent rapport, conformément au paragraphe 99(2) du Règlement.

14. Un exemplaire des Procès-verbaux et témoignages pertinents (*fascicule n° 39, qui comprend le présent rapport*), est déposé.

Respectueusement soumis,

La présidente,

AIDEEN NICHOLSON



**MINUTES OF PROCEEDINGS**

TUESDAY, MAY 3, 1988  
(59)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met *in camera* at 9:35 o'clock a.m. this day in room 308, West Block, the Chairman, Aideen Nicholson, presiding.

*Members of the Committee present:* Stan J. Hovdebo, Aideen Nicholson, Alan Redway and Tony Roman.

*Acting Member present:* John Oostrom for Marcel R. Tremblay.

*Other Member present:* Reginald Stackhouse.

*In attendance: From the Library of Parliament:* E.R. Adams and T.A. Wileman, Research Officers.

In accordance with its mandate under Standing Order 96(3)(f), the Committee proceeded to consider a draft Report to the House tabled by the Chairman and concerning matters arising from the Committee's visit to the parliaments of the Netherlands, the Federal Republic of Germany and Sweden in November 1987.

*Agreed,—*That the draft Report on the Committee's European trip be adopted.

*Ordered,—*That the Chairman do present the Committee's Report to the House.

*Agreed,—*That the Chairman be authorized to hold a press conference following tabling of the Report in the House.

At 9:40 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

THURSDAY, MAY 5, 1988  
(60)

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:38 o'clock a.m. this day in room 308, West Block, the Vice-Chairman, Alan Redway, presiding.

*Members of the Committee present:* Gilles Grondin, Dan McKenzie, Alan Redway and Tony Roman.

*In attendance: From the Library of Parliament:* E.R. Adams, Research Officer.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada:* Kenneth M. Dye, Auditor General; Robert Lalonde, Assistant Auditor General, and Maria Barrados, Principal, Audit Operations Branch. *From the Canada Employment and Immigration Commission:* Gaétan Lussier, Chairman and Deputy Minister; Barry Carin, Assistant Deputy Minister, Strategic Policy and Planning; Peter Hicks, Executive Director, Canadian Job Strategy; Paul Gauvin, Executive Director, Finance and Administration.

The Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1987, which report stands permanently referred to the Committee in accordance with Standing Order 96(3)(f).

**PROCÈS-VERBAUX**

LE MARDI 3 MAI 1988  
(59)

[Texte]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à huis clos à 9 h 35 dans la salle 308, édifice de l'Ouest, sous la présidence d'Aideen Nicholson, présidente.

*Membres présents:* Stan J. Hovdebo, Aideen Nicholson, Alan Redway et Tony Roman.

*Membre suppléant présent:* John Oostrom remplace Marcel R. Tremblay.

*Autre député présent:* Reginald Stackhouse.

*Aussi présents: De la Bibliothèque du Parlement:* E.R. Adams et T.A. Wileman, attachés de recherche.

Conformément au mandat que lui confère l'alinéa 96(3)f du Règlement, le Comité prend en considération un projet de rapport à Chambre présenté par la présidente, portant sur des affaires relatives aux visites effectuées en novembre 1987 aux parlements des Pays-Bas, de la République fédérale d'Allemagne et de Suède.

*Il est convenu,—*Que le projet de rapport concernant le voyage du Comité en Europe, soit adopté.

*Ordonné,—*Que la présidente présente le rapport du Comité à la Chambre.

*Il est convenu,—*Que la présidente soit autorisée à tenir une conférence de presse suite au dépôt du rapport à la Chambre.

À 9 h 40, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

LE JEUDI 5 MAI 1988  
(60)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à 9 h 38 dans la salle 308, édifice de l'Ouest, sous la présidence d'Alan Redway, vice-président.

*Membres présents:* Gilles Grondin, Dan McKenzie, Alan Redway et Tony Roman.

*Aussi présent: De la Bibliothèque du Parlement:* E.R. Adams, attaché de recherche.

*Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada:* Kenneth M. Dye, Vérificateur général; Robert Lalonde, Vérificateur général adjoint, et Maria Barrados, directrice principale, Direction générale des opérations de vérification. *De la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada:* Gaétan Lussier, président et sous-ministre; Barry Carin, sous-ministre adjoint, Politique stratégique et Planification; Peter Hicks, directeur général, Planification de l'emploi; Paul Gauvin, directeur général, Finance et Administration.

Le Comité reprend l'examen du Rapport du Vérificateur général du Canada pour l'exercice financier clos le 31 mars 1987, ledit rapport lui ayant été renvoyé en permanence en application de l'alinéa 96(3)f du Règlement.



The Committee commenced consideration of Chapter 14, Canada Employment and Immigration Commission.

The opening statements of the Auditor General and the Deputy Minister were deemed to have been read. (*The annexes to the Deputy Minister's statement appear as Appendix "PUBL-27" to this day's Minutes of Proceedings and Evidence.*)

The witnesses answered questions.

At 11:25 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Thomas Hall  
Clerk of the Committee

Le Comité entreprend l'examen du chapitre 14, La Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada.

Les déclarations préliminaires du Vérificateur général et du Sous-ministre sont considérées comme lues. (*Les annexes à la déclaration du Sous-ministre figurent en annexe aux Procès-verbaux et témoignages de la séance: Annexe «PUBL-27».*)

Les témoins répondent aux questions.

À 11 h 25, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

Le greffier du Comité  
Thomas Hall



## EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

[Texte]

Thursday, May 5, 1988

• 0939

**The Vice-Chairman:** Order. Today we are commencing consideration of chapter 14, the chapter on the Canada Employment and Immigration Commission, of the report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1986. We have with us today the Auditor General, Mr. Dye.

Perhaps, Mr. Dye, you would like to introduce your people.

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):** Thank you, Mr. Chairman. I have with me Maria Barrados and Gilles St-Hilaire, the two principals who have been closely associated with this audit.

• 0940

**The Vice-Chairman:** We also have the deputy minister of the department, Mr. Lussier.

Welcome, Mr. Lussier. Would you like to introduce your people?

**Mr. Gaétan Lussier (Chairman and Deputy Minister, Canada Employment and Immigration Commission):** Thank you, Mr. Chairman. I have with me Mr. Paul Gauvin, Executive Director, Finance and Administration; Peter Hicks, Executive Director, Canadian Jobs Strategy; and Barry Carin, Assistant Deputy Minister, Strategy Policy and Planning.

**The Vice-Chairman:** Thank you very much.

Both of you have submitted opening statements, but perhaps you would like to expand on those. We will deem the opening statements to have been read.

**Statement by Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):** In my 1987 annual report chapter on Employment and Immigration Canada, we examined financial management and control, as well as the operations and implementation of a major new initiative, the Canadian Jobs Strategy. Our findings are provided in Chapter 14.

The Canadian Jobs Strategy was launched in September 1985. The first year, 1985-86, was a year of transition in federal labour market programming (Para. 14.12). The new strategy was designed to improve the government's response to labour market problems by linking job creation, work experience and training (Para. 14.24). Former Employment Training and Direct Job Creation programs were being gradually phased out as the Canadian Jobs Strategy programs became operational (Para. 14.12).

## TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

[Traduction]

Le jeudi 5 mai 1988

**Le vice-président:** La séance est ouverte. Aujourd'hui nous reprenons notre examen du chapitre 14, le chapitre sur la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada, du rapport du vérificateur général pour l'année financière se terminant le 31 mars 1986. Le vérificateur général, M. Dye, est présent avec nous.

Voulez-vous nous présenter vos collaborateurs, monsieur Dye?

**M. Kenneth M. Dye (vérificateur général du Canada):** Merci, monsieur le président. Je suis accompagné de Maria Barrados et Gilles St-Hilaire, qui ont été chargés de cette vérification.

**Le vice-président:** Le sous-ministre, M. Lussier, est également présent.

Je vous souhaite la bienvenue, monsieur Lussier. Voulez-vous présenter les fonctionnaires qui vous accompagnent?

**M. Gaétan Lussier (président et sous-ministre, Commission de l'emploi et de l'immigration):** Merci, monsieur le président. Je suis accompagné de M. Paul Gauvin, directeur exécutif, Finances et Administration; Peter Hicks, directeur exécutif, groupe de la Planification de l'emploi; et Barry Carin, sous-ministre adjoint, Politique stratégique et Planification.

**Le vice-président:** Je vous remercie.

Vous avez tous les deux des déclarations liminaires, vous voudrez peut-être les commenter. Ces déclarations seront incorporées au compte rendu comme si on les avait lues.

**Déclaration de M. Kenneth M. Dye (vérificateur général du Canada):** Dans mon chapitre du Rapport annuel de 1987 qui porte sur Emploi et Immigration Canada, nous avons examiné la gestion et le contrôle financiers ainsi que les opérations et la mise en oeuvre d'une initiative nouvelle majeure, la Planification de l'emploi. Nos constatations se retrouvent au chapitre 14.

La Planification de l'emploi a été lancée en septembre 1985. La première année, 1985-1986, a été une année de transition pour les programmes fédéraux de main-d'oeuvre (par. 14.12). La nouvelle stratégie devait permettre au gouvernement de mieux répondre aux problèmes du marché du travail, en réunissant la création d'emplois, l'acquisition d'expérience de travail et la formation (par. 14.24). Les anciens programmes de formation de la main-d'oeuvre et de création directe d'emplois ont été peu à peu délaissés à mesure que l'on



[Texte]

For the 1985-86 fiscal year, Employment and Immigration Canada spent \$1.4 billion on old and new programs, of which \$141.5 million was for new initiatives (Para. 14.15). In 1986-87, \$1.5 million was spent on the Canadian Jobs Strategy programs (Para. 14.18).

Within Employment and Immigration Canada, the Financial Management and Control Study found that, since 1975, significant progress had been achieved in financial administration structure and processes. Employment and Immigration Canada had taken steps to establish an internal control section, a planning and accountability process, and an integrated management information system (Para. 14.125).

The Employment and Immigration Information System (EIIIS) integrates financial, operational and personnel data. Managers are generally satisfied with the accuracy and reliability of the information produced by the system. It is used to monitor and report on their operations (Para. 14.120). However, there is a problem with timeliness in the transmission of information, particularly at district and local levels (Para. 14.121). Employment and Immigration Canada has set up pilot projects to correct these shortcomings.

Employment and Immigration Canada's Financial Services plays an important role in financial management (Para. 14.123 and 14.124). Along with the Strategic Policy and Planning Group, it is responsible for the functioning of the Planning and Accountability Process, and the conduct of quarterly analyses of operational and financial results (Para. 14.127 and 14.128).

Although the Operational Plan Framework is a good reflection of the way the operations are managed, certain areas for improvement have been identified in relation to the precision of the objectives and some of the performance measures of the Employment and Insurance Program (Para. 14.100, 14.102 to 14.107).

In February 1985, the federal government and the provinces agreed on the principles underlying a new labour market strategy (Para. 14.22). Consultation continued while developmental work was carried out by Employment and Immigration (Para. 14.25 and 14.33). No formal financial analysis was carried out in determining and comparing the recommended programs and options with alternative ones (Para. 14.29 and 14.31).

In my opinion, new major initiatives involving hundreds of millions of dollars should be supported and justified so that the value to be obtained can be clearly identified (Para. 14.30).

[Traduction]

mettait en oeuvre ceux de la Planification de l'emploi (par. 14.12).

Au cours de l'exercice financier 1985-1986, Emploi et Immigration Canada a dépensé 1.4 milliards de dollars pour les anciens et les nouveaux programmes; de ce montant, 141,5 millions de dollars ont été consacrés aux nouvelles initiatives (par. 14.15). En 1986-1987, 1,5 million de dollars ont été déboursés pour les programmes de la Planification de l'emploi (par. 14.18).

L'Étude de la gestion et du contrôle financiers d'Emploi et Immigration Canada a révélé que, depuis 1975, il y a eu de nets progrès dans la structure et les procédés d'administration financière. Emploi et Immigration Canada a pris des mesures pour établir une direction du contrôle interne et un processus de Planification et d'obligation de rendre compte, en plus d'un système intégré d'information de gestion (par. 14.125).

Le Système d'information de gestion d'Emploi et Immigration (SIEI) réunit à la fois les données financières et opérationnelles et les données sur le personnel. Les gestionnaires jugent en général que l'information produite par le système est fiable et exacte. Ils s'en servent pour effectuer le suivi de leurs opérations et en faire rapport (par. 14.120). Toutefois, l'information n'est pas toujours transmise en temps opportun, particulièrement au niveau des bureaux de district et des bureaux locaux (par. 14.121). Emploi et Immigration Canada a mis sur pied des projets pilotes afin de remédier à ces lacunes.

Les Services financiers d'Emploi et Immigration Canada jouent un rôle important dans la gestion financière (par. 14.123) et 14.124). De concert avec le groupe de la Politique stratégique et planification, ils sont responsables du fonctionnement du processus de planification et d'obligation de rendre compte et font également des analyses trimestrielles des résultats opérationnels et financiers (par. 14.127 et 14.128).

Bien que le Cadre de planification opérationnelle reflète bien que la façon dont les activités sont gérées, nous avons décelé des points qu'il y aurait lieu d'améliorer (par. 14.100). Ils portent sur la pertinence des objectifs et de certaines mesures de rendement du programme d'Emploi et d'Assurance (par. 14.102 à 14.107).

En février 1985, le gouvernement fédéral et les provinces ont conclu une entente sur les principes sous-jacents d'une nouvelle stratégie pour le marché du travail (par. 14.22). Les consultations se sont poursuivies pendant qu'Emploi et Immigration Canada s'affairait à élaborer la stratégie (par. 14.25 et 14.33). Aucune analyse financière officielle n'a été réalisée pour déterminer et comparer les programmes et options recommandés par rapport à d'autres approches (par. 14.29 à 14.31).

À notre avis, les nouveaux programmes importants, qui coûtent des centaines de millions de dollars, devraient être étayés et justifiés afin qu'il soit possible de déterminer clairement les résultats escomptés (par. 14.30).



## [Text]

The Canadian Jobs Strategy was put into operation in a short time (Para. 14.35). To facilitate the implementation of such extensive changes in programming, staff responsible for program delivery required supporting tools, such as forms, guidelines and directives. There were problems with the availability of these tools in the regional and local offices at the time of the program start-up (Para. 14.38 to 14.40).

The changes announced under the Canadian Jobs Strategy were considered far-reaching and were expected to take several years to implement fully. During the first year of operation, it was perceived, both internally and externally, that the programs were complex and based on inconsistencies in mechanisms and work instruments (Para. 14.53 and 14.56). A task force, active from July 1986 to the spring of 1987, made a number of recommendations for streamlining and simplifying the delivery of the Canadian Jobs Strategy. A senior committee on Canadian Jobs Strategy systems was also established to identify management information systems problems and to determine corrective action (Para. 14.61). These corrective measures were to be implemented starting 1 April 1988 (Para. 14.56 and 14.61).

The audit of a sample of 128 contribution agreements showed that local and district personnel had to adjust to not having all guidelines and forms at the beginning of the implementation of the programs. We found that 40% of the contribution agreement files were incomplete and did not contain all the information necessary for thorough analysis at the time of selecting a proposal for approval. As a result, Employment and Immigration Canada cannot give assurance that all proposals were selected and approved in accordance with program objectives (Para. 14.10 and 14.43).

In my annual report, I recommend that Employment and Immigration Canada ensure that the necessary information for complete analysis be available at the time of the project selection (Para. 14.48).

The principles that govern the purchase of training in institutions were to be defined in a series of new training agreements to be effective on 1 April 1986, and the integration of training in institutions into the strategy took place in 1986-87 (Para. 14.65, 14.67 and 14.69). Given the large portion of the strategy funding spent on training in institutions, we will continue to monitor its implementation under the new agreements, and, if necessary, report to Parliament (Para. 14.73).

Your committee may want to discuss with Employment and Immigration Canada the introduction of new initiatives, and the timetable established to correct problems in the implementation of the Canadian Jobs Strategy and to streamline and simplify its delivery.

## [Translation]

La Planification de l'emploi a été mise en oeuvre en peu de temps (par. 14.35). Pour appliquer les modifications fondamentales apportées aux programmes, le personnel responsable avait besoin d'instruments de travail, notamment de formulaires, de lignes directrices et de directives. Ces instruments n'ont pas toujours été disponibles pour les bureaux régionaux et locaux, lors du lancement du programme (par. 14.38 à 14.40).

Les changements annoncés dans le cadre de la Planification de l'emploi étaient d'envergure et on prévoyait qu'il faudrait plusieurs années pour leur mise en oeuvre complète. Durant la première année de mise en oeuvre, les programmes étaient perçus, tant au ministère qu'à l'extérieur, comme étant compliqués et n'étaient pas toujours conséquents (par. 14.53 à 14.56). De juillet 1986 au printemps 1987, un groupe de travail a formulé une série de recommandations afin d'alléger et de simplifier la réalisation des programmes de la Planification de l'emploi. De plus, on a confié à un comité de la haute direction la tâche de définir les problèmes relatifs au système d'information de gestion et de déterminer les mesures correctives à prendre (par. 14.61). Ces mesures devaient être mises en oeuvre à partir du 1<sup>er</sup> avril 1988 (par. 14.56 à 14.61).

La vérification d'un échantillon de 128 accords de contributions a démontré que les employés des bureaux locaux et régionaux devaient s'adapter au fait de ne pas avoir en mains tous les formulaires et lignes directrices au moment du lancement des programmes. Nous avons observé que 40 p. 100 des dossiers vérifiés étaient incomplets, c'est-à-dire qu'ils ne renfermaient pas toutes les données requises pour permettre une analyse approfondie au moment du choix d'une proposition en vue de l'approbation. En conséquence, Emploi et Immigration Canada ne peut pas garantir que tous les projets ont été choisis et approuvés conformément aux objectifs fixés pour les programmes (par. 14.10 à 14.43).

Dans notre Rapport annuel, nous recommandons à Emploi et Immigration Canada de s'assurer que toute l'information nécessaire à une analyse complète des projets proposés soit disponible au moment du choix d'un projet (par. 14.48).

Les principes applicables à l'achat de cours de formation devaient être définis dans de nouvelles ententes censées entrer en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 1986 et l'intégration de la formation en établissement à la Planification de l'emploi s'est effectuée au cours de 1986-1987 (par. 14.65 à 14.69). Étant donné l'importance du financement consacré à la formation en établissement, nous continuerons d'en suivre la mise en oeuvre dans le contexte des nouvelles ententes, et nous en ferons rapport au Parlement, s'il le faut (par. 14.73).

Il se peut que votre comité veuille discuter avec Emploi et Immigration Canada de la présentation de nouvelles initiatives et des échéanciers établis pour régler les problèmes relatifs à la mise en oeuvre de la Planification de l'emploi et pour en simplifier la réalisation.



[Texte]

**Statement by Mr. Gaétan Lussier (Chairman and Deputy Minister, Canada Employment and Immigration Commission):** Employment and Immigration Canada is a very large organization with over 24,000 employees and 1,100 points of service. EIC programs and services help more than 5 million Canadians every year. The human and emotional dimensions of our work are striking in the areas of immigration, employment and training, and insurance.

EIC is also a major economic department. Labour market programs contribute to economic growth and prosperity. The department's programs and services are constantly responding to changing economic and labour market conditions. Sometimes this means adapting to subtle shifts in local conditions and at other times major re-orientation is called for.

The government came to office with clear views about the needed direction for change in employment and training programs. The November 1984 Agenda for Economic Renewal was explicit in its identification of the particular labour market challenges the recession had created and the urgent need to focus programs on these concerns. Principles to guide change were also clear; in particular co-operation and consultation with the government's economic, political and social partners, and reliance on the job opportunity capabilities of the private sector.

An unprecedented consensus of federal, provincial and territorial governments and the broad support of the private sector was achieved through wide ranging and timely consultations. In December 1984, the Honourable Flora MacDonald, Minister of Employment and Immigration, released a consultation paper on training which outlined a series of issues and options. The paper was widely distributed and many individuals and organizations took up the challenge. Over one hundred groups submitted briefs. During December and January, the Minister met with her provincial colleagues, with representatives of business and labour and with many other organizations to discuss their views firsthand. These consultations included a federal-provincial-territorial meeting of ministers responsible for labour market matters. It was concluded that an entirely new approach was needed to federal support of training and work experience. A set of principles was drawn up, and in a historic first, they were endorsed by the First Ministers' Conference held in Regina in February 1985. The list of principles is attached as Annex 1.

[Traduction]

**Déclaration de M. Gaétan Lussier (président et sous-ministre, Commission de l'emploi et de l'immigration):** Emploi et Immigration Canada (EIC) est une vaste organisation qui emploie 24,000 personnes oeuvrant dans 1,100 points de service. Les programmes et les services d'EIC viennent en aide à plus de cinq millions de Canadiens chaque année. Sur le plan humain et affectif, les activités d'EIC ont d'importantes répercussions dans les domaines de l'immigration, de l'emploi, de la formation et de l'assurance-chômage.

EIC est également un important ministère à vocation économique. Les programmes relatifs au marché du travail contribuent à la croissance économique et à la prospérité. Les programmes et les services du Ministère évoluent constamment en réaction aux changements de la conjoncture économique et du marché du travail. Parfois il s'agit de les adapter à des altérations peu perceptibles de la situation locale, mais, à d'autres moments, il y a lieu de leur imprimer une orientation entièrement nouvelle.

Lorsque ce gouvernement est arrivé au pouvoir, il avait des idées bien précises sur les modifications des programmes en matière d'emploi et de formation, qui s'imposaient. Dans le Programme de renouveau économique de novembre 1984, il déterminait clairement les difficultés particulières que la récession avait créées sur le marché du travail et le besoin urgent d'axer les programmes de façon à régler les problèmes de l'heure. On y soulignait également les principes qui devaient sous-tendre les changements, notamment la collaboration du gouvernement avec ses partenaires économiques, politiques et sociaux, la consultation auprès de ces derniers et l'utilisation des possibilités d'emploi du secteur privé.

Un consensus sans précédent des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux ainsi que l'appui général du secteur privé ont été obtenus grâce à des consultations opportunes et de vaste portée. En décembre 1984, l'honorable Flora MacDonald, ministre de l'Emploi et de l'Immigration, a rendu public un Document d'étude sur la formation qui mentionnait diverses questions et options. Ce document a été largement diffusé; bon nombre de particuliers et d'organisations ont répondu à l'invitation d'exprimer leurs vues et plus de 100 groupes ont présenté un exposé. En décembre et en janvier, la Ministre a rencontré ses homologues provinciaux ainsi que des représentants du patronat, des syndicats et de nombreuses autres organisations pour discuter personnellement avec eux. Dans le cadre de ces consultations a été organisée une réunion fédérale-provinciale-territoriale des ministres chargés des questions relatives au marché du travail. Il a été conclu qu'une approche entièrement nouvelle était nécessaire concernant l'appui fédéral de la formation et de la création d'emplois. Une liste de principes a été dressée et, pour la première fois dans l'histoire du Canada, acceptée par tous les premiers ministres à la Conférence tenue à Regina en février 1985. Cette liste de principes figure à l'annexe 1.



## [Text]

It was clear during this period of assessment and consultation in 1984 and early 1985 that the labour market had changed dramatically since the beginning of the decade. The government did not face a problem of cyclical downturn which could be addressed through short-term job creation projects that enabled people to qualify for Unemployment Insurance Benefits until their real job returned. The post recession period had left more people unemployed for longer durations (over 700,000 Canadians had been unemployed more than 30 weeks). They were losing their skills and labour market relevance. Their real jobs were not coming back. The Canadian Jobs Strategy was developed in this environment and was designed to focus directly on the needs of the unemployed. The CJS targets specifically on those most in need of assistance so that they will not be prevented from sharing in the new opportunities that are emerging.

The government decided to deal with people's labour market problems as they exist. The main problems identified were:

Long term unemployment was becoming a new and serious Canadian reality. In early 1985 there were 227,000 more people unemployed for more than 6 months than in the pre-recession period.

Many women and youth were having problems getting into the labour force in a productive way and needed transition assistance.

There were skill shortages acting as a bottleneck to growth that were beyond the competence of individual firms to rectify.

Workers were threatened by technological change and needed support to retrain.

Many non-metropolitan communities needed comprehensive development support in order to return to viability.

CJS was a response to these conditions. The government gave EIC a clear mandate for change. It had a clear vision of the directions it wanted to pursue and had identified the principles and main program thrusts. It had consulted, found consensus, and wanted to move quickly to implement its new labour market strategy.

Six months after the government received the endorsement of the provinces for the new approach, this ambitious restructuring was largely in place. Programs were designed, work instruments developed, staff trained, and the public made aware of the new opportunities. The Auditor General has given positive recognition to a difficult job done as well as could be expected in implementing CJS in such a short time. (See paragraph 14.41 of the 1987 Report of the Auditor General.) The

## [Translation]

Pendant cette période d'évaluation et de consultation en 1984 et au début de 1985, on s'est bien rendu compte que le marché du travail avait évolué de façon frappante depuis le début de la décennie. Le gouvernement ne devait pas faire face à un problème de récession cyclique réglable au moyen de projets de création d'emplois de courte durée permettant aux travailleurs de devenir admissibles à des prestations d'assurance-chômage jusqu'à ce qu'ils retrouvent leurs emplois véritables. Pendant la période qui a suivi la récession, des travailleurs en nombre plus élevé s'étaient trouvés en chômage pendant des périodes plus longues (plus de 700.000 Canadiens avaient été en chômage pendant plus de 30 semaines). Ils perdaient leurs compétences et leur utilité sur le marché du travail. Leurs véritables emplois n'existaient plus. C'est dans ce contexte qu'a été élaborée la Planification de l'emploi de façon à mettre directement l'accent sur les besoins des chômeurs. La Planification de l'emploi vise surtout les personnes qui ont le plus besoin d'aide afin qu'elles aussi puissent bénéficier des nouvelles possibilités.

Le gouvernement a décidé de s'occuper des problèmes réels qu'éprouvent les Canadiens sur le marché du travail. Les principaux sont les suivants:

Le chômage de longue durée devenait une réalité nouvelle et grave au Canada. Au début de 1985, 227.000 travailleurs de plus se trouvaient en chômage depuis plus de six mois que pendant la période précédant la récession.

Beaucoup de femmes et de jeunes éprouvaient des difficultés à s'insérer de façon productive dans la population active et ils avaient besoin d'aide pour faire la transition.

Les pénuries de main-d'oeuvre créant des engorgements et freinant la croissance ne pouvaient être corrigées par des entreprises individuelles.

Les travailleurs étaient menacés par l'évolution technologique et avaient besoin d'appui pour se recycler.

De nombreuses collectivités en dehors des agglomérations urbaines avaient, sur une grande échelle, besoin d'aide au développement afin de redevenir viables.

C'est au moyen de la Planification de l'emploi qu'on a réagi devant cette situation. Le gouvernement a confié à EIC la responsabilité bien définie d'apporter des changements. Il voyait clairement la direction qu'il voulait suivre et ils avait déterminé les principes et les grandes orientations des programmes. Il avait mené des consultations, obtenu un consensus et voulait agir avec célérité de façon à mettre en oeuvre sa nouvelle stratégie relative au marché du travail.

Six mois après le moment où le gouvernement a obtenu l'appui des provinces pour sa nouvelle approche, le projet ambitieux de restructuration était en grande partie exécuté. Des programmes ont été conçus, des instruments de travail mis au point, des employés formés et le public renseigné sur les nouvelles possibilités. Le Vérificateur général a estimé que le personnel avait fait de son mieux compte tenu du peu de temps dont il disposait pour mettre la Planification de l'emploi en oeuvre et vu les



[Texte]

staff of Employment and Immigration indeed faced a major challenge. This large and diverse department made major changes to the way it did business very quickly. Indisputably there were problems associated with the transition period, but most were well-weathered with the help of operational experience. Virtually all of these transition concerns are long in the past. As well many more positive improvements have been introduced since the programs started up in the fall of 1985.

The Auditor General has asked why EIC did not do formal financial analysis of alternatives in designing CJS programs. He suggested that perhaps more economical solutions could have been found to the labour market problems the federal government, the provinces and the private sector had identified.

The spectrum of generic labour market program options is limited and EIC has, over the years, accumulated experience in a broad range of alternatives. The department also closely monitors the international scene and regularly studies foreign labour market policies and programs. There were, in addition, labour market experts from the United Kingdom and Australia involved as exchange officers in the development of CJS programs.

Many alternative program designs were considered such as portable wage subsidies, tax credits and voucher systems. EIC had experience in all of these areas and concluded that they were not sufficiently compatible with the new client-centred focus intended for the CJS. It is difficult to target these measures on groups such as the long-term unemployed, and difficult to ensure that proper training is taking place. These options were therefore rejected as not contributing to the new strategy's objectives.

In addition, in the specific case of Community Futures its design benefited from an evaluation of the Local Employment Assistance and Development Program which it replaced. Elements of LEAD were successful in creating new employment at low cost and in providing the necessary technical and financial assistance to small and medium-sized firms. Community Futures was built on the successful aspects of past programs. Programming that did not get results was dropped.

A wide range of tools, known to be effective in responding to the full diversity of identified needs, was selected. The goal was to expand, not narrow, the means available to address labour market objectives. It was recognized that when dealing with individuals and their employment problems, prescriptive national solutions are

[Traduction]

difficultés. (CF. le paragraphe 14.41 du Rapport de 1987 du Vérificateur général). En effet, les employés d'EIC devaient relever un lourd défi. Ce Ministère vaste et à vocation multiple a très rapidement et radicalement modifié ses façons de faire. Sans aucune doute des difficultés ont été approuvées pendant la période de transition, mais, grâce à l'expérience acquise, la plupart ont été bien supportées. Presque toutes les questions liées à la transition sont réglées depuis longtemps. En outre, de nombreuses améliorations ont été effectuées depuis le lancement des programmes à l'automne de 1985.

Le Vérificateur général a demandé pourquoi EIC n'avait pas procédé à des analyses financières formelles des solutions de rechange au cours de la conception des programmes de la Planification d'emploi. Il a laissé entendre qu'on aurait peut-être pu trouver des solutions plus économiques aux problèmes du marché du travail que le gouvernement fédéral, les provinces et le secteur privé avaient cernés.

L'éventail des options en matière de programmes généraux relatifs au marché du travail est limité, et EIC a, au cours des années, acquis une vaste expérience de multiples solutions de rechange. En outre, le Ministère suit de près la scène internationale et mène régulièrement des études des politiques et des programmes relatifs au marché du travail adoptés par d'autres pays. De plus, des spécialistes du marché du travail, venus en échange du Royaume-Uni et de l'Australie, ont participé à l'élaboration des programmes de la Planification de l'emploi.

On a envisagé de nombreuses autres formules telles que des subventions salariales portatives, des crédits d'impôt et des systèmes de bons. EIC a déjà eu recours à toutes ces méthodes et a conclu qu'elles ne cadraient pas suffisamment avec le nouveau point de visée de la Planification de l'emploi, soit les clients. Il est difficile d'axer ces mesures sur des groupes comme les chômeurs de longue date ainsi que de garantir que la formation appropriée est offerte. On a donc rejeté ces options qui n'appuyaient pas les objectifs de la nouvelle stratégie.

En outre, pour ce qui concerne le programme Développement des collectivités, sa conception a bénéficié de l'évaluation du Programme de croissance locale de l'emploi (CLÉ) qu'il a remplacé. Certains éléments du CLÉ ont donné des résultats positifs, créé de nouveaux emplois à peu de frais et offert à des petites et moyennes entreprises l'aide technique et financière dont elles avaient besoin. Le programme Développement des collectivités a été élaboré à partir des composantes utiles de programmes antérieurs. Les programmes qui ne produisaient pas de résultats satisfaisants ont été abandonnés.

On a choisi une vaste gamme d'outils qui avaient fait leurs preuves pour répondre aux divers besoins cernés. Il s'agissait d'accroître et non de réduire les moyens disponibles pour répondre aux objectifs relatifs au marché du travail. On a reconnu que, lorsqu'on s'occupe d'individus et de leurs problèmes en matière d'emploi,



## [Text]

not in fact "the solution". Options that work well in some circumstances are not the best approach for other clients.

The intent was to include all effective alternatives that could be reasonably implemented in the time available and then, drawing on the extensive operational experience at the local level, select on a case-by-case basis the most relevant and cost-effective alternatives to help the client. EIC wanted a wide menu of options and the most flexible process for marshalling these tools because there is a wide diversity of needs in the Canadian labour market.

To accomplish the task of designing the CJS in the time available, EIC engaged in a massive corporate exercise. The most senior people in EIC had daily dealings with the design issues. Many of the best and most experienced officers were engaged full time on work groups to develop programming. They were supported by some of the most experienced regional people who came to Ottawa to ensure that local realities were not forgotten in the design of the CJS program.

Extensive use was made of the department's substantial financial expertise. The senior financial officers of EIC were directly involved in the various steering and implementation committees which met regularly to review design issues and progress. A full-time co-ordinator was appointed to ensure all the required financial input was undertaken and made available to these committees. A financial adviser reviewed the costing and funding of all proposals.

Although the goal was to maximize flexibility, much attention was paid to unit cost issues. It must be remembered, however, that a major policy objective of CJS was to help those "most in need" and that in many cases, this was going to cost more. If single mothers are going to be able to participate, they are going to need more extensive support than people with no dependents or who may be living with their families. To reintegrate the long-term unemployed into the labour market is going to cost more because they need more than short-term job creation projects. They need skills training in conjunction with their participation in a work experience project; this is more expensive.

The objectives of the CJS are highly oriented towards results. The range of tools was intended to be broad and flexible enough to tailor individual solutions to the specific labour market problems real individuals faced.

## [Translation]

des solutions imposées à l'échelle nationale ne sont en fait pas des «solutions». Les options appropriées dans certains cas ne constituent pas la meilleure approche dans d'autres.

Il s'agissait d'incorporer toutes les autres méthodes efficaces que l'on pouvait, en bonne raison, mettre en oeuvre pendant la période disponible et puis, en tirant parti de la vaste expérience pratique acquise à l'échelon local, choisir dans chaque cas la solution la plus pertinente et rentable pour aider le client. EIC voulait un menu varié d'options et un processus des plus souple permettant d'utiliser ces outils puisque les besoins que se font sentir sur le marché du travail canadien sont de tous ordres.

Pour réussir à concevoir la Planification de l'emploi dans les délais impartis, EIC a entrepris des activités sur une grande échelle. Les cadres supérieurs d'EIC ont dû se pencher quotidiennement sur des questions liées à la conception. Bon nombre des meilleurs agents parmi les plus expérimentés ont passé tout leurs temps à travailler en groupes à l'élaboration des programmes. Ils ont été appuyés par des employés régionaux des plus exercés venus à Ottawa veiller à ce que les réalités locales soient prises en ligne de compte dans la conception des programmes de la Planification de l'emploi.

On a beaucoup fait appel aux vastes connaissances spéciales des employés du Ministère en matière de finances. Les principaux agents financiers d'EIC ont participé personnellement aux travaux des divers comités de direction et de mise en oeuvre qui se sont réunis à intervalles réguliers pour examiner les questions ayant trait à la conception et les progrès accomplis. Un coordonnateur à plein temps a été nommé et chargé de vérifier que toutes les données financières nécessaires étaient fournies à ces comités. Un conseiller financier a passé en revue l'établissement des coûts et le financement de toutes les propositions.

L'objectif consistait à maximiser la souplesse, mais on s'est beaucoup penché sur les questions relatives au coût unitaire. Toutefois, il ne faut pas perdre de vue qu'un des principaux objectifs de la politique sous-tendant la Planification de l'emploi consiste à aider ceux qui en ont «le plus besoin» et, dans de nombreux cas, cela allait coûter plus cher. Si l'on veut que les mères célibataires puissent participer aux programmes, il faut leur offrir plus d'aide qu'à ceux qui n'ont pas de personne à charge ou qui demeurent avec leur famille. La réintégration dans le marché du travail des chômeurs de longue date sera plus coûteuse parce qu'elle nécessitera des initiatives de plus grande envergure que les projets ponctuels de création d'emplois. Ces travailleurs ont besoin de formation professionnelle conjuguée à leur participation à des projets d'expérience de travail, ce qui suppose des frais plus élevés.

Les objectifs de la Planification d'emploi sont très axés sur les résultats. On a prévu un vaste éventail d'outils suffisamment flexibles pour permettre d'appliquer des solutions particulières aux problèmes précis éprouvés par



[Texte]

Through experience EIC knew in which directions to turn for effective programming and the department is continuing to learn what works best in a particular set of circumstances. Through local decision making and budgetting the CJS will be more efficient. And the CJS is getting the results to prove it. In 1986-87, 87.9% of participants who completed a CJS program felt that the training/work experience they received would help in keeping their present job or obtain a better job in the future. We know that over 90% of skill investment graduates are using their newly acquired skills. CJS was designed as results oriented from the ground up. Follow up surveys are conducted for each CJS participant and there is a heavy emphasis on data and monitoring to ensure that "what works best" can be built upon and less productive measures dropped or altered. (Annex 2 provides a summary of some CJS results based on the client follow-up surveys.)

EIC has listened to the Auditor General and CJS is benefiting from his advice. Many of the areas for improvement he has identified were also found by an internal task force which was established in the fall of 1986 in recognition of the operational difficulties that can follow such rapid implementation of any new large national program. Action to rectify these problems has been taken: EIC is now implementing many streamlining changes designed to simplify the system and to enhance delivery efficiency and client service. The Minister of Employment and Immigration recently tabled the results of the CJS Delivery Task Force with the Standing Committee on Labour, Employment and Immigration. Major improvements are being made through changes in programming criteria, new support tools and an extensive staff training program. These changes will result in more efficient and effective service for our clients. We are also now closely examining the recommendations recently tabled by the Standing Committee on Labour, Employment and Immigration in its review of the CJS.

Many of the problems the Auditor General found with employment programs in his previous reports were also addressed by the Canadian Jobs Strategy. In particular the Employment Creation Grants and Contributions (ECGC) program was dropped and the less successful aspects of the Local Employment Assistance and Development Program (LEAD) were dropped from the design of the Community Futures Program. EIC and the Auditor General had both

[Traduction]

des travailleurs individuels sur le marché du travail. Grâce à son expérience, EIC connaissait la direction à prendre pour mettre au point des programmes efficaces, et le Ministère continue de se renseigner sur ce qui aboutit aux meilleurs résultats dans une situation donnée. Les prises de décision et l'établissement du budget à l'échelon local permettront à la Planification d'emploi d'être plus efficace, et c'est ce que prouvent les résultats obtenus. En 1986-1987, 87,9 p. 100 des participants qui ont terminé des cours ou des projets dans le cadre d'un programme de la Planification d'emploi ont estimé que la formation et l'expérience de travail qu'ils avaient obtenues les aideraient à conserver leur emploi ou à en obtenir un meilleur à l'avenir. Nous savons que plus de 90 p. 100 des finissants du programme Acquisition de compétences se serent de leurs nouvelles compétences. La Planification de l'emploi a été entièrement échafaudée en fonction des résultats. Des enquêtes de suivi ont été menées auprès de tous les participants à la Planification d'emploi, et l'on a accordé beaucoup d'importance aux données et au suivi pour être sûr de miser sur ce qui «aboutit aux meilleurs résultats» et d'abandonner ou modifier les mesures moins productives. (Cf. à l'annexe 2 un résumé de certains résultats de de la Planification de l'emploi se fondant sur des enquêtes de suivi auprès des clients.)

EIC a prêté attention aux remarques du Vérificateur général, et la Planification de l'emploi a bénéficié de ses opinions. Bon nombre d'aspects qui, selon lui, devaient être révisés ont également été signalés par un groupe de travail interne mis sur pied à l'automne de 1986, vu les difficultés opérationnelles que peut présenter la mise en oeuvre rapide, à l'échelle nationale, d'un programme nouveau et vaste. Des mesures correctrices ont été prises: EIC effectue actuellement de nombreuses modifications visant à simplifier le système et à améliorer l'efficacité des activités et le service aux clients. Le ministre de l'Emploi et de l'Immigration a récemment déposé le rapport du Groupe de travail de la mise en oeuvre de la Planification de l'emploi devant le Comité permanent du travail, de l'emploi et de l'immigration. D'importantes améliorations sont apportées grâce à la modification des critères d'admission aux programmes, la mise au point de nouveaux mécanismes d'aide et l'élaboration d'un programme complet et détaillé de formation du personnel. Ces changements accroîtront l'efficacité et l'efficience du service à nos clients. Nous procédons également à une étude poussée des recommandations récemment formulées par le Comité permanent du travail, de l'emploi et de l'immigration à propos de la Planification de l'emploi.

Bon nombre des problèmes que le Vérificateur général avait signalés dans ses rapports précédents au sujet es programmes d'emploi ont également été réglés par la Planification de l'emploi. En particulier, on a mis fin au programme de subventions et de contributions pour la création d'emplois et, lorsqu'on a procédé à la conception du programme Développement des collectivités, on a éliminé les aspects du Programme de croissance locale de



[Text]

come to similar conclusions about what works and what does not.

The Auditor General has made many positive statements about the management of EIC. He has taken note of the steps taken to improve financial administration, to establish an internal control section, a planning and accountability process and an integrated management information system. Specific references can be found in paragraphs 14.95, 14.100, 14.103, 14.105, 14.120, 14.123, 14.125, 14.126 of his 1987 report.

The CJS is an efficient and effective labour market strategy. It is worth noting that other countries find it profitable to take a close look at Canada's programs which are considered models of effective labour market interventions. In the United States, for example, the Department of Labour patterned its new industrial adjustment program, which is being tested in six states, on our highly successful Industrial Adjustment Service.

Adjustments will continue to be made to find what works best. This is possible because of the flexibility that was designed into CJS from the beginning. Local managers now can tailor the programming mix to suit local conditions. They can see for themselves what works and what does not. In this regard, they benefit from the advice of Local Advisory Councils which include representation from all sectors of their communities.

And change does not end here. Through the Innovations Program EIC is testing many completely new approaches. For example, there is an experiment with a sectoral approach to labour market adjustment through a major innovations contract with the Canadian Steel Trades and Employment Congress. The steel sector will be managing its own adjustment under this contract and EIC will be watching intently to see what kinds of solutions they find to the labour adjustment challenges facing the steel industry.

There are other examples. Through labour market analysis and feedback the need for tools to help recently laid off workers was identified and a continuing employment option was developed. With our provincial and territorial partners, we are expanding the program to increase the employability of social assistance recipients. We will ensure that Canada has the labour adjustment measures necessary to maximize the benefits of the Canada-U.S. Free Trade Agreement. The Advisory Council on Adjustment is currently investigating the adequacy of existing adjustment programming.

[Translation]

l'emploi (CLÉ) qui ne donnaient pas de bons résultats. EIC et le Vérificateur général étaient arrivés à des conclusions analogues à propos de ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

Le Vérificateur général a formulé de nombreuses observations favorables au sujet de la direction d'EIC. Il a constaté que des mesures avaient été prises pour améliorer l'administration financière, pour établir un directeur de contrôle interne, un processus de planification et d'obligation de rendre compte, en plus d'un système intégré d'information de gestion. Des mentions particulières se trouvent dans les paragraphes 14.95, 14.100, 14.103, 14.105, 14.120, 14.123, 14.125, 14.126 de son Rapport de 1987.

La Planification de l'emploi représente une stratégie relative au marché du travail efficace et efficiente. Il y a lieu de souligner que d'autres pays ont jugé intéressant d'examiner de près les programmes du Canada qu'ils tiennent pour des modèles d'intervention efficace sur le marché du travail. Aux États-Unis par exemple, le *Department of Labour* a récemment mis à l'essai dans six États un programme s'inspirant de notre Service d'aide à l'adaptation de l'industrie qui a une excellente performance.

On continuera à effectuer des modifications afin de trouver les éléments les plus utiles, ce qui est possible grâce à la souplesse inhérente à la Planification de l'emploi. Les gestionnaires locaux peuvent maintenant composer avec les programmes de façon que ces derniers soient adaptés à la situation locale. Ils ont bien placés pour voir ce qui convient et ce qui ne convient pas. À cet égard, ils bénéficient des avis des Conseils consultatifs locaux composés de représentants de tous les secteurs de la collectivité.

Et les changements de s'arrêtent pas là. Dans le cadre du Programme national d'aide à l'innovation, EIC met à l'essai de nouvelles approches entièrement nouvelles. Par exemple, dans le cadre d'un contrat important passé avec le Conseil canadien du commerce et de l'emploi dans la sidérurgie aux termes de ce programme pour l'adaptation du marché du travail, on met à l'épreuve une approche sectorielle. La sidérurgie gèrera sa propre adaptation en vertu de ce contrat, et EIC examinera de près les genres de solutions adoptées en réponse aux difficultés en matière d'adaptation de la main-d'oeuvre qu'éprouve cette industrie.

Il existe d'autres exemples. L'analyse du marché du travail et les observations formulées ont révélé la nécessité de mettre au point des outils pour aider les travailleurs récemment licenciés, et une option, Emploi continu, a été élaborée. En collaborant avec ses partenaires provinciaux et territoriaux, EIC élargit le programme visant à accroître l'employabilité des bénéficiaires d'aide sociale. Nous veillerons à ce que le Canada dispose des mécanismes d'aide à l'adaptation de la main-d'oeuvre nécessaires pour maximiser les retombées de l'accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis. À ce



[Texte]

EIC is constantly changing to respond to the needs of the Canadian labour market. Many of our programs have been studied and used as models by other countries and we continue to survey the international scene for new ideas. In conjunction with our economic and social partners, we are constantly searching for new and better ways of serving our clients.

**The Vice-Chairman:** Do you have any further comments you would like to make, Mr. Dye?

**Mr. Dye:** Not particularly, Mr. Chairman. I am interested in the progress the CEIC have made since we completed our audit, so I will listen with interest.

**The Vice-Chairman:** Mr. Lussier.

**Mr. Lussier:** Mr. Chairman, maybe I will make just the very short comment that we welcome the opportunity to meet with members of the Standing Committee on Public Accounts to discuss the Auditor General's report for 1987, and in particular the management and accountability aspects that are of concern to members, to the Auditor General, and to Employment and Immigration Canada as well.

I think if I were adding up the matters that are of interest to this committee, I would not want to elaborate too much, but we have been studying for some years now a sophisticated system of planning and accountability in a very diversified environment called Employment and Immigration Canada, spread all across the country, coast to coast, in which we have been, I think, innovative in making sure the monitoring, the control, and more importantly the participation of people in the management of funds, have been taking place. We certainly would be quite pleased to share with members of the committee, if there is an interest, the procedures and processes we have been following over many years for that purpose.

**The Vice-Chairman:** Thank you very much. Mr. Grondin.

**M. Grondin:** Vous avez reçu une excellente note du vérificateur général, si on pense aux remarques qui ont été faites à d'autres ministères. Évidemment, comme tout bon vérificateur, il trouve que des améliorations peuvent être apportées à certains endroits.

Je voudrais aborder un sujet qui me préoccupe, à savoir les allocations régionales. Mais avant d'aller directement à ce sujet-là, je voudrais me référer au paragraphe 14.102.

Le vérificateur général dit dans ce paragraphe que les objectifs du ministère sont trop vastes et insuffisamment précis pour permettre de s'acquitter correctement de l'obligation de rendre compte, d'affecter les ressources ou de mesurer le rendement.

Au niveau d'Emploi et Immigration Canada, pensez-vous que les objectifs du plan opérationnel doivent être

[Traduction]

propos, le Conseil consultatif de l'adaptation procède à un examen de la pertinence des programmes actuels.

EIC évolue constamment afin de répondre aux besoins du marché du travail canadien. D'autres pays ont étudié bon nombre de nos programmes et s'en sont servis à titre de modèles; nous continuerons de parcourir la scène internationale à la recherche de nouvelles idées. En collaboration avec nos partenaires économiques et sociaux, nous sommes toujours en quête de moyens nouveaux et meilleurs de servir nos clients.

**Le vice-président:** Avez-vous autre chose à ajouter, monsieur Dye?

**M. Dye:** Non, monsieur le président. Je m'intéresse aux progrès effectués par la Commission depuis notre vérification, je vais donc écouter avec intérêt.

**Le vice-président:** Monsieur Lussier.

**M. Lussier:** Monsieur le président, je vais faire une brève déclaration. Nous nous réjouissons de cette rencontre avec le Comité permanent des comptes publics pour parler du rapport du Vérificateur général pour 1987, notamment les questions concernant la gestion et l'obligation de rendre des comptes, questions qui intéressent les membres, le vérificateur général et la Commission de l'emploi et de l'immigration.

Je n'ai pas beaucoup de précisions à donner là-dessus, je tiens simplement à vous signaler que depuis des années nous étudions un système perfectionné de planification et de comptabilité dans le contexte des responsabilités multiples de la Commission de l'emploi et de l'immigration, Commission qui oeuvre partout au Canada, d'un océan à l'autre. Nous avons, je pense, pris des mesures novatrices en matière de surveillance, de contrôle et de gestion financière. Nous serons heureux de vous parler des procédures instaurées à cet effet, si cela vous intéresse.

**Le vice-président:** Je vous remercie. Monsieur Grondin.

**Mr. Grondin:** You got excellent marks from the Auditor general, as compared to the comments other departments got. Of course, as is to be expected from a conscientious Auditor general, he finds there is room for improvement here and there.

Now I would like to speak of a topic that has been on my mind, namely regional allocations. But first, let's touch on paragraph 14.102.

The Auditor general finds the department's objectives too broad and not sufficiently precise to serve as a basis for allocating resources, measuring performance or ensuring accountability.

Concerning Employment and Immigration Canada, would you say the objectives in terms of operations



[Text]

plus précis? Si c'est le cas, quelles mesures prenez-vous à cet égard?

**M. Lussier:** Nous comparons Emploi et Immigration Canada à un *supertanker*, car nous avons, par définition, plusieurs responsabilités. Certaines sont reliées à l'administration et à l'utilisation adéquate du fonds d'assurance-chômage. Le service d'emploi, l'immigration et la stratégie de développement de l'emploi sont tous l'amalgame d'objectifs qui, pour nous, sont précis en ce sens qu'ils correspondent à des besoins réels établis en fonction de la population, mais qui sont diversifiés étant donné le mandat global de l'organisation de 25,000 employés.

• 0945

Les objectifs sont-ils effectivement trop larges? Nous avons essayé de les préciser, non seulement en termes de notre participation à la Partie III des prévisions budgétaires que nous déposons chaque année, mais aussi dans la mise au point de ce qu'on appelle, au sein de notre organisation, les guides de planification du président de la Commission. C'est un document opérationnel que j'envoie chaque année à chacune des dix régions du pays pour leur permettre d'établir, dans le processus budgétaire, les priorités et les situations auxquelles elles doivent faire face et qui, forcément, varient d'une région économique à l'autre quant au *mix* de programmes. Par exemple, la stratégie de l'emploi doit s'adapter aux conditions locales du marché du travail, qui sont un peu différentes selon qu'on est, par exemple, dans certaines régions de l'Atlantique ou en Ontario.

Nous acceptons de façon très positive la remarque du vérificateur général. Nous croyons cependant qu'à cause de la diversité économique des régions du Canada, il nous était nécessaire de préciser des objectifs assez larges. Autrement, il nous aurait été nécessaire de donner, dans le rapport au Parlement, des détails très, très compliqués, des sous-objectifs sous-régionaux, surtout que maintenant, dans le cadre de la stratégie de l'emploi, nous allons jusqu'au niveau du marché du travail local lors de l'implantation et de l'utilisation des programmes. Notre flexibilité se veut axée vers le marché du travail local. Si nous essayions de décortiquer les objectifs jusqu'à ce niveau-là, nous aurions un document excessivement compliqué qui contiendrait des renseignements qui ne seraient pas nécessairement utiles.

**M. Grondin:** Je comprends très bien votre commentaire. Cependant, au paragraphe 14.109, le vérificateur général dit que les budgets affectés aux régions sont fondés davantage sur la notion de stabilité et sur les niveaux de financement habituels que sur la satisfaction des besoins de la clientèle. Est-ce que vous pouvez expliquer le fondement des budgets ainsi que la façon dont ils sont affectés aux régions?

**M. Lussier:** Je vais vous communiquer des renseignements d'ordre général. Je voudrais aussi, avec votre permission, inviter certains de mes collègues,

[Translation]

should be more precise? And if so, what is being done about it?

**Mr. Lussier:** We are comparing Employment and Immigration Canada to a supertanker because we are faced, by definition, with several responsibilities. Some have to do with management of unemployment insurance funds. Employment and Immigration services and strategic development are an amalgamation of objectives which, in our minds, are quite precise for they correspond to specific needs determined on the people's very needs; and yet they are diversified given the overall mandate of an organization dealing with 25,000 employees.

Are these objectives too broad? We have attempted to spell them out, not only in Part III of the estimates which we table every year, but also in the development of what we refer to in our organization as the commission chairman's planning guides. These are operational documents that I send every year to each of the 10 regions in the country so that their particular priorities and situations can be taken into account in the budgetary process, since of course the economic situation does vary from one region to another, along with the mix of programs. For example, the employment strategy must be adjusted to local labour market conditions which are not the same in the Maritimes as in Ontario, for instance.

We accept the Auditor General's remark in a positive spirit. Nonetheless, because of the economic diversity of the different regions of Canada we believe that it is necessary to establish fairly broad objectives. Otherwise, in our report to Parliament we would have to provide very complicated details and subregional sub-objectives, especially since in the Canadian Jobs Strategy programs can be applied right down to the local labour market level. Our flexibility is geared towards the local labour market. If we tried to specify our objectives that narrowly, we would find ourselves with an extremely complicated document containing information that would not necessarily be useful.

**Mr. Grondin:** I understand your comment. However, in paragraph 14.109 the Auditor General mentions that budget allocation to the regions was based more on stability in funding levels and on historical levels of funding than on responding to clients' needs. Can you explain to us the basis for such budgets and the way in which they are allocated to the regions?

**Mr. Lussier:** I will respond with some general information and then ask some of my colleagues, particularly Mr. Carin, to give you more specific details



[Texte]

notamment M. Carin, à vous faire part de détails spécifiques sur les formules et les options utilisées dans la méthodologie des allocations régionales.

De façon générale, l'allocation budgétaire se fait d'abord et avant tout en fonction des objectifs poursuivis. Dans le cas qui nous intéresse présentement, vous vous référez à la stratégie de l'emploi.

Les objectifs de base de la stratégie de l'emploi, par le biais des six programmes qui la composent, sont d'abord d'aider ceux qui en ont le plus besoin au moyen d'un exercice de formation et d'expérience de travail qui leur permettra de s'intégrer plus tard au marché du travail. Pour illustrer votre question, prenons cet objectif d'aider ceux qui en ont le plus besoin.

Lorsque nous le décortiquons en termes d'allocations budgétaires, nous devons tenir compte de deux choses. Premièrement, nous devons tenir compte de la continuité du programme comme tel. En d'autres termes, même si nous fonctionnons sur une base financière qui va de mars à avril, la continuité des quelque 84,000 projets que nous avons eus l'an dernier est assurée indépendamment de l'année civile ou de l'année financière. Donc, il y a forcément ce que l'on appelle en anglais un élément de *carry-over*. En d'autres termes, certains programmes, à cause de leur teneur, doivent se poursuivre pendant un certain nombre de semaines de la nouvelle année financière. C'est un critère dont il faut tenir compte. Bref! Quelle sera la somme affectée à ces projets qui se poursuivront et se termineront au cours de la nouvelle année financière? C'est un premier critère.

• 0950

Le deuxième, c'est évidemment le taux de chômage et sa décomposition en fonction de sous-objectifs, à savoir les personnes qui sont sans emploi depuis plus de six mois, les femmes, les jeunes, les personnes handicapées, les minorités visibles, etc. Le service que dirige M. Carin—il vous donnera certainement des explications plus détaillées—met au point des options en se basant sur des données statistiques et économiques, ce qui nous permet d'examiner des options de partage d'allocations régionales.

Mr. Carin, do you want to go into a bit more detail?

**Mr. Barry Carin (Assistant Deputy Minister, Strategic Policy and Planning, Canada Employment and Immigration Commission):** Just to indicate that in addition to the issue of the carry-over and the discretionary funds, if one were to focus only on the discretionary funds that are not committed from decisions in the previous year, then you have to appreciate that there are at least five different target groups. One would not expect that the measure to determine the regional distribution of the target groups would not lead to the same result for each of the target groups.

For example, if one were interested purely in unemployed youth for the Job Entry Program, the proportion of unemployed youth in the province of

[Traduction]

about the methods and options open to us in regional allocations.

Generally speaking, budget allocation depends first and foremost on the aims that have been set. In the particular case of concern to us here, you refer to the Jobs Strategy.

The Jobs Strategy and its six component programs are aimed at providing work training and experience to those in greatest need so that they may later enter the labour market. To illustrate your question, let us refer to the objective of helping those who are in the greatest need.

In making our budget allocation, we must take into account two matters. First, program continuity: in other words, even though our fiscal year covers the period from March to April, the continuity of the some 84,000 projects that we operated last year must be maintained from one calendar or fiscal year to the next. So there is necessarily a degree of carry-over. In other words, some programs, by their nature, must be carried over for a certain number of weeks in the new fiscal year. That is something that must be taken into account. So how much will be allocated to these projects that will be carried over and brought to an end during the new fiscal year? That is our first criterion.

The second is, of course, the unemployment rate and its breakdown in relation to sub-objectives, namely the number of persons who have been unemployed for over six months, women, youth, the disabled, visible minorities, etc. Mr. Carin's branch—and he can give you a more detailed explanation—develops options in relation to statistical and economic data, on which we base our regional allocations.

Monsieur Carin, voulez-vous donner des détails là-dessus?

**M. Barry Carin (sous-ministre adjoint, Politique stratégique et Planification, Commission de l'emploi et de l'immigration):** En plus du report et des fonds discrétionnaires, si on s'en tient seulement aux fonds discrétionnaires qui ne sont pas engagés par suite de décisions antérieures, il faut comprendre qu'il y a au moins cinq groupes cibles différents. En principe, la mesure qui détermine la répartition régionale pour les divers groupes cibles devrait aboutir au même résultat pour chacun.

Par exemple, si on s'intéresse uniquement aux jeunes chômeurs dans le cadre de l'intégration professionnelle, la proportion de cette catégorie au Québec, par exemple,



[Text]

Quebec, for example, would be different from the proportion of long-term unemployed when you took all the unemployed. The proportion of people who have been unemployed for more than six months in the province of Quebec to the whole population is different from the proportion of unemployed youth, and it would be different for the proportion of women who wish to enter the labour force.

To the extent we have a Skill Shortages Program directed at people who are employed, the proportion of potential clients for Skill Shortages is again different. For example, I can give you a statistic for 1987 to make the point. In the province of Quebec the proportion of people employed of the total Canadian labour force is approximately 25%. Unemployed is 30%, and long-term unemployed is 40%.

If one were to say we have a program that deals only with long-term unemployed, and it was a single dimension program and we would use a single valued criterion to determine its allocation, then Quebec should get 40%, if it is based on long-term unemployed. If we were dealing with a program whose eligible clientele was only employed people, like Skill Shortages, then the province of Quebec would get 25%.

In other words, depending on the target group each program is directed towards, if you were to do a very straight arithmetic calculation to determine what share each region should get, then depending on the sub-program—Skill Shortages, etc.—you would end up with a different proportion for each program. The comment says long-term unemployed. Of course, the overall allocation is different from long-term unemployed because the Jobs Strategy has many programs other than the one dealing with long-term unemployed.

**The Vice-Chairman:** I thought the point Mr. Grondin was making was that in the section he was referring to, it indicated that the allocation of funds was based on historic principles, not on the need in responding to clients. You do not seem to have answered that question, to my mind. Sorry to interrupt, Mr. Grondin.

**Mr. Carin:** Mr. Chairman, I thought Mr. Lussier explained the reference to historic. That is the point. To the extent that we made commitments in the previous fiscal year—because the projects do not end on March 31, or training courses do not end on March 31—historical decisions in the preceding year result in a financial commitment. So to the extent that they were—

• 0955

**The Vice-Chairman:** And next year it all changed? It all changed and responded to the needs instead of the historical basis?

**Mr. Carin:** I think in any particular year the comment would be true that historical events are going to influence the allocation of funds in the subsequent year.

[Translation]

serait différente de celle des chômeurs à long terme par rapport au chiffre global. Le nombre de personnes sans emploi depuis six mois dans la province de Québec par rapport à la population totale serait différent de la proportion de jeunes chômeurs ou de femmes qui veulent réintégrer le marché du travail.

Il existe aussi le programme de pénurie de main-d'oeuvre qui vise les personnes qui ont déjà un emploi; encore une fois, il s'agit d'un groupe cible particulier. À ce propos, je peux vous donner une statistique de 1987, année où les personnes qui ont un emploi au Québec représentaient environ 25 p. 100 de l'ensemble des travailleurs canadiens. Les chômeurs représentaient 30 p. 100 du total et les chômeurs à long terme, 40 p. 100.

Si on avait un programme spécial pour les chômeurs à long terme, avec un seul critère pour la répartition budgétaire, le Québec devrait recevoir 40 p. 100 des fonds. Si le programme visait seulement des personnes employées, comme la pénurie de main-d'oeuvre, eh bien le Québec en aurait 25 p. 100.

Autrement dit, selon la clientèle prévue pour chaque programme, le simple calcul arithmétique pour déterminer ce que devrait recevoir chaque région tiendrait compte de la proportion du groupe cible dans chaque province. Dans les commentaires, on parle de chômeurs à long terme. Bien entendu, l'allocation globale est différente de celle pour les chômeurs à long terme car la Planification de l'emploi prévoit de nombreux autres programmes pour différentes clientèles.

**Le vice-président:** Dans le paragraphe mentionné par M. Grondin, on fait remarquer que les budgets affectés étaient fondés davantage sur les niveaux de financement établis que sur la satisfaction des besoins de la clientèle. À mon avis, vous n'avez pas répondu à la question. Je m'excuse de l'interruption, monsieur Grondin.

**M. Carin:** Monsieur le président, je croyais que M. Lussier avait déjà expliqué le commentaire concernant les niveaux de financement établis. Dans la mesure où nous avons pris des engagements au cours de l'année financière précédente—car les projets ne prennent pas fin le 31 mars, du moins pas les cours de formation—les décisions qui ont déjà été prises au cours de l'année antérieure créent des obligations financières. Alors, dans la mesure où elles ont été. . .

**Le vice-président:** Et l'année suivante, tout sera changé? On répondra aux besoins au lieu de tenir compte des niveaux établis?

**M. Carin:** Pour n'importe quelle année, je pense que les niveaux de financement établis auront une influence sur les budgets affectés au cours de l'année suivante.



[Texte]

**The Vice-Chairman:** So how do you correct that?

**Mr. Carin:** You would not want to correct that. The only way to correct it would be to ensure that on March 31 every project—

**The Vice-Chairman:** Everyone was employed.

**Mr. Carin:** That is right!

**The Vice-Chairman:** That would solve the problem.

**Mr. Carin:** Or that all programs or projects ended on March 31.

**Mr. Lussier:** Would you welcome a description of the whole process?

**The Vice-Chairman:** Maybe Mr. Grondin would; I would not.

**M. Grondin:** Quand un fonds spécial est créé dans une région, est-ce que l'argent vient directement de l'enveloppe qui est normalement envoyée dans les régions ou d'un fonds spécial? Je pense, par exemple, au programme du Fonds Laprade, au programme du Fonds de développement de l'est du Québec et à différents programmes de ce genre qui sont mis en place, parfois à l'occasion de décisions politiques, parfois à l'occasion de problèmes économiques reliés à une région. On sait qu'un montant global est distribué à toutes les régions et que vous avez une autonomie assez forte de ce côté-là. Est-ce que les montants affectés à un programme spécial sont tirés de l'enveloppe régionale, et est-ce que cela a une influence sur les montants qui seront distribués dans les régions année après année, si ce sont des fonds à long terme?

**M. Lussier:** Votre question est très pertinente étant donné la complémentarité qu'il y a entre ce que j'appellerais le budget régulier d'Emploi et Immigration Canada, qui est affecté d'une façon spécifique aux ressources humaines sous toutes ses formes, et les fonds spéciaux qui relèvent d'un autre ministère. Ce fut le ministère de l'Expansion économique et régionale et ce sera peut-être un jour le ministère de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie.

J'explique leur complémentarité. Dans les initiatives qui peuvent être générées par ces fonds spéciaux, nous faisons, au moyen de notre budget régulier, des opérations de complémentarité qui peuvent être reliées à la formation, qui peuvent être reliées, dans certains cas, à l'utilisation de l'article 38 de la Loi sur l'assurance-chômage qui permet à des sans-emploi de retourner temporairement sur le marché du travail. Cependant, il n'y a pas de relation directe. Le budget d'Emploi et Immigration Canada est relié aux ressources humaines et à la stratégie de l'emploi et il est déterminé d'après son propre mérite. Bien sûr, il s'inscrit dans l'approche globale du gouvernement en termes de l'argent qu'il veut investir et en termes d'actions économiques et sociales, mais il n'y a pas de relation directe ou de vases communicants, si telle était votre question.

[Traduction]

**Le vice-président:** Alors, comment y remédiez-vous?

**M. Carin:** On ne cherche pas à y remédier. La seule mesure corrective possible serait de faire en sorte que le 31 mars, tout projet. . .

**Le vice-président:** Tout le monde ait un emploi.

**M. Carin:** Exactement.

**Le vice-président:** Voilà qui réglerait le problème.

**M. Carin:** Ou que se terminent tous les programmes ou les projets le 31 mars.

**M. Lussier:** Voudriez-vous une description de tout le processus?

**Le vice-président:** Peut-être M. Grondin; moi pas.

**Mr. Grondin:** When a special fund is set up in a region, does the money normally come from the regional envelope or from a special fund? I am thinking of the Laprade fund, for instance, or the Eastern Quebec Development Fund and other programs of this type, sometimes because of political decisions and other times because of the economic problems of the region. The different regions receive an overall amount and you have a fairly high degree of autonomy in the use of such funds. Are the moneys for a special program taken from the regional envelope and does this affect the funds that would be available in the regions over the coming years, if they are long-term funds?

**Mr. Lussier:** Your question is quite appropriate in view of the complementarity of the regular budget of Employment and Immigration Canada, the funding specifically directed to human resources of all types, and the special funds that come under another department. It used to be the Department of Regional Industrial Expansion and in the future it may be the Department of Industry, Science and Technology.

Let me explain this complementarity. As part of the initiatives generated by these special funds, we do provide, in our regular budget, for joint undertakings that may be related to training, or to projects under section 38 of the Unemployment Insurance Act, which allows the unemployed to return temporarily to the labour market. However there is no direct relation. The budget of Employment and Immigration Canada is related to human resources and the Jobs Strategy and is determined on its own merit. Of course it is part of the government's overall approach to investment in economic and social activities, but there is no direct relationship so to speak, if that was your question.



[Text]

**Mr. McKenzie:** Mr. Lussier, does the Auditor General audit the increased interview activity program?

**Mr. Lussier:** To my knowledge, this element of the increased interview program is part of this year's comprehensive audit that the Auditor General is doing of the Unemployment Insurance account. So the answer is yes, in progress.

**Mr. McKenzie:** Does that fall under your direction?

**Mr. Lussier:** Yes.

**Mr. McKenzie:** This is an extremely important program. It might be working all right, but my concern is that I really do not think it is being pursued as much as it should be. Here is a whole section out of *The Toronto Star*, "Help wanted". This is in the middle of the week; this is a small section. This is the same in major cities all across Canada. I am not saying every city or every area; there are some areas where there is a real problem.

• 1000

What I do not understand is why we have this. There have never been more job opportunities in this country, and yet we have soup kitchens and are importing labour. The two just do not tie in. Do any of your employees go down to these soup kitchens to interview any of the people there, to see if you can assist them in finding employment?

**Mr. Lussier:** Your question has multiple facets to it. I will comment for a moment on the increased interview activities that we are having under the UI program. You are absolutely right in saying that, on the one hand, one of the objectives is to make sure that people are searching for job opportunities. On the other hand, it helps them in terms of activities that could permit them to get out of a vicious circle.

The second element of your question which I want to address is your reference to job offers in papers. I think here your question addresses a very fundamental issue in our society.

You are absolutely right. There are a lot of jobs that exist. There are a lot of opportunities. The Unemployment Insurance Act obliges people to be ongoing, actively searching for job opportunities. That is part of the program and the monitoring that we are doing.

In most instances, when a job offer is not taken these days, it is to a certain degree because of the expectation of the individual. Let us say that he or she had previous employment opportunities that could have paid \$15 or \$18 an hour. Now, there are other job opportunities, but the income is considerably lower. In those circumstances, people are reluctant to take that job offer. That definitely raises a very interesting question, in terms of debate, which you may want to pursue.

[Translation]

**M. McKenzie:** Monsieur Lussier, le programme visant à augmenter le nombre d'entrevues fait-il l'objet d'une vérification de la part du vérificateur général?

**M. Lussier:** À ma connaissance, cet aspect de notre programme fait partie de la vérification intégrée effectuée cette année par le vérificateur général du compte de l'assurance-chômage. Il y a donc effectivement une vérification en cours.

**M. McKenzie:** Ce programme relève-t-il de vous?

**M. Lussier:** Oui.

**M. McKenzie:** C'est un programme extrêmement important. Peut-être qu'il fonctionne bien, mais je crains qu'il ne soit pas poursuivi avec toute l'énergie voulue. Voici tout un cahier du *Toronto Star*, il s'agit d'offres d'emplois. C'est un numéro du milieu de la semaine, il y en a donc moins qu'à d'autres moments. La situation est la même dans d'autres grandes villes canadiennes. Je ne dis pas que toutes les villes ou régions sont pareilles à cet égard, il y a des régions où la pénurie d'emplois constitue un véritable problème.

Je ne comprends pas comment, à une époque où les offres d'emploi n'ont jamais été aussi nombreuses, on se retrouve avec des soupes populaires tandis qu'on importe de la main-d'oeuvre. Les deux ne vont pas ensemble. Certains de vos fonctionnaires se rendent-ils aux soupes populaires pour interviewer ces gens et voir si on peut leur proposer un emploi?

**M. Lussier:** Votre question comporte plusieurs aspects. Je vais parler d'abord de l'intensification des interviews dans le cadre du programme de l'assurance-chômage. Il est exact de dire que l'un des objectifs du programme est de s'assurer que les chômeurs cherchent activement un emploi. Il leur propose aussi des possibilités destinées à rompre le cercle vicieux.

Vous avez aussi parlé des offres d'emploi dans les journaux. Vous soulevez là une question fondamentale pour notre société.

Vous avez tout à fait raison de signaler que les offres d'emploi sont nombreuses et qu'il existe des débouchés. La Loi sur l'assurance-chômage oblige les prestataires à chercher activement un emploi. C'est un aspect du programme que nous surveillons.

Dans la plupart des cas, de nos jours, quand on ne répond pas à une offre d'emploi, c'est en partie à cause des attentes du candidat. Il occupait peut-être avant un emploi rémunéré à 15 ou 18\$ l'heure. Quand il y a des emplois qui payent beaucoup moins bien, les gens hésitent à les accepter. Cela soulève effectivement une question très intéressante que vous voudrez peut-être approfondir.



[Texte]

The third element of your question is related to soup kitchens. I think I would like to answer, no, we are not visiting soup kitchens, because most of those people are not on unemployment insurance. Most of those people are on social welfare.

On the other hand, for the last two years, with the collaboration of the Minister of Employment and Immigration, the Minister of Health and Welfare, and the provinces, we have had what we call the social assistance recipients program. For example, in this fiscal year 1988-89, up to \$200 million from the Canada Assistance Plan Program will be directed, in conjunction with the Canadian Jobs Strategy—in collaboration with all the provinces—to social assistance recipients. This will allow them the opportunity of upgrading skills, of changing their environment. It will permit them to get out of a vicious circle.

Last year and this year we are helping a lot of social assistance recipients—with success, I must admit—to get back into the labour force in the normal way.

**Mr. McKenzie:** Are you working directly with the people who run the soup kitchens?

**Mr. Lussier:** No. We are working with provincial agencies rather than with individuals, as it relates to social assistance recipients.

In other words, we look at the social welfare system and we look at the provinces' responsibilities and activities related to social assistance recipients. We work with the provinces and our local CEC office in the selection of people who are not.

To be clear, our employees are not going to soup kitchens to offer jobs or opportunities to people. We work through provincial agencies in order to bring social assistance recipients back into the stream of work, through training and through exercise. This year, on the federal side, up to \$200 million will be dedicated specifically to this operation.

• 1005

**Mr. McKenzie:** These fired executives who were making \$25 or \$30 an hour, and they will not take another job at \$20 an hour, are you saying that they eventually end up on welfare?

**Mr. Lussier:** No, I am not saying that. I am saying that we have seen and are seeing regularly, and we try to understand it, a reluctance on the part of people to move—using your example—from a salary rate of \$25 an hour to a salary rate of \$15 an hour. In other words, it is a question of calculation. When you are on unemployment insurance, you are eligible for up to 60% of your salary, up to a maximum of \$330 a week, or something. People do calculations, and sometimes there is evidence, in the context of job offers, that they see it is advantageous to continue, at least for a while, on unemployment insurance rather than to take that job because it has a differential in income support. This is what I was referring to.

[Traduction]

Vous avez aussi évoqué les soupes populaires. Nous ne visitons pas les soupes populaires parce que la plupart des personnes qui s'y trouvent ne sont pas des prestataires de l'assurance-chômage mais plutôt des assistés sociaux.

Cela dit, depuis deux ans, le ministre de l'Emploi et de l'Immigration, le ministre de la Santé et du Bien-être social et les provinces collaborent à un programme pour les assistés sociaux. Par exemple, pour l'année financière 1988-1989, jusqu'à 200 millions de dollars du programme du Régime d'assistance publique du Canada seront affectés, dans le cadre de la planification de l'emploi, et en collaboration avec toutes les provinces, aux assistés sociaux. Il s'agit de leur donner la possibilité de suivre un cours de perfectionnement et de changer de milieu. C'est une tentative de rompre le cercle vicieux.

Ainsi, l'année dernière et cette année aussi, nous avons aidé de nombreux assistés sociaux, avec succès, à réintégrer la population active.

**M. McKenzie:** Est-ce que vous travaillez directement avec les responsables des soupes populaires?

**M. Lussier:** Non, nous travaillons avec les organismes provinciaux plutôt qu'avec des particuliers, il s'agit d'un programme pour les assistés sociaux.

Autrement dit, nous examinons le système d'assistance sociale, et les responsabilités et activités provinciales à cet égard. Dans le bureau local de la CEC, avec l'aide de la province, nous choisissons des personnes qui ne sont pas.

Pour parler clairement, nos employés ne se rendent pas dans les soupes populaires pour offrir des emplois aux gens. Nous travaillons avec les organismes provinciaux afin de ramener les assistés sociaux dans la population active par des cours de formation et d'autres initiatives. Cette année, à l'échelon fédéral, jusqu'à 200 millions de dollars seront consacrés précisément à cette activité.

**M. McKenzie:** Qu'arrive-t-il de ces cadres qui gagnaient 25\$ ou 30\$ l'heure et qui refusent d'autres emplois à 20\$ l'heure? Finissent-ils par recevoir des prestations de bien-être social?

**M. Lussier:** Ce n'est pas ce que je dis. Je fais simplement valoir que nous constatons régulièrement, et nous essayons de comprendre le phénomène, une certaine hésitation de la part des personnes qui gagnaient 25\$ l'heure, selon votre exemple, à accepter des emplois à 15\$ l'heure. C'est seulement une question d'argent. Au chômage, une personne a droit à 60 p. 100 de son salaire jusqu'à un maximum de 330\$ par semaine ou quelque chose du genre. Les gens font le calcul et ils évaluent les offres d'emploi; ils constatent parfois qu'il est plus avantageux pour eux de continuer à recevoir des prestations d'assurance-chômage, du moins temporairement, que d'accepter des emplois qui ne leur rapportent pas l'équivalent.



[Text]

**Mr. McKenzie:** So a lot of them will stay on UIC until it runs out, and then they might take a lower paying job. Is that it?

**Mr. Lussier:** The observation you have mentioned is probably more a myth than reality, although it is true that during the recession we saw an increase in the number of weeks people were staying on unemployment insurance, from 21 weeks, which was the average, to about 26 weeks. People in a general way are active in searching for work. You see exceptions to that in areas of the country where there is what we call seasonal worker activities—fisheries, forestry, and agricultural activities—where the variation for that segment of the population who are mostly involved in seasonal work has a different pattern from the average pattern. But on average, in my view, and based on the in-depth analyses we do of the situations of unemployment insurance claimants, the statement that people run out their unemployment insurance benefits before looking for a job, the facts do not tell us that.

**The Vice-Chairman:** Mr. Dye, would you like to comment on this?

**Mr. Dye:** Thank you, Mr. Chairman.

With respect to unemployment insurance and the social assistance dimension, the social assistance part of it was a new program coming in just as we were finishing our audit so we did not look at it. I do not think we can claim to have been auditing or surveying people in soup lines.

If you would like, I can give you a quick sketch on what our plans are on the UIC audit.

**The Vice-Chairman:** As I understand it, looking at your plan for 1989, which would be two years down the road, you are looking at the unemployment insurance account, and you are also looking at the Canada Assistance Plan. So I trust you will be looking at Mr. McKenzie's thoughts on this, as we get down the line for 1989. It seems a long way off—

**Mr. Dye:** No, it is not, because we are starting that work almost now. It takes a long time to get these reports in front of Parliament. We are well into our planning, and I can give you the highlights of the plan, if that would help you, Mr. McKenzie. I have Assistant Auditor General Robert Lalonde here. He could do that in a few minutes.

**The Vice-Chairman:** Perhaps we could deal with that a different time.

**Mr. McKenzie:** Excuse me for interrupting, I have a couple more questions, and if I can get them out, it might give Mr. Dye and Mr. Lussier something a little more to think about.

What confuses the general public is every place you go you see a "help wanted" sign. One of the stories we hear is that many unemployed will not take a job with a minimum wage. Many firms realize they will not come for the \$4 or \$6 an hour, or whatever it is, so they offer

[Translation]

**M. McKenzie:** Donc, beaucoup d'entre eux attendent que leurs prestations d'assurance-chômage soient épuisées avant d'accepter des emplois moins rémunérateurs.

**M. Lussier:** C'est une situation probablement beaucoup plus imaginaire que réelle, mais il est vrai qu'au cours de la récession nous avons constaté une augmentation du nombre de semaines d'assurance-chômage, de 21, la moyenne, à 26. De façon générale, les gens recherchent activement un emploi. Il y a évidemment des exceptions dans les régions du pays où il y a beaucoup d'activités saisonnières comme la pêche, l'exploitation forestière et l'agriculture: les gens qui travaillent dans ces domaines où l'activité est surtout saisonnière ont des habitudes d'emploi quelque peu différentes des autres. En gros, cependant, d'après les analyses en profondeur que nous menons au niveau des prestataires d'assurance-chômage, les gens n'attendent pas d'avoir épuisé leurs prestations d'assurance-chômage avant de se chercher un emploi.

**Le vice-président:** Vous voulez faire quelques observations à ce sujet, monsieur Dye?

**M. Dye:** Oui, monsieur le président.

Pour ce qui est de l'assurance-chômage et de l'aspect aide sociale, il y avait un programme axé sur le côté social qui était mis en place juste au moment où nous terminions notre vérification. Nous ne pouvons donc pas prétendre avoir vérifié ou examiné les gens qui fréquentent les soupes populaires.

Si vous voulez, cependant, je peux vous dire quels sont nos plans pour ce qui est de la prochaine vérification de la Commission d'assurance-chômage.

**Le vice-président:** Si je comprends bien, pour 1989, qui est dans deux ans, vous avez l'intention d'examiner le compte d'assurance-chômage ainsi que le Régime d'assistance publique du Canada. J'espère que vous pourrez tenir compte des préoccupations de M. McKenzie à ce sujet. Cette vérification semble lointaine. . .

**M. Dye:** Pas du tout, puisque nous sommes sur le point de commencer les préparatifs. Il nous faut beaucoup de temps pour préparer les rapports destinés au Parlement. Nos plans sont cependant avancés et je puis vous en décrire les grandes lignes, monsieur McKenzie. M. Lalonde, ici présent, le vérificateur général adjoint, peut vous dire ce qu'il en est en quelques minutes.

**Le vice-président:** Nous pouvons y revenir.

**M. McKenzie:** Excusez-moi de vous interrompre, mais j'ai encore quelques questions, et si je puis les formuler, elles pourront peut-être aider M. Dye et M. Lussier.

Le public de façon générale ne comprend pas très bien la situation parce qu'il voit beaucoup d'offres d'emploi affichées. Les gens disent que beaucoup de chômeurs n'acceptent pas d'emploi au salaire minimum. Beaucoup d'entreprises sont forcées d'offrir 8\$ l'heure parce qu'elles



[Texte]

\$8. But they still will not take \$8; they are not going to work for \$8 an hour. Now, I have never heard of anybody starting work at the minimum wage and staying at the minimum wage for their whole career with a firm. When I started work, I started work at \$30 a month, and I did not stay at \$30 a month for 30 years.

• 1010

The work ethic has been destroyed in this country with the UIC program that was introduced in the early 1970s. So I guess that is how this comes about with people.

The labour unions certainly do not help. The representative of the CLC in Alberta has made public statements advising the unemployed to stay on UIC and not take the minimum-wage jobs. So that certainly does not help the situation at all.

In another area, I have heard repeatedly that employers have more success with the private employment agencies. I have a relative who just started with a private employment agency in Toronto. She is on commission, and she made \$4,000 of commissions in one month helping the unemployed find work. I hear so many businesses say that they do not have success with your departments. They go to the private employment agencies. So perhaps Mr. Dye could look into why so many employers have to turn to private employment agencies.

It is a real social program and it goes back to the 1970s, when the work ethic was destroyed in this country. The unemployment insurance plan, which was first introduced in the early 1930s and implemented around 1935, was not meant as a lifetime employment program; it was meant to assist people over a period when they were unemployed. It has certainly changed from the initial plan.

That is all I have. Perhaps Mr. Dye might have something.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, I gave you an incomplete answer in agreeing with you—as I am wont to do, to agree with your words—

**The Vice-Chairman:** Oh, I know.

**Mr. Dye:** —from time to time. I get myself into trouble. I told you it was only 1989. In fact, we will be reporting in 1988 on unemployment insurance, on the national employment service direct costs for 1988.

On Mr. McKenzie's point, we do have evidence of people having a set of skills, asking for assistance, and in the same building there is a request for that same set of skills but the two do not get matched. We have that type of audit evidence where, within the same organization, they know that there is a job available and here is

[Traduction]

savent qu'elles n'attireront pas de candidats à 4\$ ou 6\$ l'heure. Et il y a de nombreux chômeurs qui n'acceptent même pas de travailler à 8\$ l'heure. Cependant, je n'ai jamais entendu parler de gens qui avaient commencé à travailler au salaire minimum et qui avaient continué de gagner le salaire minimum toute leur vie. Lorsque j'ai commencé à travailler moi-même, je l'ai fait pour 30\$ par mois, mais je n'ai évidemment pas gagné 30\$ par mois pendant 30 ans.

Le programme d'assurance-chômage qui a été introduit au début des années 1970 a tué le professionnalisme dans ce pays. C'est ce qui explique la situation actuelle.

L'attitude des syndicats n'aide certainement pas. Le représentant du CTC en Alberta a invité publiquement les chômeurs à continuer d'avoir recours à l'assurance-chômage plutôt que d'accepter des emplois au salaire minimum. Voilà qui ne fait rien pour améliorer les choses.

J'entends dire souvent que les employeurs ont beaucoup plus de succès en s'adressant aux agences privées d'emploi. Il y a une personne de ma famille qui vient de commencer à travailler pour une agence privée d'emploi à Toronto. Elle travaille à commission et elle a fait pour 4,000\$ de commission en un mois en aidant deux chômeurs à se trouver de l'emploi. Beaucoup d'entreprises font valoir qu'elles n'ont pas de succès avec les ministères. Elles optent plutôt pour les agences privées d'emploi. M. Dye pourrait essayer de voir pourquoi tant d'employeurs s'adressent à des agences privées d'emploi.

C'est un problème social qui remonte aux années 1970 et à la fin du professionnalisme dans ce pays. Le programme d'assurance-chômage, qui avait été introduit pour la première fois au début des années 1930 et qui est entré en vigueur en 1935 à peu près n'était pas destiné à offrir un style de vie; il devait simplement aider les gens temporairement alors qu'ils se retrouvaient au chômage. L'objectif a certainement changé depuis ce temps.

J'en ai terminé avec mes observations. Je ne sais pas si M. Dye a quelque chose à dire à ce sujet.

**M. Dye:** Monsieur le président, je vous ai donné une réponse incomplète lorsque j'ai repris vos propres paroles tout à l'heure, j'en ai l'habitude. . .

**Le vice-président:** Je sais.

**M. Dye:** . . . de temps en temps. Il arrive que j'aie des problèmes de cette façon. Je vous ai dit que la vérification aurait lieu seulement en 1989. De fait, nous ferons rapport en 1988 de l'assurance-chômage, des coûts directs du Service national d'emploi.

En ce qui concerne les observations de M. McKenzie, nous avons pu constater qu'il arrivait que des personnes qui avaient certaines aptitudes et qui demandaient de l'aide ne réussissaient pas toujours à décrocher un emploi pour lequel les mêmes aptitudes étaient exigées et ce, au sein d'une même organisation. Nous avons établi le fait



[Text]

somebody who is suitable for the job but the two do not get linked together. That might be an obscure case, but I know it is in our files. That may come up.

**The Vice-Chairman:** I would just like to make an observation here. Although Mr. McKenzie's line of questioning is directed towards the UIC fund and the Canadian Assistance Plan, there is a tie-in with the observations in the chapter in that there is great discussion about analysing alternatives and being prepared with some alternative costs and what not. If others do not get into that, then I intend to.

**Mr. Hovdebo:** I was going to, but I will move on.

I do want to follow up on Mr. McKenzie's concern, or a related concern, which the Auditor General has mentioned in the sixth section, "The Canadian Jobs Strategy in Operation". That is the bureaucratization of the whole process to the point where individuals who are dealing with it are finding themselves unable to understand or make use of the programs.

I guess I should tell a little story first. One person came to me and said that in dealing with the forms they had never yet filled a form correctly. They had been dealing with job strategy, I guess, for a considerable length of time.

I know that the operation of the bureaucracy has a tendency to accumulate proposals and approvals and forms for checking and so on. Do you have any system in place that attempts to simplify it or continues simplifying it? It obviously is much more complex than necessary, the whole process of control, application and so on.

• 1015

**Mr. Lussier:** With your permission, Mr. Chairman, I would like to give a quick comment to the observation just made, and then I will ask my colleague, Peter Hicks, to go into detail relative to streamlining the process.

The way I understand the reference of the Auditor General to the launching of the Canadian Jobs Strategy is that, as you know, the government decided back in October 1984 that there was a situation relative to the labour market that had to be changed and looked at in a different way. We were going out of the cyclical downturn; there were different problems, a different situation from the past. There was also a desire to look at training as such to see how it could be tied in better with real needs, real opportunities, and combinations of those things to permit individuals to upgrade their skills and go into the labour market.

What happened there, so that members of this committee understand the situation, was that as a result of that we entered into a major consultative process across the country with the private sector, labour organizations, over 150 associations, private sector business and labour. Provinces were consulted on the way we should be going.

[Translation]

qu'à l'intérieur du même organisme il arrive que le lien n'est pas toujours fait entre l'offre et la demande. Le dossier n'est peut-être pas facilement accessible, mais il existe.

**Le vice-président:** Je voudrais simplement faire cette observation. Les questions de M. McKenzie avaient trait principalement au Fonds de la Commission d'assurance-chômage et au Régime d'assistance publique du Canada, mais il y avait un lien avec le contenu du chapitre; celui-ci examine en effet les solutions de rechange ainsi que les coûts de rechange. Si d'autres membres du Comité n'y reviennent pas, j'y reviendrai moi-même.

**M. Hovdebo:** Je voulais le faire.

Je reste dans le sujet abordé par M. McKenzie, mais je fais intervenir un autre aspect, le fonctionnement de la planification de l'emploi tel que mentionné par le vérificateur général au numéro 6. Il y est question de la bureaucratisation de tout le processus au point où les intervenants eux-mêmes ne peuvent plus le comprendre ou utiliser les programmes qui en font partie.

Je vous raconte une petite anecdote à ce sujet. Une personne me disait que les formulaires ne pouvaient jamais être remplis correctement. Et ce, même si les intéressés travaillaient avec la planification de l'emploi depuis longtemps.

Je sais que la bureaucratie a pour habitude de multiplier les propositions, les approbations et les formulaires de vérification. Avez-vous un système qui est destiné à simplifier le processus? Le processus de contrôle, de mise en application et tout le reste est bien trop compliqué de toute évidence.

**M. Lussier:** Avec votre permission, monsieur le président, je vais répondre brièvement à la question et demander à mon collègue, Peter Hicks, de vous donner plus de détails au sujet de la simplification de ce processus.

Le rapport du vérificateur général mentionne le lancement de la planification de l'emploi. Comme vous le savez, en octobre 1984, le gouvernement a décidé que le marché de la main-d'oeuvre était tel qu'il nécessitait une nouvelle approche. Nous sortions à ce moment-là du ralentissement cyclique; les problèmes étaient différents et la situation était différente. Il était également beaucoup question de formation à cette époque et il s'agissait de voir s'il existait des façons de mieux faire correspondre la formation aux besoins réels, aux possibilités réelles, il s'agissait de voir s'il n'était pas possible de permettre aux intéressés de parfaire leurs aptitudes en vue d'intégrer le marché du travail.

Les membres du Comité doivent savoir que par suite de cette décision nous avons procédé à une consultation massive au pays auprès du secteur privé, des syndicats, de plus de 150 associations représentant le secteur privé et les syndicats. Les provinces se sont également vu demander leur avis. Et lors de la Conférence des premiers ministres



[Texte]

Also, the First Ministers' Conference back in February 1985 in Saskatoon, in a unanimous way—for me it was the first time to see that—agreed on fundamental principles that would guide provincial and federal governments relative to helping the labour market function better.

The federal government response to this consultation process that had its culmination in February ended in June 1985 with strict direction that we should be operational by Labour Day. Naturally this period of time was a short one, and in discussions I had with COs in the private sector. . . It was a fundamental change in the way we were doing business in the organizations, and even with the most senior officers involved from day one in the operations, there is no doubt. . . Training was involved for thousands of people in the field. We did it, but we had a bit of choking to start with in September 1985. When I explained that to a group of COs in the private sector, they said that if they had been doing the fundamental change that we were doing, it would have taken at least two years to do it in the private sector.

Now, specifically related to streamlining of forms, I think you are raising a very important question. I would like Mr. Hicks to give you the answer.

**Mr. Peter Hicks (Executive Director, Canadian Jobs Strategy, Canada Employment and Immigration Commission):** Very briefly, Mr. Chairman, following the period Mr. Lussier referred to we had an opportunity to go back and do that kind of streamlining. We have gone through the entire set of systems and procedures over the period. The Auditor General audited us during that initial period when we did not have the new forms in place, and the observations here we agree with.

We have since gone through it. The number of forms has been greatly reduced over the past period of time to around two-thirds the number of forms, and more importantly, the forms were greatly simplified. The number of different definitions we use and the complexities have been cut out, practically eliminated. In other cases we started off with 18, 20, or 30 different definitions for an employer, for example. That is down to two or three definitions now.

We have gone through the process of developing much simpler authorities in the sense of our operational authorities out to the regions. We have put in place on-line computer systems so the people at the front line now have the actual data relating to the cases at their fingertips instead of having to go to headquarters and the regions and into Ottawa.

We have developed manuals that were not there in the earlier days. We are now in the process, in fact, of training master trainers across the country with those new manuals, the simplified forms, the simplified procedures, the simplified authorities. That will be taking place and

[Traduction]

de février 1985 à Saskatoon, les participants ont convenu unanimement, c'était la première fois que je constatais une telle chose personnellement, d'un certain nombre de principes fondamentaux qui devaient régir une action commune des gouvernements provinciaux et du gouvernement fédéral en vue d'améliorer le fonctionnement du marché du travail.

La réponse du gouvernement fédéral à la suite de cette consultation dont le point culminant est survenu en février est venue en juin 1985 et a pris la forme d'une orientation bien précise qui devait être appliquée pour la Fête du travail. Le délai était donc très court et dans les discussions que j'ai eues avec les agents du secteur privé. . . C'était un changement fondamental dans nos habitudes, et même si la plupart des cadres supérieurs participaient aux opérations depuis le début. . . Nous devons informer des milliers de personnes sur le terrain. Nous l'avons fait, mais nous avons éprouvé quelques problèmes au moment du lancement du programme en septembre 1985. Lorsque j'ai expliqué la situation à un groupe d'agents du secteur privé, ils m'ont dit qu'un tel changement fondamental aurait nécessité un délai de deux ans chez eux.

Maintenant, pour ce qui est de la simplification des formulaires et tout le reste, je vais demander à M. Hicks de vous donner les détails.

**M. Peter Hicks (directeur exécutif, Planification de l'emploi, Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada):** Très brièvement, monsieur le président, après la période à laquelle a fait allusion M. Lussier, nous avons revu la situation et nous avons simplifié le processus. Nous avons réexaminé tous nos systèmes et toutes nos façons de procéder. Le vérificateur général a fait son travail au cours de la période initiale alors que nous n'avions pas encore les nouveaux formulaires. Donc, nous sommes bien d'accord avec les observations contenues dans son rapport.

Il se trouve que nous avons amélioré la situation depuis. Nous avons réduit considérablement le nombre de formulaires; il n'y a plus que les deux tiers de ce qui existait auparavant et, qui plus est, les formulaires sont beaucoup plus simples que par le passé. Les définitions différentes et les problèmes de ce genre ont presque tous été éliminés. Là où nous utilisions 18, 20 ou 30 définitions différentes à l'intention des employeurs, nous n'en utilisons plus que deux ou trois.

Notre façon de répartir les pouvoirs est également différente en ce sens que nous pouvons procéder au niveau des régions. Nous avons des systèmes de traitement directs de façon à ce que les intervenants sur le terrain puissent avoir à portée de la main toutes les données dont ils ont besoin plutôt que d'avoir à passer par les régions et le bureau principal à Ottawa.

Nous avons également des manuels qui n'existaient pas auparavant. Nous formons actuellement des moniteurs principaux un peu partout au pays qui utilisent les nouveaux manuels, les formulaires simplifiés, les façons de procéder et les pouvoirs simplifiés. Les effets s'en



[Text]

spreading across the country over a period of months. We want to make sure this training is good training. That is taking place now, and the new processes we are referring to will be in place across the country starting on July 1.

The former minister tabled before our Standing Committee on Labour, Employment and Immigration three weeks ago, possibly, a blue book that describes the actual details of the streamlining and the changes that will be introduced. It also advises more flexibility with respect to eligibility criteria at the front line to remove some of the irritants that affected the individuals.

• 1020

The only thing I would like to add to that, despite the fact that we recognize the validity of the Auditor General's comments about the need for that streamlining—it was under way, in fact, at that stage, and is now nearing implementation—is that despite that, when we went out and asked the individuals we helped at the other end through our follow-up surveys, we were still getting a percentage in the high 80s saying they liked what we did. They liked the service provided. So there was certainly difficulty with our own staff, but at the other end of the line, even through this period of difficulty, 85%, 86%, 87%, depending on the region and the program, were saying they were very happy with the program intervention.

So despite all that, it was working very well indeed even during that period. It will work very much better indeed after July.

**Mr. Hovdebo:** It sounds to me as if what we have done is put one bureaucracy in place of the other.

I am just wondering what the Auditor General... or have you been back to check?

**Mr. Dye:** No, we have not been back to check. This whole process is going to commence next July. We would have to wait until it is in place to audit it.

I must say I am pleased to hear there is simplification for not only the applicant but the bureaucrat. They too have to understand this process, so they can help those they are paid to help. If there is too much complexity, they too can get confused. If there were fewer definitions and fewer forms I think the whole process might work a little better. We will have to wait until we do see it, but the testimony strikes me as going in the right direction.

**Mr. Hovdebo:** I want to go back to Mr. Lussier's statement about fundamental change, because the process has been going on of job creation, job development, training, and that relationship. It is hard to believe there is any fundamental change and everything has not been tried at least once before, or many times before, in the sense that with my 40 years of being around employment services I am always finding something that was tried

[Translation]

feront sentir un peu partout au pays au cours des prochains mois. Nous voulons assurer une bonne formation aux intéressés au départ. Nous nous y employons actuellement et les nouvelles façons de procéder pourront être en place à compter du 1<sup>er</sup> juillet.

L'ancien ministre a déposé, il y a trois semaines environ, devant le Comité permanent du travail, de l'emploi et de l'immigration, le Livre bleu qui donne tous les détails au sujet de la simplification du système et des changements qui sont introduits. La nouvelle orientation suppose également une plus grande souplesse en ce qui concerne les critères d'admissibilité directement sur le terrain de façon à répondre aux critiques à ce sujet.

Encore un point. Nous sommes d'accord avec les observations du vérificateur général en ce qui concerne la nécessité d'une simplification, nous avons déjà fait le nécessaire et nous sommes sur le point d'introduire les nouvelles méthodes, mais lorsque nous avons consulté nos clients par le biais de nos enquêtes de suivi, nous avons constaté que le pourcentage de satisfaction atteignait presque 90 p. 100. Nos clients étaient satisfaits des services que nous leur offrions. Malgré les difficultés que nous avons éprouvées au départ au niveau de notre personnel, au bout du compte, nos clients nous donnaient une cote de satisfaction de 85, 86, 87 p. 100, selon les régions.

Donc, le système a très bien fonctionné au cours de cette période, malgré tout ce que l'on a pu en dire. Et il ne pourra que s'améliorer à compter du mois de juillet.

**M. Hovdebo:** Il me semble que nous nous sommes bornés à remplacer une bureaucratie par une autre.

Je me demande si le vérificateur général... Avez-vous fait un suivi?

**M. Dye:** Non, nous n'avons pas vérifié de nouveau. Les nouvelles modalités sont censées s'appliquer à compter de juillet. Nous devons attendre qu'elles soient en place.

Je suis heureux d'apprendre que la simplification du système vise non seulement les prestataires mais également les bureaucrates. Ils doivent comprendre le système pour pouvoir aider leurs clients. Si le système est trop complexe, ils ne peuvent pas le faire. S'il y a moins de définitions et de formulaires, le système a des chances de mieux fonctionner. Nous devons attendre pour le constater, mais je dois dire qu'en ce qui me concerne je suis encouragé par ce que je viens d'entendre.

**M. Hovdebo:** Je reviens à la déclaration de M. Lussier selon laquelle il y a eu des changements fondamentaux impliquant la création d'emploi, le développement de l'emploi, la formation et les rapports entre ces diverses activités. Il est difficile de croire qu'il s'agit là de changements fondamentaux ou de mesures qui n'ont pas été mis à l'essai une fois ou plusieurs fois auparavant. J'examine de près les services d'emploi depuis quarante



[Texte]

before. So what is fundamentally different in this job strategy?

**Mr. Lussier:** My reference to fundamental differences was made in the context of a type of program we have not had before. You indicate things have been tried before. There is no doubt, and I am sure you are aware of it, that not only do we have our own system of analysing and evaluating and looking at alternatives that could help the fundamental question of the labour market functioning better, but we also keep in touch with interest with other countries with other types of initiatives.

My reference here was that we were changing fundamentally the way we were looking at doing business, while at some point the objective pre-recession, pre-1982, was one where the objective was to create work to qualify people to get back on UI. The post-recession period we were facing was giving us indications of many changes in the way things were. For example, I made reference earlier to people being left unemployed longer. To be quite specific, at that time over 700,000 Canadians were left unemployed over 30 weeks. We were also seeing people losing their skills or labour market relevance because of changes that were taking place in the normal adjustment process related to market change, technological changes.

So the fundamental aspect was to get back to basics, saying the majority of the program will not have only the objective of creating work, it will have the objective of creating and upgrading the skills of people who unfortunately have been losing their jobs, so they will have a better chance to integrate in the changing labour market environment. In that sense it is a fundamental change from previous programs.

**Mr. Hovdebo:** I have been involved in training for job creation all my life, and there is no fundamental change in that. That is exactly what we have been trying to do for the last 50 years. Since we have had a department with that responsibility, since we have had colleges, and since we have had training organizations, we have been doing exactly the same thing.

• 1025

I do not think anybody can claim that by pulling it apart and putting it together in a different way, you are making a fundamental change. Hopefully you are making a change in the quality of the bureaucracy and the ability to touch the people who need the organization or who need the use of training and so on.

It worries me that we spend more time on the complexities of bureaucracy than we do on getting to the people and using the training so that they can change their way of life. My criticism of the whole chapter would be exactly that: we seem to be quite concerned about some of the factors that are in here that deal with the

[Traduction]

ans et je ne vois jamais rien de terriblement nouveau. Qu'y a-t-il de tellement innovateur dans la planification de l'emploi?

**M. Lussier:** J'ai voulu dire par là qu'il s'agissait d'un programme que nous n'avions pas encore vu. Vous avez parlé de mesures déjà essayées. Non seulement nous avons notre propre système d'analyse, d'évaluation et d'examen des solutions destiné à résoudre le problème fondamental de l'amélioration du fonctionnement du marché du travail, mais nous nous tenons au courant des mesures des autres pays.

Nous avons modifié fondamentalement notre orientation en ce sens que l'objectif avant la récession, avant 1982, consistait à créer de l'emploi pour rendre les gens admissibles à l'assurance-chômage. La période post-récession nous posait plusieurs défis. Je parlais un peu plus tôt des gens qui demeuraient en chômage plus longtemps. À cette époque, il y avait plus de 700,000 Canadiens qui étaient en chômage pendant plus de trente semaines. Il y avait également des gens dont les aptitudes ou le travail n'étaient plus pertinents dans le contexte du processus d'adaptation du marché et du changement technologique.

La nouvelle orientation consistait donc à revenir aux choses essentielles. La grande majorité des programmes ne devait plus s'attacher seulement à la création d'emploi, mais également à l'amélioration des aptitudes des gens qui avaient malheureusement perdu leur emploi; ils devaient avoir une meilleure chance d'entrer sur le marché du travail en évolution à ce moment-là. C'est de cette façon qu'il y a un changement fondamental par rapport au passé.

**M. Hovdebo:** J'examine la création d'emploi depuis toujours et je ne vois pas de changement fondamental dans cette orientation. Nous essayons de faire la même chose depuis 50 ans. Depuis que nous avons un ministère chargé de cette activité, depuis que nous avons des collèges et depuis que nous avons des établissements de formation, c'est exactement ce à quoi nous tendons.

En démantelant le système et en le rebâtissant autrement, nous ne pouvons pas prétendre apporter un changement fondamental. Tout ce que nous pouvons espérer c'est un changement dans la qualité de la bureaucratie et dans son aptitude à atteindre les gens qui ont besoin de ses services.

Je m'inquiète quand même de ce que nous devons passer beaucoup plus de temps à refaire la bureaucratie qu'à aider les gens à obtenir la formation dont ils ont besoin pour refaire leur vie. Ma critique de tout ce chapitre est que nous semblons trop nous attacher aux facteurs qui ont trait à la bureaucratie et aux méthodes



[Text]

bureaucracy and the accounting rather than. . . I know it is our responsibility in this particular committee. It is one of the concerns I have about the whole approach.

I have one more question in that area. What is the relationship that has been established? What is the effect of the use of training institutions? One of the impacts of Canadian Jobs Strategy across the country has been the misuse of training institutions that were already there. We have almost drained or almost eliminated the use of training institutions in many parts of the country, particularly in Saskatchewan, by putting in place other forms of training. Consequently, we have been duplicating the training organizations in parts of the country because of the system that was put in place by Canadian Jobs Strategy. Are you doing anything about that?

You can tell me it is not a problem, but it is a problem. I have seen it happen and it is still happening.

**Mr. Lussier:** Mr. Chairman, the question Mr. Hovdebo raises is an important one and is part of what I call the fundamental changes the Canadian Jobs Strategy is bringing about.

We had substantive evidence in evaluations of past use of training funds and buying of seats—as we call it in the jargon of the bureaucracy—relative to the traditional institutions. It was showing us that there was a growing lack of relevance between courses given in community colleges and the needs of the private sector related to skills.

The purpose that has been pursued has not been to downgrade the utilization of the community colleges in this country in giving this relevant needs skills required by the private sector. Quite the contrary. It is having a temporary effect, worse in some parts of the country than in others, but I will explain. We are still continuing in our training agreement the buying of what we call direct training with institutions. Over the last three years we have been encouraging community colleges to be more market oriented and to establish closer liaison with the private sector needs so that they continue to give, through their institutions, curriculum and courses that are relevant to the skills needs of the various private sector needs across this country, but in a way that will be more adapted and adjusted relative to the needs.

With your permission, I would like to give you 30 seconds of facts that Mr. Hicks can give to you, Mr. Chairman, on that.

**The Vice-Chairman:** Thirty seconds and counting.

**Mr. Lussier:** I am counting, too, Mr. Chairman.

**Mr. P. Hicks:** We in fact have increased the amount of training in Saskatchewan colleges under the Canadian Jobs Strategy. In 1984-85 we spent \$21 million. In 1986-87 in the first year under the Jobs Strategy it was up to \$22 million. I do not have the figures for the last year with me but they are roughly in the same order.

[Translation]

comptables. . . Je sais bien que c'est le travail de ce Comité, mais je ne m'inquiète pas moins de cette attitude.

J'ai encore une question à ce sujet. De nouveaux liens ont-ils été établis? Que s'est-il passé du côté des établissements de formation? La planification de l'emploi a donné lieu entre autres à une mauvaise utilisation des établissements de formation existants au pays. Dans bien des régions du pays, en particulier en Saskatchewan, les établissements de formation existants ont presque été éliminés au profit de nouvelles entités. La planification de l'emploi a établi un système parallèle. Que faites-vous pour corriger cette situation?

En dépit de vos assurances, je peux vous assurer qu'il y a un problème. Je l'ai constaté et je continue de le constater.

**M. Lussier:** Monsieur le président, la question de M. Hovdebo est importante et elle illustre ce que j'appelais le changement fondamental que représente la planification de l'emploi.

Nous avons évalué à fond l'utilisation des crédits destinés à la formation et à l'achat de places, comme nous disons dans la bureaucratie, auprès des établissements traditionnels. Nous avons constaté que les cours donnés dans les collèges communautaires correspondaient de moins en moins aux aptitudes requises par le secteur privé.

En donnant une plus grande importance aux aptitudes requises par le secteur privé, nous n'avons certainement pas voulu diminuer le rôle que sont appelés à jouer les collèges communautaires au pays. Bien au contraire. Il y a une période d'adaptation, qui est pire dans certaines régions du pays que dans d'autres, mais je vous explique ce qu'il en est. Nous poursuivons ce que nous appelons la formation directe des établissements dans le cadre de nos ententes sur la formation. Cependant, au cours des trois dernières années, nous avons essayé d'encourager les collèges communautaires à tenir compte davantage des besoins du marché et à établir des liens plus étroits avec le secteur privé de façon à ce qu'ils puissent offrir des programmes et des cours qui correspondent davantage à la réalité du secteur privé, qu'ils soient mieux adaptés aux besoins réels.

Maintenant, avec votre permission, je vais demander à M. Hicks de vous donner 30 secondes de détails.

**Le vice-président:** Je commence à compter maintenant.

**M. Lussier:** Moi de même, monsieur le président.

**M. P. Hicks:** Dans le cadre de la planification de l'emploi, nous avons de fait augmenté notre formation dans les collèges de la Saskatchewan. En 1984-1985, nous avons dépensé 21 millions de dollars. En 1986-1987, soit la première année de la planification de l'emploi, nous avons porté ce montant à 22 millions de dollars. Je n'ai



[Texte]

We spent less directly, as Mr. Lussier said, via the front door to the colleges and via the province. It was more than made up by the stuff we put out to the private sector, which in turn purchased it.

**Mr. Hovdebo:** Yes, I can accept the fact that community colleges needed some reorientation and direction, as far as that is concerned. However, what replaced the community college had no monitoring, had no requirements which they had to fulfil. People who went through those programs came to me and said, I have spent eight months in this program and I have not learned a thing, and nobody was there to go to. In a public educational organization if they come to me or to the superintendent of schools or whatever, they can say, I am not learning anything. He will look into it.

• 1030

That was not possible in the structures that were put in place instead of the community college structure. What I was complaining about here is the fact that the training did not work as well as it was claimed to work. The money was spent but no results.

**Mr. P. Hicks:** Very briefly, Mr. Chairman, the follow-up surveys that we implement for the colleges are identical to those that we implement for the private training and training on the job.

**Mr. Hovdebo:** But you never monitored the training.

**Mr. P. Hicks:** We monitor the results of the training, in both cases through follow-up surveys and in both cases, training and education being a provincial jurisdiction, we have the provinces do the actual monitoring of the pedagogical aspects of the training. We send the training plans from the private sector to the province; we never even get the training plan from the colleges; they do that directly with the province.

The people in the province who certify the private training, the training in industry, also certify the training of the colleges. We do our monitoring at the end of the results. We measure actually in terms of the number of jobs in both cases and we give that information back to the colleges, to the private trainers or to the employers.

**Mr. Roman:** Mr. Lussier, you put a great deal of emphasis on what has basically happened in the last two or three years with respect to the beginning of the directive given in 1984 and the development of the particular program that is now in place.

I am quite concerned that your department, in my opinion from the comments that you have given, has not really had their finger on the pulse of the employment problem in this country; that it took, for example, the

[Traduction]

pas les chiffres pour la dernière année, mais ils sont du même ordre.

Nous avons dépensé moins de façon directe, comme M. Lussier l'a fait remarquer, c'est-à-dire en passant par les collèges eux-mêmes et par la province. Cependant, la différence a été plus que compensée par les dépenses que nous avons effectuées au niveau du secteur privé qui se sont traduites par des achats de places.

**M. Hovdebo:** Je comprends que les collèges communautaires avaient besoin de se donner une nouvelle orientation à cet égard. Cependant, ce qui a remplacé les collèges communautaires n'est l'objet d'aucune surveillance, d'aucune norme. Les gens qui ont participé à ces programmes se plaignent du fait qu'ils ont perdu huit mois de leur vie, qu'ils n'ont rien appris et qu'ils n'ont pu en avertir qui que ce soit. Dans un programme d'enseignement public ils auraient pu s'adresser au directeur général des écoles ou à quelqu'un d'autre.

Il n'y a personne à qui se plaindre à l'intérieur de la structure destinée à remplacer les collèges communautaires. Et la formation qui y est donnée n'est pas aussi brillante qu'on le prétend. L'argent a été dépensé, mais les résultats ne sont pas venus.

**M. P. Hicks:** Très brièvement, monsieur le président, les études de suivi que nous effectuons auprès des collèges communautaires sont les mêmes qu'auprès des organisations qui donnent une formation privée ou qui font la formation en cours d'emploi.

**M. Hovdebo:** Vous ne surveillez pas la formation.

**M. P. Hicks:** Nous surveillons les résultats de la formation, dans les deux cas par le biais d'études de suivi, dans les deux cas nous passons par les provinces, parce qu'il s'agit d'une compétence provinciale, pour ce qui est du contenu pédagogique de la formation. Nous envoyons les programmes de formation du secteur privé à la province, pour ce qui est de ceux des collègues, nous ne les voyons même pas; ils vont directement à la province.

Ce sont les mêmes instances provinciales qui approuvent la formation privée, la formation d'industries et la formation des collèges. Notre surveillance vise seulement les résultats. Nous tenons compte du nombre d'emplois dans les deux cas et nous informons de la même façon les collèges, les organisations privées et les employeurs.

**M. Roman:** Monsieur Lussier, vous avez beaucoup insisté sur l'évolution du programme au cours des deux ou trois dernières années à compter du moment où vous avez reçu la directive du gouvernement en 1984.

Ce qui m'inquiète, personnellement, c'est le fait que votre ministère semble avoir perdu le pouls de la situation de l'emploi au pays actuellement. Je note, par exemple, qu'il a fallu l'initiative du gouvernement en 1984 pour



[Text]

initiative of a government in 1984 to identify the particular problem. I would have thought that the expertise within your department would in fact have had their finger on the pulse and would have been able to foresee all the basic changes required as a result of either a recession or an escalation in the economy, and the difference in the job market out there, and would have been in a position to react much quicker.

Believing that to be true, I think my question to you would be what do you have in place today to prevent this from happening in the future?

**Mr. Lussier:** I would like, Mr. Chairman, to comment on two aspects of your questions, to take the latter part first. I would like, with respect, to share with you that we are constantly following the evolution of the labour market, both on the research side and on the practical side, through the presence of 453 CEIC officers all across this land—they are spread all over in Canada employment centres—and we listen to what is happening to local labour markets.

The other part of your question is that I always believe—and maybe I am naive that it is the responsibility and the role of the bureaucracy in support of the government of the day to provide advice, but it is the government of the day to decide which advice they want or to pick and choose in terms of policy, orientation, vision.

**Mr. Roman:** Okay, following through, then, I am going to come back to something a little more specific, because the department has come under somewhat a constructively critical eye of the Auditor General with respect to the fact that financial analyses were not made available when the Canadian Jobs Strategy program was put into place.

You did, I believe, allude to giving a very general description as to why that was not done. However, I do not think I am very happy with your response. Knowing the various programs and options that you have probably developed within your department, a lot of that would have been made available, or should have been made available, or should have been on hand probably, when asked for by the Auditor General. I am wondering why you have come under such criticism by the Auditor General for failing to do this.

**Mr. Lussier:** Mr. Chairman, we have certainly welcomed the constructive observations of the Auditor General on these questions. We have also—and I am quite pleased to put it in front of this committee—wanted to share the . . . which I do not think basically is a divergence of opinion. I think it is a different approach, in the sense that the so-called financial formal alternative of approaches of not being provided is probably a very severe comment in terms of the reality of how things have been proceeding into the elaboration of that strategy. In the sense I think I indicated earlier, the framework for the

[Translation]

que vous vous attaquiez aux problèmes. Il me semble que votre ministère aurait dû avoir la compétence nécessaire pour bien suivre l'évolution de la situation et pour prévoir les changements fondamentaux qui se sont produits au moment de la récession puis de la reprise de l'économie. Votre ministère aurait dû être en mesure de mieux comprendre l'évolution du marché et de l'emploi et de réagir plus rapidement.

Quel système avez-vous mis en place pour éviter que la même situation ne se reproduise?

**M. Lussier:** Je vais d'abord répondre à la deuxième partie de votre question. Je vous signale que nous suivons constamment l'évolution du marché de la main-d'oeuvre, tant au niveau théorique que pratique, en passant par nos 453 agents de la CEIC répartis un peu partout au pays. Nous sommes constamment à l'écoute de ce qui se passe sur les marchés locaux de la main-d'oeuvre.

Pour ce qui est de l'autre partie de votre question, je suis peut-être naïf, mais j'ai toujours pensé que le rôle de la bureaucratie consistait à aviser le gouvernement en place et que c'était à celui-ci de décider des grandes politiques, orientations et vision sur la foi de ces avis.

**M. Roman:** Je vais être plus précis, parce que le ministère a fait l'objet de critiques constructives de la part du vérificateur général concernant le fait que ses analyses financières n'ont pas été divulguées au moment de l'instauration du programme de la planification de l'emploi.

Vous avez vaguement expliqué pourquoi il avait pu en être ainsi. Toutefois, je ne peux pas me contenter de cette réponse. Votre ministère a sans doute mis au point divers programmes et solutions, dont bon nombre auraient dû être fournis au vérificateur général quand il en a fait la demande. En tout cas, vous auriez dû les avoir sous la main. Je me demande pourquoi ce manquement vous a valu une critique aussi sévère de la part du vérificateur général.

**M. Lussier:** Monsieur le président, nous avons accepté de bonne grâce les remarques du vérificateur général à cet égard. Par ailleurs, je suis content de pouvoir le signaler aux membres du Comité, nous voulions partager le . . . ce qui à mon avis n'est pas essentiellement une divergence d'opinion. C'est une autre façon d'aborder les choses, car les solutions de rechange financières officielles dont on déplore l'absence nous ont valu une remarque acerbe qui ne correspond pas à la façon dont nous avons réellement élaboré cette stratégie. Comme je l'ai dit tout à l'heure, les préparatifs de cette stratégie ont fait intervenir le secteur



[Texte]

strategy was evolved in a very co-operative way with the private sector, with the business community, with labour organizations, and also with our own analytical situation of the local labour market situation.

There the government decided to make choices that were not an essential element based on the traditional definition of things of value for money. I use an example. By making the choice that major effort would be given to long-term unemployed people, based on our expertise, based on our knowledge and analytical work of all kinds of alternatives that could be possible, we were right from the beginning knowing, for example, using that experience, that the cost per individual would be higher than some other alternative chosen.

The objective that was predominant for the government in the choice and the visions on how we could help and support the evolution of the labour market in this country was to make a specific choice; the long-term unemployed were definitely requiring more attention, more dollars, more costs than strictly, for example, in the past, a strictly job-creation program for four weeks—cheap—and then putting them back on UI. There was a deliberate attempt by the government to look at alternatives that not only were based on value for money but also were related to the ultimate objective of bringing back to the labour force people who were losing their skills. They were requiring a period of time where their skills would be upgraded.

There were choices, for example, with target groups, with women, with single mothers, to get back to the labour force. They were having kids. By making the choice of saying they have to come back to the labour force and being in a situation of primary responsibility, we have increased the training allowances for those groups of people. That was not cheap, but it was for the purpose of aiding specifically a target group of our society having difficulties in getting back into the labour force. Those kinds of choices were made.

As it relates to the analytical financial implications, I would like to ask the executive director of finance and administration, Mr. Chairman, to give you his input from the beginning, A to Z, and the work that this financial officer has been all along doing in analysing the situation step by step, week by week, day by day, in analysing and making sure that we were establishing the proper control and the proper system related to the financial cost. They were different from the approach, with due respect, the Auditor General was looking at.

**Mr. Paul Gauvin (Executive Director, Finance and Administration Branch, Canada Employment and Immigration Commission):** Mr. Chairman, as the deputy mentioned, there was a tremendous amount of consultation. There were about 150 groups. After the direction was established from February, we knew that the costs were going to be higher in some instances than other programs. We did do studies on unit costs. We did not

[Traduction]

privé, le milieu des affaires, les syndicats, et nos propres analystes du marché du travail local, tout cela dans la plus grande coopération.

A cet égard, le gouvernement a choisi de prendre des décisions qui ne reposaient pas fondamentalement sur la définition courante de la valeur obtenue en contrepartie de l'argent dépensé. Permettez-moi de vous donner un exemple. En choisissant d'orienter les efforts vers les chômeurs chroniques, en mettant à contribution notre expérience de la situation, notre connaissance et les analyses qui portaient sur toute une variété de solutions de rechange, nous savions d'emblée que le coût unitaire serait plus élevé que si nous choissions une autre cible.

La décision du gouvernement a été guidée par un choix précis et elle repose sur l'orientation que nous voulions donner aux mesures de soutien de l'évolution du marché du travail au Canada. Les chômeurs chroniques exigeaient nettement plus d'attention, plus d'argent, justifiaient des coûts plus élevés que les programmes de création d'emploi de quatre semaines auxquels nous avons eu recours par le passé et qui, après cette période, forçaient les travailleurs à se remettre au chômage. Le gouvernement a donc choisi délibérément d'envisager des solutions qui n'étaient pas fondées uniquement sur la valeur obtenue en contrepartie de l'argent dépensé mais qui servaient un objectif ultime, celui de réintégrer dans la population active des travailleurs qui étaient en train de perdre leurs compétences. Il fallait donc le temps nécessaire pour le recyclage de leurs compétences.

On a fait des choix, par exemple, les cibles étant les femmes, les mères célibataires, que l'on voulait réintégrer dans la population active. A ces femmes qui avaient des enfants, nous avons offert de réintégrer la population active et étant donné cette responsabilité, nous avons relevé le niveau des indemnités de formation à leur intention. Cela a coûté cher mais nous voulions aider un groupe précis de la société qui éprouvait des difficultés à réintégrer la population active. Voilà le genre de choix que nous avons faits.

Quant à l'analyse des conséquences financières, je demanderais au directeur exécutif des finances et de l'administration de vous donner tous les détails concernant le travail d'analyse de la situation, étape par étape, semaine par semaine, jour par jour, pour garantir la mise en place des contrôles indiqués et d'un système qui permettait le calcul du coût financier. Il faut toutefois ajouter que la méthode adoptée est différente de celle que le vérificateur général a considérée.

**M. Paul Gauvin (directeur exécutif, Direction des finances et de l'administration, Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada):** Monsieur le président, comme l'a dit le sous-ministre, nous avons procédé à des consultations intensives, 150 groupes environ. En février, nous avons établi l'orientation, et nous savions que les coûts allaient être plus élevés dans ce cas-ci que dans le cas d'autres programmes. Nous avons fait des études sur le



[Text]

compare one program versus another as such, because it was not like building one building versus renting another building. We were actually designing programs that at the end would combine job creation and some employment plus training, which was different from other programs; therefore the unit costs would be longer.

The projects were also longer. The people on the projects were actually there much longer. I think the proof is that in the end the important result is that a lot of these people end up in jobs as a result of the experience plus training. They also stayed in those jobs, which was not so much the case before.

• 1040

In terms of being involved in the process, it was very much a corporate approach in the organization. As other people were very much involved in the design of the programs, and as financial officers, we spent much of our time assisting with Cabinet documents; making sure that Treasury Board submissions were prepared on time; that the terms and conditions were in fact approved; that we had some control systems to make sure the money was spent the way it should have been in line with terms and conditions across the country; that we did some monitoring in terms of performance; that we had the proper units of business now that we can go back and measure the results against what we thought they were going to be. We made sure that the budgets were in place; we made sure that changes in budgets were properly monitored; that the commitments were captured; that the appropriate resources were in place to deliver those programs. So in terms of the corporate approach, financial officers were very much involved in the process.

**Mr. Roman:** Mr. Lussier, what you are basically saying is there are times when you do not necessarily have to worry about the costs associated with the delivery of a particular program, because other things are more paramount than the costs themselves.

**Mr. Lussier:** I did not say, Mr. Chairman, that you do not have to worry about cost. What I have said is the choices that were made were not guided by only the lowest unit cost. They were guided by the objective of bringing people back onto the labour market; that with this objective, depending on the target group addressed, the unit cost would vary, and in some instances would be more expensive than in the traditional way. The objective was in fact that of cost, but at the same time the objective was to get people back onto the labour market, even knowing that the cost would be higher by doing that, and making the choice basically related to the target groups it addressed. It was based on that, establishing the lowest cost possible, but not making unit cost the primary driving force of choices and options to be taken.

**Mr. Roman:** One last question if I may, Mr. Chairman. Paragraph 14.32 is I think the basic statement the Auditor

[Translation]

coût unitaire, mais nous n'avons pas comparé les programmes entre eux, car il ne s'agissait pas ici de décider entre la construction d'un édifice ou la location d'un autre. Il s'agissait de concevoir des programmes qui allieraient la création d'emploi et la formation, ce qui les distingue d'autres programmes. Il faut donc dès lors répartir le coût unitaire sur une plus longue période.

Les projets étaient aussi plus longs. Les participants demeuraient en fait plus longtemps dans leur emploi. Au bout du compte, le résultat important, ce qui est probant, c'est que bien des gens ont trouvé du travail à cause de l'expérience retirée et alliée à la formation. Ces gens ont également gardé leur emploi, ce qui arrivait rarement avec les autres programmes.

Quant à la démarche, le ministère s'est assuré que diverses directions y participaient. Certaines se sont penchées sur la conception des programmes, et en tant qu'agents financiers, nous nous sommes occupés d'aider à la préparation des documents destinés au Cabinet, nous assurant que la présentation au Conseil du Trésor était préparée en temps utile et que les modalités et conditions étaient approuvées. Nous avons fait intervenir des contrôles pour nous assurer que les sommes engagées respectaient bien les modalités et conditions, partout au Canada, et que l'on surveillait la performance, les unités d'entreprise étant soigneusement cernées afin de pouvoir, par la suite, mesurer les résultats par rapport aux objectifs. Nous nous sommes assurés que les budgets étaient réservés, et que toute modification à ces derniers se faisait selon les règles, en respectant les engagements, en veillant à ce que les ressources nécessaires soient disponibles pour la réalisation des programmes. Du point de vue du ministère donc, les agents financiers ont participé intensément à toute la démarche.

**M. Roman:** Monsieur Lussier, vous dites qu'il arrive que vous ne vous souciez pas nécessairement des coûts que représente la concrétisation d'un programme donné, car d'autres facteurs prennent le pas sur cette considération.

**M. Lussier:** Monsieur le président, je n'ai pas dit que nous ne nous soucions pas des coûts. J'ai dit que nos choix n'ont pas été guidés uniquement par le coût unitaire le plus bas. Notre objectif essentiellement était de ramener les gens sur le marché du travail, et avec cet objectif, suivant le groupe visé, le coût unitaire variait, se révélant plus élevé que d'habitude dans certains cas. L'objectif était bien de surveiller les coûts, mais en même temps nous voulions que les gens réintègrent le marché du travail, sachant parfaitement que ce serait plus coûteux, mais laissant notre choix être guidé essentiellement par le groupe cible. Compte tenu de ce facteur, nous avons quand même tenté d'atteindre le coût le plus bas possible, mais le coût unitaire n'était pas l'élément capital dans les choix retenus.

**M. Roman:** Une dernière question, monsieur le président. On trouve au paragraphe 14.32 du rapport du



[Texte]

General has made with respect to this line of questioning. He says:

To ensure that expenditures will be made with due regard to economy, Employment and Immigration Canada should conduct formal financial analyses of alternative approaches when it is developing a new initiative.

Do you agree with that observation by the Auditor General, or do you disagree with it?

**Mr. Lussier:** I think we are agreeing, Mr. Chairman, in the sense that they are made. And I think I am coming back here to earlier comments.

In the case of Canadian Jobs Strategy, the goal was to expand the alternative way of serving the objective, and as such there was knowledge. The ongoing expertise of officials in Employment and Immigration Canada has made it possible all along for us, as Mr. Gauvin just indicated, to make analyses of cost and financial requirements. But again I am just trying to reflect what technically took place in reality. The strategic objective, and the approach that has been pursued, was aimed at improving the functioning of the new labour market, and was designed to encompass the range of reasonable labour market policies appropriate at the current time.

In developing that strategy, Mr. Chairman, we have been counting, day in and day out, on the experience of our staff with related labour market programs, as well as the knowledge that has been accumulated.

We made analyses on wage subsidy approach, on which we had, as mentioned earlier, previous experience. We analysed that in that context. We look at the cost on that basis. But, again, while we were doing that financial analysis, the intent following the consultation that took place and the government's response to it were located much more at, I would say, a change of vision that was to take place where cost was important, where budgets were defined by the Minister of Finance saying: this is what you are going to have to operate on. But the detailed analysis we have done in the operations was not the prime ingredient of decision relative to the framework of actions by the government decision.

• 1045

**The Vice-Chairman:** I have a few questions myself, Mr. Lussier. I want to pick up on a number of the themes that have been talked about so far this morning, but before doing that I want to direct your attention to the Auditor General's report, paragraph 14.122. That is a statement that I will just read to refresh your memory. He is talking about financial information systems and says:

The information system gathers a great deal of financial information that is also collected by the Department of Supply and Services (DSS). Negotiations between Employment and Immigration Canada and DSS were started in 1981, with the aim of eliminating this

[Traduction]

vérificateur général la remarque sur laquelle reposent toutes ces questions. Il dit et je cite:

Emploi et Immigration Canada devrait procéder à des analyses financières formelles des solutions de rechange au cours de l'élaboration d'un nouveau programme, afin de s'assurer que les dépenses seront effectuées eu égard à l'économie.

Acceptez-vous cette remarque du vérificateur général, oui ou non?

**M. Lussier:** Je pense que oui, mais il faut la comprendre dans son contexte. Je vais revenir à ce que j'ai dit tout à l'heure.

Dans le cas de la planification de l'emploi, le but était d'élargir grâce à d'autres solutions, la quête de l'objectif, et en cela nous pouvions compter sur certains renseignements. L'expérience acquise par les fonctionnaires d'Emploi et Immigration Canada, et M. Gauvin l'a signalé, nous a permis de faire l'analyse des coûts et des exigences financières tout au long de l'exercice. J'essaie de vous décrire ce qui s'est produit techniquement en réalité. L'objectif stratégique, et la démarche suivie, reposait sur une amélioration du fonctionnement du nouveau marché du travail, et était conçu pour englober toute une gamme de politiques raisonnables adaptées à la situation actuelle.

Dans l'élaboration de cette stratégie, nous avons mis à contribution, quotidiennement, l'expérience de nos effectifs acquise dans la réalisation de programmes connexes visant le marché du travail, et nous avons puisé dans les connaissances accumulées.

Nous avons fait des analyses sur la subvention des rémunérations, que nous avions déjà mise à l'épreuve. L'analyse a été faite dans ce contexte et les coûts en ont été évalués. Encore une fois, pendant que nous faisons cette analyse financière, nous avons découvert, après consultation et en regard de la réaction du gouvernement, que notre objectif avait subi une modification d'attitude et même s'il était vrai que le coût était important, les budgets définis par le ministère des Finances indiquaient clairement: voilà l'orientation à suivre. L'analyse détaillée que nous avons faite des mesures n'a pas constitué l'élément capital qui a emporté la décision relative au cadre défini dans la décision gouvernementale.

**Le vice-président:** Monsieur Lussier, je voudrais vous poser quelques questions pour ma part. Je reprendrai certains thèmes abordés ici ce matin, mais auparavant, je vous demanderai de vous reporter au paragraphe 14.122 du rapport du vérificateur général. Je vais vous le lire pour vous rafraîchir la mémoire. Il s'agit ici de systèmes d'information de gestion et je cite:

Le système d'information de gestion compile beaucoup de données financières qui sont aussi recueillies par le ministère des Approvisionnement et Services. Emploi et Immigration Canada et Approvisionnement et Services ont amorcé les négociations en vue de limiter



[Text]

duplication of effort. But the departments have not yet reached agreement. We think that such an agreement could result in a net saving of 10 person-years.

Apparently negotiations to save 10 person-years. . . I do not know what kind of dollars there is on each of these person-years, but I assume that we are probably talking about \$35,000 to \$40,000 including benefits.

Are we, Mr. Dye?

**Mr. Dye:** Perhaps a little higher.

**The Vice-Chairman:** Perhaps a little higher. Maybe \$50,000 including benefits for a person-year, and we have 10 person-years. We are looking at \$500,000 for one year, and we have been doing this for at least seven, and perhaps eight, years now. If you multiply seven or eight times \$500,000, then there are a few bucks to be saved.

Why in the heck have you not saved those dollars? Why did you not do something about these 10 person-years over the last seven or eight years? What is going on here?

**Mr. Lussier:** I would like to ask Mr. Gauvin to give you answer.

**Mr. Gauvin:** There is a happy ending to this story.

**The Vice-Chairman:** Good work.

**Mr. Gauvin:** We have now reached agreement—

**The Vice-Chairman:** Seven years later.

**Mr. Gauvin:** —and DSS is transferring 12 person-years to CEIC to stop this duplication.

In terms of the history, it is not only Employment and Immigration; it is a whole lot of other departments. Basically what we do now with the technology is we can capture most of the information DSS needs to issue a cheque, and more and more departments are in fact now transferring data to DSS either through tape or through mechanical interchange.

**The Vice-Chairman:** Who gets the 10 years, by the way? Who loses the 10 years? Do you, or do DSS?

**Mr. Gauvin:** We do the work so DSS is in fact transferring—

**The Vice-Chairman:** So they are doing the saving.

**Mr. Gauvin:** Yes.

**The Vice-Chairman:** So Mr. Dye is going to see this \$500,000-a-year sort of thing turning up.

**Mr. Gauvin:** He should see this in DSS, because before, in order to issue a cheque, both departments were capturing all the data that was required to keep information on that in terms of what cheque was issued. CEIC was doing as DSS was doing.

[Translation]

ce double emploi en 1981 sans toutefois parvenir à une entente. Nous croyons qu'une économie nette de 10 années-personnes pourrait résulter d'une telle entente.

Il s'agirait donc de négociations qui permettraient d'économiser dix années-personnes. . . Je ne sais pas ce que cela représente pour les budgets, mais c'est sans doute de 35,000\$ à 40,000\$ par année-personne, avec les avantages.

C'est bien cela, n'est-ce pas, monsieur Dye?

**M. Dye:** Peut-être un peu plus.

**Le vice-président:** Peut-être un peu plus. Disons alors 50,000\$, avec les avantages, par année-personne, et il y en aurait dix. Cela signifie un demi-million de dollars annuellement, et il s'est écoulé depuis, au moins sept ans, peut-être huit. Si l'on multiplie cette somme par sept ou huit, cela représente un montant appréciable.

Pourquoi n'avez-vous pas fait le nécessaire pour réaliser cette économie? Pourquoi n'avez-vous rien fait au sujet de ces dix années-personnes depuis sept ou huit ans? Qu'est-ce qui se passe?

**M. Lussier:** Je vais demander à M. Gauvin de vous répondre.

**M. Gauvin:** Cette histoire a un dénouement heureux.

**Le vice-président:** A la bonne heure.

**M. Gauvin:** Nous avons conclu une entente. . .

**Le vice-président:** Sept ans plus tard.

**M. Gauvin:** . . . et Approvisionnement et Services va muter douze années-personnes à la CEIC pour mettre un terme à ce double emploi.

Pour établir les faits, il faut signaler que ce n'est pas seulement Emploi et Immigration qui est en cause mais beaucoup d'autres ministères. Avec la technologie, nous pouvons réunir la plupart des renseignements dont Approvisionnement et Services a besoin pour émettre un chèque, et de plus en plus de ministères transmettent actuellement des données à Approvisionnement et Services, sur ruban, ou par voie mécanique.

**Le vice-président:** Qui gagne et qui perd les dix années-personnes? Est-ce votre ministère ou Approvisionnement et Services?

**M. Gauvin:** Nous préparons le travail pour qu'Approvisionnement et Services transmette en fait. . .

**Le vice-président:** C'est ce ministère qui réalise l'économie alors, n'est-ce pas?

**M. Gauvin:** Oui.

**Le vice-président:** L'année prochaine, M. Dye constatera une différence d'un demi-million de dollars alors.

**M. Gauvin:** Il constatera cela à Approvisionnement et Services car auparavant, avant d'émettre un chèque, les deux ministères devaient réunir toutes les données exigées. La CEIC faisait la même chose qu'Approvisionnement et Services.



[Texte]

Now what we are doing is transferring the data to DSS—via tape as it is right now, and eventually through mechanical interchange—and they in fact do not have to capture all this information again. I know that it took a long time to negotiate it with them, but they were very reluctant to give up the resources, or recognize that other departments were in fact doing a lot of work that formerly they did and it was not necessary to duplicate the information.

**The Vice-Chairman:** So because of a turf war it cost me and other taxpayers \$4 million over eight years.

**Mr. Gauvin:** I am not sure it is a turf war, but it is an evolution over time with technology.

**The Vice-Chairman:** Then because of an evolution. If the taxpayers knew a little more about that then there might be a revolution.

Let us get back to some of these issues relating to the Canadian Jobs Strategy in the way of trying to plan for solving an unemployment crisis at the cheapest cost and getting more people back to work.

• 1050

A point was made here about the question of the administrative cost of these programs. I think Mr. Hovdebo dealt with that. I read an interesting article at the beginning of this week. The issue was the housing crisis in the province of Ontario, particularly in the Metropolitan Toronto area. The article asked how much money was being spent by the Ontario government to look after housing, to try to solve the housing problem. I think they had something like a \$50 million budget.

But in analysing how that budget was spent, it turned out that only \$10 million of those dollars went to building new housing units and \$40 million went to planning. I think \$10 million went to planning what they were going to do and the other \$30 million went to administering the programs. But only \$10 million went to solving the problem. Is that what is going on here?

You had a budget in 1985-86 of \$1.4 billion. You had a budget in 1986-87 of \$1.5 billion. How much actually went to put people back to work? How much was spent on administering these programs and planning Mr. Hick's role and what have you?

**Mr. Lussier:** First of all, I would like to make the point that these concerns you are expressing—what we call in our language, reducing the overhead cost—are ones that have been with us all along. You have to understand that our organization is operating in a very decentralized environment, by purpose and design, in order that we have a presence in the local market economy. By inference, that design is definitely more costly than centralization.

[Traduction]

Désormais, nous transmettons les données à Approvisionnement et Services, sur ruban actuellement et plus tard par voie mécanique, et on n'aura plus là-bas à réunir de nouveau ces renseignements. Il est vrai qu'il a fallu beaucoup de temps pour négocier cela avec Approvisionnement et Services, que ce ministère hésite énormément à renoncer à ces ressources, ou à reconnaître que d'autres ministères font une grande part du travail qui lui incombait auparavant, rendant inutile le double emploi.

**Le vice-président:** A cause d'une querelle de palais, les contribuables ont dû verser quatre millions de dollars de plus en huit ans.

**M. Gauvin:** Je ne suis pas sûr qu'il s'agisse d'une querelle de palais, mais l'évolution a pris place avec le temps, grâce à la technologie.

**Le vice-président:** Il a fallu attendre l'évolution. Si les contribuables étaient mieux renseignés sur des faits de ce genre, cela donnerait peut-être lieu à une révolution.

Revenons donc à la planification de l'emploi, comme moyen d'organiser le règlement de la crise du chômage, au coût le plus bas, en donnant du travail au plus grand nombre de gens possible.

On a parlé tout à l'heure du coût d'administration de ces programmes. Je crois que c'est M. Hovdebo qui a soulevé la question. Au début de la semaine, j'ai lu un article intéressant. Il s'agissait de la crise du logement en Ontario, plus particulièrement dans la région de Toronto. On posait la question de savoir quelles sommes le gouvernement de l'Ontario avaient engagées pour résoudre le problème du logement. On signalait que le budget était d'environ 50 millions de dollars.

En y regardant de plus près, on pouvait constater que seulement 10 millions de dollars allaient servir à la construction de nouvelles unités de logement, alors que 40 millions de dollars seraient consacrés à la planification. La planification coûtait 10 millions de dollars, alors que l'administration des programmes coûtait 30 millions de dollars. Seulement 10 millions de dollars allaient à la solution directe du problème. Faisons-nous face à une situation semblable ici?

En 1985-1986, votre budget était de 1,4 milliard de dollars. En 1986-1987, il était de 1,5 milliard de dollars. Combien a-t-on dépensé pour donner du travail aux gens? Combien a-t-on dépensé pour administrer les programmes, planifier le rôle de M. Hicks et le reste?

**M. Lussier:** Tout d'abord, ces préoccupations que vous exprimez ne nous sont pas étrangères et nous les appelons nous, la réduction des frais généraux. Il faut comprendre que nos services sont fortement décentralisés, à dessein, afin d'apporter notre présence dans les économies locales. En conséquence, cela coûte nettement plus cher que si nous étions fortement centralisés.



[Text]

Presently, the cost of delivering the program is about 7% of the overall costs. I remember the time when we were at 8%, but we have been making progress in delivery of our program on that front.

**The Vice-Chairman:** So your cost of delivery would be 7% of the overall program?

**Mr. Lussier:** Yes.

**The Vice-Chairman:** That is interesting. I had a little exercise with some of Mr. Dye's people the other day on contracting out versus employing people inside the operation of the Auditor General's office. He came up with an overhead factor that he charged on top of the contract price, to give a comparable price, of something like 13% of the total cost. I cannot remember what the overhead charge was for his inside staff, but it was much more than that.

Mr. Dye, does 7% sound reasonable for the cost of delivering these programs in Employment and Immigration?

**Mr. Dye:** I am going to have to get some advice on whether it is 7%, 8% or 9%. I do not have it in front of me. Perhaps somebody on the side can quickly give me an answer.

I do not think there is a comparison between the department and my office. They are running thousands of people in branch offices all over this land and I am running a fairly centralized organization, with a different set of skills. I think I was sharing with the committee that our overheads are approximately \$1 for every \$1 of salary—

**The Vice-Chairman:** Are you saying that in the Department of Employment and Immigration the overhead would be lower?

**Mr. Dye:** I would not expect them to be doing the same amount of theoretical research and auditing that we do. There is a cost to these things. So I do not think you can compare them with us.

As to whether it is 7% or 10%, I just do not know. Bob, do you know the answer to that question? Bob Lalonde, the Assistant Auditor General, has been responsible for this area.

• 1055

**Mr. Robert Lalonde (Assistant Auditor General, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada):** Right now we do not have any figures that we can support 7%, 8% or 9%. I must say, it is part of our comprehensive audit for 1988-89 to look into the administrative costs of operating the Employment and Immigration Commission as such.

**The Vice-Chairman:** Thank you very much. Mr. Lussier, I am told you have a super employee whose absentee rate is zero, who is always on the job and is

[Translation]

Actuellement, le coût de concrétisation d'un programme représente 7 p. 100 de la totalité des coûts. Je me souviens qu'il était à une époque de 8 p. 100, mais nous avons réalisé des progrès de ce côté-là.

**Le vice-président:** Vos coûts de réalisation s'élèvent donc à 7 p. 100 de la totalité, n'est-ce pas?

**M. Lussier:** C'est cela.

**Le vice-président:** C'est intéressant. L'autre jour, j'ai discuté avec les gens du bureau de M. Dye de l'opportunité d'octroyer des contrats plutôt que d'embaucher des permanents au bureau du vérificateur général. On m'a dit qu'on ajoutait au prix du contrat un facteur pour les frais généraux, pour fins de comparaison, et que cela représentait 13 p. 100 de la totalité des coûts. Je ne me souviens pas quels sont les frais généraux dans le cas de son personnel permanent, mais c'était plus élevé.

Monsieur Dye, pensez-vous que ces 7 p. 100 représentent un chiffre acceptable pour la réalisation des programmes d'Emploi et Immigration?

**M. Dye:** Il faudra que je détermine s'il s'agit de 7 p. 100, 8 p. 100 ou 9 p. 100. Je n'ai pas les chiffres sous les yeux. Je pourrais sans doute obtenir la réponse sous peu.

Je ne pense pas que l'on puisse comparer le ministère et mon bureau. Au ministère, il y a des milliers de fonctionnaires, dans les bureaux régionaux, un peu partout au Canada, et quant à moi, mon bureau est plutôt centralisé, et son effectif regroupe diverses compétences. Je crois avoir dit aux membres du Comité que nos frais généraux représentaient environ 1\$ pour chaque dollar versé en salaire. . .

**Le vice-président:** Voulez-vous dire par là que les frais généraux du ministère de l'Emploi et de l'Immigration devraient être inférieurs aux vôtres?

**M. Dye:** Je ne m'attends pas à ce que le ministère fasse le même genre de recherche théorique et de vérification que nous. Ces activités coûtent cher et je ne pense pas que l'on puisse comparer nos deux organisations.

Je ne sais pas si la proportion est de 7 ou de 10 p. 100 toutefois. Bob, avez-vous la réponse à cette question? Bob Lalonde est le vérificateur général adjoint responsable de ces questions.

**M. Robert Lalonde (vérificateur général adjoint, Direction de la vérification, Bureau du Vérificateur général du Canada):** Pour l'instant, nous n'avons pas de chiffres à l'appui pour dire que c'est 7, 8, ou 9 p. 100. Lors de notre vérification intégrée, pour 1988-1989, nous sommes penchés sur les coûts administratifs des activités de la Commission de l'emploi et de l'immigration comme telle.

**Le vice-président:** Merci beaucoup. Monsieur Lussier, on me dit que vous avez un employé hors pair, qui ne s'absente jamais, qui est toujours à son travail, et qui



[Texte]

always operating very efficiently. He is called Ralph, and he is a mailman in your operation. He is a robot and has replaced three people. Can you tell me whether you are looking at getting a few more Ralphys on the job?

**Mr. Gauvin:** Ralph is a robot.

**The Vice-Chairman:** Ralph has replaced three people, has he not?

**Mr. Gauvin:** No, he has replaced one person.

**The Vice-Chairman:** Oh, only one.

**Mr. Gauvin:** He starts work at 7.30 a.m. and works until about 6.30 p.m., and he makes about 10 trips a day on the floor. In order to make that pay off, the mailroom has to be on the same floor, because he does not go up and down elevators by himself.

**The Vice-Chairman:** Ralph does not know how to use an elevator.

**Mr. Gauvin:** Not yet. You have to have a very, very large floor. In the building we are in, the second floor is extremely large for an office building. In that particular circumstance, we did a cost benefit analysis and we found the robot was cheaper than a human being.

**The Vice-Chairman:** You did not have to pay him any benefits?

**Mr. Gauvin:** He gets no overtime, he never complains, and he does not take any days off.

**The Vice-Chairman:** Are you looking at more Ralphys?

**Mr. Gauvin:** We only have one floor where it really fits in terms of cost benefit. As I mentioned, you have to have an extremely large floor. The building has sort of a triangular base, and it does not really fit in all circumstances.

**The Vice-Chairman:** You are not looking at more Ralphys.

**Mr. Gauvin:** Not immediately, no.

**The Vice-Chairman:** Is anybody looking at more Ralphys, Mr. Dye? Are you looking at Ralph?

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, of course we are very interested in high-tech because I believe you can save a lot of money. Our floors are too small, so we do not have a Ralph.

**The Vice-Chairman:** We will have to get you a bigger floor.

**Mr. Dye:** If they can replace auditors, they can replace MPs, I suppose.

**The Vice-Chairman:** Quite true. If we are going to have electronic voting, we might as well have a lot of Ralphys in the room to do the voting for us.

Let me get to this aspect of the question of formal financial analysis or not. The Auditor General said that in

[Traduction]

travaille toujours très efficacement. Il s'appelle Ralph, et c'est votre facteur. C'est un robot qui aurait remplacé trois personnes. Est-ce que vous envisagez de trouver d'autres Ralph?

**M. Gauvin:** Ralph c'est un robot.

**Le vice-président:** Ralph a remplacé trois employés, n'est-ce pas?

**M. Gauvin:** Non, il n'en a remplacé qu'un.

**Le vice-président:** Ah bon.

**M. Gauvin:** Il commence à 7h30 et il travaille jusqu'à 18h30 environ, effectuant dix tournées par jour sur l'étage. Pour que les choses soient rentables, il faut que la salle de courrier soit située au même étage, car il ne peut pas se déplacer en ascenseurs.

**Le vice-président:** Ralph ne sait pas se servir de l'ascenseur.

**M. Gauvin:** Pas encore. Il faut que l'étage soit très vaste. Dans l'immeuble que nous occupons, le deuxième étage est très vaste. Dans ces conditions, après une analyse des coûts-bénéfices, nous avons découvert qu'un robot était plus rentable qu'un employé.

**Le vice-président:** Vous n'avez pas à lui donner des avantages sociaux, n'est-ce pas?

**M. Gauvin:** Il ne touche pas d'heures supplémentaires, il ne se plaint jamais, il ne prend jamais de journée de congé.

**Le vice-président:** Est-ce que vous envisagez d'autres Ralph?

**M. Gauvin:** Il n'y a qu'un étage où sa présence est rentable. Comme je l'ai dit, il faut que l'étage soit très spacieux. L'édifice est construit sur une base triangulaire, et son utilisation ne se prête pas à toutes les conditions.

**Le vice-président:** Vous n'envisagez pas d'avoir recours à d'autres robots alors.

**M. Gauvin:** Pas dans l'immédiat.

**Le vice-président:** Monsieur Dye, est-ce qu'il y a d'autres ministères qui envisagent d'avoir recours à des robots? Avez-vous évalué Ralph?

**M. Dye:** Bien entendu, la haute technologie nous intéresse vivement car elle permet d'épargner beaucoup d'argent. Dans notre cas, les étages sont trop exigus pour avoir recours à des robots.

**Le vice-président:** Il faudra que vous ayez des bureaux plus spacieux.

**M. Dye:** Si on peut remplacer les vérificateurs, on pourra certainement remplacer les députés aussi.

**Le vice-président:** Tout à fait. Avec le scrutin électronique, pourquoi ne pas avoir recours à des robots qui voteraient pour nous.

Je voudrais aborder la question de l'analyse financière formelle. Le vérificateur général dit que pour la



[Text]

developing your Canadian Jobs Strategy program there was no formal financial analysis carried out in comparing what you are doing and the options with alternative ones. You said there was some sort of analysis that went on. The analysis was with what you did in the past, in a sense, as opposed to what you are doing now, if I interpret what you are saying correctly.

Was there any analysis done of other alternatives to what you are doing now—apart from what you did in the past—to determine whether in fact you found the least expensive way of trying to put people back to work again? It could be that if you had so many dollars to spend, if you could find a less expensive way, you could put more people back to work again. As you say, that was your objective. Undoubtedly those numbers of dollars were related to what you thought you could do. Hopefully, there would be some relationship. Were there other alternatives looked at, and if so, do you have the analysis to show that this gave you the biggest bang for the buck?

**Mr. Lussier:** With your permission Mr. Chairman, I would like to ask Mr. Hicks to comment. He has been responsible for the elaboration of the strategy.

**Mr. P. Hicks:** Mr. Chairman, of course the objective you said is precisely the objective we had. The way we went about it though was this. We did not go with the notion that there are 25 or 30 alternatives that one could pick and we will pick the best one, because we knew two things. We knew that a single option, or two or three options, would not serve everybody best. As Mr. Carin said earlier, we are serving a large number of clientele, and different alternatives are better for different people out there.

• 1100

**The Vice-Chairman:** You had your target groups. Did you not have a range of options for each target group?

**Mr. P. Hicks:** Let me explain, Mr. Chairman. We did indeed.

Based on our past experience and based on studies from other countries, we had a very solid notion of which sets of options would likely work best for different groups within the long-term unemployed. A different option is needed for a social assistance mother who has been on welfare for five years versus a young person making his or her first entry into the labour market.

Given a new clientele, we did not try to limit the range of options. We tried to come up with a series of options, in fact seven or eight basic options, we knew worked well for the clientele. We did not try to limit it. We tried to use our financial information, our history, to make sure each of those five or six options that we knew would work well would be as low-cost and as trimmed and streamlined as possible, and we put all of them out.

[Translation]

planification de l'emploi, il n'y a pas eu une analyse financière formelle qui aurait permis de comparer ce que vous faites à des solutions de rechange. Vous dites qu'il y a eu analyse. Vous dites qu'elle reposait sur ce que vous aviez fait par le passé, qu'il y a eu comparaison avec les mesures actuelles.

A-t-on fait une analyse des autres solutions de rechange, pour déterminer si en fait on choisissait la bonne pour tenter de ramener les gens sur le marché du travail? Avec un budget précis, avec le recours à une solution moins coûteuse, on aurait peut-être pu donner du travail à plus de gens. Comme vous le dites, c'était là votre objectif. Manifestement, votre budget était à la taille de ce que vous escomptiez faire. On peut espérer qu'il y a un rapport entre les deux. Est-ce qu'on a étudié d'autres solutions et, dans l'affirmative, avez-vous la preuve analytique que ce que vous avez choisi était le plus rentable?

**M. Lussier:** Je vais demander à M. Hicks de vous répondre. C'est lui qui a mis la stratégie en place.

**M. P. Hicks:** Monsieur le président, l'objectif que vous avez décrit était précisément le nôtre. Voici comment nous nous y sommes pris. Nous n'avons pas posé pour hypothèse qu'il existait 25 ou 30 solutions de rechange parmi lesquelles il fallait choisir, parce que nous savions deux choses. Nous savions qu'une seule solution, ou deux ou trois, ne répondraient pas à tous les besoins. M. Carin l'a dit tout à l'heure, notre clientèle est nombreuse et il faut des solutions diversifiées qui correspondent à sa diversité.

**Le vice-président:** Vous aviez prévu des cibles. N'aviez-vous pas toute une gamme de possibilités pour chaque groupe?

**M. P. Hicks:** Permettez-moi de vous expliquer ce qui s'est passé, monsieur le président. En effet, nous en avions.

D'après notre expérience passée, d'après les études faites dans d'autres pays, nous avions une assez bonne idée des possibilités qui risquaient d'être les plus appropriées aux divers groupes de chômeurs chroniques. Une solution différente s'impose pour les mères qui sont assistées sociales depuis cinq ans et pour les jeunes gens qui vont intégrer le marché du travail.

Étant donné les caractéristiques d'une nouvelle clientèle, nous n'avons pas limité la gamme des possibilités. Nous avons essayé de songer à toute une gamme de possibilités, sept ou huit choix, que nous savions répondre aux besoins de la clientèle. Nous n'avons pas essayé de limiter cela. Nous avons utilisé nos renseignements financiers, notre base, pour nous assurer que ces cinq ou six choix éprouvés étaient les moins coûteux, les plus rationnels possibles, et nous les avons tous retenus.



[Texte]

It was a strategy. It was not a single option we picked. We let all of them go out to the regions. We moved it down to the level of the local CEC, getting the advice of the local advisory committees, and had them, from that whole group of options, each one of which was as tight as we could possibly make it in pay-off, put the whole range of options out there.

So it was not at headquarters, not at a point in time at headquarters. . . decide and decree that we are going to go with the following three sets of alternatives. We put a range of them out and let it play itself out. We gave information out through our follow-up surveys to the local people on what was actually working. We kept working on unit costs and streamlining and reducing the unit costs. Now we have, for example, a system of negotiated rates, where we are actually negotiating the rates with the sponsors. We are not even going with a fixed rate. We are negotiating that on the basis of the thing.

So the idea was that you take the information we had in our long experience, and each of the options where we did unit costs, we did studies of allowances, as Mr. Lussier has indicated. . . put together the reasonable set of options we could mount, put that out, and then let experience determine what should be used—and at the same time work consciously not to limit but to increase the number of options. Hence our Innovations Program. We are deliberately setting out there to test new things we might do. Some might replace the existing ones, but more likely they will add to them, with a new entrepreneurial option or a new use of vouchers. Or when we have experience from other countries, we test it, then we add it. We do not narrow the range, but give the information out locally on actual unit costs and results. We see what is working best and pick from the range of things locally what is working best at the lowest cost.

So we were setting out with a very, very different exercise from the one the Auditor General suggested we might. We agree with the goal, but it was not the kind of exercise where we wanted to narrow things down at the outset. Decentralize it. Do not make the choices for one time. The economy changes quickly. Recessions come and go.

So we were setting out with a very, very different exercise from the one the Auditor General suggested we might. We agree with the goal, but it was not the kind of exercise where we wanted to narrow things down at the outset. Decentralize it. Do not make the choices for one time. The economy changes quickly. Recessions come and go.

**The Vice-Chairman:** Mr. Dye?

**Mr. Dye:** Thank you, Mr. Chairman, because I have been a bit curious about the responses to Mr. Roman and yourself about options, costs, and unit costs.

When we asked for the alternatives and when we asked for the cost data, they were not made available to us. We have not seen any of this. I suspect part of it could be the

[Traduction]

C'était une stratégie. Nous n'avons pas arrêté notre choix sur une possibilité unique, mais nous les avons toutes retenues pour les régions. Arrivés à l'échelon local du CEC, après consultation des comités consultatifs locaux, nous avons mis toutes les possibilités à l'épreuve, chacune étant réduite au maximum pour garantir la plus grande rentabilité.

Ce n'est donc pas à l'administration centrale. . . nous n'avons pas décidé et décrété que trois choix seraient retenus. Nous avons offert une variété de choix que nous avons mis à l'épreuve. Au cours de nos enquêtes de suivi, nous avons fourni des renseignements à l'échelon local indiquant les solutions probantes. Nous avons continué de surveiller les coûts unitaires pour les réduire. Actuellement, nous pouvons compter sur un régime de taux négociés, qui permet de négocier véritablement les taux avec les parraîns. Ces taux ne sont pas fixes. Tout se fait selon le cas.

Il s'agissait de mettre à contribution les renseignements que nous tirions de notre longue expérience, et dans chacun des cas où nous avons calculé les coûts unitaires, nous avons fait des études d'indemnités, comme M. Lussier l'a dit. . . nous avons réuni l'ensemble des possibilités qui nous paraissaient valables, nous les avons retenues et nous avons ensuite compté sur l'expérience pour déterminer quel devait être le choix. Tout au long de cette démarche, nous nous sommes bien gardés de ne pas limiter mais au contraire nous avons tenté de multiplier le nombre de possibilités. De là est né notre Programme national d'aide à l'innovation. Nous avons une volonté concertée de mettre à l'épreuve de nouvelles solutions. Certaines remplaceront sans doute les solutions actuelles, mais il est plus probable qu'elles viennent les renforcer, ajoutant une nouvelle possibilité d'entreprise, une nouvelle utilisation des bordereaux. Quand nous parviennent le résultat d'expériences dans d'autres pays, nous les mettons à l'épreuve et nous les modifions. Nous n'essayons pas de limiter la portée de nos solutions, mais nous renseignons constamment nos bureaux locaux sur le coût unitaire réel et les résultats. Nous essayons de voir ce qui donne les meilleurs résultats et d'adapter les solutions à la situation locale, au coût le plus intéressant.

On constate donc que notre démarche est très différente de celle que propose le vérificateur général. Nous reconnaissons la validité de l'objectif, mais dès le départ, il n'a jamais été question de fonctionner à partir d'une base restreinte. Il faut décentraliser. Il faut que les choix ne soient pas gravés dans la pierre car l'économie évolue rapidement. Les récessions vont et viennent.

**Le vice-président:** Monsieur Dye?

**M. Dye:** Merci, monsieur le président. Les réponses qu'on a données à vos questions et à celles de M. Roman concernant les solutions, les coûts et le coût unitaire, m'intriguent.

Quand on a parlé des solutions de rechange, quand on a demandé des données sur les coûts, nous n'avons rien obtenu. Nous n'avons rien vu à ce sujet. Je suppose que



[Text]

concerns the government of this day has about giving the Auditor General certain information. So we have an arrangement to get it, and indeed we had to go over to the Privy Council Office and ask for information that seemed to tie in with some replies from the Treasury Board as to submissions made by the department.

**The Vice-Chairman:** Are you going to take Mr. Lussier to the Supreme Court, Mr. Dye?

**Mr. Dye:** Well, if he changes his job to be a deputy minister elsewhere, he may wind up on the list. You never know.

**The Vice-Chairman:** Are you going to give Mr. Dye this information, Mr. Lussier?

**Mr. Dye:** I did not get the information on these things. The government is sensitive about our reviewing what they consider to be Cabinet documents. We were told about costing that there was no information on costing in the Cabinet documents. So I did not have to see them to be told they did not exist.

**The Vice-Chairman:** Now we hear there is some.

**Mr. Dye:** Now we are hearing quite a lot of evidence about alternatives and about costs, which comes as a bit of a surprise to us.

**The Vice-Chairman:** Now it is your turn, Mr. Lussier.

**Mr. Lussier:** What are the questions?

**The Vice-Chairman:** Allay our surprises.

First Mr. Dye comes out with a report and says there is no information. You have told him there was no costing information; you did not analyse these things, you just went ahead. Now we hear you did and there is analysis. Mr. Dye says, well, he was told either there was not or you said it was all very secret, hush-hush, and only CSIS could look at it, apparently.

• 1105

What I want to know from you is this. Is there such information, and can we swear Mr. Dye in as an agent in CSIS so he can get this information to us?

**Mr. Lussier:** Mr. Chairman, I think there are two types of questions here. First, regarding information in a memorandum to Cabinet, there is a procedure to be followed in which I have nothing to contribute.

**The Vice-Chairman:** Is this information you have in one of those secret documents or is it not?

**Mr. Lussier:** It is outside of the secret documents.

**The Vice-Chairman:** So Mr. Dye can have it.

**Mr. Lussier:** Oh yes.

[Translation]

cela tient au fait que le gouvernement actuel hésite à donner certains renseignements au vérificateur général. En vertu d'une entente, nous pouvons obtenir ces renseignements, en nous adressant au bureau du Conseil privé qui nous fournit des renseignements contenus dans les réponses du Conseil du Trésor aux présentations faites par le ministère.

**Le vice-président:** Allez-vous traîner M. Lussier en Cour suprême, monsieur Dye?

**M. Dye:** S'il quitte son poste pour assumer la direction d'un autre ministère, c'est peut-être ce qu'il risque. On ne sait jamais.

**Le vice-président:** Monsieur Lussier, allez-vous fournir à M. Dye les renseignements qu'il demande?

**M. Dye:** Je n'ai pas obtenu de renseignements là-dessus. Le gouvernement est très chatouilleux quand nous demandons des renseignements qu'il estime être confidentiels parce qu'appartenant à des documents du Cabinet. On nous a dit qu'il n'y avait pas de renseignements concernant les coûts dans les documents du Cabinet. On m'a tout simplement dit que ces renseignements n'existaient pas.

**Le vice-président:** Voici que nous apprenons qu'ils existent.

**M. Dye:** Nous venons d'entendre longuement parler des solutions de rechange et des coûts, ce qui est étonnant pour nous.

**Le vice-président:** Monsieur Lussier, à vous de parler.

**M. Lussier:** Quelles sont les questions?

**Le vice-président:** Apaisez notre étonnement.

M. Dye dans son rapport dit que ces renseignements n'existent pas. Vous lui aviez dit qu'il n'y avait pas de renseignements concernant les coûts, qu'il n'y avait pas eu d'analyse, avant le début du programme. Voilà que nous apprenons qu'il y a eu une analyse. M. Dye nous dit que vous lui avez communiqué qu'il n'y avait pas de renseignements ou bien, qu'ils étaient très secrets, et que seul le SCRS y aurait accès apparemment.

Voici ce que je veux savoir. Cette information-là existe-t-elle? Devrions-nous engager M. Dye comme agent du SCRS pour qu'il puisse mettre la main sur ces renseignements?

**M. Lussier:** Monsieur le président, vous m'avez posé deux questions. Tout d'abord, en ce qui concerne le mémoire au Cabinet, il existe des règles à suivre auxquelles je ne peux rien changer.

**Le vice-président:** Ces renseignements se trouvent-ils dans les documents secrets ou non?

**M. Lussier:** Ils ne sont pas dans les documents secrets.

**Le vice-président:** Donc, M. Dye peut y avoir accès.

**M. Lussier:** Certainement.



[Texte]

**The Vice-Chairman:** My gosh, that is fantastic. When is he going to get it? Can you give it to him now, or will it be this afternoon?

**Mr. Lussier:** To my knowledge, I do not think we have restrained any information from the Auditor General that he wanted to have up to this point in time.

**The Vice-Chairman:** He did not ask the right question. Is that it?

**Mr. Lussier:** No, I do not think so. I want to say in front of you, Mr. Chairman, that over the last six years that I have been with Employment and Immigration and working in collaboration with the Auditor General, I have seen nothing but the utmost understanding and co-operation. I hope it is the same thing on his side.

**The Vice-Chairman:** You will give him the information this afternoon.

**Mr. Lussier:** We have no secrets about the things we do.

**The Vice-Chairman:** Yes, I know that, but you will give him the information this afternoon, will you?

**Mr. Lussier:** I thought we had shared all the information we have. If there is other information that we believe has not been shared, yes, it will be today before lunch.

**The Vice-Chairman:** Good. That will not give us much time. Mr. Dye is hungry.

**Mr. Dye:** Perhaps, Mr. Chairman, I could ask Maria Barrados to explain to you the information we asked for and what the response was.

Let me agree with the department in that we do get on well with them.

**The Vice-Chairman:** I know that. We all get on well together.

**Mr. Dye:** Like other people, they do have directives from the government to treat certain matters in a certain way, and so we have to play this rather elaborate stately dance until we get this court case settled on access to information. That is not their fault; it just costs the taxpayers a lot of money while we go through this stately dance.

Perhaps Maria can give you the information as to what we asked for and what we were told did not exist or they could not give to us and so on.

**Ms Maria Barrados (Principal, Audit Operations, Office of the Auditor General of Canada):** We were given complete access to the files about the development and the consultation that went on in the Canadian Jobs Strategy. When we reviewed those files, we did not see—

**The Vice-Chairman:** There was nothing there.

**Ms Barrados:** We saw a lot of things, but we did not see the dollars being attached to different types of options,

[Traduction]

**Le vice-président:** Mais c'est fantastique! Quand les obtiendra-t-il? Pouvez-vous les lui donner tout de suite, ou cet après-midi?

**M. Lussier:** À ma connaissance, nous n'avons caché aucun renseignement au vérificateur général qu'il nous a demandé jusqu'à maintenant.

**Le vice-président:** C'est qu'il n'a pas su poser les bonnes questions, n'est-ce pas?

**M. Lussier:** Non, ce n'est pas cela. Monsieur le président, depuis que je suis arrivé à Emploi et Immigration, il y a maintenant six ans, nous avons toujours collaboré harmonieusement avec le vérificateur général. J'espère qu'il est du même avis.

**Le vice-président:** Vous lui donnerez donc ces renseignements cet après-midi?

**M. Lussier:** Je n'ai rien à cacher.

**Le vice-président:** Je le sais, mais vous lui donnerez ces renseignements cet après-midi, n'est-ce pas?

**M. Lussier:** Je pensais lui avoir déjà tout révélé. Mais s'il croit que je détiens d'autres renseignements qu'il n'a pas encore reçus, je les lui transmettrai avant le déjeuner.

**Le vice-président:** Bien. Mais cela ne nous laisse pas grand temps, car M. Dye a très faim.

**M. Dye:** Monsieur le président, je pourrais peut-être demander à Maria Barrados de vous expliquer exactement quels étaient les renseignements que nous voulions obtenir, et comment on nous a répondu.

Mais je conviens avec M. Lussier que nous nous entendons très bien avec son ministère.

**Le vice-président:** Je le sais. Nous nous entendons tous très bien.

**M. Dye:** Tout comme dans les autres ministères M. Lussier doit suivre des directives du gouvernement en ce qui concerne certaines questions, et c'est pourquoi nous devons jouer au chat et à la souris, tant que les tribunaux n'auront pas tranché sur cette affaire d'accès à l'information. Ce n'est pas la faute de M. Lussier; mais notre petit jeu coûte très cher aux contribuables.

M<sup>me</sup> Barrados pourra vous expliquer ce que nous avons demandé comme renseignement et la réponse que nous avons reçue sur l'inexistence de ces renseignements ou l'incapacité du ministère à nous les fournir.

**Mme Maria Barrados (directrice principale, Opérations de vérification, bureau du Vérificateur général):** On nous a laissé libre accès aux dossiers sur l'élaboration du Programme de planification de l'emploi et sur les consultations qui ont mené à sa mise en oeuvre. Or, lorsque nous avons revu ces dossiers nous n'avons pas. . .

**Le vice-président:** Il ne s'y trouvait rien.

**Mme Barrados:** Nous y avons vu beaucoup de choses, mais on n'y donnait pas le coût des différentes options,



[Text]

and we did not see dollars in terms of configuring the options in the Canadian Jobs Strategy; nor did we see the alternatives that are referred to in the opening statement.

We did request that. Different officials told us different things. We did formally request whether it was in the Cabinet documents. We were assured that it was not. We never did end up getting the kind of information we were looking for to try to resolve this.

Unit cost was a good example. The Treasury Board's response to the department said their unit costs were too high. We heard some arguments about why they should be higher. We asked for information about unit costs. We were assured it was done; we never saw it. Just as we were finishing the report, we had some summary numbers, but this did not help us resolve the issue.

So it comes down to the fact that we made the request; we did not see the information, and hence the kind of recommendation we have.

**The Vice-Chairman:** Mr. Lussier, after the request was made, did you get your guys to work out the unit costs after the fact? Is that what happened?

**Mr. Lussier:** Mr. Chairman, I would find it unfortunate this morning if we ended up with a lack of understanding of definitions of things. What I want to indicate to you, Mr. Chairman, is that the question of financial analysis is also important to Employment and Immigration officials. Economy is something important.

The only thing we have been trying to indicate both to the Auditor General and to you today is that, in the circumstances of the Canadian Jobs Strategy that we are talking about, the economy we are talking about and are referring to is important, but the economy in that sense refers to value received for dollars spent. As was indicated earlier, the new strategy was concentrating and is concentrating on the value aspect, and the value aspect is to create permanent employment.

**The Vice-Chairman:** Do you have any more calculations and figures that the Auditor General does not have? That is the bottom line here. Do they have everything you have?

**Mr. P. Hicks:** Yes. They have everything—

**An hon. member:** Put it on the record.

**The Vice-Chairman:** The witness nods indicating yes. In effect there is a basic disagreement between you still as to what sort of analysis should have been done. You say you did an analysis and they have everything you have.

[Translation]

c'est-à-dire que les différentes options du Programme de planification de l'emploi n'étaient pas présentées en fonction de ce qu'elles pouvaient coûter; nous n'avons pas vu non plus les solutions de rechange dont parle la déclaration liminaire.

Nous avons demandé ces renseignements, et la réponse changeait selon le fonctionnaire qui nous répondait. Nous avons demandé s'il s'agissait de documents du Cabinet. On nous a répondu par la négative. Quoi qu'il en soit, nous n'avons jamais réussi à obtenir les renseignements qui nous semblaient nécessaires pour notre analyse.

Un bon exemple serait le coût unitaire. Le Conseil du Trésor a répondu au ministère que les coûts unitaires étaient trop élevés. Nous, on nous avait expliqué pourquoi ils devraient être plus élevés. Nous avons donc demandé des renseignements sur ces coûts unitaires. On nous a assurés que le travail de recherche se faisait mais nous n'en avons jamais vu les résultats. Au moment où nous mettions la dernière main au rapport, nous avons reçu quelques chiffres sommaires, mais qui ne nous ont pas aidés à résoudre la question.

Donc, nous avons demandé officiellement ces renseignements que nous n'avons jamais reçus et voilà pourquoi nous avons fait cette recommandation.

**Le vice-président:** Monsieur Lussier, après que l'on vous ait fait officiellement cette demande, avez-vous demandé à vos fonctionnaires de calculer le coût unitaire? Qu'avez-vous fait?

**M. Lussier:** Monsieur le président, il serait malheureux ce matin que nous ne nous entendions pas sur les définitions. J'aimerais aussi préciser que les agents d'Emploi et Immigration ont eux aussi à coeur l'analyse financière et l'économie.

Nous essayons depuis ce matin de faire comprendre au vérificateur général et au Comité qu'en ce qui concerne la Planification de l'emploi dont nous parlons, il est important de tenir compte de l'économie, mais que par économie, nous entendons quant à nous la valeur reçue pour chaque dollar dépensé. Je répète que la nouvelle stratégie se concentre sur la valeur et que la valeur représente ici la création d'emplois permanents.

**Le vice-président:** Mais ce qui nous intéresse ici, c'est de savoir si le vérificateur général a reçu tous vos chiffres. A-t-il reçu absolument tout?

**M. P. Hicks:** Oui. Il a tout reçu.

**Une voix:** J'espère que ce sera inscrit au compte rendu.

**Le vice-président:** Le témoin hoche affirmativement de la tête. En fait, vous continuez à ne pas vous entendre sur le type d'analyse qui aurait dû être faite. Vous, vous dites que vous avez fait l'analyse et que vous avez tout envoyé.



[Texte]

Let me go to what I think is an even more basic question on this, which does not really get touched on, I guess, in the Auditor General's comments but perhaps should. In analysing a situation like the one we had in the early part of this decade, the greatest recession since the 1930s, one would expect that somebody in our government would have thought of the possibility that a problem like this would arise before it arose and would have done some pre-planning for it, set out some options and examined some options rather than waiting till the situation struck and then seeming to flounder around and fly by the seat of one's pants. I may be characterizing this cruelly and improperly, but let me just expand on that slightly.

Back in the 1930s there was a strange old duck by the name of John Maynard Keynes who came up with a couple of weird ideas on how you solved an unemployment situation. One thing he suggested was to spend a lot of public money, do a lot of public works and what have you. Another thing he suggested was to do some tax cutting, cut people's taxes. Both of these would generate some funds into the economy and do something as far as creating some employment is concerned. What he suggested, of course, was not a short-term job creation for 14 weeks or whatever the heck it was, but some major economic initiatives on the part of government.

I guess I am getting too old but I can remember back in the 1950s or maybe it was even the 1940s—that is really dating me—when there was a discussion revolving around whether it was smart to build the St. Lawrence Seaway at the time we did or to hold it off until there was some sort of recession and then build it. I wonder whether that sort of an analysis or those sorts of options were ever part of what went on in the head of your department.

I assume perhaps in conjunction with the Finance Department, which surely would have had some role in that, there was in fact some sort of global economic analysis looking at costs. Quite frankly each of these would have had a cost. If you decided to build a "St. Lawrence Seaway" in 1982, 1983, 1984 or 1985 or if you decided to cut taxes across the board, as at one time I suggested might be an idea, or to get into this job training program, was there an analysis of those three things from a cost-benefit point of view to determine what would be the best thing? If there was, can you produce the figures and the calculations for it?

**Mr. Lussier:** I would like to do two things, Mr. Chairman. I would like to comment on your historical perspective of the evolution of things and then to ask my chief strategic planner, Mr. Carin, who is telling me he has been doing a lot of studies, whether it is still true.

First of all, I think to bring it in a closer historical perspective, pre-recession, I think you would probably remember that there were three major studies done on the evolution of the economic environment and the changing labour market back in the early 1980s. I

[Traduction]

Laissez-moi aborder maintenant une question encore plus fondamentale à laquelle le vérificateur général ne fait pas allusion dans ses observations. Si l'on analyse ce qui s'est passé au début de cette décennie et qui représente la pire récession depuis les années 1930, on aurait pu s'attendre à ce que quelqu'un, au gouvernement, ait envisagé la possibilité que cela se reproduise avant le fait, et aurait cru bon de planifier en vue de cette éventualité et de prévoir des options de rechange, plutôt que d'attendre que le ciel lui tombe sur la tête, ce qui l'obligerait à patauger puis à s'embourber. Vous avez peut-être l'impression que je suis injuste, mais laissez-moi m'expliquer.

Dans les années 1930, un type étrange du nom de John Maynard Keynes a proposé quelques solutions loufoques au problème du chômage. Il a suggéré notamment d'augmenter les dépenses du Trésor public et de faire beaucoup de travaux publics, notamment. Il a aussi suggéré de réduire les impôts des contribuables. Ces deux solutions devaient servir à injecter des fonds dans l'économie et créer des emplois. Évidemment, Keynes ne suggérerait pas de création d'emplois à court terme pendant 14 semaines, par exemple, mais suggérerait plutôt que le gouvernement prenne de grandes initiatives économiques.

Je me fais sans doute vieux, car je me rappelle la fin des années 1950 et même les années 1940, époque où l'on se demandait s'il était opportun de construire la Voie maritime du Saint-Laurent, ou s'il valait mieux la retarder jusqu'à une éventuelle récession. Vous êtes-vous posés ce genre de questions dans votre ministère? Avez-vous prévu ce genre d'options et fait cette analyse?

J'imagine que c'est avec le ministère des Finances, qui a évidemment un rôle à jouer là-dedans, que l'on a fait une sorte d'analyse économique globale des coûts. On avait sans doute assorti un coût à chacune des options. Autrement dit, que vous ayez décidé de construire en 1982 ou à peu près une autre voie maritime du Saint-Laurent, ou que vous ayez décidé de réduire les impôts de façon globale, comme on l'a suggéré à un moment donné, ou que vous ayez décidé de lancer ce fameux programme de formation, a-t-on analysé ces trois options du point de vue de leur rentabilité pour en choisir la meilleure? Si vous en avez effectivement fait l'analyse de rentabilité, pourrions-nous en voir les chiffres et les calculs?

**M. Lussier:** Deux choses, monsieur le président. J'aimerais d'abord commenter votre perspective historique de l'évolution, puis j'aimerais demander à mon chef de la planification stratégique, M. Carin, de me dire si mon analyse tient toujours, puisqu'il a fait de nombreuses études sur la question.

D'abord, puisque vous vous placez dans une perspective historique, j'aimerais vous ramener à une époque un peu plus proche de celle à laquelle vous remontiez, c'est-à-dire à la pré-récession. Vous vous rappellerez sans doute qu'au début des années 1980, il y a



[Text]

remember the so-called David Dodge report, which was an internal report commissioned by the department looking at changing situations in the labour market. Then there was the Warren Allmand report, the standing committee report, a very in-depth study at that time, of changing labour market situations. The Economic Council of Canada, I recall, was also looking at it.

• 1115

All those reports, Mr. Chairman, were in the early 1980s, focusing on how there would be a big economic boom, because we were looking at major mega-projects; the price of oil was going to jump, there would be development in the north, all kinds of things would be going on. We realized all those studies, so well documented, with all the best economists you can find in town. . . it did not materialize in this way, because in 1982 we had the aftershock, the price of oil went down, we had the recession, and all that.

So while I do not want to judge the value of major studies and whether you could count on them, what we have been trying to explain to you today is that the strategy the government wanted to put in place was based on situations where the approach would be one of more flexibility, one more targeted to local labour market and economic situations, one decentralized away from the shop, and one based on a real strategy related to the different components of a changing labour market that is different in Corner Brook, Newfoundland from the one in Toronto, Ontario.

Now, whether we have other studies or not, permit Mr. Carin to give you a 30-second clip.

**The Vice-Chairman:** Perhaps he could include in there whether you think about these problems before they happen. Notwithstanding these glowing studies you refer to. Mr. Lussier, I would assume a department charged with responsibilities for employment would also have a few plans relating to the possibility of unemployment even if everyone were saying it was going to be a glowing picture up to the stage you drew your pension from the Public Service pension plan.

**Mr. Carin:** If I may respond first to the alternatives John Maynard Keynes, if he were with us, he would have suggested—

**The Vice-Chairman:** And others in his place are suggesting.

**Mr. Carin:** In other words, whether or not we did formal financial analyses of public works plans, the answer is no, we did not.

[Translation]

eu trois grandes études d'effectuées sur l'évolution de l'environnement économique et l'évolution du marché du travail. Reportez-vous à ce que l'on appelait le rapport David Dodge, et qui était en fait un rapport interne commandé par le ministère sur l'évolution du marché du travail. Il y a eu ensuite le rapport de Warren Allmand, c'est-à-dire celui du Comité permanent, qui analysait en profondeur toutes les tendances du marché de l'emploi. Je pense également que le Conseil économique du Canada s'était, lui aussi, penché sur la question.

Tous ces rapports, monsieur le président, remontent au début des années 80, et envisageaient tous la probabilité d'un énorme boum économique, puisque l'on était à lancer des mégaprojets; le prix du pétrole devait grimper, le Nord devait être mis en valeur, etc. Or, rien de tout ce que les meilleurs économistes canadiens avaient pu prédire, documents à l'appui, ne s'est matérialisé, tout simplement parce qu'en 1982, après une montée initiale, le prix du pétrole a chuté, ce qui a donné lieu à la récession.

Je ne voudrais pas déprécier la valeur de ces grandes études et vous encourager à vous en méfier, mais nous avons cherché à vous expliquer aujourd'hui la stratégie qu'avait voulu mettre en place le gouvernement; cette stratégie faisait appel à une plus grande souplesse et se voulait plus axée sur le marché local du travail et sur les situations économiques locales, c'est-à-dire qu'elle faisait plus appel à la décentralisation. Cette stratégie partait également de l'hypothèse réelle selon laquelle le marché de l'emploi varie d'un endroit à l'autre, c'est-à-dire qu'il n'est pas le même à Corner Brook, Terre-Neuve, qu'à Toronto, en Ontario.

Maintenant, je laisserai M. Carin vous dire en trente secondes s'il existe d'autres études encore.

**Le vice-président:** M. Carin pourra peut-être nous dire s'il fait un peu de prospective avant que tous ces problèmes ne surviennent. Monsieur Lussier, vous nous avez parlé de toutes ces études mirobolantes, mais j'imagine qu'un ministère comme le vôtre chargé de l'emploi doit avoir quelques plans de rechange sur lesquels il peut se rabattre: car même si tout le monde vous prédit un bel avenir et que vous garderez votre emploi jusqu'à ce que vous retiriez votre chèque de pension de la Fonction publique, rien ne vous garantit qu'un jour vous ne serez pas en chômage.

**M. Carin:** Laissez-moi d'abord vous parler des solutions de John Maynard Keynes: s'il était ici aujourd'hui, il aurait proposé. . .

**Le vice-président:** Ce que d'autres aussi proposent.

**M. Carin:** Si vous voulez savoir si nous avons fait des analyses financières des plans que se proposent d'entreprendre les travaux publics, je ne peux vous répondre que par la négative.



[Texte]

There is a reason for that. There were quite a few proposals; and I think they are with us constantly. In 1981-82-83 the issue was Great Lakes water quality in Ontario. I remember particularly the issue of adequate sewage and water lines. There is a tremendous amount of public infrastructure, such that if one were to do a benefit-cost analysis one would find the conclusions were that it is worth doing. There is no question about it. The difficulty is that it provides relatively no employment. The unit cost is there. It would be in the hundreds of thousands of dollars—nowhere near the area we are in.

**The Vice-Chairman:** You have done that analysis, have you? You have it documented somewhere or other?

**Mr. Lussier:** Yes.

**Mr. Carin:** Yes, I can give you various estimates of what the employment would be and what the cost of the projects was.

**The Vice-Chairman:** Is it written down, though?

What I am getting at is this is one alternative. Surely if Mr. Dye is saying you should look at costing of alternatives, if you have looked at this alternative and you costed it, here is something you have done as an alternative, and that is something maybe you should have shown to Mr. Dye.

**Mr. Carin:** I think the fact is that Mr. Dye would say that is not a viable alternative.

**The Vice-Chairman:** Well, it may be. There are others in the country who would, though.

**Mr. Carin:** These are schemes that while profitable and productive in their own right are not primarily employment-generating schemes. They are long-term wealth creation. They do not deal with your short-term or your medium-term employment problem.

About tax credit schemes, a lot of evaluations of tax credits are done. If someone hires somebody, a certain part of the wage would be tax deductible. The evaluations we have indicate there is virtually no incrementality. In other words, the person would have been hired anyway. There is no way the Public Service could determine what proportion—

**The Vice-Chairman:** You have studies on all that?

**Mr. Carin:** Yes.

**The Vice-Chairman:** You could show Mr. Dye that before lunch?

**Mr. Carin:** I think we have, sir. We have a stack I think a minimum three feet high of evaluation studies of various employment programs that have been undertaken both in this country and in other countries, and I believe we made all of those available to his people.

[Traduction]

Voici pourquoi. On nous propose toujours plusieurs solutions de rechange. En 1981, 1982 ou 1983, on se préoccupait de la qualité de l'eau des Grands lacs en Ontario. On se demandait particulièrement si les égouts et les conduites d'eau suffisaient. On parle ici d'une énorme infrastructure publique, de sorte que si l'on devait faire une analyse de la rentabilité, on conclurait certainement que le projet était valable. Cela ne fait pas de doute. Le problème, c'est que ce projet ne fournit à peu près aucun emploi. Mais le coût unitaire avait été établi et se chiffrait à quelques centaines de milliers de dollars—rien à comparer avec ce que nous proposons aujourd'hui.

**Le vice-président:** Mais vous avez fait cette analyse, n'est-ce pas, chiffres à l'appui?

**M. Lussier:** En effet.

**M. Carin:** Oui, je peux vous donner les chiffres estimatifs sur le nombre d'emplois que cela représenterait et sur le coût des projets.

**Le vice-président:** Tout cela par écrit?

Ça, cela représente une solution de rechange. M. Dye vous demandait de comparer le coût des solutions de rechange; or, si vous avez analysé cette solution de rechange et que vous y avez associé un coût, peut-être auriez-vous dû le montrer à M. Dye.

**M. Carin:** En fait, je crois que M. Dye dirait que cela n'était pas une solution de rechange rentable.

**Le vice-président:** C'est possible. Il y en a d'autres cependant qui seraient de l'avis contraire.

**M. Carin:** Il s'agit de projets qui, quoique rentables et productifs par eux-mêmes, ne sont pas principalement des projets générateurs d'emplois. Ce sont des projets qui, à long terme, créent de la richesse. Ils ne parviennent pas à résoudre à court terme ou même à moyen terme votre problème de chômage.

En ce qui concerne les solutions faisant appel aux crédits d'impôt, on les a évaluées sous toutes les coutures. Si on engage quelqu'un, on peut déduire de ses impôts une certaine partie de son salaire. Mais les évaluations prouvent que cela ne représente à peu près aucun apport différentiel. Autrement dit, la personne que vous avez engagée aurait été embauchée de toute façon. La Fonction publique ne pourra jamais déterminer dans quelle mesure...

**Le vice-président:** Vous avez des études la-dessus?

**M. Carin:** Oui.

**Le vice-président:** Vous pourriez les montrer à M. Dye avant le déjeuner?

**M. Carin:** Mais nous l'avons déjà fait, monsieur le président. Nous avons une liasse d'au moins trois pieds de hauteur d'études d'évaluation des divers programmes d'emploi entrepris au Canada et ailleurs, et je crois que nous les avons tous montrés aux fonctionnaires du vérificateur général.



[Text]

• 1120

So we did definitely exclude certain kinds of options from the Canadian Jobs Strategy, albeit we included—

**The Vice-Chairman:** But you had analysed them before?

**Mr. Carin:** Yes, sir.

**The Vice-Chairman:** That is really basically what I am getting at.

**Mr. Lussier:** Mr. Chairman, it is more than that. We have analysis inspired by previous Auditor General reports that we have been using in developing our programs. There were two of them. One was called ECGC, which we do not want to talk about, Employment Creation and Grants Contribution. There was the LEAD program, the Employment Assistance Development Program. In previous reports the Auditor General supplied us with very important analysis that we used in developing the new strategy and inspiring ourselves.

**The Vice-Chairman:** As long as Mr. Dye gets it before lunch, everything is under control.

**Mr. Lussier:** It depends how long, Mr. Chairman, you are keeping us here.

**Mr. Roman:** Just one quick follow-up with respect to the free trade initiative.

**Mr. Lussier:** Could you refer me to the part of the Auditor General report you are referring to, sir?

**Mr. Roman:** This is just a general question, sir. I am sure you now have in place all the analysis that would be relative to that agreement being completed and either the increase in employment or the decrease in employment as a result of the trade initiative agreement with the United States and Canada. You have done your analysis on that, I am sure, by now.

**Mr. Lussier:** I think, Mr. Chairman, on that front a lot of analysis has been done. You are certainly aware of the result of studies by the Economic Council of Canada. I think the most important thing here, if you want to raise that question, Mr. Chairman, is that basically what we are talking about here is adjustment of the labour force, and the phenomenon of adjustment in the labour force in Canada is not a new phenomenon. It is a phenomenon that is taking place daily. You are certainly aware that one out of every five Canadians is changing jobs every year. One way or the other, every year 5 million Canadians are changing jobs, some on a permanent basis—they go on UI; others strictly to change street, to change sector, to change sector of the economy.

We are operating within a labour market which is very dynamic already. Change is taking place, technological

[Translation]

Nous avons exclu certains types d'options de notre programme de planification d'emploi, quoique nous ayons inclus. . .

**Le vice-président:** Mais vous les aviez analysées auparavant?

**M. Carin:** En effet.

**Le vice-président:** Voilà ce que j'essaie de savoir.

**M. Lussier:** Monsieur le président, cela va plus loin. Nous nous sommes inspirés des rapports des vérificateurs généraux précédents pour élaborer nos programmes. Je parle en particulier de deux d'entre eux, dont l'un est le Programme de subventions et de contributions pour la création d'emplois, dont nous ne voulons pas parler, mais dont l'autre est le Programme d'aide au développement local. Dans ses rapports précédents, le vérificateur général nous a donc fourni une importante matière à analyse dont nous nous sommes inspirés pour élaborer notre nouvelle stratégie.

**Le vice-président:** Du moment que M. Dye reçoit tout cela avant le déjeuner, tout va pour le mieux.

**M. Lussier:** Cela dépend combien de temps vous nous garderez ici, monsieur le président.

**M. Roman:** Une brève dernière question au sujet du libre-échange.

**M. Lussier:** À quelle partie du rapport du vérificateur général vous reportez-vous?

**M. Roman:** C'est une question d'ordre général. Je suis sûr que vous avez déjà analysé l'accord de libre-échange entre les États-Unis et le Canada sous toutes ses coutures pour pouvoir déjà déterminer s'il entraînera une augmentation ou une diminution des emplois.

**M. Lussier:** Monsieur le président, il y a eu en effet beaucoup d'analyses de faites à cet égard. Vous connaissez certainement les résultats de l'analyse publiée par le Conseil économique du Canada. Puisque vous soulevez la question, monsieur le président, il est important de noter qu'au fond, nous parlons ici d'un rajustement de la main-d'oeuvre, et que ce phénomène de rajustement n'est pas nouveau au Canada. C'est un phénomène quasi quotidien. Vous savez sans doute qu'un Canadien sur cinq change d'emploi chaque année. Quel que soit l'angle sous lequel vous regardiez la situation, 5 millions de Canadiens changent d'emploi chaque année; certains changent d'emploi de façon permanente et s'inscrivent à l'assurance-chômage, alors que d'autres changent d'emploi tout simplement parce qu'ils déménagent, parce qu'ils changent de catégorie d'emploi, ou parce qu'ils passent à un autre secteur de l'économie.

Le marché du travail est déjà extrêmement dynamique. L'évolution technologique et de marché se fait



[Texte]

change, market change, abroad, in Canada, in the United States, in Europe and companies adjust on a daily basis.

So the analysis of theoretical numbers in the air produces important indicators but they do not replace the the day-to-day living and how Canadians adjust positively or negatively. In answering that question, I am going to tell you that within the element of the Canadian Jobs Strategy, and within programs of Employment and Immigration Canada, we have instruments permitting us to face for individuals and for enterprises situations of positive adjustment—to increase, to improve the skills because there are technical changes that will give international competitiveness in such and such a way. We are equipped to do that. We are doing it daily. The industrial adjustment service within CEIC has one of the best systems in the world to face adjustment. Governors of states in the United States have been coming to us over the last two years, and we are going in the states and training their staff with our program.

So what we are saying is that yes, adjustment is real, adjustment will continue to take place positive and negatively. The labour market is dynamic and will continue on that front for years to come. It is a good thing that the flexibility is there. Certainly in the context of the Canadian Jobs Strategy, an area that the Auditor General has not yet commented upon, we are personally satisfied that we have the infrastructure, the elements to answer any change taking place in the labour market.

**The Vice-Chairman:** Thanks, Mr. Lussier. Just as we close, I will observe that I hope you will take a close look at more Ralphs in your organization. I understand it replaces one person, but it takes three people to keep it repaired.

The meeting stands adjourned.

[Traduction]

quotidiennement à l'étranger, au Canada, aux États-Unis et en Europe, ce qui force toutes les entreprises à se réadapter.

L'analyse de chiffres théoriques nous donne des indicateurs importants, mais ceux-ci ne réussissent pas à remplacer les événements quotidiens et ne nous expliquent pas si les Canadiens se réadaptent à une nouvelle situation positivement ou négativement. Dans l'ensemble de notre programme de planification de l'emploi et dans le cadre de tous les programmes du ministère de l'Emploi et de l'Immigration, nous avons à notre disposition des instruments qui nous permettent d'aider les particuliers et les entreprises à s'adapter positivement à l'évolution: nous les aidons à acquérir ou à mettre en valeur des compétences techniques pour qu'ils puissent devenir concurrentiels à l'échelle internationale. Nous sommes équipés pour le faire quotidiennement. Notre service d'adaptation à la main-d'oeuvre industrielle est l'un des meilleurs au monde. Les gouverneurs des États américains nous rendent visite depuis deux ans pour voir comment nous faisons, et nous-mêmes, nous nous rendons à notre tour dans les États pour former leur personnel.

Je répète donc que l'adaptation est un phénomène réel qui continuera à se produire, qu'elle soit positive ou négative. Le marché du travail est dynamique et maintiendra cette tendance encore plusieurs années. Nous avons de la chance d'avoir autant de souplesse. Même si le vérificateur général n'en a rien dit dans son rapport, nous sommes convaincus, grâce à notre programme de planification de l'emploi, d'avoir mis sur pied l'infrastructure voulue pour réagir à toute évolution du marché.

**Le vice-président:** Merci, monsieur Lussier. Avant de clore la séance, j'espère que vous jetterez un coup d'oeil de près à tous les Ralph que vous avez dans votre organisation. Je veux bien qu'ils remplacent chacun un employé, mais j'entends dire qu'il en faut aussi trois autres pour les réparer.

La séance est levée.











## ANNEX 1

PRINCIPLES AGREED TO AT THE REGINAFIRST MINISTERS' CONFERENCE IN FEBRUARY 1985

1. Training and job creation must be economic in orientation with emphasis on small business and support of entrepreneurship.
2. Programming must be innovative, flexible and responsive to regional and local needs.
3. A recognition that responsibility for training and employment development has to be shared between governments and the private sector.
4. A commitment to equality of access to training and employment development programs.
5. Programs must be simple, understandable and avoid wasteful duplication.



## ANNEX 2

CANADIAN JOBS STRATEGY  
SUCCESS OF 1986-87 PARTICIPANTS

Beginning with Canadian Jobs Strategy participants who completed or dropped out of courses or agreements in April 1986, a 3-month follow-up survey is being conducted to determine the results of training. Results are now available for those who terminated during April-March 1986-1987. For those options under the CJS with sufficient data to warrant some analysis, the impact rate, which is defined as those employed or in further training divided by total terminations, is 61.3% for Individually Subsidized Jobs under Job Development, 60.2% for the Re-entry option and 64.8% for the Entry option under Job Entry, 89.2% for Skill Shortages work-based option, and 91.2% for the Small Business Training Option and 96.1% for Extended Training Leave under Skill Investment. This compares to an impact rate of 63.4% for those who terminated Institutional Training courses during 1986-87.

For a variety of reasons, in particular the duration of many Job Entry and Job Development projects and problems related to surveying the full Job Development population, the proportion of drop-outs compared to completers being surveyed for CJS is artificially high. Completers are defined here as those who actually finished a project and therefore does not include those who discontinued for positive reasons, such as employment or other training. Since drop-outs tend to have poorer results, they are skewing the CJS results downward. The preceding impact rates have been reproduced below, along with the same ratios for completers only. While the impact rated for Institutional Training, Skill Investment and Skill Shortages are similar, the rates for Job Entry and Job Development are higher for completers.

Impact Rate: 1986-87 Participants

	Total Terminations	Completers Only
Institutional Training	63.4%	64.4%
Job Development - Individually Subsidized Jobs Option	61.3%	70.3%
Job Entry - Entry Option	64.8%	69.2%
Job Entry - Re-Entry Option	60.2%	63.3%
Skill Investment - Extended Leave Option	96.1%	96.4%
Skill Investment - Small Business Option	91.2%	91.5%
Skill Shortages - Work-based Option	89.2%	89.9%



A similar pattern exists for the Skill Utilization rate, which is defined as employed and using the skills acquired either directly or indirectly divided by total employed. The table below gives Skill Utilization rates for total terminations and for completers only.

Skill Utilization Rate

	Total Terminations	Completed Only
Institutional Skill Training	73.9%	76.1%
Job Development - Individually Subsidized Jobs Option	78.8%	86.7%
Job Entry - Entry Option	70.0%	77.1%
Job Entry - Re-Entry Option	78.5%	82.4%
Skill Investment - Extended Leave Option	91.0%	91.2%
Skill Investment - Small Business Option	90.0%	90.2%
Skill Shortages - Work-based Option	90.3%	90.8%

Initial results of the CJS follow-up surveys for some of the work-based options do appear encouraging in comparison to Institutional Training but considerably more data are required before any firm conclusions can be made. In particular, since the Direct Purchase Option only commenced on April 1, 1986, several more quarters of data are required in order to get sufficient volumes to compare the results to Institutional Training.

A new question that has been added to the CJS survey forms is providing quite positive initial results. The question asks if the participant believes that the training/work experience received will help him or her to either keep their present job or obtain a new or better job in the future. Of all 1986-87 respondents, 87.9% of those who completed answered "Yes", as did 68.7% of those who discontinued.



ANNEXE I

**ANNEXE «PUBL-27»**

APPENDIX I

**PRINCIPES ACCEPTÉS  
À LA COMMISSION DES PREMIÈRES MINISTRES  
LE 12 OCTOBRE 1987**

Le développement de l'emploi doit être prioritaire dans le cadre de la stratégie nationale. Les programmes de développement de l'emploi doivent être conçus de manière à répondre aux besoins de la population active, en particulier des jeunes et des femmes. Les programmes de développement de l'emploi doivent être conçus de manière à répondre aux besoins de la population active, en particulier des jeunes et des femmes. Les programmes de développement de l'emploi doivent être conçus de manière à répondre aux besoins de la population active, en particulier des jeunes et des femmes.

**ANNEXES À LA DÉCLARATION PRÉLIMINAIRE DE M. GAÉTAN LUSSIER**

**SOUS-MINISTRE ET PRÉSIDENT**

**COMMISSION DE L'EMPLOI ET DE L'IMMIGRATION DU CANADA**

Parmi les priorités de la politique nationale, le développement de l'emploi doit être prioritaire. Les programmes de développement de l'emploi doivent être conçus de manière à répondre aux besoins de la population active, en particulier des jeunes et des femmes. Les programmes de développement de l'emploi doivent être conçus de manière à répondre aux besoins de la population active, en particulier des jeunes et des femmes. Les programmes de développement de l'emploi doivent être conçus de manière à répondre aux besoins de la population active, en particulier des jeunes et des femmes.



## ANNEXE 1

PRINCIPES ACCEPTÉSÀ LA CONFÉRENCE DES PREMIERS MINISTRESÀ REGINA EN FÉVRIER 1985

1. La formation et la création d'emplois doivent être économiques, et l'accent doit être mis sur la petite entreprise et l'aide à la création d'entreprises.
2. Les programmes doivent être innovateurs, souples et adaptés aux besoins régionaux et locaux.
3. Il est reconnu que les responsabilités pour la formation et le développement de l'emploi doivent être partagées entre les gouvernements et le secteur privé.
4. Il faut favoriser l'égalité d'accès à la formation et aux programmes de développement de l'emploi.
5. Les programmes doivent être simples, faciles à comprendre et éviter le double emploi.



**LA PLANIFICATION DE L'EMPLOI**  
**RÉUSSITE DES PARTICIPANTS EN 1986-1987**

Depuis le mois d'avril 1986, les enquêtes de suivi ont été entreprises trois mois après que les participants dans le cadre de la Planification de l'emploi eurent terminé ou abandonné leurs cours ou projets dans le but d'évaluer les effets des cours de formation. Les résultats sont maintenant disponibles quant aux participants qui ont terminé entre les mois d'avril et mars pour l'année financière 1986-1987. Concernant les options de la PE qui ont suffisamment de données pour justifier une certaine analyse, le taux d'impact (le nombre de participants qui ont un emploi ou qui poursuivent leur formation divisé par le nombre total de participants qui ont terminé) est le suivant: 61,3% pour l'option Emplois subventionnés individuellement du Programme Développement de l'emploi, 60,2% pour Réintégration et 64,8% pour Intégration, options du Programme Intégration professionnelle, 89,2% pour la Formation en milieu de travail du Programme relatif aux pénuries de main-d'oeuvre spécialisée, 91,2% pour Formation du personnel de la petite entreprise et 96,1% pour Congé prolongé pour fin de formation, options du Programme Acquisition de compétences.

Ces taux se comparent à un taux d'impact de 63,4% pour les participants qui ont terminé des cours de formation en établissement en 1986-1987.

Parmi les participants sondés, la proportion de ceux qui ont abandonné est artificiellement élevée en comparaison avec ceux qui ont complété le programme. Cela s'explique de plusieurs façons, en particulier à cause de la durée de nombreux projets d'Intégration professionnelle et de Développement de l'emploi ainsi que de la difficulté de faire enquête auprès de l'ensemble des participants du Programme de développement de l'emploi. Les participants ayant complété n'incluent pas ceux qui ont abandonné pour des raisons positives telles que pour un emploi ou pour un autre programme de formation. Puisque les autres abandons ont tendance à obtenir des résultats inférieurs, ils biaisent l'ensemble des données vers le bas. Les taux d'impact sont reproduits ci-bas accompagnés des taux pour les participants ayant complété. Tandis que les taux d'impact pour la Formation en établissement, l'Acquisition de compétences et Pénuries de main-d'oeuvre sont semblables, les taux pour l'Intégration Professionnelle et le Développement de l'emploi sont plus élevés pour les participants ayant complété.



Taux d'impact: pour les participants en 1986-1987

	<u>Total ayant terminé</u>	<u>Total ayant complété (seulement) l'activité</u>
Formation en établissement	63,4%	64,4%
Développement de l'emploi - Emplois subventionnés individuellement	61,3%	70,3%
Intégration Professionnelle - Intégration	64,8%	69,2%
Intégration Professionnelle - Réintégration	60,2%	63,3%
Acquisition de compétences - Congé prolongé pour fin de formation	96,1%	96,4%
Acquisition de compétences - Formation du personnel de la petite entreprise	91,2%	91,5%
Pénuries de main-d'oeuvre - Formation en milieu de travail	89,2%	89,9%

On retrouve des résultats semblables pour le taux d'utilisation des compétences, celui-ci se définissant ainsi: les participants qui ont un emploi et qui utilisent soit directement, soit indirectement les compétences acquises divisé par le total des participants qui ont un emploi. Le tableau ci-bas présente les taux d'utilisation des compétences pour le total des participants ayant terminé et le total pour les participants ayant complété.



Taux d'utilisation des compétences

	<u>Total ayant terminé</u>	<u>Total ayant complété (seulement) l'activité</u>
Formation spécialisée en établissement	73,9%	76,1%
Développement de l'emploi - Emplois subventionnés individuellement	78,8%	86,7%
Intégration Professionnelle - Intégration	70,0%	77,1%
Intégration Professionnelle - Réintégration	78,5%	82,4%
Acquisition de compétences - Congé prolongé pour fin de formation	91,0%	91,2%
Acquisition de compétences - Formation du personnel de la petite entreprise	90,0%	90,2%
Pénuries de main-d'oeuvre - Formation en milieu de travail	90,3%	90,8%

Les premiers résultats des enquêtes de suivi de la PE semblent encourageant lorsque certaines options offrant une formation en milieu de travail sont comparées avec la formation en établissement. Cependant de plus amples données sont requises avant d'arriver à des conclusions définitives. L'option d'achat direct en est un exemple, car elle n'a débutée qu'au 1er avril 1986 et des données pour plusieurs autres trimestres sont requises afin d'obtenir des nombres suffisants pour comparer les résultats avec ceux de la formation en établissement.

Une nouvelle question a été ajoutée au questionnaire à l'intention des participants et les premiers résultats qu'elle offre sont tout à fait positifs. Voici la question: "Selon vous la formation ou l'expérience de travail que vous avez acquise vous aidera-t-elle à conserver votre emploi actuel ou à obtenir un emploi nouveau ou meilleur dans l'avenir?" De tous les réponses reçues en 1986-1987, 87,9% des participants qui ont complété l'activité ont répondu "oui" alors que 68,7% des répondants qui ont abandonné ont aussi répondu "oui".













*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

---

#### WITNESSES

On Thursday, May 5, 1988

*From the Office of the Auditor General of Canada:*

Kenneth M. Dye, Auditor General;  
Robert Lalonde, Assistant Auditor General, Audit  
Operations Branch;  
Maria Barrados, Principal, Audit Operations Branch.

*From the Canada Employment and Immigration  
Commission:*

Gaétan Lussier, Chairman and Deputy Minister;  
Barry Carin, Assistant Deputy Minister, Strategic  
Policy and Planning;  
Peter Hicks, Executive Director, Canadian Job Strategy;  
  
Paul Gauvin, Executive Director, Finance and  
Administration.

#### TÉMOINS

Le jeudi 5 mai 1988

*Du Bureau du Vérificateur général du Canada:*

Kenneth M. Dye, Vérificateur général;  
Robert Lalonde, Vérificateur général adjoint, Direction  
générale des opérations de vérification;  
Maria Barrados, directrice principale, Direction  
générale des opérations de vérification.

*De la Commission de l'emploi et de l'immigration du  
Canada:*

Gaétan Lussier, président et sous-ministre;  
Barry Carin, sous-ministre adjoint, Politique stratégique  
et Planification;  
Peter Hicks, directeur général, Planification de  
l'emploi;  
Paul Gauvin, directeur général, Finance et  
Administration.



HOUSE OF COMMONS

Issue No. 40

Thursday, June 9, 1988

Thursday, June 23, 1988

Chairman: Aideen Nicholson

*Minutes of Proceedings and Evidence on the  
Standing Committee on*

## Public Accounts

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada for the  
fiscal year ending March 31, 1987: Financial  
Management and Control Study

Matters relating to the Committee's mandate

INCLUDING:

Thirteenth Report to the House: Financial  
Management and Control Study

Fourteenth Report to the House: Permission to  
attend a conference

WITNESSES:

(See back cover)

Second Session of the Thirty-third Parliament,  
1986-87-88

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 40

Le jeudi 9 juin 1988

Le jeudi 23 juin 1988

Présidente: Aideen Nicholson

*Procès-verbaux et témoignages du Comité  
permanent des*

## Comptes publics

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada pour  
l'exercice clos le 31 mars 1987: Étude de la gestion  
et du contrôle financiers

Affaires relatives au mandat du Comité

Y COMPRIS:

Treizième rapport à la Chambre: Étude de la  
gestion et du contrôle financiers

Quatorzième rapport à la Chambre: Autorisation  
d'assister à une conférence

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

Deuxième session de la trente-troisième législature,  
1986-1987-1988



STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Aideen Nicholson

Vice-Chairman: Alan Redway

Members

Gilles Grondin  
Jean-Guy Guilbault  
Stan J. Hovdebo  
Dan McKenzie  
Anthony Roman  
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Thomas Hall

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

Présidente: Aideen Nicholson

Vice-président: Alan Redway

Membres

Gilles Grondin  
Jean-Guy Guilbault  
Stan J. Hovdebo  
Dan McKenzie  
Anthony Roman  
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

*Le greffier du Comité*

Thomas Hall

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from the Canadian Government Publishing Center, Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnement et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9



**REPORTS TO THE HOUSE**

Wednesday, June 29, 1988

The Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

**THIRTEENTH REPORT**

1. In accordance with its mandate under Standing Order 96(3)(f), your Committee has considered the Report of the Auditor General to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1987 and, in particular, chapters 4, 5, 7, 11, 12, 13 and 14, relating to the Financial Management and Control Study.
2. The cooperation of the witnesses who appeared before your Committee is acknowledged and appreciated.
3. The Financial Management and Control Study (FMCS) examined and assessed the adequacy of financial management and control practices across government. Your Committee noted the Auditor General's overall finding that significant improvements have been made in financial controls since the first FMCS study in 1975-76. Financial controls relate to proper recording, protecting and accounting for assets owned by the government and to ensuring that funds are spent only for the purposes stated and within the limits approved by Parliament. The Auditor General found that there are now systems and procedures that provide basic financial controls.
4. Your Committee therefore turned its attention to financial management, where government performance was much less salutary. The Auditor General informed your Committee that financial management is far from satisfactory, both on a government-wide basis and within individual departments.
5. Your Committee noted the Auditor General's use of a broad definition of financial management to mean that decision-makers such as Parliament, ministers and departmental managers should know the financial implications of their decisions. Operations should be carried out with due regard to economy, efficiency and effectiveness, and information should be available to hold managers accountable for their use of resources. Your Committee endorses this definition of financial management and urges its adoption by departments and agencies.
6. Your Committee considered the major themes within the Financial Management and Control Study and, based on the evidence received from the six departments that appeared before it, your Committee has selected the following matters for further commentary:

**RAPPORTS À LA CHAMBRE**

Le mercredi 29 juin 1988

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son

**TREIZIÈME RAPPORT**

1. Conformément au mandat qui lui est conféré en vertu de l'alinéa 96(3)f) du Règlement, le Comité a étudié le Rapport du Vérificateur général du Canada présenté à la Chambre des communes pour l'exercice clos le 31 mars 1987, notamment, les chapitres 4, 5, 7, 11, 12, 13 et 14 concernant l'Étude de la gestion et du contrôle financiers.
2. Le Comité remercie de leur collaboration les témoins qui ont comparu devant lui.
3. L'Étude de la gestion et du contrôle financiers a pour but d'examiner et d'évaluer la qualité réelle des pratiques de gestion et de contrôle financiers dans l'ensemble de l'administration fédérale. Le Comité a remarqué la conclusion globale du Vérificateur général selon laquelle des améliorations importantes ont été apportées aux contrôles financiers depuis la première étude, en 1975-1976. Les contrôles financiers visent à enregistrer et à protéger de façon satisfaisante les éléments d'actif du gouvernement et à rendre compte de ceux-ci tout en veillant à ce que les fonds ne soient utilisés qu'aux fins prescrites et dans les limites imposées par le Parlement. Selon le Vérificateur général, le gouvernement possède maintenant des systèmes et des procédés qui lui permettent d'exercer des contrôles financiers de base.
4. Le Comité s'est donc intéressé à la gestion financière, domaine où le gouvernement a obtenu des résultats beaucoup moins impressionnants. Le Vérificateur général a signalé au Comité que la gestion financière était loin d'être satisfaisante, tant à l'échelle du gouvernement qu'au niveau de chaque ministère.
5. Le Comité a constaté que le Vérificateur général donnait un sens très large à la gestion financière, qui, selon lui, exige des décideurs, par exemple le Parlement, les ministres et les gestionnaires des ministères, qu'ils soient conscients des conséquences financières de leurs décisions. Les activités doivent être menées en tenant dûment compte de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacité, et il faut également que soit fournie l'information qui permettra d'évaluer la manière dont les gestionnaires ont utilisé les ressources. Le Comité est d'accord avec cette définition et il incite les ministères et les organismes gouvernementaux à l'adopter.
6. Le Comité s'est penché sur les thèmes principaux abordés dans l'Étude de la gestion et du contrôle financiers et, à partir des éléments présentés par les six ministères qui ont comparu devant lui, il a décidé de commenter plus en détail les points suivants:



- (a) financial accountability;
- (b) systems development;
- (c) the role of the financial function; and
- (d) efficiency, productivity and cost savings.

#### A. Financial Accountability

7. Managers must account for the resources entrusted to them. Financial accountability therefore entails providing information on what activities were carried out, showing that the activities were carried out with the greatest possible degree of efficiency, prudence and probity, and giving information about the extent to which the activities achieved what was expected of them.

8. Your Committee considered the three levels of financial accountability in departments and agencies—accountability to departmental managers, to Treasury Board and Parliament. In particular, your Committee focused on several aspects of financial management related to financial accountability:

- (i) the Increased Ministerial Authority and Accountability agreements between departments and the Treasury Board;
- (ii) the adequacy of cost information; and
- (iii) information for Parliament.

9. Increased Ministerial Authority and Accountability (IMAA) refers to a process whereby the division of responsibilities between Treasury Board and departments is to be renegotiated. It responded to a perception of excessive requirements for departments to make submissions to Treasury Board. Based on a Memorandum of Understanding signed by the Minister, the Deputy Minister, the President of the Treasury Board and the Secretary of the Treasury Board, the financial and administrative authority given to a department is specified, usually within broader limits than previously. Agreements are tailored to individual departments with greater delegation of authorities and greater flexibility in administration. In return for increased powers, departments are subject to expanded annual reporting requirements.

10. Your Committee's concern is that IMAA function well and become a comprehensive and systematic instrument of financial accountability between departments and the Treasury Board. However, in this process, increased delegation of responsibilities to departments should not become an abdication of Treasury Board's functions as a central agency charged with the management of public funds. In addition, the Auditor General has pointed out that IMAA may be founded on

- a) l'obligation de rendre compte de la gestion financière;
- b) la mise au point de systèmes;
- c) le rôle de la fonction financière;
- d) l'efficacité, la productivité et l'économie de coûts.

#### A. Obligation de rendre compte de la gestion financière

7. Les gestionnaires doivent rendre compte des ressources qui leur sont confiées. En conséquence, la responsabilité financière exige de fournir des renseignements sur les activités exercées, de démontrer que les activités ont été effectuées avec la plus grande efficacité, la plus grande prudence et la plus grande probité possibles, et d'indiquer dans quelle mesure ces activités ont permis d'atteindre les objectifs fixés.

8. Le Comité a étudié les trois niveaux de responsabilité financière des ministères et des organismes gouvernementaux, soit l'obligation de rendre compte de la gestion financière aux gestionnaires des ministères, au Conseil du Trésor et au Parlement. Le Comité a porté une attention toute particulière à divers aspects de la gestion financière qui ont trait à l'obligation de rendre compte:

- (i) les ententes conclues entre les ministères et le Conseil du Trésor dans le cadre du régime d'accroissement des pouvoirs et des responsabilités des ministres et des ministères;
- (ii) la qualité de l'information sur les coûts;
- (iii) l'information donnée au Parlement.

9. Le régime d'accroissement des pouvoirs et des responsabilités des ministres et des ministères est un processus qui permet de renégocier la répartition des responsabilités entre le Conseil du Trésor et les ministères. Ce régime a été adopté parce qu'on avait l'impression que les ministères étaient tenus de soumettre trop de présentations au Conseil du Trésor. Un protocole d'entente, signé par le ministre et le sous-ministre intéressés ainsi que par le président et le secrétaire du Conseil du Trésor, précise les pouvoirs financiers et administratifs octroyés au ministère, ceux-ci étant, en règle générale, plus vastes qu'antérieurement. Les ententes conclues sont adaptées à chaque ministère et confèrent à ceux-ci de plus grands pouvoirs ainsi qu'une souplesse accrue dans le domaine de la gestion. Pour leur part, ces ministères doivent satisfaire annuellement à un plus grand nombre d'exigences en matière de présentation de rapports.

10. Le Comité souhaite que le régime fonctionne bien et qu'il devienne un instrument complet et systématique de la responsabilité financière entre les ministères et le Conseil du Trésor. Toutefois, cette délégation accrue de responsabilités aux ministères ne doit pas se traduire par un renoncement, de la part du Conseil du Trésor, à certaines fonctions qui lui incombent en tant qu'organisme central chargé de gérer les deniers publics. En outre, le Vérificateur général a signalé que le régime



quicksand, because some of the mechanisms on which it relies do not work well.

11. One of the key mechanisms on which IMAA is based is the Operational Plan Framework, which is intended to identify specific linkages between resources consumed and results achieved. In the Departments of National Health and Welfare and Energy, Mines and Resources, your Committee noted that the Operational Plan Frameworks did not adequately link resources to results nor specify intended results. The Auditor General has concluded that Operational Plan Frameworks are not yet useful tools for resource allocation and do not provide an adequate basis for accountability.

#### Recommendation

12. Your Committee recommends that departments and Treasury Board ensure, prior to the implementation of an IMAA agreement, that objectives and results for each program are clearly identified and that resources consumed are linked to results achieved.

13. Your Committee noted that the IMAA process was started in February 1986. However, to date only two Memoranda of Understanding have been signed, with the Departments of National Revenue (Customs and Excise) and Labour. Some departments are not yet ready to start an IMAA discussion with Treasury Board. The Department of Energy, Mines and Resources, for example, has recently experienced major structural changes and informed your Committee that it did not seek to be in the first group of IMAA departments.

#### Recommendation

14. Your Committee recommends that the Treasury Board and departments and agencies continue the IMAA process.

15. An area related to financial accountability and the IMAA process is the need for better cost information across government. The Auditor General informed your Committee that there is an enormous lack of cost information in departments and agencies and that such information is absolutely essential to sound financial management and to the development of a memorandum of understanding under the IMAA scheme.

16. The Department of Transport provided a striking example of a lack of cost information. Although the Department operates in a quasi-commercial environment for which cost information is particularly needed, the

reposait peut-être sur des bases peu solides, parce que certains des mécanismes qu'il utilise ne fonctionnent pas bien.

11. En effet, à la base du régime se trouve entre autres le cadre du plan opérationnel qui vise à établir de façon précise les corrélations entre les ressources mises à contribution et les résultats atteints. Ainsi, le Comité a remarqué que le cadre du plan opérationnel du ministère de la Santé nationale et du Bien-être social ainsi que celui de l'Énergie, des Mines et des Ressources ne permettaient pas d'établir un lien approprié entre les ressources et les résultats ni de préciser les résultats visés. Le Vérificateur général a conclu que les cadres du plan opérationnel ne constituaient pas encore des instruments utiles pour répartir les ressources et qu'ils ne fournissaient pas une assise satisfaisante pour rendre compte de l'utilisation de ces dernières.

#### Recommandation

12. Le Comité recommande que les ministères et le Conseil du Trésor s'assurent, avant d'appliquer une entente conclue dans le cadre du régime d'accroissement des pouvoirs et des responsabilités des ministres et ministères, que les objectifs et résultats de chaque programme sont bien précisés et que des corrélations sont établies entre les ressources mises à contribution et les résultats atteints.

13. Le Comité a observé que même si le régime avait été introduit en février 1986, seulement deux protocoles d'entente avaient jusqu'à maintenant été conclus, soit l'un avec le ministère du Revenu national (Douanes et accise), et l'autre avec le ministère du Travail. Certains ministères ne sont pas encore prêts à discuter de telles ententes avec le Conseil du Trésor. Ainsi, le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources a récemment apporté des changements importants à sa structure et il a indiqué au Comité qu'il ne désirait pas faire partie du premier groupe de ministères adhérant au régime.

#### Recommandation

14. Le Comité recommande que le Conseil du Trésor, les ministères et les organismes gouvernementaux poursuivent le processus de mise en place du régime d'accroissement des pouvoirs et des responsabilités des ministres et ministères.

15. La nécessité d'obtenir de meilleurs renseignements sur les coûts dans l'ensemble de l'administration fédérale est liée à la responsabilité financière et au régime d'accroissement des pouvoirs et des responsabilités des ministres et ministères. Le Vérificateur général a indiqué au Comité que les ministères et organismes gouvernementaux ne disposaient pas des renseignements nécessaires à ce sujet; or, ceux-ci sont absolument essentiels à une bonne gestion financière et à l'élaboration d'un protocole d'entente conclu dans le cadre du régime.

16. L'exemple que nous donne le ministère des Transports illustre bien ce manque d'information sur les coûts. En effet, bien que le Ministère oeuvre dans un contexte quasi-commercial où ce genre de renseignements



Auditor General found that information for cost control, rate setting and performance measurement was often not available. As the Auditor General stated the matter in relation to airport costs: the Department does not know its costs and does not have systems in place to know its costs.

17. Your Committee also noted problems with respect to cost information and cost accounting systems in the Departments of Supply and Services and National Health and Welfare. For example, the Department of National Health and Welfare did not know the total costs for the Old Age Security Program for fiscal year 1986-87 because of a change in cost reporting methods.

18. The Office of the Comptroller General has recognized the government-wide deficiencies with respect to cost information and has undertaken the development of methodology and standards in this area.

#### Recommendation

19. Your Committee recommends that the Office of the Comptroller General report its progress by March 31, 1989 with respect to improvements in cost information in departments.

20. An essential component of financial accountability is the provision of accurate, timely and comprehensive information to Parliament, so that Parliament may discharge its responsibilities for the stewardship of public funds. One important source of financial information for Parliament is Part III of the Estimates. Your Committee participated in the establishment of the Part IIIs (Twelfth Report, 1st Session, 32nd Parliament) and has encouraged their development as sources of sound information for Parliamentarians.

21. In view of your Committee's continuing involvement with Part III of the Estimates, the Auditor General's finding of major weaknesses in financial accountability information contained in Part IIIs is a matter of concern. In particular, your Committee noted that several of the departments that appeared before it did not provide important information on spending or on the financial implications of certain initiatives in their respective Part IIIs.

22. For example, the Department of Supply and Services did not provide adequate information in its Part III to give a clear picture of the nature and costs of the products or services it provided. The Department of National Health and Welfare provided little progress reporting on new initiatives in its Part III and there was inadequate disclosure of program costs. Lastly, the Department of Energy, Mines and Resources failed to provide precise

est particulièrement nécessaire, le Vérificateur général s'est rendu compte que très souvent aucune information n'était disponible au sujet du contrôle des coûts, de l'établissement des tarifs et de la mesure du rendement. Comme le Vérificateur général l'a déclaré: le Ministère ne connaît pas les coûts engagés pour les aéroports et ne dispose d'aucun mécanisme lui permettant de les connaître.

17. Le Comité a également remarqué que les systèmes d'information sur les coûts et de comptabilisation des coûts du ministère des Approvisionnement et Services et de celui de la Santé nationale et du Bien-être social présentaient des problèmes. Par exemple, ce dernier ministère ignorait le total des coûts du Programme de sécurité de la vieillesse pour l'exercice 1986-1987, en raison d'un changement apporté aux méthodes de déclaration des coûts.

18. Le Bureau du contrôleur général a reconnu les lacunes qui existent à l'échelle gouvernementale en ce qui concerne l'information sur les coûts, et a entrepris d'élaborer des méthodes et des normes à cet égard.

#### Recommandation

19. Le Comité recommande que le Bureau du contrôleur général fasse rapport de ses progrès au plus tard le 31 mars 1989, en ce qui concerne les améliorations apportées à l'information sur les coûts dans les ministères.

20. Un élément indispensable de l'obligation de rendre compte de la gestion financière consiste à fournir au Parlement, en temps opportun, des renseignements précis et complets, afin que celui-ci puisse s'acquitter de ses responsabilités en matière de gestion des fonds publics. La Partie III du Budget des dépenses constitue pour le Parlement une importante source d'information sur la gestion financière. Le Comité a participé à la mise au point des Parties III (douzième rapport, 1<sup>re</sup> session, 32<sup>e</sup> législature) et a préconisé leur utilisation en tant que source de renseignements utiles pour les parlementaires.

21. Comme le Comité continue à s'intéresser à la préparation de la Partie III du Budget des dépenses, il se préoccupe des graves lacunes décelées par le Vérificateur général dans les renseignements portant sur l'obligation de rendre compte de la gestion financière et qui figurent dans les Parties III. D'une façon plus précise, le Comité a noté que plusieurs des ministères qui ont comparu devant lui n'ont pas fourni dans leur Partie III respective des renseignements importants sur leurs dépenses ou sur les répercussions financières de certaines initiatives.

22. Par exemple, le ministère des Approvisionnement et Services n'y a pas présenté suffisamment de renseignements pour indiquer clairement la nature et les coûts des produits ou des services qu'il a fournis. Pour sa part, le ministère de la Santé nationale et du Bien-être social n'y a pas fourni des renseignements importants sur les progrès de nouvelles initiatives et n'a pas divulgué tous les coûts des programmes. Enfin, le ministère de



information in its Part III on the quantifiable aims, objectives and results of each of its programs.

23. In view of the responsibility of the Office of the Comptroller General for the form and content of the Estimates, your Committee considers that this central agency should co-ordinate improvements in the Part IIIs.

#### Recommendation

24. Your Committee recommends that the Office of the Comptroller General co-ordinate improvements in Part III of the 1989-90 Estimates of departments and agencies to respond to the weaknesses identified in the Auditor General's Financial Management and Control Study.

#### B. Systems Development

25. With respect to financial management information systems, your Committee noted that accurate and reliable information, available at appropriate times, is essential for good financial management and control. Approximately \$300 million is spent each year in government departments and agencies on financial computer systems.

26. In view of the importance of financial systems for good financial management and the significant amount spent on them each year, your Committee is concerned by the Auditor General's findings of a pattern of project failures, cost overruns, poor operating performance, duplication of effort and significant waste. In evidence before your Committee, the Secretary of the Treasury Board referred to financial systems management as a "disaster".

27. In particular, your Committee noted serious financial systems problems in a number of departments that appeared before it. In the Department of Supply and Services, for example, systems development projects have not always met objectives nor been completed on time. Inconsistent performance in systems development has contributed to higher product costs.

28. In the Department of Transport, serious and persistent difficulties have been experienced in the development of financial information systems. Your Committee noted several cases of cost overruns and missed completion deadlines. Similarly, in the Department of National Revenue (Customs and Excise), computer systems were not developed with due regard for economy and efficiency and have been poorly managed.

29. Inadequacies in departments' financial systems may be linked to unsatisfactory monitoring and control by the Treasury Board Secretariat. The Auditor General informed your Committee that the present monitoring

l'Énergie, des Mines et des Ressources n'y a pas fourni des renseignements précis sur les buts, objectifs et résultats quantifiables de chacun de ses programmes.

23. Étant donné que la forme et le fond du Budget des dépenses incombent au Bureau du contrôleur général, le Comité estime que cet organisme central devrait coordonner les améliorations apportées aux Parties III.

#### Recommandation

24. Le Comité recommande que le Bureau du contrôleur général coordonne les améliorations apportées à la Partie III du Budget des dépenses de 1989-1990 des ministères et des organismes gouvernementaux, afin de tenir compte des lacunes décelées dans l'Étude de la gestion et du contrôle financiers effectuée par le Vérificateur général.

#### B. Mise au point de systèmes

25. En ce qui concerne les systèmes d'information de gestion financière, le Comité a noté qu'une gestion et un contrôle financiers solides exigent l'utilisation d'une information de gestion financière précise, fiable et obtenue en temps opportun. Chaque année, les ministères et les organismes gouvernementaux consacrent environ 300 millions de dollars à des systèmes financiers informatisés.

26. Étant donné l'importance des systèmes financiers pour une bonne gestion financière et les sommes considérables qui y sont consacrées chaque année, le Comité est préoccupé par les conclusions du Vérificateur général portant que l'on assiste à l'échec de projets, au dépassement des coûts, à un faible rendement opérationnel, à des doubles emplois et à un important gaspillage. Lorsqu'il a témoigné devant le Comité, le secrétaire du Conseil du Trésor a qualifié de désastre la gestion des systèmes financiers.

27. Le Comité a en particulier noté que les systèmes financiers d'un certain nombre de ministères qui ont comparu devant lui présentaient de graves problèmes. Au ministère des Approvisionnements et Services, par exemple, les projets de mise au point de systèmes n'ont pas toujours répondu aux objectifs, ni été terminés à temps. Un rendement irrégulier dans la mise au point de systèmes a donc eu pour effet d'accroître les coûts de produits.

28. Au ministère des Transports, la mise au point de systèmes d'information de gestion financière a présenté des difficultés graves et continuelles. Le Comité a noté plusieurs cas de dépassement des coûts et de délais d'exécution non respectés. Par ailleurs, au ministère du Revenu national (Douanes et accise), on n'a pas tenu dûment compte des questions d'économie et d'efficacité lorsqu'on a mis au point des systèmes informatisés, et ces derniers ont été mal gérés.

29. Des lacunes dans les systèmes financiers des ministères sont peut-être attribuables à une surveillance et à un contrôle insatisfaisants de la part du Secrétariat du Conseil du Trésor. Le Vérificateur général a informé le



and control process for the development of financial information systems does not work.

30. The Office of the Comptroller General informed your Committee that it is working with Treasury Board Secretariat and the Department of Supply and Services to implement criteria for financial system development in departments and agencies.

31. In response to the serious inadequacies in financial systems development, the Auditor General made a number of government-wide recommendations.

32. Your Committee endorses the following recommendations of the Auditor General and calls upon Treasury Board Secretariat and the Office of the Comptroller General to monitor departments' implementation of corrective measures:

- (a) departments should apply appropriate systems development management processes and enforce them rigorously;
- (b) systems development should be pursued through relatively small project stages with short time frames, clearly defined objectives and detailed budgets;
- (c) all systems development costs should be recorded and compared to systems development budgets on a year-to-date and on a cumulative basis to provide an accurate record of total costs; and
- (d) departments should use appropriate project management techniques to monitor developments and track benefits on a regular basis.

### C. Role of the Financial Function

33. Your Committee is concerned with the adequacy of the role of financial officers, including senior financial officers, in departments and agencies. Financial officers perform a variety of tasks but are often not really part of management decisions. The Auditor General has concluded that, in many instances, the financial function does not provide the necessary direction and guidance to promote the use of measures of economy, efficiency and effectiveness.

34. In the Department of Supply and Services, your Committee noted that financial systems and planning processes had been reviewed and that the Department was aware of a need for greater cost-consciousness in its line managers. These measures involved a prominent role for financial officers in the Department.

35. Financial officers can bring objective information and advice to senior management in resource allocation, for capital projects, or any other major spending

Comité que le processus actuel de surveillance et de contrôle de la mise au point de systèmes d'information de gestion financière ne fonctionne pas.

30. Le Bureau du contrôleur général a avisé le Comité qu'il collabore avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et le ministère des Approvisionnements et Services afin d'appliquer des critères de mise au point de systèmes de gestion financière dans les ministères et les organismes.

31. Compte tenu des graves lacunes que comporte la mise au point de systèmes financiers, le Vérificateur général a formulé certaines recommandations applicables à l'ensemble du gouvernement.

32. Le Comité souscrit aux recommandations suivantes qui ont été faites par le Vérificateur général et demande au Secrétariat du Conseil du Trésor ainsi qu'au Bureau du contrôleur général de surveiller la mise en oeuvre de mesures correctives par les ministères:

- a) Les ministères devraient se doter de méthodes rigoureuses de gestion pour la mise au point des nouveaux systèmes et en imposer l'utilisation;
- b) Il faudrait, pour la mise au point des nouveaux systèmes, procéder par étapes relativement modestes, d'une courte durée, en fonction d'objectifs précis et après avoir établi des budgets détaillés;
- c) Tous les coûts engagés pour la mise au point de nouveaux systèmes devraient être comptabilisés et contrôlés, période par période et sur une base cumulative, par comparaison aux budgets prévus pour ces travaux afin que l'on puisse disposer d'une description précise de l'ensemble des coûts;
- d) Les ministères devraient utiliser des techniques valables de gestion de projet afin de suivre l'évolution des travaux et d'établir à intervalles réguliers les avantages qui en découlent.

### C. Rôle de la fonction financière

33. Le Comité s'interroge sur le rôle que jouent les agents financiers, y compris les agents financiers supérieurs, dans les ministères et les organismes. En effet, les agents financiers exécutent toutes sortes de tâches mais, souvent, ils ne participent pas réellement aux décisions de gestion. Le Vérificateur général a conclu que, dans bien des cas, ces agents n'offrent pas les directives et les conseils nécessaires pour favoriser l'utilisation de mesures d'économie, d'efficacité et d'efficience.

34. Le Comité a noté qu'au ministère des Approvisionnements et Services on avait examiné les systèmes financiers et les processus de planification, et que le Ministère était conscient de la nécessité pour ses gestionnaires hiérarchiques de tenir davantage compte des coûts. Dans ce contexte, les agents financiers du Ministère ont été appelés à jouer un rôle important.

35. Les agents financiers peuvent fournir à la haute direction des renseignements et des conseils objectifs concernant la répartition des ressources liées à des projets



decisions. In the Department of Transport, a program control board provided a formal corporate challenge to spending decisions. In the Department of Energy, Mines and Resources, a management review process initiated a comprehensive study of departmental spending priorities. Your Committee considers that senior financial officers need to be involved in policy development and resource allocation in all departments and agencies, as an integral part of the financial function and to ensure greater economy and efficiency in government spending.

#### Recommendation

36. Your Committee recommends that all government departments and agencies include the senior financial officer as an integral part of the decision-making process so that decisions are demonstrably based on cost-benefit analysis and improved reporting of costs.

#### D. Efficiency, Productivity and Cost Savings

37. Your Committee noted the Auditor General's finding that, with few exceptions, information on the efficiency of departments' operations is inadequate to support resource allocation or to ensure the efficient management of available resources. In the absence of efficiency and productivity measures, opportunities for cost savings may be lost because departments do not know their present productivity levels as compared with attainable targets for improvement.

38. For example, in the Department of Supply and Services your Committee noted that the Department did not have cost information to enable a comparison of its productivity with that of its provincial counterparts. The Auditor General undertook such a comparison and found that the Department's costs were two to three times higher than that of the provinces. This represented a difference of up to \$46 million per year. Elsewhere in the Department, the Auditor General estimated attainable productivity gains in the range of 5 to 9 per cent for further savings of \$3.5 million to \$6.5 million annually. While the Department questioned the accuracy of these estimates, they were unable to come up with their own figures.

39. In other departments, your Committee noted opportunities for cost savings arising from improvements in financial management. For example, in the Department of National Health and Welfare, savings of approximately \$50 million could be achieved through the implementation of a more modern system for the delivery of income security benefit payments.

40. Your Committee also noted various measures taken by some departments to reduce expenditures by down-

d'immobilisation ou à toute autre décision importante en matière de dépenses. Ainsi au ministère des Transports, un conseil d'examen des programmes a effectué un examen critique officiel des décisions en matière de dépenses. Par ailleurs, au ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, un comité d'examen de la gestion a amorcé une étude complète des priorités du Ministère en matière de dépenses. Le Comité estime que les agents financiers supérieurs de tous les ministères et organismes doivent participer à l'élaboration des orientations et à la répartition des ressources, en tant que partie intégrante de la fonction financière, de façon que les dépenses gouvernementales soient engagées avec plus d'économie et d'efficacité.

#### Recommandation

36. Le Comité recommande que tous les ministères et organismes gouvernementaux fassent en sorte que l'agent financier supérieur soit partie intégrante du processus de prise de décisions afin que les décisions soient manifestement fondées sur une analyse coûts-avantages et sur un meilleur système d'information relatif aux coûts.

#### D. Efficience, productivité et économie des coûts

37. Le Comité a noté la conclusion du Vérificateur général selon laquelle, à quelques exceptions près, l'information concernant l'efficience des opérations des ministères ne suffit pas à justifier la répartition des ressources ou à assurer la gestion efficace des ressources disponibles. En l'absence de mesures d'efficience et de productivité, on risque de perdre des occasions d'économiser des coûts, les ministères ignorant leurs niveaux courants de productivité par rapport à des objectifs d'amélioration réalisables.

38. Par exemple, le Comité a noté qu'au ministère des Approvisionnement et Services on ne disposait pas de renseignements sur les coûts permettant d'établir une comparaison entre la productivité du Ministère et celle de ses homologues provinciaux. Le Vérificateur général s'est chargé d'établir cette comparaison et a constaté que les coûts du Ministère étaient deux à trois fois supérieurs à ceux des provinces, ce qui représente une différence pouvant atteindre 46 millions de dollars par année. En outre, le Vérificateur général a estimé que, dans un certain secteur du Ministère, la productivité pourrait être accrue de 5 à 9 p. 100, ce qui se traduirait par des économies supplémentaires de 3,5 à 6,5 millions de dollars par année. Bien que le Ministère ait contesté ces estimations, il a été incapable de fournir ses propres chiffres.

39. Le Comité a noté que, dans d'autres ministères, des améliorations apportées à la gestion financière pourraient permettre d'économiser des coûts. Par exemple, au ministère de la Santé nationale et du Bien-être social, on pourrait réaliser des économies de quelque 50 millions de dollars si l'on mettait en oeuvre un système plus moderne de versement des prestations de sécurité du revenu.

40. Le Comité a également noté que certains ministères ont pris diverses mesures pour réduire les dépenses,



sizing. For reductions in person-years to result in cost savings, the process must be managed fairly and with demonstrated concern and assistance for affected employees so that staff morale does not suffer. Resourceful and involved staff can use the opportunity of down-sizing to find new and more efficient ways of managing. For example, in order to meet its person-year reduction targets, the Department of Supply and Services undertook a study of productivity improvement opportunities. This study resulted in a number of initiatives which have become part of the Department's resource allocation process.

41. Your Committee noted that there is ample opportunity for the improvement of productivity across government. In 1979, the Auditor General found low efficiency rates in some departments' clerical operations. He stated that if these rates could be extended to all of the Public Service, there would be potential economies in payroll costs of approximately \$200 million which represented a possible cost improvement equal to as much as \$35 a year for each Canadian taxpayer. In other words, substantial annual savings could be realized through higher levels of productivity. The measurement of efficiency through the development of information-oriented systems would also assist the IMAA process by providing additional indicators of departmental performance. Your Committee considers that all departments and agencies need to adopt measurement plans to assess productivity and provide a sound basis for improving the efficiency of operations.

#### Recommendation

42. Your Committee recommends that the Government instruct all departments and agencies to design and implement productivity measurement plans and report progress in doing so by March 31, 1989.

43. Your Committee requests that the Government table a comprehensive response to the recommendations contained in this Report in accordance with Standing Order 99(2).

notamment la compression du personnel. Pour que les réductions d'années-personnes permettent de réaliser des économies, il faut gérer équitablement le processus et venir en aide aux employés touchés de façon à ne pas miner le moral du personnel. Un personnel plein de ressources et engagé peut tirer profit de la réduction des effectifs en trouvant des outils de gestion nouveaux et plus efficaces. Par exemple, afin de répondre à ses objectifs en matière de réduction des années-personnes, le ministère des Approvisionnement et Services a entrepris une étude des possibilités d'accroissement de la productivité. Cette étude a donné lieu à certaines initiatives qui sont devenues partie intégrante du processus de répartition des ressources du Ministère.

41. Le Comité a remarqué que les possibilités d'accroître la productivité dans l'ensemble du gouvernement sont nombreuses. En 1979, le Vérificateur général a constaté que, dans certains ministères, les taux d'efficacité pour le travail de bureau étaient faibles. Il a déclaré que si ces taux s'appliquaient à l'ensemble de la fonction publique, des économies d'environ 200 millions de dollars pourraient théoriquement être réalisées au niveau de la paie, ce qui représenterait une réduction annuelle pouvant atteindre l'équivalent de 35 dollars pour chaque contribuable canadien. En d'autres termes, des économies annuelles importantes pourraient être réalisées si les niveaux de productivité étaient plus élevés. La mise au point de systèmes axés sur l'information pour mesurer l'efficacité permettrait par ailleurs de rendre le régime d'accroissement des pouvoirs et des responsabilités plus efficace grâce aux indices supplémentaires qu'il fournirait sur le rendement des ministères. Le Comité estime que tous les ministères et organismes doivent adopter les plans de mesure du rendement afin d'évaluer la productivité et de disposer de données qui permettraient d'améliorer l'efficacité des opérations.

#### Recommendation

42. Le Comité recommande que le gouvernement ordonne à tous les ministères et organismes de concevoir et d'appliquer des plans de mesure de la productivité et de faire rapport de leurs progrès en ce sens au plus tard le 31 mars 1989.

43. Le Comité demande que, conformément au paragraphe 99(2) du Règlement, le gouvernement dépose une réponse globale aux recommandations figurant dans le présent rapport.



44. A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issues Nos. 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39 and 40 which includes this Report*) is tabled.

Respectfully submitted,

*La présidente,*

AIDEEN NICHOLSON.

*Chairman.*

Thursday, July 7, 1988

The Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

#### FOURTEENTH REPORT

1. In relation to its mandate under Standing Order 96(3)(f), your Committee recommends that it be empowered to send a delegation of its members, together with the necessary staff, to the Tenth Annual Conference of the Council of Public Accounts Committees to be held in Halifax, Nova Scotia, from July 10 to 14, 1988.

2. A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issue No. 40 which includes this Report*) is tabled.

Respectfully submitted,

*La présidente,*

AIDEEN NICHOLSON,

*Chairman.*

44. Un exemplaire des Procès-verbaux et témoignages pertinents (*fascicules nos 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39 et 40, qui comprend le présent rapport*) est déposé.

Respectueusement soumis,

Le jeudi 7 juillet 1988

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son

#### QUATORZIÈME RAPPORT

1. Conformément au mandat qui lui est conféré en vertu de l'alinéa 96(3)f) du Règlement, le Comité recommande qu'il soit habilité à envoyer une délégation de ses membres, accompagnée par le personnel nécessaire, à la X<sup>e</sup> Conférence annuelle du Conseil des comités des comptes publics qui aura lieu à Halifax en Nouvelle-Écosse du 10 au 14 juillet 1988.

2. Un exemplaire des Procès-verbaux et témoignages pertinents (*fascicule n<sup>o</sup> 40 qui comprend le présent rapport*) est déposé.

Respectueusement soumis,



**MINUTES OF PROCEEDINGS**

THURSDAY, JUNE 9, 1988  
(61)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met *in camera* at 9:37 o'clock a.m. this day in room 208, West Block, the Chairman, Aideen Nicholson, presiding.

*Members of the Committee present:* Gilles Grondin, Dan McKenzie, Aideen Nicholson, Alan Redway and Tony Roman.

*In attendance: From the Library of Parliament:* E.R. Adams and T.A. Wileman, Research Officers.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada:* Kenneth M. Dye, Auditor General; D. Larry Meyers and Raymond M. Dubois, Deputy Auditors General, Audit Operations Branch.

*Ordered.*—That a transcript be made of this *in camera* meeting, to be kept by the Clerk for the use of the members and staff of the Committee until the Committee commences consideration of the Auditor General's 1989 Report; and

—That the Clerk forward to the Office of the Auditor General a copy of that part of the transcript dealing with the proposed audits for the 1989 Report.

*Ordered.*—That the Minutes of this *in camera* meeting be printed in the Committee's *Minutes of Proceedings and Evidence*.

The Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1987, which report stands permanently referred to the Committee in accordance with Standing Order 96(3)(f).

The Committee resumed consideration of Chapters 4, 5, 7, 11, 12, 13 and 14 relating to the Financial Management and Control Study.

A draft Report presented by the Chairman was discussed, and paragraphs 1 through 36 were agreed to with amendments.

The Committee proceeded to consider matters relating to its mandate under Standing Order 96(3)(f).

*Resolved.*—That this Committee do report to the House recommending that it be authorized to send a delegation of its members, accompanied by the necessary staff, to the Tenth Annual Conference of the Canadian Council of Public Accounts Committees to be held in Halifax, Nova Scotia, from July 10 to 14, 1988.

*Ordered.*—That the Chairman seek the concurrence of the House in this Report.

The Committee commenced consideration of the proposed audits to be conducted by the Auditor General for his 1989 Report.

**PROCÈS-VERBAUX**

LE JEUDI 9 JUIN 1988  
(61)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à huis clos à 9 h 37 dans la salle 208, édifice de l'Ouest, sous la présidence d'Aideen Nicholson, (*présidente*).

*Membres présents:* Gilles Grondin, Dan McKenzie, Aideen Nicholson, Alan Redway et Tony Roman.

*Aussi présents: De la Bibliothèque du Parlement:* E.R. Adams et T.A. Wileman, attachés de recherche.

*Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada:* Kenneth M. Dye, vérificateur général; D. Larry Meyers et Raymond M. Dubois, sous-vérificateurs généraux, Direction des opérations de vérification.

*Il est ordonné.*—Qu'une transcription de cette réunion à huis clos soit faite et que le greffier la conserve pour fins de consultation par les membres et le personnel du Comité jusqu'à ce que ce dernier entreprenne l'étude du rapport du Vérificateur général pour 1989;

—Que le greffier fasse parvenir au Bureau du vérificateur général une copie de la partie de ladite transcription où il est question des vérifications envisagées pour le rapport de 1989.

*Il est ordonné.*—Que le procès-verbal de cette réunion à huis clos soit publié dans les *Procès-verbaux et témoignages* du Comité.

Le Comité reprend l'examen du Rapport du Vérificateur général du Canada pour l'exercice clos le 31 mars 1987, ledit rapport lui ayant été renvoyé en permanence en application de l'alinéa 96(3)f) du Règlement.

Le Comité reprend l'examen des chapitres 4, 5, 7, 11, 12, 13 et 14 relatifs à l'Étude de la gestion et du contrôle financiers.

Il est procédé à la discussion d'un projet de rapport présenté par la présidente et les paragraphes 1 à 36, inclusivement, sont approuvés avec des amendements.

Le Comité prend en considération des affaires relatives à son mandat en vertu de l'alinéa 96(3)f) du Règlement.

*Il est décidé.*—Que le Comité fasse rapport à la Chambre pour recommander qu'il soit habilité à envoyer une délégation de ses membres, accompagnée par le personnel nécessaire, à la X<sup>e</sup> Conférence annuelle du Conseil canadien des comités des comptes publics qui aura lieu à Halifax en Nouvelle-Écosse du 10 au 14 juillet 1988.

*Il est ordonné.*—Que la présidente propose l'adoption du rapport par la Chambre.

Le Comité entreprend la discussion des vérifications envisagées par le Vérificateur général pour son rapport de 1989.



The Auditor General was called and, with the other witnesses, answered questions.

At 11:41 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

THURSDAY, JUNE 23, 1988  
(62)

The Standing Committee on Public Accounts met *in camera* at 9:44 o'clock a.m. this day in room 208, West Block, the Chairman, Aideen Nicholson, presiding.

*Members of the Committee present:* Aideen Nicholson, Alan Redway and Tony Roman.

*Acting Members present:* Bob Horner for Marcel R. Tremblay; Gordon Towers for Dan McKenzie.

*In attendance: From the Library of Parliament:* E.R. Adams and T.A. Wileman, Research Officers.

The Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1987, which Report stands permanently referred to the Committee in accordance with Standing Order 96(3)(f).

The Committee resumed consideration of Chapters 4, 5, 7, 11, 12, 13 and 14 relating to the Financial Management and Control Study.

Discussion resumed on the draft Report presented by the Chairman, and paragraphs 37 through 44 were agreed to with amendments.

*Agreed,—*That the draft Report, as amended, be this Committee's Report.

*Ordered,—*That the Chairman do present the Committee's Report to the House.

The Committee proceeded to consider matters relating to its mandate under Standing Order 96(3)(f).

*Resolved,—*That this Committee do undertake a study of the Estimates process with a view to making specific recommendations to the House regarding the form and substance of the Estimates; the procedures for the review of the Estimates; the mandate, powers, and membership of a proposed budget committee established to consider the Estimates; the relaxation of the non-confidence convention as it applies to that committee; the principle of ministerial responsibility and accountability for departmental operations; and the connection between the supply process and the ways and means process; and

—That, to carry out this study, this Committee do review the work of and proposals put forth by other groups and authorities and compare procedures used in other parliaments.

A workplan was discussed and agreed to.

Le Vérificateur général est convoqué puis lui-même et les autres témoins répondent aux questions.

À 11 h 41, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

LE JEUDI 23 JUIN 1988  
(62)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à huis clos, aujourd'hui à 9 h 44, dans la pièce 208 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence d'Aideen Nicholson, (*présidente*).

*Membres du Comité présents:* Aideen Nicholson, Alan Redway et Tony Roman.

*Membres suppléants présents:* Bob Horner remplace Marcel-R. Tremblay; Gordon Towers remplace Dan McKenzie.

*Aussi présents: De la Bibliothèque du Parlement:* E.R. Adams et T.A. Wileman, attachés de recherche.

Le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général du Canada portant sur l'exercice financier clos le 31 mars 1987, document lui ayant été renvoyé en permanence conformément aux dispositions de l'alinéa 96(3)f du Règlement.

Le Comité reprend l'étude des chapitres 4, 5, 7, 11, 12, 13 et 14 ayant trait à l'étude de la gestion et du contrôle financiers.

Le Comité reprend le débat sur le projet de rapport présenté par la présidente, et les alinéas 37 à 44 inclusivement, sous leur forme, modifiée sont adoptés.

*Il est convenu,—*Que le projet de rapport, sous sa forme modifiée, soit le rapport du présent Comité.

*Il est ordonné,—*Que la présidente présente le rapport du Comité à la Chambre.

Le Comité entreprend d'étudier des questions ayant trait au mandat que lui confie l'alinéa 96(3)f du Règlement.

*Il est décidé,—*Que le présent Comité entreprenne une étude des opérations du budget des dépenses en vue de présenter, à la Chambre, des recommandations précises touchant le fond et la forme dudit budget; le processus de révision en usage; le mandat, les pouvoirs et la composition d'un éventuel comité du budget chargé d'étudier ce dernier; l'assouplissement du vote de blâme en ce qui concerne le comité; le principe de la responsabilité en ce qui concerne les opérations ministérielles; et le rapport qui existe entre le processus des subsides et celui des voies et moyens; et

—Que, pour mener à bien cette étude, le présent Comité examine les travaux et les propositions d'autres groupes et autorités, et compare la démarche adoptée par d'autres parlements.

Un plan de travail est débattu et adopté.













If undelivered, return COVER ONLY to:  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

#### WITNESSES

On Thursday, June 9, 1988:

*From the Office of the Auditor General of Canada:*

Kenneth M. Dye, Auditor General;

D. Larry Meyers, Deputy Auditor General, Audit Operations Branch;

Raymond M. Dubois, Deputy Auditor General, Audit Operations Branch.

#### TÉMOINS

Le jeudi 9 juin 1988:

*Du Bureau du Vérificateur général du Canada:*

Kenneth M. Dye, vérificateur général;

D. Larry Meyers sous-vérificateur général, Direction des opérations de vérification;

Raymond M. Dubois, sous-vérificateur général, Direction des opérations de vérification.



HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 41

Fascicule n° 41

Tuesday, July 26, 1988

Le mardi 26 juillet 1988

Wednesday, August 17, 1988

Le mercredi 17 août 1988

Chairman: Aideen Nicholson

Présidente: Aideen Nicholson

*Minutes of Proceedings and Evidence on the  
Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages du Comité  
permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

RESPECTING:

CONCERNANT:

Matters relating to the Committee's mandate

Affaires relatives au mandat du Comité

Order-in-Council Appointment of a Comptroller  
General of Canada

Nomination par décret d'un contrôleur général du  
Canada

INCLUDING:

Y COMPRIS:

Fifteenth Report to the House: Annual Report

Quinzième rapport à la Chambre: rapport annuel

WITNESSES:

TÉMOINS:

(See back cover)

(Voir à l'endos)

Second Session of the Thirty-third Parliament,  
1986-87-88

Deuxième session de la trente-troisième législature,  
1986-1987-1988



STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Aideen Nicholson

Vice-Chairman: Alan Redway

Members

Gilles Grondin  
Jean-Guy Guilbault  
Stan J. Hovdebo  
Dan McKenzie  
Anthony Roman  
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Thomas Hall

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

Présidente: Aideen Nicholson

Vice-président: Alan Redway

Membres

Gilles Grondin  
Jean-Guy Guilbault  
Stan J. Hovdebo  
Dan McKenzie  
Anthony Roman  
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

*Le greffier du Comité*

Thomas Hall

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from the Canadian Government Publishing Center, Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnement et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9



**ORDER OF REFERENCE**

*Extract from the Votes and Proceedings of the House of Commons of Thursday, July 21, 1988:*

P.C. 1988-1138—J. Andrew Macdonald, Comptroller General of Canada. —Sessional Paper No. 332-6/20. (Pursuant to Standing Order 67(5) referred to the Standing Committee on Public Accounts);

**ATTEST**

**ROBERT MARLEAU**  
*Clerk of the House of Commons*

**ORDRE DE RENVOI**

*Extrait des Procès-verbaux de la Chambre des communes du jeudi 21 juillet 1988:*

C.P. 1988-1138—J. Andrew Macdonald, contrôleur général du Canada. —Document parlementaire n° 332-6/20. (Déféré au Comité permanent des comptes publics conformément à l'article 67(5) du Règlement);

**ATTESTÉ**

*Le Greffier de la Chambre des communes*  
**ROBERT MARLEAU**



**REPORT TO THE HOUSE**

Wednesday, July 27, 1988

The Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

**FIFTEENTH REPORT**

In accordance with its mandate under Standing Order 96(3)(f), your Committee has considered the Report of the Auditor General to the House of Commons and the Public Accounts of Canada for the fiscal year ended March 31, 1987 and is pleased to present its second annual report to the House on its activities over the past year.

Throughout the year and in this report, the Committee's focus has been on the management of expenditures, making recommendations to improve practices and procedures at the front end of the expenditure process, before public funds are committed. In its 12th Report to the House (tabled May 4, 1988) the Committee proposed a budget committee to enhance Parliamentary control over the Estimates. The focus in your Committee's report on the Financial Management and Control Study has been the improvement of financial management so that managers know the financial implications of their decisions and operations are carried out with due regard to economy, efficiency and effectiveness. Your Committee's concern was that policy decisions are being taken without good information on costs and without full knowledge of the implications of these decisions. Considerable progress has been made in financial control, which is the proper recording and protecting of government assets, ensuring that funds are spent only for the purposes approved by Parliament.

Other developments during the year have included continued significant savings from improved cash management by government departments and agencies (related to the Committee's 4th Report of May 1985) and the adoption of procedures to better report on remission orders (1st Report, November 1986). The Committee also studied the operations of its counterparts in the Netherlands, West Germany and Sweden; the findings influenced the recommendation for the budget committee.

In this annual report, your Committee presents a summary of its activities over the year. Information is presented on the following matters:

**RAPPORT À LA CHAMBRE**

Le mercredi 27 juillet 1988

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son

**QUINZIÈME RAPPORT**

Conformément au mandat que lui confère l'alinéa 96(3)f) du Règlement, le Comité a étudié le rapport présenté par le Vérificateur général à la Chambre des communes ainsi que les comptes publics du Canada pour l'exercice se terminant le 31 mars 1987 et est heureux de présenter son deuxième rapport annuel à la Chambre portant sur les activités qu'il a menées au cours de la dernière année.

Au cours de l'année ainsi que dans ce rapport, le Comité a étudié la gestion des dépenses et a formulé des recommandations en vue d'améliorer les pratiques et les procédures suivies avant même l'engagement des crédits publics. Dans son 12<sup>e</sup> rapport à la Chambre (déposé le 4 mai 1988), le Comité proposait la création d'un comité du budget afin d'accroître le contrôle du Parlement sur l'établissement des prévisions budgétaires. Le rapport du Comité portant sur l'étude de la gestion et du contrôle financiers visait à favoriser l'amélioration des pratiques de gestion financière et à s'assurer que les gestionnaires sont conscients des conséquences financières de leurs décisions et veillent à ce que les opérations financières soient menées en tenant compte des exigences en matière d'économie, d'efficacité et d'efficience. Le Comité craint qu'on prenne des décisions de politique sans être suffisamment informé des coûts qui en découlent et sans en connaître pleinement les conséquences. Des progrès importants ont été réalisés en ce qui touche le contrôle financier, c'est-à-dire le recensement et la protection convenables des biens du gouvernement, l'objectif visé étant de s'assurer que les crédits sont engagés aux fins approuvées par le Parlement.

Le Comité a constaté au cours de l'année que les mesures qu'il avait recommandées (dans son quatrième rapport déposé en mai 1985) pour améliorer la gestion de l'encaisse des ministères et organismes gouvernementaux avaient permis de réaliser d'importantes économies. Il a également noté qu'on avait adopté des méthodes permettant de mieux faire rapport sur les décrets de remise d'impôt sur le revenu (premier rapport, novembre 1986). Le Comité a aussi étudié les activités de ses homologues des Pays-Bas, de l'Allemagne de l'Ouest et de la Suède, ce qui l'a amené à recommander la création d'un comité du budget.

Le présent rapport annuel, résume les activités que le Comité a entreprises au cours de l'année. Les sujets suivants y sont traités:



- A. Significant developments during the year, including an account of reports tabled in the House.
- B. Follow-up on earlier committee reports; and
- C. Topics raised in the evidence but not separately reported on.

## A. DEVELOPMENTS DURING THE YEAR

### *Budget Committee*

1. The need for a budget committee to scrutinize government spending proposals was a major conclusion of your Committee over the past year (12th Report, May 4, 1988). Such a committee would be composed of members of the Public Accounts Committee and members of appropriate standing committees and would examine the Estimates with a focus on departmental budgets as opposed to the policy orientation of the existing standing committees.

2. Members of standing committees have developed considerable knowledge of departmental policies and programs. When considering Estimates, these committees have tended to focus attention on policy matters and are quite successful at highlighting concerns in these areas. However, there remains a gap in the review of government expenditures because standing committees do not study Estimates line by line. In addition, each department's spending is looked at in isolation without consideration of government-wide trends.

3. What is needed is a budget committee whose review of expenditures before the fact will parallel that of the Public Accounts Committee's review after the fact. Each year the Public Accounts Committee examines the report of Parliament's auditor, the Auditor General. Major findings of the Auditor General are subjected to detailed scrutiny and the Committee encourages public officials to improve the quality of management and of accountability to the taxpayer. Similarly, a budget committee would compare and assess each department's need for funds and look at overall trends in public spending.

4. To develop the budget committee proposal, further study is needed. Your Committee will therefore undertake an examination of the pertinent reports and studies on this subject over the coming months with a view to preparing a detailed report to the House by the fall of this year. Among the issues to be considered is the relaxation of the non-confidence convention as it applies to the proposed budget committee. There is a need to seek a balance between the Government's present control over

- A. Réalisations de l'année, notamment le dépôt de rapports à la Chambre.
- B. Suivi des rapports précédents du Comité; et
- C. Questions soulevées par les témoins entendus, mais qui n'ont pas fait l'objet de rapports distincts.

## A. RÉALISATIONS DE L'ANNÉE

### *Comité du budget*

1. L'une des conclusions principales à laquelle est arrivé le Comité au cours de l'année, c'est qu'il serait bon de créer un comité du budget chargé d'étudier les dépenses proposées par le gouvernement (12<sup>e</sup> Rapport, le 4 mai 1988). Ce comité se composerait de membres du Comité des comptes publics et de membres des comités permanents intéressés. Il étudierait les budgets présentés par chaque ministère alors que les comités permanents en place s'attachent surtout à étudier les politiques suivies par ceux-ci.

2. Les membres des comités permanents ont acquis une bonne connaissance des politiques et programmes des divers ministères. Lorsqu'ils étudient le budget des ministères, ces comités se sont jusqu'ici surtout intéressés à l'orientation des politiques dont ils ont, avec beaucoup de succès, souligné les lacunes. Or, les comités permanents n'étudient pas en détail les budgets ministériels alors qu'il serait nécessaire qu'on le fasse. En outre, les comités permanents étudient les dépenses individuelles des ministères sans se préoccuper de dégager les tendances qui se manifestent à l'échelle du gouvernement.

3. Il serait donc bon de créer un comité du budget qui serait chargé d'étudier les dépenses avant qu'elles ne soient engagées. Le Comité des comptes publics continuerait, pour sa part, à les revoir après qu'elles ont été engagées. Chaque année, le Comité des comptes publics étudie également le rapport déposé à la Chambre par le Vérificateur général, chargé par le Parlement de revoir les comptes publics. Il étudie minutieusement les grandes conclusions tirées par le Vérificateur général et encourage les fonctionnaires à améliorer la qualité de leur gestion et à s'acquitter convenablement de la responsabilité qui leur incombe de rendre compte aux contribuables des dépenses engagées. Par ailleurs, le Comité du budget étudierait et comparerait les prévisions des ministères en vue de dégager les tendances globales qui se manifestent dans les dépenses publiques.

4. Il est nécessaire d'étudier plus à fond la question de la création d'un comité du budget. Dans le but de soumettre à la Chambre un rapport approfondi sur la question d'ici l'automne, le Comité étudiera les rapports et les études s'y rapportant au cours des mois qui viennent. Le Comité se penchera notamment sur la question de l'assouplissement de la règle de non-confiance qui s'appliquerait au Comité du budget dont on propose la création. Il est nécessaire d'établir un équilibre entre le



the supply process and the need for Parliamentarians to better exercise their age-old power to vote supply. The terms of reference for the Committee's study will also include: the form and substance of the Estimates; the procedures for the review of the Estimates; the mandate, powers, and membership of the proposed budget committee established to consider the Estimates; the principle of ministerial responsibility and accountability for departmental operations; and the connection between the supply process and the ways and means process.

### *Cash Management*

5. Over the past year, the federal Public Service has reported continued significant improvements in cash management. Since the tabling of your Committee's report on this subject (May 22, 1985), over \$539 million has been saved.

6. As a result of your Committee's report, business-like practices have been adopted in the way government makes payments, collects accounts receivable, deposits its receipts and considers financing costs in its financial decisions. For example, improved collection of accounts receivable resulted in a gain of \$46 million in 1985-86 and \$16 million in 1986-87, while enhanced recoveries of cash from Crown corporations netted \$365 million and \$54 million in the same years.

### *Indian Affairs*

7. When your Committee reported on the Department of Indian Affairs and Northern Development (4th Report, March 9, 1987), one of the major concerns was inadequate procedures in the management of Indian lands, estates and moneys. In areas such as the processing of estates and the release of funds from trust accounts for minors, the Department did not meet professional standards. Your Committee called for the introduction of amendments to the *Indian Act* to alleviate some of these concerns.

8. Your Committee noted that action has been taken with respect to some of the areas of needed amendment in the *Indian Act*. On June 2, 1988, the House gave second reading to Bill C-123 which amends the *Indian Act* concerning minors' trust accounts and a spouse's preferential share of an estate when a person dies without a will.

### *Remission Programs*

9. In its First Report (November 4, 1986) your Committee considered income tax remissions orders. In a hearing with Revenue Canada (Customs and Excise), your Committee also considered remission programs applicable

droit du gouvernement d'exercer un contrôle sur le processus budgétaire et la nécessité pour les parlementaires d'exercer leur pouvoir bien établi de voter les crédits. Le mandat du Comité l'habilitera à étudier les sujets suivants: la présentation et le contenu du budget des dépenses; les méthodes adoptées pour étudier ce budget; le mandat, les pouvoirs et la composition du Comité du budget proposé; les principes de la responsabilité ministérielle et de l'obligation de rendre compte en ce qui touche les opérations d'un ministère; et le lien entre le processus budgétaire et le processus des voies et moyens.

### *Gestion de l'encaisse*

5. Au cours de l'année, on a constaté, au sein de la fonction publique, des améliorations importantes dans les pratiques de gestion de l'encaisse. Depuis le dépôt du rapport du Comité sur cette question (le 22 mai 1985), des économies de 539 millions de dollars ont été réalisées.

6. Par suite du rapport du Comité, le gouvernement a adopté des pratiques qui se comparent davantage à celles du secteur privé en ce qui touche le paiement des comptes, le recouvrement des créances, le dépôt des rentrées de caisse et le calcul des coûts financiers de certaines décisions. Ainsi, l'amélioration des méthodes de recouvrement des créances a permis au gouvernement de récupérer 46 millions de dollars en 1985-1986 et 16 millions de dollars en 1986-1987. Les sommes recouvrées des sociétés d'État se sont élevées à 365 millions de dollars et à 54 millions de dollars respectivement au cours des mêmes années.

### *Affaires indiennes*

7. Dans son rapport sur le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (quatrième rapport, le 9 mars 1987), le Comité attirait l'attention sur les lacunes dans la gestion des terres, des successions et des deniers des Indiens. Le ministère ne s'acquittait pas comme l'aurait fait un spécialiste de ses responsabilités en ce qui touche le traitement des successions et la gestion des comptes en fiducie de mineurs. Le Comité recommandait donc l'adoption de modifications à la *Loi sur les Indiens* afin de corriger la situation.

8. Le Comité a noté qu'on avait adopté certaines des modifications qu'il a recommandées à la *Loi sur les Indiens*. Le 2 juin 1988, la Chambre adoptait en deuxième lecture le projet de loi C-123 qui modifie la *Loi sur les Indiens* en ce qui touche les modalités de gestion des comptes en fiducie de mineurs et la part préciputaire de la succession qui revient au conjoint dans le cas d'une personne qui meurt intestat.

### *Programmes de remise d'impôt sur le revenu*

9. Dans son premier rapport (le 4 novembre 1986), le Comité avait étudié la question des décrets de remise d'impôt sur le revenu. À une séance à laquelle participaient des fonctionnaires de Revenu Canada



to customs duties and excise taxes. Remissions of tax or duty usually provide relief to the taxpayer from some aspect of the tax system and are sometimes used to implement a particular policy. One major concern of your Committee was the failure to provide adequate information to Parliament on remission orders, which have become a major tax expenditure totalling approximately \$1 billion in 1985-86.

10. Over the past year, the Minister of Finance has responded positively to some of your Committee's concerns. All remission orders above \$20 million in value are now tabled in Parliament and semi-annual reports to Parliament on remission orders are also tabled, indicating, for each remission order, the total amount involved and the reasons for the order. In addition, improvements will be made in the reporting of remission orders in the Public Accounts of Canada. As a result of the above measures, both Parliament and the public are now better informed.

### *Committee Reports*

#### *(a) Income Tax Expenditures*

11. In its report on income tax expenditures (11th Report, November 2, 1987), your Committee focused on the need for improved information to Parliament and the implementation of sound monitoring and evaluation procedures by the Department of Finance.

12. With respect to information for Parliament, your Committee considered that improvements were required both in the quality of tax expenditure information and in the process whereby such information is provided to Parliament. All major tax expenditures should be subjected to an open process of consultation prior to their introduction with ample opportunity for Parliamentary review. In addition, an annual account of tax expenditures should be tabled in Parliament.

13. Your Committee raised a number of basic questions about the process whereby tax expenditure programs are approved and managed. These questions were related to program evaluation and a new evaluation unit recently established by the Department of Finance may help to answer them. Your Committee has called upon the Department to give priority to the evaluation of higher risk programs. Your Committee will monitor the progress of the Department's program evaluation branch.

#### *(b) Financial Management and Control Study*

14. The Committee's report on the Financial Management and Control Study (FMCS) centred on weak financial management in government departments and

(Douanes et Accise), le Comité a aussi étudié les programmes de remise des droits de douane et des taxes d'accise. Les remises d'impôt ou de droits sont habituellement consenties pour soustraire le contribuable à l'application d'une des dispositions du régime fiscal et on y a parfois recours pour mettre en oeuvre une politique donnée. Le Comité déplorait notamment qu'on ne fournisse pas suffisamment de renseignements au Parlement au sujet des décrets de remise d'impôt sur le revenu qui constituent maintenant une dépense fiscale importante, laquelle s'est élevée à quelque 1 milliard de dollars en 1985-1986.

10. Au cours de l'année, le ministre des Finances a tenu compte de certaines des doléances du Comité. Tous les décrets de remise d'impôt sur le revenu qui excèdent 20 millions de dollars sont maintenant soumis au Parlement, ainsi que les rapports semestriels donnant le montant de chaque décret de remise ainsi que les raisons pour lesquelles ces remises ont été accordées. En outre, on a amélioré la façon dont on rend compte des décrets de remise d'impôt dans les comptes publics du Canada. À la suite de l'adoption de ces mesures, le Parlement et le public sont maintenant mieux informés au sujet des décrets de remise d'impôt sur le revenu.

### *Rapports du Comité*

#### *(a) Dépenses fiscales*

11. Dans son rapport sur les dépenses fiscales (11<sup>e</sup> rapport, le 2 novembre 1987), le Comité a souligné qu'il était nécessaire au ministère des Finances d'améliorer l'information fournie à cet égard au Parlement et de mettre en oeuvre des procédures de surveillance et d'évaluation adéquates.

12. Le Comité a jugé nécessaire d'améliorer tant la qualité de l'information fournie au Parlement au sujet des dépenses fiscales que le processus par lequel elle est fournie. Avant d'être proposées, toutes les dépenses fiscales importantes devraient faire l'objet de consultations étendues et d'une étude approfondie par le Parlement. En outre, un état annuel des dépenses fiscales devra être déposé au Parlement.

13. Le Comité a soulevé un certain nombre de questions fondamentales au sujet du processus d'approbation et de gestion des dépenses fiscales. Ces questions avaient trait à l'évaluation des programmes et le nouveau service récemment créé par le ministère des Finances permettra sans doute d'améliorer la situation à cet égard. Le Comité a pressé le ministère d'accorder la priorité à l'évaluation des programmes comportant des risques élevés. Il suivra de près le travail effectué par le service de l'évaluation des programmes susmentionnés.

#### *(b) Étude de la gestion et du contrôle financiers*

14. Le rapport du Comité relatif à l'étude de la gestion et du contrôle financiers (EGCF) a fait ressortir les lacunes de la gestion financière dans certains ministères et



agencies. Policy decisions are being made without adequate financial information that decision-makers need to understand the implications of their decisions. There is an enormous lack of cost information across government. The taxpayer cannot be assured that operations in the public service are being carried out with due regard to economy, efficiency and effectiveness.

15. Financial accountability, ensuring that managers account for the resources entrusted to them, means a chain of accountability, from departmental managers to Treasury Board and from both of these to Parliament. Your Committee encouraged a new procedure to improve financial accountability of departments, Increased Ministerial Authority and Accountability, which will assign greater responsibilities to departmental management in return for enhanced reporting of performance. It will require managers to manage and replace the sometimes illusory control exercised by Treasury Board. At the same time, your Committee insisted that Treasury Board not abdicate its statutory responsibilities for the management of public funds.

16. Your Committee continues to be concerned about serious inadequacies in financial computer systems. Your Committee found a pattern of project failures, cost overruns, poor operating performance, duplication of effort and significant waste. To remedy these deficiencies, your Committee endorsed the Auditor General's recommendations in this area and called upon Treasury Board Secretariat and the Office of the Comptroller General to monitor departments' implementation of corrective measures.

17. Your Committee called for the senior financial officer to be an integral part of departments' decision-making process so that decisions are demonstrably based on cost-benefit analysis and improved reporting of costs. Your Committee further recommended that all departments and agencies implement productivity measurement plans.

## B. FOLLOW-UP ON COMMITTEE REPORTS

18. The follow-up process is an integral part of the relationship between the Committee and government departments and agencies. As the audit committee of Parliament, the Committee is concerned with the nature and extent of the remedial actions in response to its recommendations. The process usually involves the submission of progress reports and the assessment of these by the Auditor General.

organismes gouvernementaux. Les décideurs prennent des décisions sans posséder les renseignements financiers leur permettant d'évaluer les conséquences. Tous les services gouvernementaux manquent de renseignements sur les coûts des programmes. On ne peut assurer au contribuable que les programmes gouvernementaux sont mis en oeuvre en tenant compte des exigences en matière d'économie, d'efficacité et d'efficience.

15. Pour que les gestionnaires puissent rendre compte de la gestion des ressources financières qui leur sont confiées, il est nécessaire d'établir une chaîne de responsabilités allant des ministères au Conseil du Trésor, tous deux étant comptables envers le Parlement. Le Comité a favorisé la mise en oeuvre d'une nouvelle procédure en vue d'améliorer la responsabilité financière des ministères, soit l'accroissement des pouvoirs et des responsabilités ministériels, par laquelle les ministères obtiendront davantage de responsabilités en matière de gestion en contrepartie d'une meilleure information sur le rendement des programmes. Les gestionnaires seront tenus, dans le cadre de cette nouvelle procédure, d'assumer eux-mêmes le contrôle de leurs programmes qu'exerce maintenant de façon parfois illusoire le Conseil du Trésor. Par ailleurs, le Comité a insisté sur le fait que le Conseil du Trésor ne doit pas abdiquer ses responsabilités statutaires en ce qui touche la gestion des fonds publics.

16. Le Comité continue de s'inquiéter des lacunes sérieuses qu'il a constatées dans les systèmes informatiques de gestion financière. Il a relevé à plusieurs reprises des lacunes, des dépassements de devis, des résultats médiocres, des chevauchements et un gaspillage important de ressources. Pour corriger la situation, le Comité a fait siennes les recommandations formulées par le Vérificateur général à cet égard et a pressé le Secrétariat du Conseil du Trésor et le bureau du Contrôleur général de surveiller la mise en oeuvre par les ministères de mesures correctives.

17. Le Comité a recommandé que les ministères tiennent compte de l'avis de leur agent principal des finances au moment de prendre des décisions pour s'assurer qu'elles se fondent sur une analyse coûts-avantages et que la déclaration des coûts est plus juste. Le Comité a également recommandé que tous les ministères et organismes gouvernementaux adoptent des plans permettant d'évaluer leur productivité.

## B. SUIVI DES RAPPORTS DU COMITÉ

18. Le processus de suivi fait partie intégrante des relations entre le Comité et les ministères et organismes du gouvernement. A titre de comité de vérification du Parlement, le Comité s'intéresse de près à la nature et à la portée des mesures correctives prises à la suite de ses recommandations. Ce processus comprend la présentation de rapports d'activité et l'évaluation de ces rapports par le Vérificateur général.



*Department of Public Works (2nd Report, December 18, 1986)*

19. Your Committee sought updates from the Department of Public Works in a number of areas, notably the implementation of revenue dependency, a system to improve cost-effectiveness by charging client departments for services. Other areas reported to your Committee involved the need for improvements in planning the accommodation of government departments, in the extent of competitive tendering, in financial management systems, and in the rationalization of architectural and engineering services. The Auditor General assessed these responses on behalf of your Committee. In most areas progress was noted. For example, revenue dependency has been implemented on the services side of the Department but not on the accommodation side and a full financial management system is not yet in place, although important components are. Your Committee will continue to monitor the Department's progress.

*Department of Indian Affairs and Northern Development (4th and 5th Reports, March 9 and 16, 1987)*

20. Further responses were received in the past year from the Department of Indian Affairs and Northern Development relating to the management of Indian lands and moneys, contributions to Indian bands and procedures for native claims settlements. These responses were assessed by the Auditor General. In the case of Indian lands and moneys, the Department made specific undertakings to your Committee for remedial action and firm target dates for the completion of these measures have now been set. With respect to contributions to Indian bands, efforts are underway to improve controls over payments and implement alternative funding arrangements. The Department will continue to report its progress to your Committee.

*Department of External Affairs (6th Report, May 20, 1987)*

21. The Department of External Affairs has responded to your Committee's recommendations and these responses have been assessed by the Auditor General. In a number of key areas, such as personnel policy and improved operating relationships with other government departments, the department has made progress in implementing your Committee's recommendations. In other areas, such as the establishment of levels of service at posts abroad, the Department's remedial actions have been incomplete, based on differing views as to the need for the measures recommended by the Auditor General and your Committee.

*Department of Agriculture (7th Report, June 11, 1987)*

22. During the past year, the Department of Agriculture responded to your Committee's recommendations by providing a detailed progress report and other documentation related to the recommendations of the Auditor General. Your Committee noted that the Department's response included a timetable of planned

*Ministère des Travaux publics (2<sup>e</sup> rapport, le 18 décembre 1986)*

19. Le Comité avait demandé au ministère des Travaux publics des rapports d'activité visant plusieurs domaines, dont la mise en oeuvre d'un régime d'autofinancement, système de facturation des ministères-clients de façon à améliorer la rentabilité. Par ailleurs, le ministère devait améliorer la planification du logement des ministères pour ce qui est de l'adjudication des contrats, des programmes de gestion financière et de la rationalisation des services d'architecture et de génie. Le Vérificateur général a évalué ces rapports pour le Comité. Des progrès ont été notés dans la plupart des domaines. Par exemple, le régime d'autofinancement a été mis en oeuvre dans le secteur des services du ministère, mais non pas dans celui du logement, le programme de gestion financière n'est pas encore entièrement en place, même si d'importants éléments le sont. Le Comité continuera à surveiller les progrès du ministère.

*Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> rapports, les 9 et 16 mars 1987)*

20. Le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien a envoyé d'autres rapports au cours de l'année écoulée sur la gestion des terres et des deniers des Indiens, les fonds versés aux bandes indiennes et les méthodes de règlement des revendications territoriales autochtones. Ces rapports ont été évalués par le Vérificateur général. Dans le cas des terres et des deniers des Indiens, le ministère s'était engagé auprès du Comité à prendre des mesures correctives et il s'est maintenant fixé un échéancier à cet égard. Pour ce qui est des fonds versés aux bandes indiennes, le ministère s'efforce actuellement de mieux contrôler les versements et de parvenir à d'autres ententes de financement. Le ministère continuera à faire rapport de ses travaux au Comité.

*Ministère des Affaires extérieures (6<sup>e</sup> rapport, le 20 mai 1987)*

21. Le Vérificateur général a évalué la façon dont le ministère des Affaires extérieures a donné suite aux recommandations du Comité. Dans plusieurs secteurs essentiels, comme la politique en matière de personnel et l'établissement de meilleures relations avec d'autres ministères, le ministère a répondu aux recommandations du Comité. Dans d'autres domaines, comme la définition des niveaux de service dans les missions à l'étranger, les mesures correctives prises par le ministère ont été incomplètes en raison de divergences de vue quant à la nécessité de ces mesures recommandées par le Vérificateur général et le Comité.

*Ministère de l'Agriculture (7<sup>e</sup> Rapport, le 11 juin 1987)*

22. Au cours de l'année écoulée, le ministère de l'Agriculture a donné suite aux recommandations du Comité en présentant un rapport détaillée ainsi que d'autres documents se rapportant aux recommandations du Vérificateur général. Le Comité a noté que le ministère s'est fixé un échéancier pour l'application des



corrective measures for those recommendations where remedial action was incomplete. The Department appeared to have taken action in many of the areas of concern to your Committee, such as improved management of the Department's research operations and the adoption of improved procedures for the handling and disposal of toxic wastes and hazardous materials.

### C. TOPICS RAISED IN THE EVIDENCE

23. Over the past year, your Committee heard evidence on the following matters which were not separately reported to the House:

- (i) payment of public funds to a Hong Kong bank in a manner that appeared to avoid Canadian income taxes;
- (ii) overexpended appropriations in seven departments;
- (iii) materiel support and major capital projects in the Department of National Defence;
- (iv) public pensions management, Indian and Northern health care, and the backlog in the approval of drug submissions in the Department of National Health and Welfare;
- (v) the Auditor General's 1988-89 Estimates; and
- (vi) the Canadian Jobs Strategy in the Canada Employment and Immigration Commission.

Your Committee wishes to summarize its major observations and conclusions with respect to several of these subjects.

#### *Overexpended Appropriations*

24. Your Committee noted ten instances in seven departments of overexpended appropriations for the 1986-87 fiscal year. The most significant overexpended appropriation was in the Department of Regional Industrial Expansion (DRIE), where approximately \$80 million was overspent. Your Committee noted that the Department has responded with more rigorous systems and procedures for forecasting, budgeting and financial control. An important part of the problem is that the Department, which has multi-year spending commitments, needs to know what its commitments are at all times and your Committee considers that the systems introduced in the Department must serve that objective. This situation reinforces your Committee's emphasis in this annual report on the need for better controls before public funds are spent.

correctifs prévus lorsque les mesures correctives s'étaient révélées incomplètes. Le ministère semble avoir pris des mesures dans de nombreux domaines notés par le Comité, comme la gestion améliorée des activités de recherche du ministère et l'adoption de meilleures règles pour la manutention et l'élimination des déchets toxiques et des matières dangereuses.

### C. QUESTIONS SOULEVÉES PAR LES TÉMOINS

23. Au cours de l'année écoulée, le Comité a entendu des témoignages sur les questions suivantes, lesquelles n'ont pas fait l'objet de rapports distincts à la Chambre:

- (i) versement de fonds publics à une banque de Hong Kong d'une façon qui semblait éviter le paiement de l'impôt canadien sur les bénéfiques;
- (ii) dépassements de crédits dans sept ministères;
- (iii) appui matériel et grands projets d'immobilisations au ministère de la Défense nationale;
- (iv) gestion des régimes publics de retraite, services de santé des Indiens et des populations du Nord, arriérés des approbations des présentations de drogues nouvelles au ministère de la Santé nationale et du Bien-être social;
- (v) budget des dépenses 1988-1989 du Vérificateur général;
- (vi) Planification de l'emploi de la Commission de l'Emploi et de l'Immigration du Canada.

Le Comité souhaite résumer ses principales observations et conclusions à l'égard de plusieurs de ces sujets.

#### *Dépassements de crédits*

24. Pour l'exercice financier 1986-1987, le Comité a relevé dix cas de dépassement de crédits dans sept ministères. C'est au ministère de l'Expansion industrielle régionale que le dépassement de crédits le plus important a été noté: près de 80 millions de dollars. Le Comité a remarqué que le ministère a réagi en appliquant des mesures et des systèmes plus rigoureux en matière de prévisions, d'établissement du budget et de contrôle financier. Le problème s'explique en grande partie par le fait que le ministère a des engagements pluriannuels de dépenses; il doit donc savoir à tout moment la nature de ses engagements. D'après le Comité, les systèmes présentés par le ministère devraient permettre de redresser la situation. Cet état de fait souligne encore plus la nécessité de meilleurs contrôles des dépenses de fonds publics, point que le Comité avait relevé dans son rapport annuel.



### *National Defence*

25. With respect to materiel support, your Committee shared the Auditor General's concern that neither the materiel support system nor the logistics framework of the Canadian Armed Forces was suitably developed for sustained conflict. The supply system was based on 1960s technology and although work had started on a replacement system, the new system would not be in place before 1995. Other issues of concern to your Committee were the annual purchasing of \$35 million worth of supplies in advance of need, the failure to observe due regard for economy in purchasing, and \$300 million worth of excess inventory. Your Committee also concluded that the Departments of National Defence and Supply and Services should tighten up procedures related to the purchase of foreign-sourced material through Canadian middlemen where the latter were making excessive profits.

26. In relation to major capital projects, your Committee found that the systems and practices used by the Department to manage these projects were generally appropriate. However, your Committee was concerned by the need to better define what constituted a major capital project. In one case, a \$40 million component was removed from a contract in order to avoid the more stringent criteria for Treasury Board approval applicable to a major Crown project. Another concern of your Committee was the sole-sourcing of major contracts. For example, a contract valued in excess of \$1 billion was entered into without competitive bids and the Auditor General could not find evidence of the reasoning behind the sole-sourcing decision in the files.

### *National Health and Welfare*

27. Your Committee was concerned by the need to implement measures of performance and improve productivity in the Canada Pension Plan and Old Age Security programs. Processing times of pensions, including disability pensions, are excessively long and have not improved appreciably since the Auditor General's last audit two years ago. The Department indicated to your Committee that improved procedures would streamline the processing of applications. Your Committee expects the Department to implement these measures.

28. Another subject considered by your Committee was the adequacy of Indian and Northern health services. The Auditor General concluded that existing systems were so deficient that the Department could not be sure it was delivering an adequate level of health services to these individuals. In response to these deficiencies, the Department made a commitment to your Committee to improve its planning and management systems, notably in

### *Défense nationale*

25. En ce qui concerne l'appui matériel, le Comité a les mêmes inquiétudes que le Vérificateur général, c'est-à-dire que ni le système d'appui matériel ni la structure logistique des Forces armées canadiennes ne permettraient de répondre convenablement aux exigences d'un conflit prolongé. Le système d'approvisionnement s'appuyait sur la technologie des années 60; même si le ministère a commencé à faire des recherches sur un système de remplacement, ce nouveau système ne sera pas en place avant 1995. Le Comité s'inquiète également des achats anticipés de fournitures, de l'ordre de 35 millions de dollars par année, du fait que le ministère ne se soucie pas, comme il le devrait de l'économie lorsqu'il procède à ces achats et qu'il existe un excédent de matériel valant 300 millions de dollars. Le Comité a également conclu que les ministères de la Défense nationale et des Approvisionnements et Services devraient renforcer leurs règlements visant l'achat de matériel à l'étranger par l'entremise d'intermédiaires canadiens dont les profits sont excessifs.

26. En ce qui concerne les grands projets d'immobilisations, le Comité est d'avis que les systèmes et méthodes de gestion de ces projets sont généralement pertinents. Il reste toutefois que d'après le Comité, il faudrait mieux définir ce qui constitue un grand projet d'immobilisation. Dans un cas particulier, un élément de 40 millions de dollars a été supprimé d'un contrat pour éviter d'avoir à respecter les critères plus sévères du Conseil du Trésor en matière d'approbation d'un grand projet de la Couronne. Le Comité s'inquiète également du recours à des fournisseurs exclusifs pour de gros contrats. Ainsi, un contrat évalué à plus d'un milliard de dollars a été attribué sans concurrence et le Vérificateur général n'a pu en trouver les motifs dans les dossiers du ministère.

### *Santé nationale et Bien-être social*

27. Il fallait d'après le Comité que le ministère adopte des mesures de rendement et améliore la productivité dans le cadre des programmes du Régime de pensions du Canada et de la Sécurité de la vieillesse. Les délais du traitement des pensions, y compris les pensions d'invalidité, sont excessivement longs. Aucune véritable amélioration n'a été notée depuis la dernière vérification du Vérificateur général, il y a deux ans. Le ministère a indiqué au Comité que l'adoption de meilleures règles permettrait de rationaliser le traitement des demandes. Le Comité s'attend à ce que le ministère mette ces mesures en oeuvre.

28. Le Comité a également examiné la pertinence des services de santé offerts aux Indiens et aux populations du Nord. Le Vérificateur général a conclu que les systèmes actuels présentaient tellement de lacunes que le ministère ne pouvait pas être en mesure de savoir si les services de santé offerts à ces personnes étaient adéquats. Afin de corriger ce problème, le ministère s'est engagé auprès du Comité à améliorer ses systèmes de planification et de



relation to programs such as the National Native Alcohol and Drug Abuse Program.

29. Your Committee was also concerned by the delays and significant backlog in the approval of new drug submissions by the Department of National Health and Welfare. Canadians must wait up to two years for a new drug to enter the marketplace. The Department informed your Committee that it would implement productivity targets and guidelines to require more complete applications from drug manufacturers.

#### *Auditor General's Estimates*

30. Your Committee considered the Auditor General's 1988-89 Main Estimates. Among the issues discussed were the need for 28 additional person-years and the international activities of the Audit Office. The Auditor General provided your Committee with an explanation of his increase in person-year utilization and described in some detail the long-standing involvement of that office in international matters such as the United Nations audit. In addition, your Committee held a second meeting *in camera* to discuss the subjects proposed for the Auditor General's 1989 Annual Report.

#### *Canadian Jobs Strategy*

31. The Canadian Jobs Strategy embodied six major federal labour market programs and was launched in a very short period over the summer of 1985. Among your Committee's concerns with respect to the Strategy was the failure to carry out a formal financial analysis of alternative programs. There were also inadequacies in forms, guidelines and directives leading to incomplete files for 40 per cent of proposal approvals. The Canada Employment and Immigration Commission informed your Committee that a departmental task force had been created to respond to these problems. The Commission made a commitment to your Committee that improvements would be made through changes in programming criteria, new support procedures, and an extensive staff training program.

gestion, au chapitre notamment de certains programmes comme le Programme national de lutte contre l'abus de l'alcool et des drogues chez les autochtones.

29. Le Comité s'est également inquiété des retards et des arriérés considérables relatifs à l'approbation des présentations de drogues nouvelles par le ministère de la Santé nationale et du Bien-être social. Les Canadiens doivent attendre jusqu'à concurrence de deux ans avant qu'un nouveau médicament ne puisse être mis sur le marché. Le ministère a indiqué au Comité qu'il mettrait en oeuvre des objectifs de productivité ainsi que des lignes directrices exigeant des demandes plus complètes de la part des fabricants de drogues.

#### *Budget des dépenses du Vérificateur général*

30. Le Comité a examiné le budget des dépenses principal 1988-1989 du Vérificateur général. Parmi les questions débattues, citons la nécessité de 28 années-personnes supplémentaires ainsi que les activités internationales du Bureau de vérification. Le Vérificateur général a remis au Comité une explication de l'augmentation du nombre des années-personnes et a décrit en détail la participation internationale de longue date de son bureau, comme la vérification aux Nations Unies. En outre, le Comité a tenu une deuxième séance à huis clos afin de discuter des sujets proposés pour le Rapport annuel de 1989 du Vérificateur général.

#### *Planification de l'emploi*

31. La Planification de l'emploi qui regroupait six grands programmes fédéraux du marché du travail a été lancée très rapidement au cours de l'été 1985. A ce chapitre, le Comité s'est inquiété du fait qu'il n'y ait pas eu d'analyse financière officielle des programmes de rechange. Il a également noté des insuffisances en ce qui concerne les formulaires, les lignes de conduite et les directives, tant et si bien que 40 p. 100 des dossiers relatifs à l'approbation des propositions sont incomplets. La Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada a informé le Comité qu'un groupe de travail ministériel avait été mis sur pied pour résoudre ces problèmes. La Commission s'est engagée auprès du Comité à améliorer ce programme en modifiant les critères de programmation, en établissant de nouvelles règles en matière d'appui et en prévoyant un vaste programme de formation du personnel.



32. A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (Issues Nos. 27, 28, 29, 35, 37, 39 and 41 which includes this Report) is tabled.

32. Un exemplaire des Procès-verbaux et témoignages se rapportant à ces questions (fascicules nos 27, 28, 29, 35, 37, 39 et 41 qui contient le présent rapport) est déposé.

Respectfully submitted,

Respectueusement soumis,

La présidente,

AIDEEN NICHOLSON

Chairman

LE MERCREDI 17 AOÛT 1988

WEDNESDAY, AUGUST 17, 1988

(64)

(64)

La Commission permanente des comptes publics se réunit aujourd'hui à 13 h 30, dans la pièce 112-N de l'édifice du Centre sous la présidence d'Aideen Nicholson.

The Standing Committee on Public Accounts met at 1:35 o'clock p.m. this day in room 112-N Centre Block. The Chairman, Aideen Nicholson, presiding.

Membres du Comité présents: Stan Howdeshell, Dan McKenzie, Aideen Nicholson, Alan Rowley et Tony Roman.

Membres of the Committee present: Stan Howdeshell, Dan McKenzie, Aideen Nicholson, Alan Rowley and Tony Roman.

Autres députés présents: Bob Corbett, Ron Stewart et Gordon Taylor.

Other Members present: Bob Corbett, Ron Stewart and Gordon Taylor.

Présents: J. Andrew Macdonald, Contrôleur général du Canada. Du bureau du Vérificateur général du Canada: D. Lamy Meyer, sous-vérificateur général.

Present: J. Andrew Macdonald, Comptroller General of Canada. From the office of the Auditor General of Canada: D. Lamy Meyer, Deputy Auditor General.

Le Comité reprend l'étude du décret en conseil contenu à l. Andrew Macdonald le poste de Contrôleur général du Canada, document déposé au Comité le jeudi 21 juillet 1988, conformément aux dispositions des paragraphes 67(2) et 103(1) du Règlement (Document parlementaire n° 232-620).

The Committee resumed consideration of the Order in Council appointing J. Andrew Macdonald to the post of Comptroller General of Canada, which paper was tabled to the Committee on Thursday, July 21, 1988 pursuant to Standing Order 67(2) and 103(1) (Sessional Paper No. 232-620).

Le Contrôleur général fait une déclaration et répond aux questions.

The Comptroller General made a statement and answered questions.

Le témoin est prié de quitter la salle.

The witness was excused.

À 16 h 47, le Comité adjoint le huis clos.

At 4:47 o'clock p.m., the Committee proceeded to sit in camera.



**MINUTES OF PROCEEDINGS**

TUESDAY, JULY 26, 1988  
(63)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met *in camera* at 10:05 o'clock a.m. this day in room 112-N, Centre Block, the Chairman, Aideen Nicholson, presiding.

*Members of the Committee present:* Gilles Grondin, Dan McKenzie, Aideen Nicholson and Alan Redway.

*Acting Member present:* Gabriel Fontaine for Jean-Guy Guilbault.

*In attendance: From the Library of Parliament:* T.A. Wileman, Research Officer.

The Committee met to consider matters relating to its mandate under Standing Order 96(3)(f).

The Chairman presented a draft annual Report.

After debate thereon, *it was agreed*,—That the draft Report, as amended, be the Committee's Report.

*Ordered*,—That the Chairman do present the Committee's Report to the House.

At 10:30 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chairman.

WEDNESDAY, AUGUST 17, 1988  
(64)

The Standing Committee on Public Accounts met at 3:35 o'clock p.m. this day in room 112-N, Centre Block, the Chairman, Aideen Nicholson, presiding.

*Members of the Committee present:* Stan Hovdebo, Dan McKenzie, Aideen Nicholson, Alan Redway and Tony Roman.

*Other Members present:* Bob Corbett, Ron Stewart and Gordon Taylor.

*In attendance: From the Library of Parliament:* E.R. Adams and T.A. Wileman, Research Officers.

*Witnesses:* J. Andrew Macdonald, Comptroller General of Canada. *From the Office of the Auditor General of Canada:* D. Larry Meyers, Deputy Auditor General.

The Committee commenced consideration of the Order in Council appointing J. Andrew Macdonald to the post of Comptroller General of Canada, which paper was referred to the Committee on Thursday, July 21, 1988 pursuant to Standing Orders 67(5) and 103(1) (Sessional Paper No. 332-6/20).

The Comptroller General made a statement and answered questions.

The witness was excused.

At 4:47 o'clock p.m., the Committee proceeded to sit *in camera*.

**PROCÈS-VERBAUX**

LE MARDI 26 JUILLET 1988  
(63)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à huis clos, aujourd'hui à 10 h 05, dans la pièce 112-N de l'édifice du Centre, sous la présidence d'Aideen Nicholson, (*présidente*).

*Membres du Comité présents:* Gilles Grondin, Dan McKenzie, Aideen Nicholson et Alan Redway.

*Membre suppléant présent:* Gabriel Fontaine remplace Jean-Guy Guilbault.

*Aussi présent:* De la Bibliothèque du Parlement: T.A. Wileman, attaché de recherche.

Le Comité se réunit pour étudier les questions ayant trait au mandat que lui confie l'alinéa 96(3)f) du Règlement.

La présidente présente une ébauche du rapport annuel.

Après débat, *il est convenu*,—Que le projet de rapport, sous sa forme modifiée, soit le rapport du Comité.

*Il est ordonné*,—Que la présidente présente le rapport du Comité à la Chambre.

À 10 h 30, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

LE MERCREDI 17 AOÛT 1988  
(64)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 15 h 35, dans la pièce 112-N de l'édifice du Centre, sous la présidence d'Aideen Nicholson, (*présidente*).

*Membres du Comité présents:* Stan Hovdebo, Dan McKenzie, Aideen Nicholson, Alan Redway et Tony Roman.

*Autres députés présents:* Bob Corbett, Ron Stewart et Gordon Taylor.

*Aussi présents:* De la Bibliothèque du Parlement: E.R. Adams et T.A. Wileman, attachés de recherche.

*Témoins:* J. Andrew Macdonald, Contrôleur général du Canada. *Du bureau du Vérificateur général du Canada:* D. Larry Meyers, sous-vérificateur général.

Le Comité reprend l'étude du décret en conseil confiant à J. Andrew Macdonald le poste de Contrôleur général du Canada, document déferé au Comité le jeudi 21 juillet 1988, conformément aux dispositions des paragraphes 67(5) et 103(1) du Règlement (Document parlementaire n° 332-6/20).

Le Contrôleur général fait une déclaration et répond aux questions.

Le témoin est prié de quitter la salle.

À 16 h 47, le Comité adopte le huis clos.



The Committee proceeded to consider matters relating to its mandate under Standing Order 96(3)(f).

The Deputy Auditor General was called and answered questions.

At 5:10 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Thomas Hall  
Clerk of the Committee

Le Comité entreprend d'étudier les questions ayant trait au mandat que lui confie l'alinéa 96(3)f) du Règlement.

Le sous-vérificateur général est invité à regagner la pièce et répond aux questions.

À 17 h 10, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

Le greffier du Comité  
Thomas Hall



**EVIDENCE**

[Recorded by Electronic Apparatus]

[Texte]

Wednesday, August 17, 1988

• 1537

**The Chairman:** I call the meeting to order. In accordance with Standing Orders 67.(5) and 103.(1), a certified copy of the Order in Council appointing Mr. Andrew Macdonald to the post of Comptroller General of Canada was tabled in the House and referred to the Standing Committee on Public Accounts on Thursday, July 21, 1988.

In accordance with Standing Order 104, the committee decided on Tuesday, July 26, 1988, to call the appointee to appear before the committee for the purpose of examining his qualifications and competence to perform the duties of the post to which he has been appointed.

This is the first time the public accounts committee has reviewed an Order in Council appointment. The only issue before the committee is whether the appointee has the qualifications and the competence to perform the duties of his position. However, since Mr. Macdonald has held this position on an acting basis for some time and is well known to the committee, in welcoming him here we may also have some general questions regarding the office itself.

Mr. Macdonald, you might wish to make an opening statement.

**Mr. J. Andrew Macdonald (Comptroller General of Canada):** I just wanted to say, Madam Chair—

**Mr. Redway:** You want to tender your resignation.

**Mr. Macdonald:** Not yet, Mr. Redway. I wanted to say that I was somewhat surprised when I was called before the committee, but on reflection I realized that since I joined the Office of the Comptroller General in 1980 to work on the review of the estimates project it was a natural thing to come before this committee. The committee's twenty-third report of 1979 was basically my workplan, and I guess over the years I have spent more time with this committee than all other committees of the House. I am very pleased to be here with you today.

**The Chairman:** Thank you. I do not imagine that many members will have searching questions about your qualifications, Mr. Macdonald, but I think we would be very interested in hearing about any possible changes in the office at this time, as you are assuming office, or any changes that are anticipated for the role of the Comptroller General.

**Mr. Macdonald:** Perhaps I could speak to that now. I guess the confusion regarding the role of the office has been well known. Since I have assumed the Comptroller

**TÉMOIGNAGES**

[Enregistrement électronique]

[Traduction]

Le mercredi 17 août 1988

**La présidente:** Je déclare la séance ouverte. Conformément aux articles 67.(5) et 103.(1) du Règlement, une copie conforme du décret portant nomination de M. Andrew Macdonald au poste de contrôleur général du Canada a été déposée à la Chambre et déferée au Comité permanent des comptes publics le jeudi 21 juillet 1988.

Conformément à l'article 104 du Règlement, le Comité a décidé, le mardi 26 juillet 1988, de convoquer la personne ainsi nommée à comparaître devant le Comité dans le but d'examiner ses titres et qualités ainsi que son aptitude à s'acquitter des fonctions du poste auquel il a été nommé.

C'est la première fois que le Comité des comptes publics examine une nomination par décret. Le Comité a pour seul mandat de déterminer si la personne nommée possède les qualités et la compétence voulues pour s'acquitter de ses fonctions. Toutefois, comme M. Macdonald occupe le poste à titre intérimaire depuis quelque temps déjà et est bien connu des membres du Comité, ceux-ci voudront peut-être lui poser aussi d'autres questions d'ordre général touchant à sa charge.

Monsieur Macdonald, vous pouvez, si vous le souhaitez, faire une déclaration.

**M. J. Andrew Macdonald (contrôleur général du Canada):** Je voulais seulement dire, madame la présidente. . .

**M. Redway:** Vous voulez remettre votre démission.

**M. Macdonald:** Pas encore, monsieur Redway. Je vous avoue ma surprise lorsque j'ai appris ma convocation au Comité mais, à la réflexion, j'ai conclu que, puisque j'appartiens au Bureau du contrôleur général depuis 1980, lorsque j'ai participé à l'examen du projet sur le budget des dépenses, il était tout naturel que je compareisse devant le Comité. Le 23<sup>e</sup> rapport du Comité, pour l'année 1979, a à toutes fins utiles constitué mon plan de travail; au fil des années, c'est probablement avec votre Comité que j'ai passé le plus de temps. Je suis donc très heureux d'être ici aujourd'hui.

**La présidente:** Merci. Je serais étonnée que les membres du Comité se posent beaucoup de questions sur vos aptitudes, monsieur Macdonald, mais j'imagine qu'ils voudront en savoir un peu plus sur d'éventuels changements au sein du bureau ou dans vos fonctions de contrôleur général, au moment où vous assumez vos fonctions.

**M. Macdonald:** Volontiers. La confusion qui règne sur le rôle du bureau est bien connue. Depuis que j'ai pris mes fonctions, d'abord à titre intérimaire, je suis remonté



[Texte]

General's position, first on an acting basis, I went back and looked at the basic mandate given to the office when it was first created. I went back to some of the testimony given by the then President of the Treasury Board, Mr. Robert Andras, relating to the responsibilities of the office, and by and large I think I can say that our fundamental role has not changed. We are still primarily accountable for financial management, financial management systems, financial management control, internal audit and program evaluation.

• 1540

I think what has happened over the years is that there have been shifts in emphasis, depending on the particular initiatives that were under way. In the very early days of the office we were very much involved in establishing financial management infrastructure in departments, senior financial officers in departments, internal audit functions in an appropriate policy context in departments, and program evaluation. Shortly after, we picked up the very large reform of the estimates project. At the same time we had the ongoing responsibility for the fundamental policies regarding financial control.

Over the years, as these major projects have really reached their end, they have been replaced by other projects and other initiatives, but always in the area of financial management and the related audit and evaluation. I did not really feel that the office was changing its role. I felt we were moving from what I would call a construction phase, if you will, of establishing appropriate infrastructures into one where we would now attempt to use it more effectively.

I think it was very timely that the Auditor General's second Financial Management and Control Study came out, which basically said the financial control by and large is okay but there is a lot to be done on the financial management side, which is after all the utilization of these tools that we have tried to put in place, the further development of them and the refining.

I have been trying to communicate both within government and outside that the role of the office has not fundamentally changed. We are moving into another phase. We are basically there to serve the Treasury Board and Parliament and to ensure that the right information is made available. I think we have had good acceptance within government and with parliamentarians in the initiatives that we have under way. In that regard the Auditor General's office and our office share the same objectives, although we do look at it from slightly different perspectives.

In terms of the reorganization, I think the major changes that are going to occur in the office have already occurred. I believe the committee was given a copy of the note I sent to all of my staff regarding the recent approval by the Treasury Board of the reorganized office. I will just spend a moment to give you the highlights.

[Traduction]

aux sources pour voir quel était le mandat du bureau à sa création. J'ai relu le témoignage donné par le président du Conseil du Trésor de l'époque, M. Robert Andras, sur les fonctions du bureau et je suis arrivé à la conclusion que, l'un dans l'autre, notre rôle fondamental n'a pas changé. Nous sommes toujours chargé de rendre des comptes sur la gestion financière, les systèmes de gestion financière, le contrôle de la gestion financière, la vérification interne ainsi que l'évaluation des programmes.

Au fil des ans, c'est l'insistance sur tel ou tel facteur qui a changé, je crois, en fonction des grands thèmes du moment. À ses débuts, le bureau s'occupait surtout de mettre en place l'infrastructure de gestion financière dans les ministères, de les doter d'agents supérieurs des finances, de services de vérification interne adaptés à chacun d'eux, ainsi que de services d'évaluation des programmes. Peu après, nous nous sommes lancés dans la vaste entreprise de réforme du budget des dépenses. Simultanément, il nous appartenait de tracer les grandes lignes de conduite en matière de contrôle financier.

Avec le temps, au fur et à mesure que ces entreprises connaissent leur aboutissement, elles ont été remplacées par d'autres, mais toujours dans le domaine de la gestion financière et dans les secteurs connexes de la vérification et de l'évaluation. Je n'ai jamais eu l'impression que le bureau changeait de rôle. Il a d'abord été un bâtisseur, pour ainsi dire, alors que maintenant il cherche à se servir plus efficacement de ce qu'il a construit.

À mon avis, la deuxième Étude de la gestion et du contrôle financier du vérificateur général a été publiée à point nommé. Il y disait essentiellement que le contrôle financier est adéquat mais qu'il reste beaucoup à faire en matière de gestion financière, ce qui représente bien l'utilisation des mécanismes que nous avons mis en place, leur rodage et leur perfectionnement.

Aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du gouvernement, j'ai dit que le rôle du bureau n'avait pas changé au fond. Nous passons à une autre étape. Notre vocation est de servir le Conseil du Trésor et le Parlement pour veiller à ce que la bonne information soit disponible. Je pense que le gouvernement et les parlementaires acceptent bien les missions que nous nous sommes données. Sous ce rapport, le bureau du vérificateur général et le nôtre partagent les mêmes objectifs, sauf que nous les envisageons d'un angle légèrement différent.

Pour ce qui est de la réorganisation, les grands changements auxquels on pouvait s'attendre ont déjà eu lieu. Les membres ont reçu je crois copie d'une note que j'ai envoyée à tous mes collaborateurs concernant l'approbation récente par le Conseil du Trésor de notre réorganisation. Laissez-moi vous en donner les faits saillants.



[Text]

Basically we had to respond to a situation where, with the phasing out of the improvement in management practices and controls program, which had largely been completed, we wanted to give a much stronger emphasis to internal audit to exploit the considerable investment we had made over the years in internal audit infrastructure in departments. I was concerned that we were not getting enough of the right kind of audit-based information into the centre to enable us to provide some level of assurance to the Treasury Board ministers that things really were under control. If challenged, we had to have some audit-based evidence for that.

At the same time I recognized that the policy centres were having very strong demands for additional policy development, particularly in the area of costing and financial systems and the whole area of financial management information. The reorganization essentially reallocated resources into the policy areas. It took my former position of Policy Development Branch and split it into two. We now have an Accounting and Costing Policy Branch and a Financial Management Information Systems Branch, which are designed to give the dual focus to financial management and financial control as structured by the Auditor General.

At the same time they were enriched with resources to enable them to carry on more of the kind of initiatives that were planned for that area. The Management Practices Branch became the Audit and Review Branch, with responsibility for harnessing internal audit and ensuring that we could continue to develop that function in the government.

At the same time the Program Evaluation Branch was left pretty well as it was, with minor adjustments here and there; by and large its role was not affected.

The other thing I did was to take the Professional Development Division, which had previously been in the Financial Policy Centre, and had it report directly to me. It is now and will be over the next year or so expanding the considerable progress we have made in the financial community human resource management into audit and evaluation areas.

**The Chairman:** The Auditor General provided us with a copy of his view of the role or the mandate of the Comptroller General of Canada. Would you care to comment on that?

**Mr. Macdonald:** I talked with Mr. Dye before that was sent over. By and large, I do not have a lot of problems with it. It is a restatement of a number of things the office has been doing.

[Translation]

Avec l'élimination graduelle du programme d'amélioration des pratiques de gestion et des contrôles de gestion, en grande partie réalisée, il fallait insister beaucoup plus sur la vérification interne pour tirer parti des vastes ressources que nous avons investies dans les années précédentes pour doter les ministères de l'infrastructure nécessaire à la vérification interne. Je trouvais que notre bureau n'obtenait pas suffisamment de renseignements utiles tirés de la vérification pour nous permettre de garantir au Conseil du Trésor que la situation était effectivement bien en main. Il fallait disposer de preuves tirées de la vérification pour justifier nos assertions.

Au même moment, j'ai vu que les centres de décision avaient énormément besoin de services supplémentaires en matière d'élaboration des politiques, surtout dans le domaine de l'attribution des coûts et des systèmes financiers, ainsi que dans tout le secteur de l'information de gestion financière. Réorganiser a consisté à affecter des ressources au secteur de l'élaboration des politiques. Mon ancienne direction, celle de l'élaboration des politiques, a été scindée en deux. Il y a aujourd'hui la direction de la politique de comptabilité et d'attribution des coûts ainsi que la direction de l'information et des systèmes de gestion financière; elles représentent les deux axes de la gestion financière et du contrôle financier, conformément à la conception du vérificateur général.

Du coup, des ressources supplémentaires leur ont été attribuées pour leur permettre de faire davantage dans leur sphère d'activités prévues. La direction des pratiques de gestion est devenue la direction de la vérification et de l'examen chargée de prendre en main la vérification interne et de veiller à ce que cette fonction puisse continuer de prendre de l'importance dans l'Administration.

La Direction de l'évaluation des programmes est, quant à elle, restée à peu près telle quelle, à quelques petits ajustements près. Sa mission est pratiquement restée inchangée.

J'ai aussi décidé de faire relever directement de moi la division du perfectionnement professionnel, qui faisait auparavant partie du centre de la politique financière. Dès maintenant et pour une douzaine de mois encore elle fera faire aux secteurs de la vérification et de l'évaluation les mêmes grands progrès que nous avons enregistrés dans le domaine de la gestion des ressources humaines dans le secteur financier.

**La présidente:** Le vérificateur général nous a fait tenir copie du mandat du contrôleur général tel qu'il le conçoit. Avez-vous des observations à faire?

**M. Macdonald:** J'en ai parlé avec M. Dye avant que cela vous soit renvoyé. Dans l'ensemble, ça me va. On y reprend des activités auxquelles le bureau se livre déjà.



[Texte]

Just for fun, I did cross-reference it to the original public accounts testimony of March 16, 1978, by the then President of the Treasury Board to see how it lines up. It lines up pretty well. A couple of things are much more refined now, because we have made considerably more progress.

There are one or two items that I frankly do not have accountability for, and never will. For example, I simply cannot respond to compensation levels for the financial community. That is done by the Personnel Policy Branch of the Treasury Board Secretariat, or in terms of the management category, compensation or the collective negotiations. So some of those things I cannot directly influence. But by and large, I do not have a lot of problems with it. In global terms it presents not a bad view of the role.

The one problem we have—and it has come up a number of times in testimony before this committee—is the use of the word “ensure”. Frankly one has to be careful how one uses it. “Ensure” does not mean go out and make departments do something by beating them over the head. Certainly in the IMAA environment we are now entering into, we are increasingly aware of the fact that we have to allow departments the flexibility to comply with the policies we establish.

What we do have to do, however, is to be aware of what is going on out there and be prepared to intervene if things deviate so far from the norm that it is simply not a responsible act on our part to allow this to continue. So we do intervene from time to time. But I sometimes feel the perception is that if there is a problem in the department, the Office of the Comptroller General should somehow fix it. I would rather feel we have to make sure it is fixed, but it is really almost a second-order type of accountability.

For most of the other things, I have no particular problems with it. Many of the seven areas, which the Office of the Auditor General had proposed as areas, are ones we have been doing for a good, long time.

**Mr. Roman:** You can only use the word “ensure”, as suggested by the Auditor General, as sort of an overview of your duties and responsibilities. What word would you insert in there?

**Mr. Macdonald:** I will accept the word “ensure” as long as it is recognized that it does not always mean going in and doing it ourselves. I think that was the point I was trying to make, Mr. Roman.

**Mr. Roman:** In other words, what you are basically saying is that you could ask someone else to go in and make sure it is done.

**Mr. Macdonald:** I think we would ask the department why it was not being done and then undertake with them to make sure it was done.

**Mr. Roman:** In case the department did not take the necessary action to fix whatever problem there may be,

[Traduction]

Pour m’amuser, je l’ai comparé au témoignage du président du Conseil du Trésor de l’époque devant le Comité des comptes publics, le 16 mars 1978, et j’ai constaté une grande concordance. Deux ou trois choses sont beaucoup plus raffinées aujourd’hui, à cause des progrès considérables que nous avons réalisés.

Il y a quand même une ou deux choses qui, ni aujourd’hui ni demain, ne relèveront de moi. Par exemple, je n’ai rien à voir avec l’établissement des traitements des agents des finances. Cela se fait par la Division de la politique du personnel du Conseil du Trésor ou, pour ceux de la catégorie de gestion, par le service chargé de la rémunération ou par l’intermédiaire de la négociation collective. Dans certains cas, je n’ai donc aucune influence directe. Mais dans l’ensemble, le document ne me pose aucune difficulté. Pris globalement, ce n’est pas une mauvaise description.

Je trouve toutefois à redire contre l’emploi du mot «veiller à», question qui est revenue souvent sur le tapis au Comité. Je trouve qu’il faut employer ce verbe avec prudence. Cela ne veut pas dire obliger les ministères en leur tapant dessus surtout à l’ère de l’APRM, nous sommes de plus sensibilisés au fait qu’il faut laisser aux ministères la flexibilité qui leur permettra de respecter nos politiques.

Il faut par contre savoir ce qui se passe et être prêt à intervenir au cas où les écarts de la norme sont tels qu’ils seraient irresponsables de notre part de laisser aller les choses. Il nous arrive donc d’intervenir à l’occasion. Mais j’ai parfois l’impression que si quelque chose ne tourne pas rond dans un ministère c’est au Bureau du contrôleur général d’y voir. J’estime, quant à moi, que notre obligation est de veiller à ce que quelqu’un y veille, une sorte de responsabilité au deuxième degré.

Pour le reste, ça me va. Les sept domaines d’intervention que le vérificateur général nous propose sont ceux dont nous nous occupons depuis longtemps déjà.

**M. Roman:** Si le verbe «veiller» employé par le vérificateur général ne fait que donner une idée de vos fonctions, quel mot préféreriez-vous à sa place?

**M. Macdonald:** Je veux bien accepter le verbe «veiller» pourvu qu’il soit bien entendu que cela ne signifie pas que c’est à nous d’aller corriger la situation sur place. C’est que j’essayais de dire, monsieur Roman.

**M. Roman:** Autrement dit, vous chargeriez quelqu’un d’aller voir sur place si la situation a été rectifiée.

**M. Macdonald:** Nous demanderions au ministère pourquoi cela n’a pas été corrigé puis nous entendrions avec lui pour s’assurer que cela sera fait.

**M. Roman:** Si le ministère n’agissait pas, vous auriez alors le pouvoir. . .



[Text]

then you would certainly have the authority and you would. . .

**Mr. Macdonald:** Yes, I have the authority of the Treasury Board ministers to take it to them, but frankly it never comes to that.

**Mr. Redway:** How many people do you have on your staff?

**Mr. Macdonald:** There are 148.

**Mr. Redway:** Has that gone up or down recently?

**Mr. Macdonald:** It has gone down 1% this past year, because of downsizing. At the peak, the office was at about 193 person-years back in 1981. I do not have the numbers with me, but we have been stable for the last three or four years at 150. We did our 1% downsizing, as all departments have done, and we will come down one more person-year next year.

**Mr. Redway:** Would you see yourself levelling off at that stage?

**Mr. Macdonald:** Essentially we have stabilized. We have been so for three years.

**Mr. Redway:** You do not have any grand plans to expand staff at a great rate.

**Mr. Macdonald:** No, I do not. I think the office is a pretty good size now. It is manageable.

**Mr. Redway:** You give everybody two personal computers. Is that the way to handle it?

**Mr. Macdonald:** We are not badly off with personal computers. The penetration is not as extensive as it is in the Auditor General's Office, but that is a question for another day. But I think we have enough. Frankly, I do not see growth in central agencies at a time when departments are downsizing to respond to the government's initiative. I felt it would be difficult to justify growth at the centre for what is perceived and what essentially is an overhead function.

• 1550

I think we have enough people to do the jobs that are there to be done as long as we recognize that priorities must be established and one does not do everything at once. The safety net we have is that we have funds for professional services, and where we do have a particular problem that requires urgent attention we can usually marry up our staff with someone from Audit Services Bureau or Bureau Management Consulting or an outside consultant to undertake the necessary work to make it happen. But at this time I am not feeling a particular squeeze on resources.

[Translation]

**M. Macdonald:** Oui, j'ai le pouvoir d'en saisir les ministres du Conseil du Trésor, mais, en réalité, cela ne va jamais jusque là.

**M. Redway:** Combien d'employés avez-vous?

**M. Macdonald:** Cent quarante-huit.

**M. Redway:** Le chiffre a-t-il monté ou baissé récemment?

**M. Macdonald:** Par suite de la compression, le chiffre a baissé de 1 p. 100 dans l'année qui vient de s'écouler. Au plus fort, l'effectif était d'environ 193 années-personnes en 1981. Je n'ai pas les chiffres sous la main, mais l'effectif reste autour de 150 depuis trois ou quatre ans. Comme tous les autres ministères, nous avons comprimé notre effectif de 1 p. 100 et nous supprimerons une autre année-personne l'année prochaine.

**M. Redway:** Pensez-vous rester à ce plateau?

**M. Macdonald:** Le plateau est déjà atteint depuis trois ans.

**M. Redway:** Vous n'avez pas de projets grandioses d'expansion de l'effectif?

**M. Macdonald:** Non. Le bureau est d'assez bonne dimension à l'heure actuelle. Il se gère bien.

**M. Redway:** Vous donnez deux ordinateurs personnels à tout le monde. Est-ce que c'est la façon de s'y prendre?

**M. Macdonald:** Côté ordinateurs, la situation n'est pas mauvaise. Nous n'en avons pas autant que dans les bureaux du vérificateur général, mais cela sera pour un autre jour. Je pense que nous en avons suffisamment. Pour être honnête, je vous dirai que je n'envisage pas de croissance dans les organismes centraux à une époque où les ministères compriment leur effectif pour répondre aux vœux du gouvernement. J'aurais du mal à justifier une croissance au centre pour ce qui constitue essentiellement un service général.

Je pense que nous avons suffisamment de gens pour les tâches à accomplir du moment que nous reconnaissons la nécessité d'établir des priorités et que nous n'entreprenons pas de tout faire en même temps. Ce qui nous sauve, ce sont les fonds dont nous disposons pour l'acquisition de services professionnels. Si nous sommes aux prises avec un problème particulier dont il faut s'occuper rapidement, nous pouvons habituellement faire travailler notre personnel avec quelqu'un du bureau des services de vérification, du bureau des conseillers en gestion ou avec un consultant de l'extérieur pour que le travail nécessaire soit mis en marche et accompli. Mais, à l'heure actuelle, je ne perçois pas de pression particulière sur les ressources.



[Texte]

**Mr. Redway:** The Auditor General in his last annual report had a good deal to say about the problems of financial control with the government in general. Do you take that as a criticism of the role of the Comptroller General in any sense?

**Mr. Macdonald:** My understanding is that we got a fairly clean bill of health on financial control, on basic controls. But he said we had a long way to go on financial management.

**Mr. Redway:** Financial management, I am sorry.

**Mr. Macdonald:** No, I am not bothered by that. I think it is a valid criticism. It was something we had come to realize ourselves.

One of the things about having audits that go on for a year is that you tend to know what the issues are as they are being uncovered. It was an area that we had already started to think about. I do not think you can do everything at once.

In 1976 we had problems with financial control. I think the office worked very hard to establish the necessary infrastructure over the first decade of its existence to ensure that we did have proper financial control. By and large, I think we have that and we are working hard to ensure that we maintain it.

To then say you have scaled one peak but there is a more distant peak called financial management; that is, in a shorthand form, the right information at the right place at the right time for any level of decision-making. It is difficult to argue with it as a concept. It is certainly something we are working very hard to try to make happen. It will take us a good long time to fully realize it, and I am not sure we will ever fully realize it.

**Mr. Redway:** Is the private sector farther ahead than the federal government in this area?

**Mr. Macdonald:** In the areas where the private sector has a bottom line, they certainly are. But in the areas of broader representations of performance, which are just now starting to penetrate private sector reporting, I would say they are not farther ahead. But given that they have a bottom line, their financial management systems tend to collapse much more quickly and get the necessary information into the centre.

A number of major corporations are now looking beyond the fundamental control, which is the bottom line, and looking at some of the other corporate areas. Some of them are coming up with some of the problems we have. But I guess I would have to say they are ahead of us in terms of getting the key information in fast.

[Traduction]

**M. Redway:** Dans son dernier rapport annuel, le vérificateur général a beaucoup parlé des problèmes de contrôle financier dans l'ensemble de l'administration publique. Y voyez-vous une critique quelconque du rôle du contrôleur général?

**M. Macdonald:** J'ai l'impression que nous avons reçu une assez bonne cote au sujet du contrôle financier, c'est-à-dire des contrôle de base. Mais il a dit que nous avions beaucoup de progrès à faire en matière de gestion financière.

**M. Redway:** Gestion financière, oui, c'est ce que je voulais dire.

**M. Macdonald:** Non, cela ne me contrarie pas. Je pense que c'est une critique fondée. Nous en étions d'ailleurs venus à nous en rendre compte nous-mêmes.

Lorsqu'une vérification se déroule pendant une année entière, on peut assez facilement s'apercevoir des problèmes qui sont mis au jour. C'est un domaine auquel nous avons déjà commencé à réfléchir. À mon avis, il est impossible de tout faire en même temps.

En 1976, nous avons des problèmes de contrôle financier. À mon avis, le bureau a travaillé très fort, au cours des 10 premières années de son existence, pour se donner l'infrastructure nécessaire à un bon contrôle financier. Dans l'ensemble, nous possédons aujourd'hui cette infrastructure et nous travaillons ferme à la maintenir en place.

On peut dire qu'un sommet a déjà été escaladé mais qu'il y en a un autre, plus loin, qui s'appelle la gestion financière; en résumé, celle-ci consiste à posséder les renseignements qu'il faut au bon endroit et au bon moment à tous les niveaux où se prennent des décisions. On ne saurait contester une telle notion. Il n'est pas douteux que nous travaillons très fort à ce que cela se réalise. Il nous faudra pas mal de temps avant que cela soit pleinement réalisé; je ne suis même pas sûr que nous y parvenions jamais totalement.

**M. Redway:** Le secteur privé est-il plus avancé que l'administration fédérale à cet égard?

**M. Macdonald:** Dans les domaines où le secteur privé doit présenter des résultats nets, c'est certes le cas. Mais dans les domaines d'une description plus étendue de la performance, qui commence tout juste à faire l'objet des rapports du secteur privé, à mon sens celui-ci n'est pas plus avancé que nous. Mais, du fait des résultats nets qu'ils doivent présenter, leurs systèmes de gestion financière ont tendance à s'affaïsser plus rapidement et à faire parvenir l'information nécessaire plus rapidement au centre de décision.

Plusieurs grandes sociétés commencent maintenant à dépasser le contrôle fondamental, c'est-à-dire les résultats nets, pour s'intéresser à d'autres domaines des entreprises. Il y en a qui commence à connaître les mêmes problèmes que nous. Mais, à mon avis, il faut admettre que le secteur privé nous devance pour ce qui est d'obtenir rapidement l'information essentielle.



[Text]

**Mr. Redway:** Once you do everything the Auditor General seems to think the government should do as far as financial management is concerned, is there another peak down the road somewhere where suddenly he is going to drop a bombshell on you and say you are not doing x?

**Mr. Macdonald:** I suspect there always is another peak for better financial management.

**Mr. Redway:** If that is the case, are you trying to anticipate what it is and put it in place before he can drop the next bombshell?

**Mr. Macdonald:** Absolutely! That is my job.

**Mr. Redway:** What are you doing in that line?

**Mr. Macdonald:** Frankly, right now we are down at the lower levels of that second peak. I guess, if there is a third peak—

**Mr. Redway:** Can you handle peak two and peak three at the same time?

**Mr. Macdonald:** I think you have to start to anticipate it. I guess peak three might be—maybe it is not; I am not sure—the pinnacle of financial management information.

**Mr. Redway:** You should have a cocktail with the Auditor General some time and find out what it is.

**Mr. Macdonald:** I am almost afraid to ask.

The issue of management representations is an interesting development that is just now forcing us to sit back and think. It projects a role whereby if one could utilize fully the financial management information, if we had done what the Auditor General says everyone should have, then the next peak would be this question of management representation. Basically, that is that the Auditor General will not tell parliamentarians how a department is performing with regard to economy and efficiency and effectiveness, the department will. It will provide a representation and will say, I am holding out as my performance the following. And the auditor would attest to it and say that based on generally accepted auditing standards as related to management attestations—none of which are in place now—he can offer assurance that this is a fair representation of the facts.

• 1555

That may well be the next peak. We are not there yet. No one is there yet, but it could well be a distant peak. We are thinking about it because now, particularly as we move into the IMAA environment, we are becoming increasingly interested in the whole question of

[Translation]

**M. Redway:** Une fois que vous aurez fait tout ce que le vérificateur général semble penser que le gouvernement devrait faire en matière de gestion financière, voyez-vous à l'horizon un autre sommet au sujet duquel il va lancer contre vous sa prochaine attaque?

**M. Macdonald:** Je pense qu'il y a toujours un nouveau sommet lorsqu'on parle d'une meilleure gestion financière.

**M. Redway:** Dans ce cas, essayez-vous de deviner ce que c'est et de le réaliser avant qu'il puisse lancer sa prochaine attaque?

**M. Macdonald:** Absolument! Je suis payé pour cela.

**M. Redway:** Que faites-vous à cet égard?

**M. Macdonald:** Je dois vous dire en toute franchise que, à l'heure actuelle, nous sommes encore aux niveaux inférieurs de ce deuxième sommet. S'il y en a un troisième, je pense. . .

**M. Redway:** Pouvez-vous vous occuper en même temps des sommets deux et trois?

**M. Macdonald:** Je pense que nous devons commencer à le prévoir. Le troisième sommet pourrait être—mais je n'en suis pas sûr—le sommet de l'information pour la gestion financière.

**M. Redway:** Vous devriez aller prendre un verre avec le vérificateur général, un bon jour, pour essayer de savoir ce que c'est.

**M. Macdonald:** J'aurais presque peur de le demander.

La question des rapports de gestion constitue la nouveauté intéressante qui commence tout juste à nous forcer à réfléchir. Si nous pouvions utiliser pleinement l'information pour la gestion financière, si nous avions fait tout ce que, selon le vérificateur général, tout le monde aurait dû faire, on peut imaginer que notre rôle serait de conquérir le prochain sommet, celui des rapports de gestion. Selon ce système, ce n'est pas le vérificateur général qui ferait savoir aux députés quel a été le rendement d'un ministère donné en matière d'économie, d'efficience et d'efficacité, c'est le ministère lui-même qui le ferait. Celui-ci présenterait un rapport sur ce qu'il croirait avoir été sa performance. Et le vérificateur confirmerait ce rapport; il dirait que, en se fondant sur les normes de vérification généralement admises intéressant les attestations de gestion—normes qui n'existent pas encore—il peut affirmer qu'il s'agit là d'un honnête exposé des faits.

Cela pourrait bien être le prochain sommet. Nous n'y sommes pas encore. Personne n'y est encore parvenu, mais cela pourrait bien être un sommet lointain. Nous y pensons déjà, surtout avec l'adoption progressive du régime d'accroissement des pouvoirs et des responsabilités



[Texte]

representations by management, and it is a good time to be thinking about it.

**Mr. Redway:** Is your office in bed with the Secretary of the Treasury Board? Are you so chummy that there is such a cosy relationship with—

**Mr. Macdonald:** I would not put a pejorative tone on it, Mr. Redway. I would say that the President of the Treasury Board is served by two organizations. One is the Treasury Board Secretariat and the other is our office.

**Mr. Redway:** Yes. Do you ever have any disagreements with the secretary?

**Mr. Macdonald:** We have disagreements on matters, which are resolved internally.

**Mr. Redway:** We never hear about them.

**Mr. Macdonald:** No, you never would. But I think that my job is to serve the Treasury Board ministers. My job also, through audit and evaluation and financial management, is to serve the policy centres of the Treasury Board in order that they have the best financial information that they require. So in a sense many areas of the Treasury Board Secretariat are primary clients for the kind of financial management information that the Treasury Board needs and that the Auditor General says people should have.

For example, we have a lot of dealings with the Program Branch on issues relating to internal audit, on economy and efficiency, and on program evaluation for effectiveness. We have considerable dealings with the Program Branch as well on treatment of grants and contributions, accounting policies. . .

When I say that we have disagreements with the board, let me elaborate. We may have a case coming to the board where the recommendation coming out of the Program Branch is to do a certain thing that we find inappropriate for financial control purposes, at which time we speak to them. We say, look, you cannot do it that way for the following reasons. We then negotiate a stance that makes us comfortable. I suppose that is a disagreement, but it is one that I would call more a perspective on things where we have an interest to protect and we communicate it to them.

We also deal extensively with the Administrative Policy Branch on remission orders, grants and contributions, contracting, and things like that. So I guess it is safe to say, on being in bed with someone, that in a sense we are brothers and sisters facing the same set of Treasury Board ministers, each trying to do our part to ensure that they are best served.

[Traduction]

des ministres et des ministères, car nous nous intéressons de plus en plus à toute la question des rapports de la gestion et il est opportun d'y songer.

**M. Redway:** Votre bureau s'est-il acoquiné avec le secrétariat du Conseil du Trésor? Vos relations ont-elles ce degré d'intimité. . .

**M. Macdonald:** Il ne faudrait pas en faire une description péjorative, monsieur Redway. Je dirais que le président du Conseil du Trésor est servi par deux organismes. Le premier est le secrétariat du Conseil du Trésor et l'autre est notre bureau.

**M. Redway:** Oui. Vous arrive-t-il d'avoir des mésententes avec le secrétaire?

**M. Macdonald:** Nous avons des mésententes sur des questions particulières, qui font ensuite l'objet d'un règlement interne.

**M. Redway:** Nous n'en entendons jamais parler.

**M. Macdonald:** Non, cela va de soi. Mais je pense que ma tâche consiste à servir les ministres qui dirigent le Conseil du Trésor. Par la vérification, l'évaluation et la gestion financière, ma tâche est aussi de servir les centres de détermination de la politique du Conseil du Trésor pour que ces centres possèdent la meilleure information financière dont ils puissent avoir besoin. D'une certaine manière, beaucoup d'éléments du secrétariat du Conseil du Trésor constituent donc les principaux clients du genre d'information pour la gestion financière dont a besoin le Conseil du Trésor et que, selon le vérificateur général, les gens devraient posséder.

Par exemple, nous traitons beaucoup avec la direction des programmes au sujet de questions qui intéressent la vérification interne, l'économie et l'efficacité ainsi que l'évaluation de l'efficacité des programmes. Nous communiquons aussi beaucoup avec cette direction au sujet du traitement des subventions et des contributions, au sujet des politiques comptables. . .

J'ai dit que nous avons des mésententes avec le conseil, mais laissez-moi préciser. Il peut arriver que le conseil étudie un cas où la direction des programmes recommande une certaine mesure que nous jugeons mal choisie aux fins du contrôle financier, et nous le disons alors. Nous disons: vous ne pouvez pas procéder de cette manière pour telle et telle raison. Nous négocions ensuite une décision qui rend tout le monde heureux. C'est peut-être une mésentente, mais, à mon sens, c'est plutôt un point de vue sur une situation: nous avons un intérêt à protéger et nous le faisons savoir.

Nous transigeons aussi considérablement avec la direction de la politique administrative au sujet des décrets de remise, des subventions et des contributions, des travaux à contrat etc. On peut donc dire, je pense, pour ce qui est d'être acoquinés, que nous sommes d'une certaine manière une famille de frères et sœurs relevant de la même série de ministres responsables du Conseil du Trésor, que chacun fait de son mieux pour que ces ministres soient servis le mieux possible.



[Text]

**Mr. Redway:** This committee recommended that we make you something like a commissioner of efficiency, and you drew back in horror, shock, and dismay. Who do you think should fulfil that function, the Auditor General?

**Mr. Macdonald:** I do not think you need a commissioner of efficiency, quite frankly. I think the concerns of both our office and the Treasury Board Secretariat in the daily conduct of the business of reviewing Treasury Board submissions in trying to ensure that things are done efficiently and effectively. In other words, I think that is a collective responsibility.

**Mr. Redway:** You and the secretary?

**Mr. Macdonald:** It is the Treasury Board ministers who are responsible for the efficient management of the government, and it is those of us who are involved in supporting them, all of us, who have responsibilities for it.

That is not to say that I do not think that I have a responsibility. Through internal audit, through program evaluation, and through a better management of the financial function towards providing the kinds of information that are required, I think we can contribute to a more efficient organization. But I would not lay claim to that alone.

**Mr. Redway:** What about the Auditor General? What if we suggest that he should be the commissioner of efficiency?

**Mr. Macdonald:** I think the Auditor General already has a mandate to comment on matters of economy and efficiency.

**Mr. Redway:** It seems to be a matter of dispute, like whether he can do international auditing and whether he can report more frequently than once a year and all that sort of thing. He does not seem to think he has that mandate, or else he would not have suggested that we recommend that he be appointed.

You would not want to comment one way or another on that? Is that what you are saying?

**Mr. Macdonald:** I am not privy to the discussion you had with him on that. All I will say is that I feel—

• 1600

**Mr. Redway:** You would not mind if he was the commissioner of efficiency, is that what you are saying?

**Mr. Macdonald:** I suppose it would depend on the nature of the powers the particular commissioner had. I would be careful about transplanting concepts from Europe. I recognize the commissioner of efficiency is also the president of the Court of Accounts in the Federal Republic of Germany. However, the reporting mandate of the Commissioner of the Court of Accounts is

[Translation]

**M. Redway:** Notre Comité a recommandé de faire de vous quelque chose comme un commissaire de l'efficacité et vous avez reculé d'horreur et d'indignation devant cette suggestion choquante. Qui, d'après vous, devrait s'acquitter de cette fonction, le vérificateur général?

**M. Macdonald:** Je le dis en toute sécurité, je ne crois pas qu'on ait besoin d'un commissaire à l'efficacité. Les buts poursuivis par un commissaire à l'efficacité sont les buts que notre bureau et le secrétariat du Conseil du Trésor poursuivent en commun dans l'examen journalier des présentations au Conseil du Trésor, où nous voulons nous assurer que les choses soient faites avec efficacité et efficacité. En d'autres termes, je crois qu'il s'agit là d'une responsabilité collective.

**M. Redway:** La vôtre et celle du secrétaire?

**M. Macdonald:** Ce sont les ministres présidents du Conseil du Trésor qui sont chargés de la bonne gestion du gouvernement et nous tous qui sommes chargés de les appuyer, nous partageons les responsabilités pertinentes.

Cela ne veut pas dire que je ne crois pas avoir une responsabilité. Par la vérification interne, par l'évaluation des programmes et par une meilleure gestion de la fonction financière en vue de l'offre des renseignements nécessaires, je pense que nous pouvons contribuer à une plus grande efficacité de l'organisation. Mais je ne voudrais pas prétendre le faire seul.

**M. Redway:** Et le vérificateur général? Si nous allions suggérer qu'il soit le commissaire à l'efficacité, qu'en diriez-vous?

**M. Macdonald:** Je pense que le vérificateur général a déjà pour mandat de faire des commentaires sur les questions d'économie et d'efficacité.

**M. Redway:** Il me semble qu'il y a matière à contestation. On se demande, par exemple, s'il peut pratiquer la vérification internationale et s'il peut faire rapport plus souvent qu'une fois par année. Il ne semble pas croire qu'il possède ce mandat, sinon il n'aurait pas suggéré que nous recommandions de le lui accorder.

Vous ne voulez donc commenter cette question ni dans un sens ni dans un autre? C'est bien cela?

**M. Macdonald:** Je n'ai pas participé aux entretiens que vous avez eus avec lui à ce sujet. Tout ce que je suis disposé à dire, c'est que, à mon avis...

**M. Redway:** Vous ne vous opposeriez pas à ce qu'il soit le commissaire à l'efficacité. Est-ce cela?

**M. Macdonald:** Cela dépendrait sans doute de la nature des pouvoirs que posséderait le commissaire en question. J'hésiterais à transplanter des concepts directement d'Europe. Je me rends compte que le commissaire à l'efficacité est aussi le président de la Cour des comptes dans la République fédérale d'Allemagne. Or le mandat de la Commission de la Cour des comptes est beaucoup plus



[Texte]

considerably more restricted than the mandate of the Auditor General, if my understanding of it is correct. So I am not sure there would be significantly more added should that particular responsibility be recommended to be given to the Auditor General. One has to be careful of the transplantation of these concepts.

**Mr. Redway:** Do you see your role as being accountable to the President of the Treasury Board or the Treasury Board ministers, or do you see your role as perhaps also being accountable to this committee and to Parliament itself?

**Mr. Macdonald:** I think the doctrine of ministerial accountability says that my first accountability is to my minister and to the Treasury Board.

**Mr. Redway:** You are a disciple of Mr. Osbaldeston, are you?

**Mr. Macdonald:** That is the way things are in government. Certainly one supports one's minister. That is the focus of all of us.

**Mr. Redway:** You are a disciple of one person or another.

**Mr. Macdonald:** But I also feel an accountability for administrative matters and financial management to this committee. Over the years I think I have been here quite often, and certainly we give careful attention to the recommendations of this committee. We have found that over the years we have undertaken a number of initiatives that your committee has shown a strong interest in, and quite frankly I am pleased to come back and talk to you about them.

I think we do make progress. We have always viewed the public accounts committee as our committee, to whom we come and speak or are summoned to speak, depending on the nature of the issue. I have always felt that the public accounts committee is a committee that comes and listens to our problems and asks the probing questions.

**Mr. Redway:** We are looking forward to listening to your problems.

**Mr. Roman:** Just to follow up, in general terms, do you feel you are independent enough and removed enough from, let us say, the government of the day in order to meaningfully implement some of the things that are necessary, without restrictions in your role as the comptroller? In my view, I think in a lot of organizations the comptroller would have that function and could operate independently without restriction. Do you feel you have that kind of a mandate?

**Mr. Macdonald:** I have to be careful with independence. I do not have the independence of the office of the Auditor General. I am on the executive side. I have a minister to support. But within that context, I certainly do not feel constrained in the discharge of my mandate by anyone.

As a matter of fact, I know there was some concern regarding the office when I assumed the acting position, as

[Traduction]

restreint que celui du vérificateur général, si je comprends bien la situation. Je ne suis pas sûr qu'on ajouterait beaucoup s'il était recommandé que cette responsabilité particulière soit confiée au vérificateur général. Il faut être prudent lorsqu'on transplante ces concepts.

**M. Redway:** Selon votre conception de votre rôle, relevez-vous du président du Conseil du Trésor ou des ministres du Conseil du Trésor ou bien considérez-vous que vous relevez aussi de notre Comité et du Parlement lui-même?

**M. Macdonald:** Je crois que, selon la doctrine de la responsabilité ministérielle, je relève tout d'abord de mon ministre et du Conseil du Trésor.

**M. Redway:** Vous êtes un disciple de M. Osbaldeston, n'est-ce pas?

**M. Macdonald:** C'est ainsi que cela se passe dans un gouvernement. Il faut seulement appuyer son ministre. C'est l'essentiel du rôle de chacun d'entre nous.

**M. Redway:** Il faut bien être le disciple de quelqu'un.

**M. Macdonald:** Mais je pense que, pour les questions administratives et les questions de gestion financière, je relève aussi de votre Comité. Au cours des années, je me suis retrouvé ici passablement souvent et il est certain que nous accordons beaucoup d'importance aux recommandations de votre Comité. Avec les années, nous avons pris diverses initiatives qui ont beaucoup intéressé votre Comité et, je vous le dis bien franchement, c'est avec plaisir que je reviens vous en parler.

Je crois que nous avons fait des progrès. Nous avons toujours considéré le Comité des comptes publics comme notre comité à nous, celui devant lequel nous venons témoigner où nous sommes convoqués, selon les questions étudiées. J'ai toujours compris que le Comité des comptes publics est un comité qui vient écouter nos problèmes et nous poser des questions judicieuses.

**M. Redway:** C'est avec plaisir que nous entendrons l'exposé de vos problèmes.

**M. Roman:** Pour donner suite à cela, d'une manière générale, vous croyez-vous suffisamment indépendant et suffisamment éloigné du gouvernement du jour, par exemple, pour réaliser sérieusement certains des objectifs nécessaires, sans que votre rôle de contrôleur soit restreint? A mon avis, dans beaucoup d'organisations, le contrôleur posséderait cette fonction et pourrait travailler d'une manière indépendante, sans restrictions. Croyez-vous que vous possédez un mandat de ce genre?

**M. Macdonald:** Je dois me montrer prudent lorsqu'il s'agit d'indépendance. Je n'ai pas l'indépendance du bureau du vérificateur général. Je suis un exécutant. Je dois appuyer un ministre. Mais, dans ce contexte, je ne me sens certes pas limité par qui que ce soit dans l'exercice de mes fonctions.

En réalité, je sais qu'on nourrissait des inquiétudes au sujet du poste lorsque je suis devenu suppléant; on se



[Text]

to whether or not its independence would be adversely affected. Let me simply say that I think the effectiveness of the office has been enhanced. I sit down at the Treasury Board for all cases, with very few exceptions, relating to in camera staffing actions and other similar things.

I think our office is an integral part of the whole process of supporting the Treasury Board in a way it has never been before. In a sense, the concern that we may be a toothless tiger is, in my view, dissipated by the fact that given that we now have a much improved understanding as to how Treasury Board decisions are made and what the needs of Treasury Board ministers are, I am in a much better position to feed that back to our people and through them to departments, where I find that a particular submission perhaps did not have as much information of a financial nature as I thought it should have, and we feed back that way.

I am very happy with the level of independence we have. It is a constrained independence, as it should be. I do not think you could effectively have an independent body on the executive side that was accountable to no one within the government, and I do not feel at all constrained by that.

At the same time, I think I have the freedom I need to do what has to be done, but as in everything else, I am accountable to a minister, and that means that I must convince her that the proposal we are taking has merit. That ultimately is the accountability of all bureaucrats to the minister, because ultimately she is the one that is accountable to Parliament for the actions.

• 1605

**Mr. McKenzie:** I understand that the Auditor General is not coming. My office did not receive the notice that he was not coming. I do not know who made the arrangement to cancel his visit here. I hope that because of that letter he wrote you... because there is certainly nothing in that letter to indicate why he—

**The Chairman:** Excuse me, Mr. McKenzie. I am open to change, but we had originally planned to finish the interview with Mr. Macdonald and then go in camera to deal with your issue. Is that still acceptable to you?

**Mr. McKenzie:** While Mr. Macdonald is here, I would like to ask him whether the Comptroller General's department has anything to do with monitoring or auditing the cost and the implementation of the Official Languages Act in Canada.

**Mr. Macdonald:** The Official Languages Act and costs, to the extent that the auditing has taken place, would be done by the Official Languages branch of the Treasury Board Secretariat.

**Mr. McKenzie:** Do they have auditors to audit that?

[Translation]

demandait si l'indépendance du titulaire serait maintenue. Je voudrais dire tout simplement que, à mon avis, l'efficacité du poste a été accrue. Je siège au Conseil du Trésor pour l'étude de tous les cas, sauf de très rares exceptions qui intéressent des mesures de dotation en personnel prises à huis clos et des questions de ce genre.

À mon avis, notre bureau fait partie intégrante de tout le processus de soutien du Conseil du Trésor, cela plus que jamais encore. D'une certaine manière on a tort de penser que nous sommes un tigre de papier puisque nous comprenons beaucoup mieux maintenant comment les décisions sont prises au Conseil du Trésor et quels sont les besoins des ministres du Conseil du Trésor, ce qui fait que je suis bien mieux en mesure de communiquer cette connaissance à nos gens et, par eux, au ministère, où je peux trouver, par exemple, qu'une présentation particulière ne possédait pas toute l'information financière que je crois nécessaire. C'est un processus de rétroaction.

Je suis très heureux du degré d'indépendance que nous possédons. C'est une indépendance restreinte, comme il se doit. À mon avis, il ne serait pas efficace de posséder, du côté exécutif, un organisme indépendant qui ne relèverait d'aucun membre du gouvernement et je ne trouve pas que la liberté est restreinte par cette situation.

Par ailleurs, je crois posséder la liberté dont j'ai besoin pour faire ce qu'il faut faire, mais, comme dans tout le reste, je relève d'un ministre que je dois par conséquent convaincre du bien-fondé d'une proposition adoptée par nous. En fin de compte, tous les fonctionnaires relèvent du ministre puisque, tout compte fait, le ministre relève du Parlement.

**M. McKenzie:** On me dit que le vérificateur général ne reviendra pas. À mon bureau, on n'a pas été avisé qu'il ne reviendrait pas. Je me demande qui a pris les dispositions nécessaires pour annuler sa visite ici. Dans la lettre qu'il vous a écrite, il n'y a certainement rien qui indique pourquoi?

**La présidente:** Excusez-moi, monsieur McKenzie. Je peux accepter des changements, mais nous avons décidé à l'origine de terminer l'entrevue avec M. Macdonald puis de discuter de votre question à huis clos. Cela vous convient-il toujours?

**M. McKenzie:** Pendant que M. Macdonald est ici, j'aimerais lui demander si le Service du contrôleur général s'occupe de surveiller ou de vérifier le coût et l'application de la Loi sur les langues officielles au Canada.

**M. Macdonald:** La Loi sur les langues officielles et les coûts, dans la mesure où la vérification a eu lieu, serait le fait de la Direction des langues officielles au Secrétariat du Conseil du Trésor.

**M. McKenzie:** Y a-t-il des vérificateurs qui sont chargés de faire ce travail?



[Texte]

**Mr. Macdonald:** Through the Public Service Commission, they undertake audit in terms of compliance with certain of the policies. We are not doing it now.

**Mr. McKenzie:** Why not?

**Mr. Macdonald:** I suppose it is because at this point in time we have not been asked. The cost of Official Languages is but one component of a million slices of government. One might also ask whether anyone is auditing the cost of delivery of health services to native people. Is anyone auditing the cost of other things?

We have a regime in place through our audit plans where departments cyclically review all of their major activities under an internal audit regime to ensure that they are covered on a five-year cycle and that all major things are in fact covered. That audit can be for efficiency, for compliance with policies, and what have you.

The respective policy centres at the Treasury Board and with the Office of the Comptroller General are accountable for establishing the nature of the kinds of questions that they would like to have answered. The formulation of any question of that nature would first and foremost come from the policy centre.

The role of our office is to ensure that within departments, there is an audit unit in place that can undertake it and that they have an appropriate audit plan to have it done. We do not sit there and direct particular audits to take place.

**Mr. McKenzie:** Are these audits available?

**Mr. Macdonald:** All audits are accessible under Access to Information.

**Mr. McKenzie:** I see. This is a program that cost billions of dollars. It has been in place for about 20 years. The problem I have with it is that any time anybody asks a question about where this billion is going or that billion is going, you are told that you are not to question the costs of implementing bilingualism.

This would indicate to me—correct me if I am wrong—that anybody can just spend any amount of money they want in any government department on the implementation of bilingualism. We hear of all kinds of bizarre stories about people who are being put up in apartments and fancy hotels while they are learning one of the languages. I just do not know what the guidelines are. Who would make a decision that one person has to go to another city and be put up in an apartment the government pays for or that somebody else is sent to another city and is put up in an expensive hotel? Does anybody monitor whether there is a double standard for language training?

I am getting continued complaints about English-speaking Canadians who are being denied promotion or a

[Traduction]

**M. Macdonald:** Par l'intermédiaire de la Commission de la Fonction publique, ils vérifient le respect de certaines politiques. Nous ne le faisons pas à l'heure actuelle.

**M. McKenzie:** Pourquoi pas?

**M. Macdonald:** C'est sans doute parce qu'on ne nous l'a pas demandé. Le coût des langues officielles n'est qu'un des millions d'articles des dépenses du gouvernement. On pourrait aussi demander s'il y a vérification du coût des services de santé offerts aux autochtones. Y a-t-il vérification du coût d'autres programmes?

Selon notre régime de vérification, les ministères examinent périodiquement toutes leurs activités principales pour s'assurer que celles-ci trouvent leur place dans un cycle de cinq ans et que tous les éléments importants trouvent ainsi leur place. On peut vérifier l'efficacité, le respect des politiques et d'autres choses encore.

Les centres respectifs des politiques au Conseil du Trésor et au Bureau du contrôleur général sont chargés de formuler les questions dont ils voudraient avoir la réponse. La formulation d'une question de ce genre viendrait en premier lieu du centre des politiques.

Le rôle de notre Bureau est de veiller à ce que, dans les ministères, existe un service de vérification qui puisse entreprendre ce travail et qu'il existe aussi un plan de vérification permettant que cela soit fait. Il ne s'agit pas pour nous d'ordonner telle ou telle vérification.

**M. McKenzie:** Peut-on obtenir les résultats de ces vérifications?

**M. Macdonald:** On peut les obtenir tous en vertu de l'accès à l'information.

**M. McKenzie:** Je vois. C'est là un programme qui coûte des milliards de dollars. Il existe depuis une vingtaine d'années. Ce qui m'ennuie, c'est que chaque fois qu'on demande à quoi est consacré ce milliard-ci ou ce milliard-là, on nous dit qu'il ne faut pas poser des questions sur le coût de l'application du bilinguisme.

Cela veut dire d'après-moi—on me corrigera si j'ai tort—que n'importe qui peut dépenser n'importe quel montant dans n'importe quel ministère pour la réalisation du bilinguisme. On nous raconte toutes sortes d'incidents bizarres au sujet de gens qui se font installer dans des appartements et des hôtels de luxe pour y apprendre une des langues. Je me demande quels sont les principes directeurs. Qui est-ce qui décide qu'une personne doit se rendre dans une autre ville et se faire installer dans un appartement payé par le gouvernement ou que quelqu'un d'autre soit envoyé dans une autre ville et soit logé dans un hôtel de luxe? Y a-t-il quelqu'un qui veille à ce qu'il n'y ait pas deux poids deux mesures en matière de formation linguistique?

Je reçois constamment des griefs au sujet de Canadiens anglophones qui sont privés d'une promotion ou d'un



[Text]

job because they cannot pass certain levels of French, whereas we find that French Canadians do not have the same standards. I wonder if this is monitored? Do you know anything about why there is a double standard for language training?

**Mr. Macdonald:** Madame Chair, that is a bit of a "have you stopped beating your wife" type of question. I would have to defer that to the Secretary of the Treasury Board and the Chairman of the Public Service Commission.

**Mr. Towers:** I have one or two questions. Mr. Macdonald, I was a little surprised in your answer to Mr. Redway when you advised that you were first of all responsible to a minister of the Crown. At that time, I thought you were the acting Auditor General. What is the difference between the acting Auditor General and the acting Comptroller General?

**Mr. Macdonald:** The Auditor General is a servant of Parliament, as are a number of other senior agency heads in the government. Basically he is the external auditor for the Government of Canada. It is he who offers this committee and parliamentarians assurances that money is being expended with due regard for economy and efficiency and that procedures are in place to assure effectiveness.

I am the internal auditor, if you will, and the financial manager. I am the comptroller. It is a responsibility one would expect the private sector comptroller to do that is shared with the Treasury Board Secretariat through the allocation of resources, with the Deputy Minister of Supply and Services for the people who write the cheques. But I am the guy who establishes the accounting policies. I am the guy the Auditor General audits when he audits government-wide financial policies. I am within the government, and I serve a minister and report to the minister, who then in turn is accountable to Parliament. So I am inside and he is outside.

**Mr. Taylor:** So you are actually a member of the Treasury Board.

**Mr. Macdonald:** Yes, I am an official of the Treasury Board.

**Mr. Taylor:** The Auditor General does not report to the President of the Treasury Board.

**Mr. Macdonald:** No, the Auditor General reports to Parliament.

**Mr. Taylor:** Have you any knowledge of the setting of the rents of government houses in the various national parks?

**Mr. Macdonald:** None. Do you mean in parks? I am not sure whether that would be the responsibility of the Parks Program or whether that would be vested with the Administrative Policy Branch of the secretariat. Certainly it is not mine.

[Translation]

emploi parce qu'ils ne peuvent pas subir avec succès des examens portant sur certains niveaux de connaissance du français alors que nous constatons que les Canadiens français ne sont pas soumis aux mêmes normes. Cela est-il suivi de près? Savez-vous pourquoi il y a deux poids deux mesures en matière de formation linguistique?

**M. Macdonald:** Madame la présidente, c'est un peu comme si on demandait à quelqu'un: «Avez-vous cessé de battre votre femme?» C'est une question qu'il me faudrait poser au secrétaire du Conseil du Trésor et au président de la Commission de la Fonction publique.

**M. Towers:** J'ai quelques questions à poser. Monsieur Macdonald, j'ai été un peu étonné de vous entendre répondre à M. Redway que vous releviez tout d'abord d'un ministre de la Couronne. Je croyais que vous étiez le vérificateur général suppléant. Quelle différence y a-t-il entre le vérificateur général suppléant et le contrôleur général suppléant?

**M. Macdonald:** Le vérificateur général relève du Parlement, comme plusieurs autres chefs d'organismes du gouvernement. Fondamentalement, il constitue le vérificateur externe du Gouvernement du Canada. C'est lui qui garantit à votre Comité et aux députés que, lorsque des dépenses sont faites, il est tenu compte, comme il se doit, de l'économie et de l'efficacité et qu'il existe des méthodes permettant d'assurer l'efficacité.

Je suis le vérificateur interne, pourrait-on dire, et le gestionnaire financier. Je suis le contrôleur. Cette tâche, qui serait affectée au contrôleur dans le secteur privé, est partagée avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour la répartition des ressources et avec le sous-ministre des Approvisionnements et Services pour ce qui est de signer les chèques. Mais c'est moi qui établis les politiques comptables. C'est moi que vérifie le vérificateur général lorsqu'il vérifie les politiques financières de l'ensemble du gouvernement. Je fais partie de l'administration publique, je sers un ministre et je relève du ministre qui, à son tour, relève du Parlement. Je suis à l'intérieur alors qu'il est à l'extérieur.

**M. Taylor:** Vous êtes donc effectivement membre du Conseil du Trésor.

**M. Macdonald:** Oui, je suis un fonctionnaire du Conseil du Trésor.

**M. Taylor:** Le vérificateur général ne relève pas du président du Conseil du Trésor.

**M. Macdonald:** Non, le vérificateur général relève du Parlement.

**M. Taylor:** Êtes-vous au courant de la détermination du loyer des maisons qui appartiennent à l'administration publique dans les divers parcs nationaux?

**M. Macdonald:** Non. Dans les parcs? Je ne suis pas sûr que cela relève du Programme des parcs ou bien plutôt de la Direction de la politique administrative du secrétariat. Cela ne relève certainement pas de moi.



[Texte]

**Mr. Taylor:** There was an order some time ago that transferred this responsibility to Treasury Board.

**Mr. Macdonald:** I am unaware of it.

**Mr. Taylor:** I have been writing to the minister. I wanted to have a meeting with whoever is responsible for setting these rents, because they are badly out of line. They are so ridiculous that it takes six months to get a head officer for Parks Canada to come to Banff. The rents for the houses in Banff are double what they are in Jasper, six or seven times what they are in some of the other provincial parks. It is completely unfair, and I wanted to talk to somebody in Treasury Board who sets these rates.

I know the CMHC sets guidelines, but I went to CMHC and they said they have nothing to do with the setting of the rates; they simply establish guidelines and then the Treasury Board sets the rates. So somebody in Treasury Board is setting these rates, and whoever it is, I would like to talk to them because they are completely ridiculous.

As a matter of fact, it is turning scores of our public servants against the government because the rents are so unfair. They are just an unfair landlord. They talk about Toronto. The landlord of these people in Banff is even worse. Is it possible for you to find out who sets these rates?

**Mr. Macdonald:** Did you say you had spoken to the office of the President of the Treasury Board?

**Mr. Taylor:** I sent two or three letters to the president. I sent her another letter the other day asking if she would please let me have an appointment with whoever sets these rates.

**Mr. Macdonald:** I will convey this question to her office. The response would have to come from her.

**Mr. Taylor:** But can you not tell me who sets—

**Mr. Macdonald:** I am sorry, I do not know.

**Mr. Taylor:** Could you find out? Surely it is not a secret. Surely a member is entitled to know who sets the rates.

**Mr. Macdonald:** If you have written the President of the Treasury Board, I am sure you will get a response in due course. I can certainly convey your concern when I return.

**Mr. Taylor:** I hope so. I certainly have not been successful yet.

**Mr. Stewart:** Mr. Macdonald, are you bilingual?

**Mr. Macdonald:** Yes, I am.

**Mr. Stewart:** With a name like Macdonald, could I ask you how you became bilingual?

**Mr. Macdonald:** I married a French-Canadian.

**Mr. Stewart:** That is the best way.

[Traduction]

**M. Taylor:** Il y a un certain temps, un décret a transféré cette responsabilité au Conseil du Trésor.

**M. Macdonald:** Je n'étais pas au courant.

**M. Taylor:** J'ai écrit au ministre. Je voulais rencontrer la personne chargée de déterminer ces loyers, qui ne correspondent pas du tout à la réalité. C'est tellement ridicule qu'il faut six mois pour obtenir qu'un chef de Parcs Canada vienne à Banff. Les loyers des maisons de Banff sont le double de ce qu'ils sont à Jasper et de six à sept fois ce qu'ils sont dans d'autres parcs provinciaux. C'est tout à fait injuste et je voulais parler à la personne qui fixe ces taux au Conseil du Trésor.

Je sais que la SCHL établit les lignes directrices, mais je suis allé à la SCHL, où l'on m'a dit que l'on ne s'occupait pas de la détermination des loyers; on y établit tout simplement les lignes directrices puis c'est le Conseil du Trésor qui fixe les tarifs. C'est donc quelqu'un du Conseil du Trésor qui fixe ces tarifs et j'aimerais bien parler à cette personne car les niveaux fixés sont tout à fait ridicules.

En réalité, beaucoup de nos fonctionnaires sont indignés contre le gouvernement parce que les loyers sont injustes. Nous avons affaire à un propriétaire injuste. On parle de Toronto. Les propriétaires de ces gens-là à Banff sont pires encore. Pouvez-vous savoir qui fixe ces tarifs?

**M. Macdonald:** Avez-vous dit que vous aviez parlé au Bureau du président du Conseil du Trésor?

**M. Taylor:** J'ai envoyé deux ou trois lettres au président. Je lui en ai envoyée une autre récemment pour lui demander de bien vouloir me fixer un rendez-vous avec la personne qui fixe ces tarifs.

**M. Macdonald:** Je vais transmettre votre question à son Bureau. La réponse devra venir du ministre.

**M. Taylor:** Mais pouvez-vous me dire qui fixe...

**M. Macdonald:** Désolé, je ne le sais pas.

**M. Taylor:** Pourriez-vous le savoir? Ce n'est sûrement pas un secret. Un député a sûrement le droit de savoir qui fixe les tarifs.

**M. Macdonald:** Si vous avez écrit au président du Conseil du Trésor, je suis sûr que vous recevrez une réponse en temps et lieu. Je puis certainement faire état de vos inquiétudes lorsque je retournerai au bureau.

**M. Taylor:** Je l'espère bien. En tout cas, je n'ai pas eu de succès jusqu'à présent.

**M. Stewart:** Monsieur Macdonald, êtes-vous bilingue?

**M. Macdonald:** Oui, je le suis.

**M. Stewart:** Vous qui portez le nom de Macdonald, puis-je vous demander comment vous êtes devenu bilingue?

**M. Macdonald:** J'ai épousé une Canadienne-française.

**M. Stewart:** C'est le meilleur moyen.



[Text]

**Mr. Macdonald:** And I grew up in Ottawa.

**Mr. Stewart:** That is the next best way. During what percentage of a day do you use French in your daily work, may I ask?

**Mr. Macdonald:** I suppose it would vary.

**Mr. Stewart:** Could you give me a ballpark figure?

**Mr. Macdonald:** On an average day, perhaps 10% or 15%.

**Mr. Stewart:** In your home?

**Mr. Macdonald:** That would be 60% French.

• 1615

**Mr. Stewart:** Your overall percentage of language that you would use in working across Canada from coast to coast?

**Mr. Macdonald:** We are a central agency of government and we are here in Ottawa, so we do not deal coast to coast.

**Mr. Stewart:** So as an overall percentage of the language used, could you just give me a ballpark figure, in all your dealings with everyone in Canada and in your camp?

**Mr. Macdonald:** As I indicated earlier, we do not deal across the country. It is difficult to say. I do not keep records of this nature. If you are talking about me, I suspect it would be 10% to 15%, perhaps 20%. I simply do not know.

**Mr. Stewart:** In your capacity, through Treasury Board and all departments of government, do you think that Canadians should absolutely know the full cost of bilingualism?

**Mr. Macdonald:** I would need an elaboration of that question. Are you asking me if I think all Canadians should know the cost of it?

**Mr. Stewart:** Yes, through the media, through freedom of information, through your department. Should they know the actual total cost of all bilingualism in Canada?

**Mr. Macdonald:** I think people have the right to know the cost of all programs of government.

**Mr. Stewart:** I do too.

**Mr. Macdonald:** We should not single out bilingualism.

**Mr. Stewart:** Are you aware of how many people are in language training now, anglophones in Quebec and overseas?

**Mr. Macdonald:** No.

**Mr. Stewart:** You have no idea how many people are sequestered right now in the Château Frontenac in Quebec City?

[Translation]

**M. Macdonald:** Et j'ai grandi à Ottawa.

**M. Stewart:** C'est le deuxième moyen. J'aimerais savoir pendant quel pourcentage de la journée vous utilisez le français dans votre travail quotidien.

**M. Macdonald:** Cela varie.

**M. Stewart:** Pouvez-vous me fournir un chiffre très approximatif.

**M. Macdonald:** En moyenne, peut-être de 10 à 15 p. 100.

**M. Stewart:** Et chez vous?

**M. Macdonald:** C'est français à 60 p. 100.

**M. Stewart:** Le pourcentage global de la langue que vous utilisez dans votre travail au Canada, d'un océan à l'autre?

**M. Macdonald:** Nous sommes un organisme central du gouvernement et nous travaillons ici à Ottawa, et non pas d'un océan à l'autre.

**M. Stewart:** Pour ce qui est de pourcentage général de la langue utilisée, pourriez-vous me fournir un chiffre approximatif, pour ce qui est de vos transactions avec n'importe qui au Canada et à votre bureau?

**M. Macdonald:** Comme je l'ai dit plus tôt, je ne travaille pas dans tout le pays. C'est difficile à dire. Je ne tiens pas de dossiers de ce genre. Si vous parlez de moi, j'imagine que ce serait 10 à 15 p. 100, peut-être 20 p. 100. Je ne le sais tout simplement pas.

**M. Stewart:** D'après le travail que vous faites au Conseil du Trésor et dans tous les ministères du gouvernement, croyez-vous que les Canadiens devraient absolument savoir quel est le coût total du bilinguisme?

**M. Macdonald:** J'aimerais que vous précisiez cette question. Me demandez-vous si, à mon avis, tous les Canadiens devraient en savoir le coût?

**M. Stewart:** Oui, par les médias, par la liberté d'information, par votre ministère. Devraient-ils savoir le coût total exact de tout le bilinguisme au Canada?

**M. Macdonald:** Je pense que les gens ont le droit de savoir quel est le coût de tous les programmes du gouvernement.

**M. Stewart:** Je le crois aussi.

**M. Macdonald:** Nous ne devrions pas faire du bilinguisme un cas spécial.

**M. Stewart:** Savez-vous combien de gens suivent une formation linguistique actuellement, combien d'anglophones au Québec et à l'étranger?

**M. Macdonald:** Non.

**M. Stewart:** Vous ne savez pas combien de personnes sont séquestrées actuellement au Château Frontenac à Québec?



[Texte]

**Mr. Macdonald:** Not a clue. Madam Chairman, I must point out that I am the Comptroller General; I am not the Secretary of the Treasury Board.

**Mr. Stewart:** Of course.

**Mr. Macdonald:** I am frankly uncomfortable with the line of questioning as it is proceeding.

**Mr. Stewart:** Of course you are.

**Mr. Macdonald:** It is outside of my domain of competence, and I would request that perhaps the hon. member could try to focus a little more on my direct areas of responsibility rather than pulling me into these other areas that are beyond my competence to respond to.

**Mr. Stewart:** Madam Chairman, I agree with what he is saying, but is this not the problem with all Canadians, that everyone is ducking the real question as to what the cost of bilingualism really is?

**The Chairman:** I was having a little difficulty with this line of questioning too, because when this meeting was planned, it was supposed to do two things.

As I announced at the beginning, before some of the substitute members came in—they are not regular members of the committee—the first part of the meeting was to deal with the Order in Council appointment of Mr. Macdonald to the post of Comptroller General. The committee decided to call Mr. Macdonald before it for the purpose of examining his qualifications and competence to perform the duties of the post to which he has been appointed.

I think I had anticipated that because this committee has had a particular kind of working relationship with the Comptroller General, and the role of that office has changed a little, members might want to go beyond that to talk about the functioning of the Comptroller General's office in a slightly broader way, and there are certainly questions that I would like to pursue on that.

The plan had then been that the committee go in camera in order to deal with Mr. McKenzie's request, which is for further information on costing of a particular program. Mr. McKenzie preferred to put his questions on the record, but I would just ask members to reconsider this. Should we finish with our examination of Mr. Macdonald on the terms for which he was invited here and then, as planned, go in camera to deal with the other matter, by which time the Assistant Auditor General will be here?

**Mr. Stewart:** Madam Chairman, with all deference to you, I laid my seat on the line and resigned as a parliamentarian over this issue. I also resigned as a parliamentary secretary over this issue, and there is nothing I feel more strongly about in my life than this issue.

[Traduction]

**M. Macdonald:** Je n'en sais strictement rien. Madame la présidente, je dois signaler que je suis contrôleur général; je ne suis pas secrétaire du Conseil du Trésor.

**M. Stewart:** Bien sûr.

**M. Macdonald:** Je suis franchement mal à l'aise de voir l'orientation des questions qui me sont actuellement posées.

**M. Stewart:** Bien sûr que vous l'êtes.

**M. Macdonald:** Cela ne relève pas de moi et j'aimerais demander que l'honorable député essaie de se concentrer davantage sur mes responsabilités directes plutôt que de m'orienter vers d'autres domaines qui ne sont pas de mon ressort.

**M. Stewart:** Madame la présidente, je suis d'accord avec ce qu'il dit, mais n'est-ce pas là le problème de tous les Canadiens, que tout le monde veut échapper à la vraie question de savoir ce que coûte vraiment le bilinguisme?

**La présidente:** Cette série de questions commençait à me contrarier moi aussi car, lorsque cette réunion a été convoquée, elle visait deux objectifs.

Comme je l'ai annoncé au début, avant l'arrivée de quelques membres suppléants—qui ne sont pas des membres ordinaires du Comité—la première partie de la réunion devait traiter du décret du Conseil désignant M. Macdonald au poste de contrôleur général. Le Comité a décidé de convoquer M. Macdonald pour établir s'il possède les qualités et la compétence qu'il faut pour s'acquitter des fonctions du poste auquel il a été nommé.

J'avais prévu que, notre Comité ayant eu des relations de travail spéciales avec le contrôleur général et ce poste ayant quelque peu changé de nature, les membres voudraient peut-être déborder quelque peu ce cadre pour parler du fonctionnement du Bureau du Contrôleur général dans un sens un peu plus large. Il y a certes des questions que j'aimerais poser moi-même à sujet.

Selon le plan préétabli, le Comité devait siéger à huis clos pour étudier la demande de M. McKenzie laquelle porte sur des renseignements additionnels sur le coût d'un programme particulier. M. McKenzie a préféré inscrire ses questions au procès-verbal et j'aimerais demander aux membres de revenir sur cette question. Devons-nous terminer notre interrogatoire de M. Macdonald dans les conditions qui étaient convenues lorsque nous l'avons invité puis, selon le plan préétabli, siéger à huis clos pour nous occuper de l'autre question, après quoi le vérificateur général adjoint sera présent?

**M. Stewart:** Madame la présidente, avec tout le respect que je vous dois, je dois dire que j'ai risqué mon siège et que j'ai démissionné comme député au sujet de cette question. J'ai aussi démissionné comme secrétaire parlementaire au sujet de cette question et il n'y a pas de question qui, durant toute ma vie, m'ait tenu à coeur plus que celle-là.



[Text]

• 1620

I think we have had an answer from the comptroller, who has been very honest that he uses French 10% or 15% of his time, and the cost to the Canadian taxpayer is so great that I think it is a shame that the Auditor General is not here.

I would like to ask a couple more questions. They are very innocuous. There is nobody here, and we are in camera.

**The Chairman:** No. We are not. That is the point.

**Mr. Stewart:** Are we not? Well, if we are not in camera, so what? It is all the better, because the Canadian people, as far as I am concerned—my constituents, who backed me 68%—deserve to know who wrote Bill C-72.

I would like to ask the other question: who wrote Bill C-72? I want that published. I want to know the names, why, and the wherefores. I want to know the tax repercussions. I want to know, in the Department of National Defence, what the cost is for language training in my riding at CFB Borden. I want to know what we are accomplishing by this. I think all Canadians have to know. I want to know the outside consultants that are not mentioned until you dig through the Auditor General's report to know how much is being paid to people who are outside consultants for translation. Can you give me that answer?

Pardon me, Madam Chairman; I have to get this out. I want answers.

**The Chairman:** Mr. Stewart, I want to help you get answers, but I do not think you are asking the right person.

**Mr. Stewart:** Then why is the Auditor General not here? Is this not a sham, Madam Chairman?

**The Chairman:** No, it is not. I will explain that to you too.

First of all, of course the questions you are asking are perfectly valid, because indeed every program in government has a cost and Canadians are entitled to know what those costs are. But one of the ongoing problems of this committee, the public accounts committee, is the best way to get at the costs.

Bear in mind that we invited Mr. Macdonald here to explain his competence, his qualifications for the post to which he has just been appointed. I would think the questions you are asking about the costs would be much better addressed in an estimates committee. But I am not ruling them out of order; I am merely pointing out to you that is the logical place to get them.

As to why the Auditor General is not here, the Auditor General is not in Ottawa. He asked me if he should interrupt what he was doing and fly back to Ottawa for

[Translation]

Je crois que nous avons eu une réponse de la part du contrôleur, qui s'est montré très honnête en disant qu'il utilise le français de 10 à 15 p. 100 du temps et cela coûte tellement cher aux contribuables canadiens que c'est regrettable que le vérificateur général ne soit pas présent.

J'aimerais poser quelques questions additionnelles. Elles sont très innocentes. Il n'y a personne ici et nous sommes à huis clos.

**La présidente:** Non, justement.

**M. Stewart:** Non? Si nous ne sommes pas à huis clos, tant pis! Et même tant mieux puisque le peuple canadien, d'après moi—mes commettants, qui m'ont appuyé à 68 p. 100—méritent de savoir qui a rédigé le projet de loi C-72.

J'aimerais poser d'autres questions: qui a écrit le projet de loi C-72? J'aimerais que ce soit publié. J'aimerais savoir qui, pourquoi et comment. Je veux en connaître les répercussions fiscales. Je veux savoir combien coûte au ministère de la Défense nationale la formation linguistique qui est donnée dans ma circonscription à la BFC Borden. Je veux savoir quels en sont les résultats. À mon avis, tous les Canadiens devraient le savoir. Je veux savoir qui sont les consultants de l'extérieur qui ne sont jamais mentionnés avant qu'on fouille le rapport du vérificateur général pour savoir combien l'on paie en frais de traduction les gens qui sont des consultants de l'extérieur. Pouvez-vous me donner cette réponse?

Pardonnez-moi, madame la présidente, il faut que cela sorte. Je veux des réponses.

**La présidente:** Monsieur Stewart, je veux vous aider à obtenir des réponses, mais je pense que vous ne vous adressez pas à la bonne personne.

**M. Stewart:** Dans ce cas, pourquoi le vérificateur général n'est-il pas présent? N'est-ce pas une honte, madame la présidente?

**La présidente:** Non, pas du tout. Je vais vous l'expliquer.

Tout d'abord, les questions que vous posez sont tout à fait valables puisque chacun des programmes du gouvernement coûte quelque chose et que les Canadiens ont le droit de savoir combien cela coûte. Mais un des problèmes qui se posent constamment à ce Comité, c'est-à-dire le Comité des comptes publics, c'est de savoir quel est le meilleur moyen de connaître les coûts.

N'oubliez pas que nous avons invité M. Macdonald ici pour qu'il explique sa compétence, ses qualités en regard du poste auquel il vient d'être nommé. À mon avis, les questions que vous posez au sujet des coûts auraient beaucoup mieux leur place dans un comité sur les prévisions budgétaires. Mais je ne les déclare pas inacceptables; je vous signale tout simplement qu'il serait logique de s'adresser là pour les obtenir.

Quant à savoir pourquoi le vérificateur général n'est pas présent ici, c'est que le vérificateur général n'est pas à Ottawa. Il m'a demandé s'il devait interrompre ce qu'il



[Texte]

this hearing. I said that I thought that was not necessary for a number of reasons.

Mr. McKenzie had served notice that he wished to move a motion in this committee that the committee instruct the Auditor General to do a special audit of the costs of bilingualism. We had proposed to deal with this matter in camera, but if it is your preference to deal with it in public then that is quite acceptable too.

The short answer is that if the majority of this committee vote so to instruct the Auditor General, then I will write the letter reporting on how you voted. I will also have to add in the letter that in my view the independence of the Auditor General is a very important principle guaranteed in the law and that he has the right to choose his own priorities. So that is where we stand on that one.

**Mr. McKenzie:** Just on a point of order, nobody is supposed to ask any questions on this subject. You know what happens the minute anybody dares question bilingualism. You are immediately slandered by being called bigots, racists, neanderthals, dinosaurs, and it is said that you are turning back the clock. My constituents do not like being called that by Members of Parliament, and they are very concerned about the cost.

We cannot go to the government. The government refuses to co-operate with us and give us answers. You certainly cannot go to the language commissioner, as suggested by the Auditor General. He is the one who has to be audited. It is not only the dollar cost; it is the human cost. So we have to take advantage of every opportunity—this is the Comptroller General here—so this is an opportunity to raise some questions because we run into a blank wall wherever we go.

• 1625

As another example, Bill C-72 was flawed from start to finish. The English was longer than the French. It did not make sense. It was the most horrendous piece of legislation that has ever been slapped together, yet two political parties wanted it rammed through the House of Commons with no debate, no committee hearing or anything else. So I hope you understand our frustration, because I do not we should govern in that manner. This is far too costly a program in dollars and human costs for us to just sweep it under the rug and I have no intention of being part of sweeping it under the rug. So that is why we have to take advantage of seeing what Mr. Macdonald can provide for us.

I understand the Deputy Auditor General is on the way over here. Is that correct?

**The Chairman:** Yes he is, I understand.

[Traduction]

fait et revenir en avion à Ottawa pour cette séance. Je lui ai répondu que, pour plusieurs raisons, je jugeais que ce n'était pas nécessaire.

M. McKenzie a fait savoir qu'il désirait présenter à ce Comité une motion selon laquelle le Comité demanderait au vérificateur général de faire une vérification spéciale sur le coût du bilinguisme. Nous voulions nous occuper de cette question à huis clos, mais si vous préférez que cela soit fait en public, c'est tout à fait recevable aussi.

Pour répondre brièvement, si le présent Comité vote majoritairement en faveur de cette demande au vérificateur général, je rédigerai alors la lettre faisant état de ce vote. Je devrai aussi ajouter dans la lettre que, selon moi, l'indépendance du vérificateur général est un principe très important garanti dans la loi et qu'il a le droit de choisir ses propres priorités. Voilà notre position sur cette question.

**M. McKenzie:** J'invoque le Règlement. Personne n'est censé poser des questions là-dessus. On sait ce qui se produit dès que quelqu'un ose contester le bilinguisme. On vous traite immédiatement de fanatique, de raciste, d'homme du néanderthal, de dinosaure, on dit que vous êtes un homme du passé. Mes commettants n'aiment pas se faire traiter de cette manière par les députés et cette question de coût les préoccupe beaucoup.

Nous ne pouvons pas aller au gouvernement. Le gouvernement refuse de collaborer avec nous pour nous donner des réponses. On ne peut certainement pas s'adresser au commissaire aux langues, ce qu'a suggéré le vérificateur général. C'est lui-même qui doit faire l'objet de la vérification. Il ne s'agit pas seulement du coût en dollars; mais du coût humain. Nous devons donc profiter de toutes les occasions que nous avons de soulever certaines questions, parce que partout où nous allons, nous nous heurtons à un mur. Puisque le contrôleur général est ici aujourd'hui, nous en profitons pour soulever à nouveau cette question.

Pour vous donner un autre exemple, le projet de loi C-72 était erroné du début à la fin. Le texte anglais était plus long que le texte français. Ce n'est pas logique. Jamais un projet de loi aussi horrible n'a été élaboré autant à la va-vite, pourtant, les deux partis politiques voulaient le faire adopter à la Chambre des communes sans débat, sans audience de Comité ou quoi que ce soit. J'espère que vous comprenez notre frustration, parce que je ne pense pas que nous devrions gouverner de cette façon. Il s'agit d'un programme beaucoup trop coûteux en argent et en effort humain pour que nous tirions tout simplement le rideau et je n'ai aucune intention de le faire d'ailleurs. C'est pourquoi nous devons essayer de voir quels renseignements M. Macdonald peut nous fournir.

Si j'ai bien compris, le sous-vérificateur général est en route. Est-ce exact?

**La présidente:** Oui, je crois qu'il est en route.



[Text]

I am sure Mr. Macdonald would not want, nor should he be asked, to get into expressing any kind of opinion on the policy implications of this, but he perhaps could help us simply with the nuts and bolts of how one puts together a complete financial picture of this or of any other program.

Some of the costs of administering the bilingual program, this program would be in the Secretary of State's office, would it not?

Again, I am just not clear why there has been difficulty in getting the clear costs, because surely if the Part IIIs of the estimates were doing what they should do it should be possible to isolate those costs, it should be a simple matter.

**Mr. Stewart:** Madam Chairman, with all due respect, could I just continue for a couple of questions?

Could the Comptroller or the Auditor General or whoever is going to come in here tell us right now how many people are ensconced in the Château Frontenac, with all expenses paid, taking language training at the expense of the Canadian taxpayer? Would you have any idea of the figures? Because I happen to know that right now there are many people who have been and are now ensconced in the Château Frontenac in the City of Quebec taking language training.

I wonder if the Canadian people would be really enamoured with the fact that people are sitting in the Château Frontenac with all expenses paid taking language training.

Secondly, I would like to ask what his opinion is or could he give us facts on the \$800 bilingual bonus, how it is working for anglophones in Canada. And how much of the \$800 bonus is paid to people whose first language is French and those whose first language is English? I think it would be very interesting to see those figures published in the press of Canada.

Lastly, something which I asked before: I would like to know who the people were in Treasury Board who authored Bill C-72, their names, derivations of language. I think this is something the Auditor General should be prepared to give to the Canadian people so they can make a judgment call on what is going on in this nation of ours.

**The Chairman:** As you know, the Comptroller General reports directly to the President of Treasury Board, but there is also another official, who really is the one I think who has the answers that you want, and that is the Secretary of Treasury Board.

**Mr. Stewart:** I know his name too.

**The Chairman:** I feel we are putting Mr. Macdonald in a difficult position. We invite him here for one—

[Translation]

Je suis certaine que M. Macdonald ne voudrait pas qu'on lui demande d'exprimer quelque opinion que ce soit sur les conséquences de cette question en matière de politique, et on ne devrait pas non plus le lui demander. Mais il pourrait peut-être nous expliquer tout simplement comment on peut arriver à dresser un tableau financier complet de ce programme ou de n'importe quel autre programme.

C'est au bureau du Secrétariat d'État que l'on peut obtenir des renseignements quant au coût d'administration du programme bilingue, n'est-ce pas?

Encore une fois, je ne comprends pas très bien pourquoi on a eu de la difficulté à obtenir ces coûts. Il s'agit tout simplement de consulter la Partie III du Budget pour isoler ces coûts.

**M. Stewart:** Madame la présidente, sauf votre respect, pourrais-je poser encore quelques questions?

Le contrôleur ou le vérificateur général, ou quiconque doit venir ici, pourrait-il nous dire immédiatement combien de personnes sont installées au Château Frontenac, toutes dépenses payées, pour suivre des cours de langue seconde aux dépens du contribuable canadien? Avez-vous une idée? Il se trouve que je sais que de nombreuses personnes ont déjà été ou sont actuellement installées au Château Frontenac à Québec pour suivre des cours de langue.

Je me demande si les Canadiens seraient vraiment enchantés de savoir que des gens sont au Château Frontenac, toutes dépenses payées, pour suivre des cours de langue.

Deuxièmement, j'aimerais savoir ce qu'il pense de la prime de bilinguisme de 800\$ et nous dire exactement de quelle façon cela fonctionne pour les anglophones au Canada. Combien de personnes dont la langue maternelle est le français reçoivent cette prime de 800\$ par rapport à ceux dont la langue maternelle est l'anglais? Je pense qu'il serait très intéressant de voir ces chiffres publiés dans les journaux au Canada.

Enfin, une question que j'ai déjà posée auparavant: j'aimerais savoir quels sont les auteurs du projet de loi C-72 au Conseil du Trésor. J'aimerais avoir leur nom, savoir s'ils sont anglophones ou francophones. Le vérificateur général devrait être prêt à donner ces renseignements aux Canadiens afin que ces derniers puissent juger de ce qui se passe dans notre pays.

**La présidente:** Comme vous le savez, le contrôleur général relève directement du président du Conseil du Trésor, mais il y a également un autre haut fonctionnaire qui a, je pense, en réalité les réponses que vous cherchez, et il s'agit du secrétaire du Conseil du Trésor.

**M. Stewart:** Je connais également son nom.

**La présidente:** Je pense que nous sommes en train de mettre M. Macdonald dans une situation difficile. Nous l'avons invité ici pour une. . .



[Texte]

**Mr. Stewart:** Good. That is what we want to do, put him in a difficult position. The taxpayers pay him to come up with answers.

**The Chairman:** But we invited him here to answer one set of questions and he had no notice of another. Also, I am a little uneasy, as the chairman of the Public Accounts Committee, because the questions, it seems to me, are questions that should properly be asked in an estimates committee.

**Mr. Stewart:** No, because you cannot get answers from estimates, with all due respect, Madam Chairman, because the outside consultants. . . Tell me what every outside consultant of Treasury Board, every outside consultant of DND, every outside consultant of every department in this government asks for translation? Where do we ever get an estimate of the cost of bilingualism for Canadians? There is no cost; it is all hidden in every department. It has never been ciphered out by the people in the Auditor General's Office to show us exactly the total cost of bilingualism in this country. That is what I want my constituents to see and have the opportunity to judge. It has never been done. Never! It is a sacred cow.

• 1630

**Mr. Corbett:** I would like to follow up on some of the comments that have been made. I have not had the opportunity to sit on this committee or even to sit in on this committee. I suppose I have had the opportunity, but I have not taken advantage of that opportunity on too many occasions. But in the provincial legislature of the province of New Brunswick I used to chair the public accounts committee, and certainly in that particular arena there was no question that when officials from various departments were called to appear as witnesses before the committee they were expected to respond to questions specifically within the sphere of the responsibility of their departments.

I find it somewhat distressing that the Chair is now suggesting that particular expenses that are not only substantial but indeed significant to this nation should be rather addressed through a ministry rather than through this committee, which surely should be a fact-finding committee and a committee that is dealing with, as you point out, the nuts and bolts of what makes this entire system work. Surely it is our responsibility, as Members of Parliament, to participate in the entire process by drawing to the attention of the various officials who come before this committee the concerns we have as the elected representatives representing various people throughout the nation.

**The Chairman:** I am sorry to interrupt you. You may, of course, continue with your questions after this, but I do want to point out that the order of reference was very specific. I also want to point out that Mr. McKenzie had given notice that he wished to make a request to the

[Traduction]

**M. Stewart:** Bien. C'est ce que nous voulons faire, le mettre dans une situation difficile. Les contribuables le paient pour qu'il ait des réponses.

**La présidente:** Mais nous l'avons invité ici pour répondre à une série de questions et il n'a pas été avisé qu'il devrait répondre à un autre genre de questions. En outre, cela me met un peu mal à l'aise en tant que présidente du Comité des comptes publics, parce qu'il s'agit, à mon avis, du genre de questions qui devraient être posées au cours d'une séance du Comité sur le budget.

**M. Stewart:** Non, car, sauf votre respect, madame la présidente, on ne peut alors obtenir de réponses parce que les consultants. . . Dites-moi ce qu'il en coûte pour faire traduire à l'extérieur des documents du Conseil du Trésor, du ministère de la Défense nationale, de chacun des ministères du gouvernement. Où peut-on obtenir une estimation du coût du bilinguisme pour les Canadiens? On n'en connaît pas le coût; le coût est caché dans chacun des ministères. Les employés du Bureau du vérificateur général n'ont jamais réussi à les chiffrer pour nous montrer exactement quel était le coût total du bilinguisme au pays. Voilà ce que je veux que mes électeurs sachent pour qu'ils puissent juger eux-mêmes. Cela n'a jamais été fait. Jamais! C'est une chose sacrosainte.

**M. Corbett:** J'aimerais répondre à certains commentaires qui ont été formulés. Je n'ai jamais eu l'occasion d'être membre du Comité ou même de remplacer un membre du Comité. J'en ai peut-être déjà eu l'occasion, mais je n'en ai pas profité très souvent. À l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick, j'ai déjà présidé le Comité des comptes publics et il ne faisait aucun doute que lorsque des fonctionnaires de divers ministères étaient appelés à comparaître devant le Comité on s'attendait à ce qu'ils répondent aux questions qui étaient directement dans le cadre des responsabilités de leurs ministères.

Je trouve qu'il est plutôt décourageant que la présidente laisse maintenant entendre que c'est le ministère plutôt que le Comité qui devrait examiner ces dépenses qui ne sont pas seulement considérables mais en fait importantes pour le pays. Le Comité des comptes publics devrait certainement pouvoir aller chercher de l'information et, comme vous l'avez dit, examiner la façon dont tout le système fonctionne. À titre de députés, il nous incombe certainement de participer au processus en attirant l'attention des divers fonctionnaires qui comparaissent devant notre Comité sur nos préoccupations en tant que représentants élus du peuple canadien.

**La présidente:** Je m'excuse de vous interrompre. Vous pourrez évidemment poursuivre vos questions par la suite, mais je tiens à souligner que l'ordre de renvoi était très précis. Je veux également souligner que M. McKenzie a avisé qu'il désirait demander au vérificateur général une



[Text]

Auditor General for a special audit of bilingualism and we were going to go in camera for that.

Now, I still would ask members to consider whether we need to keep Mr. Macdonald here. I suggest that our business would be more orderly if we did it in the way that was planned; that is, we ask Mr. Macdonald questions related to his appointment as the Comptroller General of Canada and then we invite the Assistant Auditor General, who is now here, to the table and proceed as planned with the other item.

**Mr. Corbett:** Thank you, Madam Chairman, for drawing these points to my attention. I was actually attempting to comment on some of the comments you had made earlier in the proceedings, and if I strayed from the points you made, I apologize to the Chair. It was not my intention. I feel that indeed we should maintain our direction of questioning in the area you have outlined and I will attempt to do that.

The Comptroller General, if my memory serves me correctly, has indicated that his responsibility is from within rather than from an external point of view. That being the case, then it would be within his sphere of knowledge to have substantial amounts of expertise at his fingertips to advise the committee. Perhaps not today, if he does not have it, that is understandable. But maybe we can elicit a commitment from the Comptroller General to provide the committee and members with the type of information he should be privy to as an internal auditor rather than an external auditor, as to the costs of the various programs referred to by my colleagues. Perhaps it might be helpful to be more explicit in what we are talking about.

• 1635

I invite my colleagues to correct me if I am wrong, but as I understand it, the costs for the educational programs and opportunities provided to civil servants within the service itself—both for in-house training and out-of-house training, which must all come from the various departmental budgets—must surely come within his purview, plus the numbers of people who are involved in such programs.

It probably would be reasonable to expect that the Comptroller General would have the figures available—after consultation with his colleagues under his direct control—as to just how many people might be presently in Quebec at the Château Frontenac, what their daily tabs might be, and how many people might be housed in other institutions in that area. This is with in-house. I am not talking about external people. I am talking about people for whom the Comptroller General himself suggested he was responsible. I think those figures might be of interest. I would not expect the Comptroller General to have that at his fingertips. But I would anticipate that in his new responsibilities he would be able to call upon the expertise of his office to provide the committee with this information.

[Translation]

vérification spéciale sur le bilinguisme et que nous allions tenir une séance à huis clos à ce sujet.

J'aimerais tout de même demander aux députés s'il est vraiment nécessaire de garder M. Macdonald ici. À mon avis, il conviendrait davantage de procéder tel que prévu, c'est-à-dire de poser à M. Macdonald des questions concernant sa nomination au poste de contrôleur général du Canada, puis d'inviter à la table le vérificateur général adjoint qui est maintenant ici et de passer à l'autre point à l'ordre du jour tel que prévu.

**M. Corbett:** Merci, madame la présidente d'avoir porté ces quelques points à mon attention. Je tentais en fait de répondre à certains des commentaires que vous avez exprimés plus tôt, et si je m'en suis éloigné, je m'en excuse. Je n'en avais pas l'intention. Je suis d'avis que nous devrions effectivement nous en tenir aux questions dans le domaine que vous avez précisé, ce que je tenterai de faire.

Si j'ai bonne mémoire, le contrôleur général a dit que ces questions relevaient de sa compétence d'un point de vue interne plutôt que d'un point de vue externe. Ceci étant le cas, il devrait alors avoir toutes les connaissances et les compétences pour lui permettre de conseiller le Comité. Je comprends qu'il n'ait peut-être pas tous ces renseignements ici aujourd'hui, mais il pourrait peut-être obtenir du contrôleur général un engagement afin qu'il fournisse au Comité et aux députés le genre d'information auxquelles il devrait avoir accès à titre de vérificateur interne plutôt que de vérificateur externe, en ce qui a trait aux coûts des divers programmes dont ont parlé mes collègues. Il serait peut-être utile de mieux expliquer de quoi nous parlons.

J'invite mes collègues à me corriger si j'ai tort, mais les coûts des programmes de formation pour les fonctionnaires, qu'il s'agisse de formation maison ou de formation à l'extérieur, coûts qui doivent tous être payés par les divers budgets ministériels, et le nombre de personnes qui participent à de tels programmes doivent certainement relever de sa compétence.

Il serait sans doute raisonnable de s'attendre à ce que le contrôleur général puisse obtenir ces chiffres—après consultation avec ses collègues—pour savoir exactement combien de personnes se trouvent actuellement à Québec au Château Frontenac, à combien peut s'élever la facture, et combien de gens se trouvent peut-être dans d'autres établissements pour ce même genre de formation. Voilà pour la formation au gouvernement. Je ne parle pas des gens de l'extérieur. Je parle des gens qui, selon le contrôleur général lui-même, relève de sa compétence. Je pense que ces chiffres pourraient être intéressants. Je ne m'attends pas à ce que le contrôleur les ait immédiatement en tête. Mais je m'attends toutefois que dans le cadre de ses nouvelles responsabilités il puisse s'en remettre à la compétence de son bureau pour fournir ces renseignements au Comité.



[Texte]

**Mr. Macdonald:** First of all, Madam Chairman, I do not directly control departmental audit groups. They report to their deputies.

Part III of the estimates do provide a considerable range of information on particular programs—the Secretary of State Translation Bureau, for example.

Our job, quite frankly, is to ensure there is appropriate disclosure of the significant expenditures being made at the departmental program level. I am not in a position to make any commitment to this committee to undertake a government-wide study of the nature as suggested by the hon. member. I think that request would have to be directed to the President of the Treasury Board.

Let me simply say that the kind of information alluded to this afternoon is simply not available in the financial system of government. We do not track, gentlemen, how many people are in the Château Frontenac at any given point in time, nor do we track how many people are in the Hotel Vancouver. That information simply is not available and it never will be. It is not cost effective to get it. I really would prefer not to pursue this further.

**The Chairman:** Yes, I understand. May I just point out something, gentlemen. The only members of the committee here at the present time are Mr. McKenzie, Mr. Roman, and Mr. Hovdebo.

**Mr. Taylor:** I am sitting for Mr. Redway.

**The Chairman:** Your Whip has not put that through. Mr. Stewart, Mr. Corbett, and Mr. Taylor are here just as other members present. So I think in fairness to the members of the committee they should be allowed to ask questions, and Mr. Roman has some.

• 1640

**Mr. Roman:** This is a comment, Madam Chair. I think you very clearly explained the procedure to be followed here, and I think if we follow the procedure we will be able to achieve the goals and objectives that have been set by an individual member of the committee and/or the committee itself.

I do have a specific question I want to ask Mr. Macdonald as a result of some general remarks made to some of the supplementary questioning. When does the Comptroller General institute, let us say, an audit on the cost of delivering a particular program? You indicated that you are not doing an audit as it relates to the Official Languages Act per se, nor would you be doing something on the cost of delivering the service to native peoples or any other program.

I feel that at some point in time someone has to have the authority to say that an audit should be done in order to find out what the cost of a particular program is,

[Traduction]

**M. Macdonald:** D'abord, madame la présidente, je ne contrôle pas directement les groupes de vérification ministérielle. Ils relèvent de leurs sous-ministre.

La partie III du budget offre toute une gamme de renseignements sur des programmes particuliers—sur le bureau des traductions du Secrétariat d'État, par exemple.

Franchement, notre travail consiste à veiller à ce qu'il y ait comme il convient divulgation des dépenses importantes effectuées au niveau des programmes ministériels. Je ne suis pas en mesure de m'engager auprès de votre Comité d'entreprendre le genre d'études dont parle l'honorable député, à l'échelle du gouvernement. Il faudrait adresser une telle demande au président du Conseil du Trésor.

Permettez-moi tout simplement de dire que le genre de renseignements auxquels on a fait allusion cet après-midi ne sont tout simplement pas disponibles dans le système financier du gouvernement. Nous ne déterminons pas combien de personnes se trouvent au Château Frontenac à un moment donné, ni combien se trouvent à l'Hôtel Vancouver. Nous n'avons tout simplement pas ce genre de renseignements et nous ne les aurons jamais. Il n'est pas rentable d'obtenir ces renseignements. Je préférerais vraiment ne pas poursuivre cette question davantage.

**La présidente:** Oui, je comprends. Messieurs, permettez-moi de vous souligner que les seuls membres du Comité présents aujourd'hui sont M. McKenzie, M. Roman et M. Hovdebo.

**M. Taylor:** Je remplace M. Redway.

**La présidente:** Votre whip ne nous en a pas encore fait part. M. Stewart, M. Corbett et M. Taylor ne sont présents ici aujourd'hui qu'à titre d'autres députés. Donc, pour être juste envers les membres du Comité, on devrait leur permettre de poser des questions, ce que M. Roman aimerait faire.

**M. Roman:** Il s'agit plutôt d'un commentaire, madame la présidente. Vous avez expliqué très clairement la procédure à suivre, et je pense que si nous suivons la procédure, nous atteindrons les buts et objectifs qui ont été établis par un membre du Comité ou par le Comité lui-même.

Il y a une question précise que j'aimerais poser à M. Macdonald suite à certaines remarques générales qu'il a exprimées à la suite des questions supplémentaires. Quand le contrôleur général entreprend-il, disons, une vérification du coût d'exécution d'un programme particulier? Vous avez dit que vous ne faisiez pas de vérification en ce qui touche à la Loi sur les langues officielles comme telle ni sur le coût d'exécution d'un programme pour les autochtones ou de tout autre programme.

J'estime qu'à un moment donné, quelqu'un doit avoir le pouvoir de dire qu'une vérification devrait être faite afin de connaître les coûts d'un programme particulier,



[Text]

because we are spending the taxpayers' money and there may be a more efficient and less costly method in which a program can be delivered. When do you make a recommendation to your minister in order for a program to be audited?

**Mr. Macdonald:** I would undertake government-wide audits at the direction of my minister, and we have done so in a very limited number of circumstances in the past.

On my own motion, I could recommend areas relating to financial control, and that is it. So a request of that nature would have to come through the President of the Treasury Board.

**Mr. Roman:** This is coming back to some of the concerns I had with the Comptroller General's mandate. Then you would not have the authority to recommend that a particular audit take place.

**Mr. Macdonald:** I could certainly recommend to the President of the Treasury Board in areas of my competence, but not outside my area of competence.

**Mr. Roman:** Therefore, internal government audits on any particular program have to be made by the President of the Treasury Board. Am I clear on that?

**Mr. Macdonald:** Let me clarify that. As I said earlier, we have audit plans in all departments, and all departmental activities are to be reviewed and audited on a cyclical basis.

From time to time there is a requirement to have an internal capacity to undertake special directed studies at the request of the President of the Treasury Board. When DRIE over-expended its appropriation, we undertook to look at other programs that had similar multi-year contribution type arrangements to see if the regime of financial control was appropriate. We were asked to do that by the President of the Treasury Board; we undertook it.

It is that sort of response that I could undertake, utilizing internal audit or perhaps in conjunction with internal audit groups within departments. In terms of areas relating to financial control and that sort of thing, that would be the kind of audit I could recommend on my own motion.

For things outside, which are more generally related to other policy areas, direction would clearly have to come from the President of the Treasury Board.

**Mr. Roman:** At this point in time—maybe in the next year or two—is there any specific program the government is currently involved with that is going to be subject to an internal audit with respect to costs?

**Mr. Macdonald:** Not to my knowledge.

[Translation]

étant donné que nous dépensons l'argent des contribuables et qu'il y a peut-être une façon plus efficace et moins coûteuse d'exécuter un programme. A quel moment faites-vous au ministre la recommandation de faire la vérification d'un programme?

**M. Macdonald:** J'entreprendrais une vérification à l'échelle du gouvernement à la demande de mon ministre, ce que nous avons déjà fait par le passé dans de très rares occasions.

Personnellement, je pourrais recommander des domaines relatifs au contrôle financier, et c'est tout. Une demande de cette nature devrait donc provenir du président du Conseil du Trésor.

**M. Roman:** Cela revient à certaines de mes préoccupations concernant le mandat du contrôleur général. Alors, vous n'avez pas le pouvoir de recommander qu'une vérification en particulier soit entreprise.

**M. Macdonald:** Je pourrais certainement recommander au président du Conseil du Trésor d'entreprendre une vérification dans les domaines qui relèvent de ma compétence, mais pas dans les domaines qui sont à l'extérieur de ma compétence.

**M. Roman:** Par conséquent, les vérifications internes du gouvernement sur un programme en particulier doivent être faites par le président du Conseil du Trésor. Ai-je bien compris?

**M. Macdonald:** Permettez-moi de préciser. Comme je l'ai dit plus tôt, nous avons des plans de vérification dans tous les ministères, et toutes les activités ministérielles doivent être examinées et vérifiées de façon cyclique.

De temps à autre, à la demande du président du Conseil du Trésor, il est nécessaire d'entreprendre des études spéciales. Lorsque le MEIR a dépassé son affectation de crédits, nous avons entrepris l'examen d'autres programmes qui avaient le même genre de contributions réparties sur plusieurs années pour voir si le régime de contrôle financier convenait. C'est le président du Conseil du Trésor qui nous a demandé d'entreprendre cette étude; nous l'avons donc entreprise.

Voilà le genre d'étude que je pourrais entreprendre, par la vérification interne ou peut-être conjointement avec des groupes de vérification interne des ministères. De mon propre chef, je peux recommander des vérifications dans les domaines liés au contrôle financier et à ce genre de choses.

Pour ce qui est des autres domaines, qui sont plus généralement liés à d'autres domaines de politique, les directives devraient clairement provenir du président du Conseil du Trésor.

**M. Roman:** Y a-t-il en ce moment—cette année ou l'an prochain—un programme du gouvernement dont les coûts feront l'objet d'une vérification interne?

**M. Macdonald:** Pas à ma connaissance.



[Texte]

**Mr. Hovdebo:** Mr. Macdonald, you have been around the government for 12 years or so. I do not know if it has been intermittently or consistently.

**Mr. Macdonald:** Consistent, so far.

**Mr. Hovdebo:** Mostly in the financial areas. You know how it operates and what is available. I recognize that I am asking you this to some extent not on your competence as a Comptroller General, but how would you go about getting the kind of information these gentlemen are looking for?

**Mr. Macdonald:** I would assume that question would be directed to the government.

**Mr. Hovdebo:** Meaning?

**Mr. Macdonald:** A letter to the President of the Treasury Board. In the nature of the discussion, there obviously have been many avenues pursued already.

• 1645

**Mr. McKenzie:** Nobody will touch it. We have asked for an independent inquiry to be appointed by the Prime Minister's Office to audit and measure this. We do not even get an acknowledgement of our letters. We are here because the government refuses to do anything about it. As you know, when anybody asks a question about it, you are immediately called a bigot. That is why we are here. We are not here to be mischievous. This is one of the areas, with a Comptroller General and the Auditor General here. . . it is the only place the Canadian people can go to find out about what is going on and who is authorizing people to go to hotels and that sort of thing when they have language training schools here in the House of Commons.

**Mr. Stewart:** That is without mentioning France.

**Mr. Hovdebo:** The Auditor General does not have that authority. You do the accounting when the expenditures have taken place.

**Mr. Macdonald:** We provide the policy framework whereby all expenditures are captured and coded and reported in the Public Accounts. All consultants are reported in the Public Accounts. Any departmental expenditures are broken down by standard object and it is all there. Part III of the estimates provides it, but it is an aggregated level of reporting.

**Mr. Hovdebo:** It is undetailed. Madam Chair, I move that we move in camera or at least that we have the Auditor General's office—

**Mr. Stewart:** Madam Chair, on a point of order, before we do that, may I ask one question? Would it be possible through your office, sir, to have a report of the cost of all translation services from all departments and all outside firms all totally reported in one figure? Would that be possible?

[Traduction]

**M. Hovdebo:** Monsieur Macdonald, vous êtes au gouvernement depuis environ 12 ans. Douze ans d'affilée?

**M. Macdonald:** Jusqu'ici, oui.

**M. Hovdebo:** Surtout dans les finances. Vous savez comment cela fonctionne et ce qui est disponible. J'admets que je vous demande ceci dans une certaine mesure non pas selon vos compétences à titre de contrôleur général, mais comment est-ce que l'on s'y prend pour obtenir le genre d'information que ces messieurs voudraient avoir?

**M. Macdonald:** Je suppose qu'il faudrait s'adresser directement au gouvernement.

**M. Hovdebo:** Que voulez-vous dire?

**M. Macdonald:** Dans une lettre au président du Conseil du Trésor. Au cours de la discussion, il est évident que de nombreuses avenues ont déjà été empruntées.

**M. McKenzie:** C'est tabou. Nous avons demandé au bureau du premier ministre de constituer une commission d'enquête indépendante chargée de faire une vérification. Nous n'avons même pas reçu d'accusé de réception. Si nous sommes ici, c'est parce que le gouvernement refuse de faire quoi que ce soit. Il suffit de poser une question pour être traité d'étroit d'esprit. C'est pour cela que nous sommes ici, non pas pour semer la pagaille. Voilà bien un secteur où le contrôleur général et le vérificateur général. . . Il n'y a qu'ici que la population canadienne peut apprendre ce qui se passe et qui autorise les gens à aller dans les hôtels alors qu'il y a déjà des écoles de formation linguistique à la Chambre des communes.

**M. Stewart:** Sans parler de la France.

**M. Hovdebo:** Le vérificateur général n'a pas le pouvoir nécessaire. On rend des comptes quand les dépenses ont été faites.

**M. Macdonald:** Nous fournissons un mécanisme permettant l'enregistrement, le codage et la publication dans les comptes publics de toutes les dépenses. Tous les experts-conseils figurent au compte public. Toutes les dépenses des ministères sont ventilées par article courant. Les renseignements se trouvent dans la Partie III du Budget des dépenses, mais sous forme globale.

**M. Hovdebo:** Il n'y a pas de détails. Madame la présidente, je propose que nous invoquions le huis clos ou à tout le moins que nous demandions au Bureau du vérificateur général. . .

**M. Stewart:** Madame la présidente, j'invoque le Règlement. Pourrais-je poser une question avant? Serait-il possible d'obtenir, par vos bons soins, un rapport sur le coût de tous les services de traduction de tous les ministères et de toutes les entreprises extérieures dont on ne trouve actuellement que la somme? Serait-ce possible?



[Text]

**Mr. Macdonald:** If the question were posed in Question Period to the government or other suitable means in that way, I suppose it is possible. I am not sure my office would be directed to do it. It would be a decision of the government as to who would do that.

**The Chairman:** Mr. Macdonald, thank you for being with us today.

**Mr. Stewart:** He could not answer the question, but he is a good man.

**The Chairman:** We look forward to another occasion when we can pursue other matters that are nearer to the traditional mandate of the public accounts committee.

**An hon. member:** We have learned a lot in 12 years.

**The Chairman:** I invite the assistant Auditor General to come before us now. I would suggest, if members are agreeable, that from this point on we can dispense with both translation and a record. We will adjourn now and go in camera.

[Translation]

**M. Macdonald:** Si la chose était demandée au gouvernement lors de la période des questions ou autrement, je suppose que ce serait possible. Je ne sais pas si c'est mon bureau qui en serait chargé. Ce serait au gouvernement de décider qui s'en chargerait.

**La présidente:** Monsieur Macdonald, je vous remercie d'être venu aujourd'hui.

**M. Stewart:** Il ne lui était pas possible de nous répondre, mais c'est un type bien.

**La présidente:** J'espère que nous aurons une autre occasion pour discuter de questions plus proches du mandat habituel du Comité permanent des comptes publics.

**Une voix:** Nous avons appris beaucoup de choses en 12 ans.

**La présidente:** J'invite le vérificateur général adjoint à comparaître. Si les membres du Comité sont d'accord, je pense que nous pouvons maintenant nous passer des interprètes et de l'enregistrement. La séance publique est levée et nous allons siéger à huis clos.









If undelivered, return **COVER ONLY** to:  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,  
retourner cette **COUVERTURE SEULEMENT** à:  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

[Text]

Mr. Macdonald: If the question were posed in Question Period to the government or other suitable means in that way, I suppose it is possible. I am not sure my office would be directed to do it. It would be a decision of the government as to who would do that.

The Chairman: Mr. Macdonald, thank you for being with us today.

Mr. Stewart: He should not answer the question, but he is a good man.

The Chairman: We look forward to another session when we can pursue other matters that are closer to the traditional mandate of the public accounts committee.

An hon. member: We have learned a lot in 12 years.

The Chairman: I invite the assistant Auditor General to come before us now. I would suggest, if members are agreeable, that from this point on we can dispense with both translation and a record. We will discuss now and go in camera.

[Translation]

Mr. Macdonald: Si la question est posée au cours de la séance de questions ou autrement, je suppose qu'il est possible de le faire. Mais je ne suis pas sûr que mon bureau soit dirigé à le faire. Ce serait au gouvernement de décider qui le ferait.

Le président: M. Macdonald, merci d'être avec nous aujourd'hui.

M. Stewart: Il ne devrait pas répondre à la question, mais c'est un bon homme.

Le président: Nous espérons une autre occasion pour discuter de questions plus proches du mandat habituel du Comité permanent des comptes publics.

Un hon. membre: Nous avons appris beaucoup de choses en 12 ans.

La présidente: J'invite le vérificateur général adjoint à comparaître. Si les membres du Comité sont d'accord, je pense que nous pourrions maintenant nous passer des interprètes et de l'enregistrement. La séance publique est levée et nous allons aller à huis clos.

## WITNESSES

On Wednesday, August 17, 1988:

J. Andrew Macdonald, Comptroller General of Canada.

From the Office of the Auditor General of Canada:

D. Larry Meyers, Deputy Auditor General.

## TÉMOINS

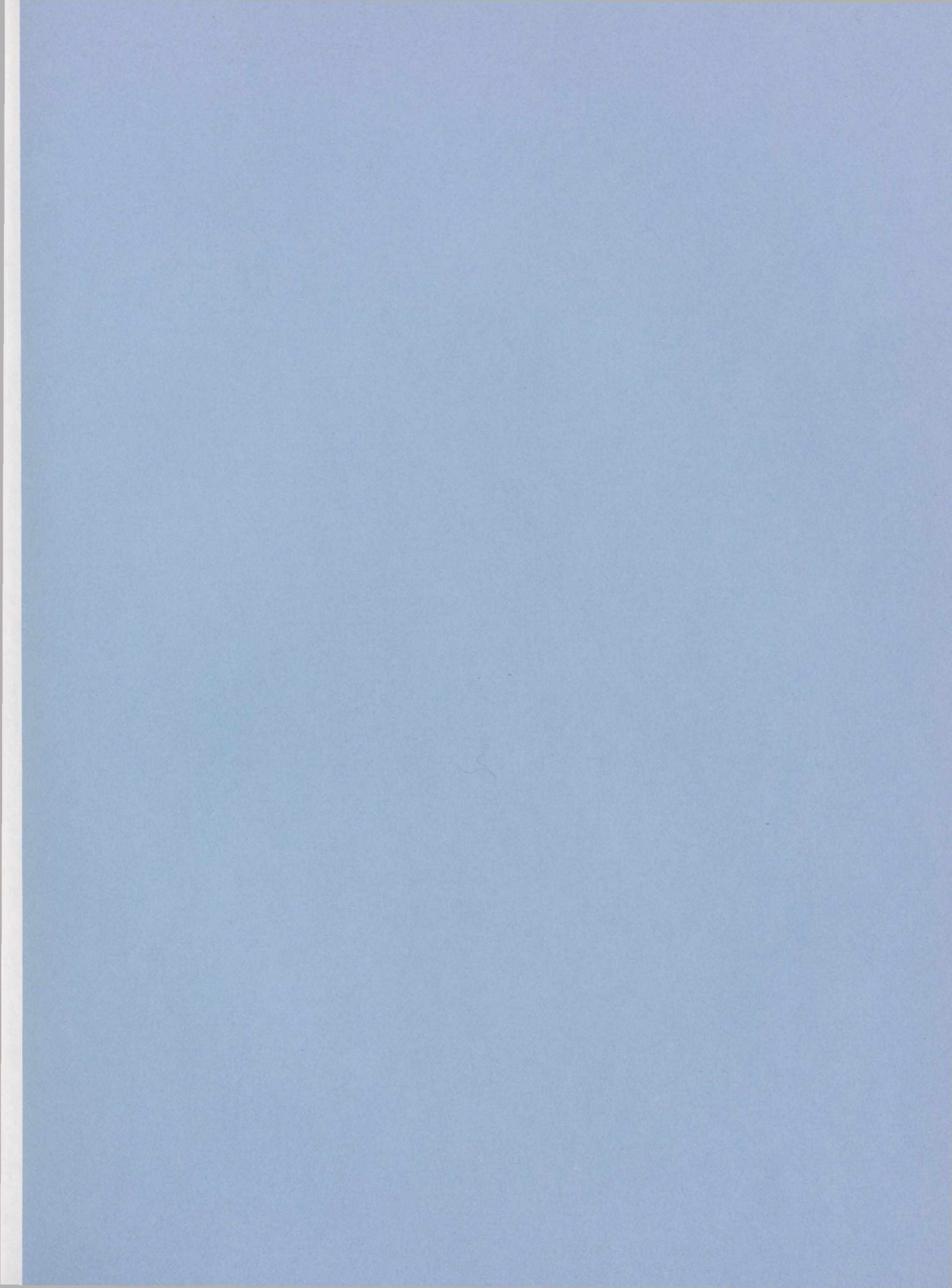
Le mercredi 17 août 1988:

J. Andrew Macdonald, contrôleur général du Canada.

Du Bureau du vérificateur général du Canada:

D. Larry Meyers, sous-vérificateur général.











# GUIDE TO THE USERS



CANADA

## INDEX

### STANDING COMMITTEE ON

## Public Accounts

### HOUSE OF COMMONS

Issues 1-41

• 1986-1988 •

2nd Session •

33rd Parliament

**Chairman: Aileen Nicholson**





CANADA

# INDEX

STANDING COMMITTEE ON

## Public Accounts

HOUSE OF COMMONS

1981-1982 • 1st Session • Volume 1 • Part 1

Published by the Queen's Printer

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada.  
Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada.  
En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnement et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

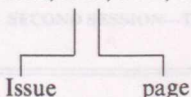


## GUIDE TO THE USERS

This Index is a subject-based and cross-referenced index which provides subject analysis as well as corresponding entries under the names of individual Members of Parliament.

Each participating Member and witness has a global entry, based on the order of reference that covers all pages where he/she spoke.

**Knowles, Hon. Stanley** (NDP—Winnipeg North Centre)  
Regional Economic Expansion Department estimates,  
1984-1985, main, **15:9**, 11-2, 19



Testimony and debate are analysed for subject content and the entries are arranged alphabetically.

Member **Knowles**  
subject entry **Steel industry, 15:9**

Main subject **Steel industry**  
sub-heading **Exports, 15:9**

Included in the index are several headings that may be particularly useful; a list under Witnesses shows all appearances by organizations before the Committee; the heading Orders of Reference lists all matters studied by the committee; the section Procedure and Committee business records all items of a procedural nature including those listed in the Minutes.

The index is extensively cross-referenced to account for organization of subject detail and varying terminology. Cross-references to a first sub-heading are denoted by a long dash “—”.

**Women** *see* Canadian Forces—Training

A list of dates of meetings of the committee with the corresponding issue numbers may be found under the heading “Dates and Issues” on the following page.

The most common abbreviations found in the Index are as follows:

A = Appendices    Amdt. = Amendment    M. = Motion    S.O. = Standing Order

Political affiliations: L = Liberal    PC = Progressive Conservative    NDP = New Democratic Party  
Ind = Independent    Ind-L = Independent Liberal

For further information contact the  
Index and Reference Branch—992-8976







# INDEX

## HOUSE OF COMMONS STANDING COMMITTEE OFFICIAL REPORT

SECOND SESSION—THIRTY-THIRD PARLIAMENT

### DATES AND ISSUES

—1986—

- October: 16th, 21st, 23rd, 1; 28th, 30th, 2.
- November: 6th, 2; 18th, 3; 25th, 4.
- December: 2nd, 5; 9th, 6; 11th, 7; 16th, 8.

—1987—

- January: 27th, 8; 29th, 9.
- February: 5th, 16th, 17th, 10; 19th, 11.
- March: 3rd, 10th, 12th, 12; 17th, 13; 24th, 14; 26th, 15.
- April: 9th, 16; 28th, 17; 30th, 18.
- May: 7th, 19; 12th, 14th, 21st, 20; 28th, 21.
- June: 2nd, 9th, 16th, 22; 29th, 23.
- September: 29th, 23.
- October: 6th, 15th, 24; 20th, 25; 22nd, 27th, 29th, 26.
- November: 3rd, 26.
- December: 10th, 15th, 27.

—1988—

- January: 21st, 28; 26th, 29.
- February: 9th, 30; 11th, 31.
- March: 1st, 32; 3rd, 33; 8th, 34; 28th, 29th, 35.
- April: 14th, 36; 19th, 37; 28th, 38.
- May: 3rd, 5th, 39.
- June: 9th, 23rd, 40.
- July: 26th, 41.
- August: 17th, 41.







- Abt Associates** *see* Financial management and controls—Improvement in Management Practices and Controls Program
- Access to Information Act** *see* Income tax expenditures—Information
- Administrative Reform Project** *see* Appendices—Public Service Commission
- Adshead, John** (Auditor General Office)  
Public Accounts, 1985-1986, Volume 1, Sections 2 and 3, 21:3, 25
- Affirmative Action Program** *see* Public Service
- Agenda and procedure subcommittee** *see* Procedure and Committee business
- Agricultural research**  
Agriculture Department, 17:8, 30-2; 18:10-1, 35-6  
Joint ventures, Agropur, Imperial Oil Ltd., 17:29; 18:12  
*See also* Agriculture Department—Research Branch; Canadian Agricultural Council  
Cost-recovery, 18:13  
Food irradiation, 18:12  
History, 18:11  
London Research Centre, London, Ont.  
Construction, consultant's contract, 4:35-9  
Land purchase, \$405,000 additional cost, 17:6, 14-7; 18:14, 17-9, 33  
Richmond Street annex property, Public Works Department role, 18:14-6, 18  
Treasury Board role, 17:17  
National Agricultural Strategy, 18:10  
Patent protection, royalties, 18:9-13, 34  
Plant breeding, plant genes, etc., 10:11, 34-5; 18:10-1, 33-4  
Private sector, 18:11  
*See also* Grains and oilseeds—Canola
- Agricultural Stabilization Act**  
Statutory delegations, 18:8-9
- Agriculture**  
Assistance programs, 17:9-10, 34-5; 18:8-9, 31, 39-40  
Actuarial soundness, 17:5-6; 18:7-8  
Agri-Food Program, economic conditions, impact, 17:4  
Nielsen Task Force on Program Review recommendations, 17:12-3, 17-20; 18:5-6  
Organization for Economic Co-operation and Development position, 18:40  
Other industries, comparison, 17:34  
Unemployment insurance, comparison, 18:39-40  
*See also* Appendices—Agriculture Department; Dairy industry; Drought; Special Canadian Grains Program  
Economic conditions, 17:10; 18:31  
Net farm incomes, 17:4  
*See also* Agriculture—Assistance programs, Agri-Food Program  
Exports, 18:30-2  
Markets, instability, 17:5  
Federal-provincial relations, 18:30-2  
Industry, self-regulation, Nielsen Task Force on Program Review recommendation, 17:27
- Agriculture—Cont.**  
National Agricultural Strategy, 17:5, 7, 9-11, 27-8, 31, 35; 18:30  
Agriculture Department role, 17:8, 24-8  
Policy  
Long-term planning, 17:5  
Market-oriented commodity strategies, 17:18-9  
*See also* Toxic wastes
- Agriculture Department**  
Accountability, performance indicators, 17:36; 18:4-8, 31  
Auditor General recommendations, previous reports, implementation, delays, 17:6, 12-3, 28-30, 32  
Auditor General report, 1985-1986, 17:4-36; 18:4-40  
*See also* Reports to House—Seventh  
Audits, internal, 17:13  
Branches, operations, programs, co-ordination, 17:4-5, 7-9, 19  
Cost-recovery, 18:13-5  
Crop Insurance Division, 17:9  
Deputy Ministers  
Accountability, responsibility, 17:11-2, 14  
Noreau, Jean-Jacques, length of service, 17:14  
Number since 1982, 17:14  
Facilities, management, maintenance, purchase procedures, etc., 18:16-9  
Financial management and controls, Increased Ministerial Authority and Accountability Program, 18:19-22  
Nielsen Task Force on Program Review recommendations, implementation, 18:4  
Research Branch, scientists, age distribution, 17:29-30  
Resource and Program Review Committee, role, 17:16  
*See also* Agricultural research; Agriculture—National Agricultural Strategy; Appendices; External Affairs Department—Trade function, Government departments; Pork exports—Japan; Toxic wastes; Witnesses
- Agriculture Standing Committee** *see* Committee
- Agri-Food Program** *see* Agriculture—Assistance programs
- Agropur** *see* Agricultural research—Agriculture Department
- Air navigation services**  
Canadian Airspace Systems Plan, purpose, 20:37  
Cost-recovery, 20:32-4, 38-9  
Microwave Landing System Project  
Audits, Auditor General, timing, 25:31  
Cost-benefit analyses, 16:15; 25:20-1, 28
- Air Traffic Services Surveillance Requirements to the Year 1995** *see* Radar Modernization Project—Cost-benefit analyses
- Air Traffic Services Surveillance Requirements to the Year 2000** *see* Radar Modernization Project—Cost-benefit analyses
- Aircraft** *see* Defence equipment
- Airports**  
Airports Revolving Fund, financial statements, cost information, improving, 34:7  
Concessions, revenues  
Increasing, projections, 34:25-7, 30-1  
Lester B. Pearson International Airport, Toronto, Ont., conflicting figures, 34:31-3



**Airports—Cont.**

- Cost accounting system, inadequacy, Auditor General concerns, 34:24, 29
- Improvements, developing, 34:11-2, 24-5
- Cost-recovery policy, 34:20-3
- Auditor General figures, Transport Department officials questioning, 34:21-5
- Lester B. Pearson International Airport, Toronto, Ont., 34:21-2
- Site-specific fees, possibility, 34:25-6, 31
- Targets, 34:27-9
- Lester B. Pearson International, Toronto, Ont.
  - Terminal 3, construction contract, bidding process, Auditor General examination, scope, 34:12-3
  - See also Airports—Concessions—Cost-recovery
- Montreal, Que. system, devolving to City of Montreal, consideration, 34:25
- Operating losses, cross-subsidization policy, 34:29-30
- Program Control Boards, establishment, 34:11
- Terminal buildings, privatization, 34:22
  - Auditor General position, 34:33-4
  - See also Airports—Lester B. Pearson International
- Winnipeg, Man., renovations, 34:35

**Airports Revolving Fund** see Airports**Alberta** see Auditor General Office—Audits, Contracting-out**Ammunition** see Defence equipment**Anglin, Perry** (National Revenue Department)

- Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 24:5, 46, 48-9

**Angus, Iain** (NDP—Thunder Bay—Atikokan)

- Airports, 34:12, 21-3, 32-4
- Railways, 34:18-9
- Transport Department, Auditor General report, 1986-1987, 34:12, 18-9, 21-3, 29, 32-4

**Appendices**

- Agriculture Department, Report for the Deputy Minister on the Status of the Ministerial Task Force on Agricultural Programs—April 1987, 18A:1-22

**de Cotret, Hon. Robert**, Treasury Board President

- Comprehensive response to Public Accounts Standing Committee (1st Sess., 33rd Parl.) twelfth report, 1A:27-8

- Response to Public Accounts Standing Committee (1st Sess., 33rd Parl.) tenth report, Public Service Commission, 1A:11-2

**Dye, Auditor General Kenneth M.**

- Letter, Auditor General Office estimates, 1988-1989, main, 38A:1-6
- Statement, attachments, 19A:1-8

**External Affairs Department**, response to Committee sixth report, 24A:8-9**Giroux, R.J.**, Deputy Minister, Public Works Department, letter, progress update, 23A:2-3**Hammond, Robert M.**, Superintendent of Insurance, letter Canadian Commercial Bank pension plan, 6A:1-3

- Insurance Department program expenditures, approved resources, 6A:4

- Pension plans, actuarial soundness, 6A:1-3

**Appendices—Cont.**

- Hartt, Stanley H., Deputy Minister, Finance Department, letters
    - Hudson's Bay Oil and Gas Limited, Dome Petroleum Ltd. acquisition, income tax remission order, 1A:1-10
    - Tax Measures Evaluation Division, progress report, 38A:12-4
    - Tax programs with sunset clauses, tax avoidance prevention measures, 27A:4-16
  - Indian Affairs and Northern Development Department, response to Committee fifth report, 19A:9-18; 23A:4-8
  - Landry, Hon. Monique, External Relations Minister, response to Public Accounts Standing Committee (1st Sess., 33rd Parl.) eighth report, CIDA, 23A:9-10
  - Linden, Justice Allen M., Law Reform Commission, letter, response to Public Accounts Standing Committee (1st Sess., 33rd Parl.) eleventh report, 1A:24-6
  - Macdonald, J.A., Acting Comptroller General, letter, Federal Government Reporting Study, progress report, response to Committee eighth report, 24A:1-7
  - Mazankowski, Hon. Don
    - Deputy Prime Minister, comprehensive response to Committee sixth report, turnover of senior public servants, 23A:1
    - Treasury Board President, letter, response to Committee eighth report, 27A:1-2
  - Public Service Commission
    - Administrative Reform Project progress report, 16A:28-36
    - Response to Public Accounts Standing Committee (1st Sess., 33rd Parl.) tenth report, 1A:13-23
  - Public Works Department, *Progress Report*, response to Committee second report, revenue dependency, 16A:1-16
  - Rawson, Bruce, Deputy Minister, Indian Affairs and Northern Development Department, letter, response to Committee fourth report, 19A:9-18
  - Swain, Harry, Deputy Minister, Indian Affairs and Northern Development Department, response to Committee fourth and fifth reports, 27A:17-22
  - Treasury Board Secretariat, response to Committee second report, 16A:16-27
  - Veilleux, Gérard, Treasury Board Secretary, letter, Public Service Affirmative Action Program, implementation, 27A:3
  - Wilson, Hon. Michael, Finance Minister, letters
    - Response to Committee first report, Hudson's Bay Oil and Gas Limited, Dome Petroleum Ltd. acquisition, income tax remission order, 12A:1-6
    - Response to Committee eleventh report, income tax expenditures, 38A:7-11
    - See also Procedure and Committee business
- Armed forces** see Canadian Armed Forces
- Arthur Andersen & Co.** see Auditor General Office—Financial management system
- Atlantic provinces** see Transportation—Subsidies
- Attewell, Bill** (PC—Don Valley East)
  - Agriculture Department, Auditor General report, 1985-1986, 17:17-20



**Auditor General**

- Mandate, role, 11:34; 34:9, 13  
 Consulting role, beyond scope, 34:35-6  
*See also* Air navigation services—Microwave Landing Project; Airports; Agriculture Department; Appendices; Auditor General Office—India; Bank of British Columbia; Canada Employment and Immigration Commission—Role; Canadian Jobs Strategy—Alternative approaches; Comptroller General Office—Mandate; Correctional Service of Canada; Crown corporations—Boards of directors; Defence equipment—Ships, Tribal Class Update Modernization Program; Energy, Mines and Resources Department—Accounting—Financial management; Exports—Program for Export Market Development; Financial management and controls; Government boards and agencies; Government departments—Budget process—Capital projects; Government programs—Evaluations—Statutory; Income tax avoidance—Loopholes; Income tax expenditures—Annual report—Information—Tax programs; Mining industry; National Defence Department; Official residences; Penitentiaries; Public Accounts; Public Service—Morale—Productivity; Radar Modernization Project; Railways; Regional Industrial Expansion Department—Appropriation, Expenditures—Regional development programs; Registered Home Ownership Savings Plan; Supply and Services Department; Unemployment insurance—Increased interview activities

**Auditor General Act**

- Amending, 11:31  
*See also* Auditor General Office—Reporting

**Auditor General Office**

- Accountability, 12:14, 17-8, 41  
 George A. Welch & Company Chartered Accountants/Levesque, Marchand, Boulanger & Cie, Malcolm Hayes, auditor, 12:41; 13:14-5  
 Institute of Chartered Accountants of Ontario, audit, 12:42  
 Macdonell, James J., proposal, 13:15  
 Nielsen Task Force on Program Review recommendations, 12:13, 15, 41-2; 13:17, 19, 30  
 Ordre des comptables agréés du Québec, 12:42  
 Treasury Board role, 12:15-6  
 Administration, computer system, replacing, cost, private sector comparison, etc., 37:5, 32-3, 37  
 Attest work, 13:7-8, 18-9, 42  
 Audits, 12:9-10, 25-6, 28, 34; 13:10, 38, 40; 17:23-4  
 Agents, private sector firms, 13:39  
 Confidence levels, costs, relationship, 37:6  
 Contracting-out, fixed-price, cost-effectiveness, Alberta comparison, labour unions position, etc., 37:20-4  
 Costs, 12:10, 14, 16, 40; 13:8, 10  
 Definitions, comprehensive, special, 13:41-2  
 Follow-up procedures, 17:24-5  
 Joint, with private sector auditors, 12:39-40; 13:38, 40  
 Materiality and confidence levels, 12:33, 35; 13:7-8, 11, 15-8, 29-30, 35-6; 21:10  
 Standards, restrictions, 13:7  
 Work plans, selection process, Committee involvement, 13:9-11; 37:50-3, 58-9  
 Budget, 12:15; 13:20, 28-9, 31-2, 42  
 Compliance, 13:8-9, 18-9

**Auditor General Office—Cont.**

- Computer systems  
 Interactive Data Extraction for Analysis, 12:9-10, 19-20, 35, 42; 13:20-1; 37:49  
 Sales, United States General Accounting Office, Canadian Institute of Chartered Accountants, etc., 13:21  
 Replacing, cost, private sector comparison, etc., 37:5, 32-3, 37  
*See also* Auditor General Office—Administration  
 Cost-recovery, 12:28-30, 32, 35-7  
 Australia, comparison, 12:31  
 Income, service fees, 13:22, 32  
*See also* Canada Post Corporation; Canadian Armed forces; International Civil Aviation Organization; Northwest Atlantic Fisheries Organization  
 Costs, 12:15-6, 23, 32-3, 41-2; 13:36; 37:6  
 Deputy auditors, role, 37:55-6  
 Employees  
 Increase, 28 person-years, justifying, 37:8, 11-20, 50, 56-8; 38:4  
 Labour union members, percentage, 37:24  
 Number, federal deficit level, relationship, 13:28  
 Qualifications, areas of expertise, 28:34  
 Salaries, 13:21, 25-6  
 Estimates  
 Committee consideration, background, 12:12; 13:11; 37:7  
 No increase, factors, 37:33-5  
 1987-1988, main, 12:9-43; 13:7-43  
*See also* Orders of Reference  
 1988-1989, main, 37:4-59  
*See also* Appendices—Dye  
 Five-year plan, Treasury Board, Comptroller General Office, involvement, etc., 12:18-9; 13:25  
 India, Auditor General, comments, 12:42; 13:26  
 International activities, background, costs, legislative authority, etc., 37:24-9, 44-5  
 Mandate, 12:14-8, 26, 32-3; 13:12, 23-4, 35-7  
 Financial Administration Act, amendments, impact, 12:10  
 Photographer, hiring, cost, 37:23-4  
 Private sector, comparison, 12:33; 13:18, 29-30  
*See also* Auditor General Office—Audits—Computer systems  
 Productivity, efficiency, 5:33-4; 12:10, 14, 16-7, 32-3, 41; 13:17-8, 20-2, 25-8, 30-1, 34, 36-8  
 Cost-effectiveness, study, cost, recommendations, etc., 37:5, 31-3, 56  
 Finance Department study, 12:41  
 Rate, measurement, performance indicators, 31:15  
 Stevenson, Kellogg, Ernst & Whinney study, Ken Belbeck, consultant, 12:11, 20; 13:13-5  
 Target, achievement, 31:4-6  
 Reporting, periodic, 1:37; 12:22-5; 13:34  
 Auditor General Act, Section 8, possible use, 12:25  
 Revenues, estimates, 37:48-50  
 Studies  
 Recommendations, implementation, 1:37-8  
 Reports, public reaction, 13:34-5  
 Subjects, selection, criteria, Committee role, etc., 12:11-2, 20-1, 27; 13:11, 19, 42-3  
 Travel, costs, 12:42



**Auditor General Office—Cont.**

United Kingdom National Audit Office, comparison, 12:21-2; 13:11-2, 34

United States General Accounting Office

Comparison, 12:26

See also Auditor General Office—Computer systems

Value-for-money component, 12:15, 27; 13:9, 16-8, 35, 42

Videos, 12:12

Production costs, Members of Parliament lack of interest, etc., 37:10-1, 45-8; 38:4

See also Auditors—Commonwealth; Canadian

Comprehensive Auditing Foundation; Canadian International Development Agency; Committee—Meetings; Crown corporations—Audits; Defence equipment—Inventory, Requirements; Financial management and controls—Audits, internal—Increased Ministerial Authority and Accountability Program; Forest industry; Government departments—Audits; Native people—Land claims; Public Accounts; Transport Department; Witnesses

**Auditor General reports**

1983-1984 see Audits—Internal; Public Works Department

1984-1985 see Improvement in Management Practices and Controls Program—Evaluation Study; Public Service Commission; Reports to House—First

1985-1986, 1:9-53; 26:26-7

See also Agriculture Department; External Affairs Department—Trade function; Government departments—Capital projects, Report on Cost Control of Projects 1985; Government programs—Evaluations; Income tax expenditures; Indian Affairs and Northern Development Department; Insurance Department; Public Works Department; Radar Modernization Project; Western Grain Stabilization Fund

1986-1987 see Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Tax avoidance allegation; Canada Employment and Immigration Commission; Financial Management and Control Study; National Defence Department—Major capital projects—*Matériel* support system; National Revenue Department (Customs and Excise); Regional Industrial Expansion Department—Appropriation; Supply and Services Department; Transport Department

**Auditors**

Commonwealth auditors general

Committee meeting, attendance, 23:13

Conference, Auditor General Office hosting, cost, etc., 23:14; 37:5, 33-4

See also Committee—Members

Developing countries, China, St. Lucia, CIDA funding, Canadian Comprehensive Auditing Foundation role, etc., 12:11; 13:22, 37; 37:25-8

Private, 12:39; 13:40-1

See also Auditor General Office—Audits; Crown corporations—Audits; Supply and Services Department

**Auditors general** see Auditors—Commonwealth; Committee—Visitors, Ontario

**Audits**

Internal

Auditor General report, 1983-1984, 11:4-39

See also Agriculture Department; Canada Employment and Immigration Commission; Canadian Broadcasting Corporation; Financial management and controls; Government departments; Public Works Department; Regional Industrial Expansion Department—Appropriation, Investigations

Review of process, Canadian Comprehensive Auditing Foundation, Canadian Institute of Chartered Accountants, position, 11:31

See also Air navigation services—Microwave Landing System Project; Auditor General Office; Comptroller General Office—Mandate; Crown corporations; Financial institutions; Financial management and controls—Audits, Internal; Government departments; Indians—Bands, Funds; Insurance Department; National Defence Department—Major capital projects; National Health and Welfare Department—Chemicals; Northwest Atlantic Fisheries Organization; Official languages policy/bilingualism; Penitentiaries; Pension plans—Statements; Prairie Farm Rehabilitation Administration; Public Accounts; Public Service Commission; Radar Modernization Project; Transport Department

**Australia** see Auditor General Office—Cost-recovery; Crown corporations—Audits

**Automated Data Processing System** see National Defence Department—*Matériel* support system, Upgrading

**Baker, George (L—Gander—Twillingate)**

Air navigation services, 20:32-4, 39

Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 20:32-7, 39

**Bank of British Columbia**

Financial position, deterioration, 26:32

Hongkong Bank of Canada acquisition, CDIC \$200 million recapitalization

Agreement, elements, structure, Order in Council approval, etc., 26:30, 33-4, 63-5

Alternatives

Assessment criteria, no future liability, etc., 26:32-3, 35-6, 40

Auditor General position, 26:70-1

Liquidation, costs, implications, etc., 26:30, 32, 34, 36-7, 41-5

Merger with Schedule A bank, possibility, exploring, Bank of Nova Scotia/Toronto-Dominion Bank, etc., 26:33, 40-1, 57-8, 73-4

Vancity Credit Union proposal, feasibility, 26:40, 49-52

Background, 26:32

Banks position, support, 26:58-9

Cabinet knowledge, consideration, 26:52-3

Costs, minimizing, CDIC obligation, 26:36-8

Funds, recovery, depositors, creditors, shareholders, 26:34-5

Hart, Stanley H., role, 26:80

Information, disclosure to Members of Parliament, briefing session, etc., 26:38-9, 43, 54, 71-2

See also Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Payment



**Bank of British Columbia—Cont.**

Hongkong Bank of Canada acquisition, CDIC...—Cont.

Legislation, Bill C-27 passage, relationship, 26:35, 39, 54

## Negotiations

Bank of Canada involvement, director Little role, tax counsel, possible conflict of interest, 26:48-9

Canada Deposit Insurance Corporation board of directors involvement, 26:35, 53, 78

Public interest, representation, lack, implications, Auditor General concerns, 26:30, 55

Payment, offshore bank, Nassau, Bahamas, 26:29-31, 39-40, 45-6, 48-9, 61-2, 72

Members of Parliament, knowledge, Cassidy/Riis statements, 26:57, 64

Payment to Hongkong Bank of Canada, possibility, 26:70-2

Public funds, use, 26:41-4

Conflicting assessments, Hartt/Dye statements, 26:65-7

Hockin, Hon. Tom, statement, 26:42, 65

Senate Standing Committee on Banking, Trade and Commerce hearings

King, Gordon, *in camera* appearance, 26:74

McKinlay, R.A., testimony, accuracy, criticism, 26:39, 53-4, 56-7

Tax avoidance allegation, 26:37, 53, 67-8, 71, 75-6, 79-80

Advance income tax ruling, conflicting opinions, 26:31, 49

Auditor General report, 1986-1987, 26:29-80; 27:3-4

Canada Deposit Insurance Corporation position, "tax enhancement scheme", 26:32, 37-8

Comfort letter, 26:72-3

Finance Department, advice, speculation, reluctance, Hartt letter to Auditor General, etc., 26:55-6, 59-62, 67-8, 79

Inducement payment to non-resident, non-taxable, Income Tax Act provisions, 26:61-2, 67, 71-2, 76-7

National Revenue Department ruling, anticipating, 26:41

Tax revenue, potential, forgone, 26:66-7

Withholding tax, not collected, legal counsel advice, 26:52, 72, 78

Transaction, 26:33-4

Closing date, Nov. 27/86, 26:31

Complexity, Hockin statement, 26:77

Legality, Auditor General opinion, 26:38

Soundness, public policy point of view, 26:42-4

\$200,000 investment by Hongkong and Shanghai Banking Corporation, conversion of note payable into capital, accounting methods, conflicting opinions, 26:45-8

\$200 million figure, determining, factors, 26:44-5, 60

Loan portfolio, value, 26:58

## Shareholders

Assessor process, Bill C-27 establishing, 26:54-5

See also Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Funds

**Bank of British Columbia Business Continuation Act (Bill C-27)** see Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Legislation—Shareholders, Assessor process

**Bank of Canada** see Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Negotiations; Canada Deposit Insurance Corporation—Board of directors

**Bank of Nova Scotia** see Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Alternatives

**Banks and banking**

Bankruptcies, Canadian Commercial Bank and Northland Bank

Estey Commission report, 26:35

Personal losses, 26:42

Income tax rate, tax reform white paper, impact, 26:43

See also Bank of British Columbia; Canadian Commercial Bank; Continental Bank of Canada; Hongkong and Shanghai Banking Corporation; Hongkong Bank of Canada

**Barrados, Maria (Auditor General Office)**

Canada Employment and Immigration Commission, Auditor General report, 1986-1987, 39:6, 43-4

**Batchelor, Sheila (National Revenue Department (Customs and Excise))**

National Revenue Department (Customs and Excise), Auditor General report, 1986-1987, 38:3, 18, 33-6

**Belbeck, Ken** see Auditor General Office—Productivity**Bell Canada**

Productivity, measurement plans, 31:7-8, 15; 32:19

See also Public Service—Productivity, Private sector

**Benefit-Cost Analysis** see Income tax expenditures—Evaluation

**Bilingualism** see Official languages policy/bilingualism

**Bills** see Bank of British Columbia Business Continuation Act (Bill C-27); Income Tax Act (amdt.)(Bill C-23)

**Blackburn, Derek (NDP—Brant)**

Defence equipment, 28:30-3, 36

Defence forces, 28:33-5

National Defence Department, *matériel* support system, Auditor General report, 1986-1987, 28:30-6

**Boudria, Don (L—Glengarry—Prescott—Russell)**

Agricultural research, 4:36-9

Auditor General report, 1985-1986, 1:42-4

Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987, 26:36-9, 72-6

Crown corporations, 26:74-5

Government buildings and office space, 3:29, 31-40; 4:14-9

Penitentiaries, 1:42-4

Procedure and Committee business

Questioning of witnesses, 3:29

Witnesses, 3:8

Public Works Department, Auditor General reports, 1983-1984 and 1985-1986, 3:8, 29-41; 4:14-9, 36-9

Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 16:18-9

**Bourgon, Jocelyne (Energy, Mines and Resources Department)**

Energy, Mines and Resources Department, Auditor General report, 1986-1987, 36:3, 24-8

**Boyd, B.T. (Supply and Services Department)**

National Defence Department, major capital projects, Auditor General report, 1986-1987, 29:3, 9, 13-4, 16-20, 26, 38-40, 42-8



- Brightwell, A.H. Harry** (PC—Perth)  
 Agricultural research, 18:33-5  
 Agriculture Department, Auditor General report, 1985-1986, 18:33-6  
 Western Grain Stabilization Fund, 18:33
- Budget, Feb. 26/86** *see* Income tax avoidance—Limited partnerships
- Bureau of Real Property Management** *see* Treasury Board
- Business report** *see* External Affairs Department—Trade function
- Buskard, R.** (Auditor General Office)  
 Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 16:3, 19, 23, 26-7, 29-30; 20:9, 14, 17-20, 40; 25:3, 17-9, 31, 38-9
- Cabinet**  
 Ministers, travel expenses, auditing, 21:10  
*See also* Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition; Radar Modernization Project—Cost-benefit analyses, Studies
- Cabinet Committee on Regulatory Affairs** *see* Drugs and pharmaceuticals—Drug submission review process
- California Legislative Analysis Office** *see* Income tax expenditures—Accountability, Other jurisdictions
- Canada Centre for Mineral and Energy Technology**  
 Business plan, project accounting and control systems, 36:9
- Canada Deposit Insurance Corporation**  
 Board of directors, members, 26:32  
*Ex officio*, Bank of Canada Governor, Finance Deputy Minister, Superintendent of Insurance, 26:49, 53  
 Conflict of interest, possibility, 26:68-70  
 Deficit, 19:10, 39-41; 21:4-5, 11-3  
 Premium revenues, increase, 19:10-1; 21:11-3  
*See also* Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition; Insurance Department; Witnesses
- Canada Employment and Immigration Commission**  
 Auditor General report, 1986-1987, 39:8-49  
 Audits, internal, 12:38  
 Automation, robot, mailroom duties, 39:38-9  
 Employees, number, 39:11  
 Employment Creation Grants and Contributions Program, industrial park, museum projects, etc., 1:11, 28-30  
 Financial administration  
 Information collection, Supply and Services Department data collection, duplication, agreement eliminating, 39:35-7  
 Structure, processes, improvements, 39:9  
 Role, objectives, imprecision, Auditor General concerns, 39:11, 17-8  
*See also* Witnesses
- Canada Gazette** *see* Income tax—Corporations, Remission orders
- Canada Health Act**  
 Provinces, compliance, monitoring, 35:8, 10-1
- Canada Pension Plan** *see* Income security programs
- Canada Post Corporation**  
 Audits, Auditor General Office, cost-recovery, 12:30-1  
*See also* Supply and Services Department—Cheques
- Canada-United States Free Trade Agreement** *see* Customs Tariff—Remission orders, Programs; Labour force adjustment; Taxation—Tax reform, White paper
- Canadian Agricultural Research Council**  
 Role, mandate, 17:31
- Canadian Airspace Systems Plan** *see* Air navigation services
- Canadian Armed Forces**  
 West German air force, Manitoba base, Auditor General audit, cost-recovery, 12:28
- Canadian Broadcasting Corporation**  
 Financial accounts  
 Audit, internal, 12:37  
 \$57 million unaccountable, 1:12, 25, 49-53
- Canadian Commercial Bank**  
 Collapse, employee pension plan, effects, 5:29-30  
*See also* Appendices—Hammond  
*See also* Banks and banking—Bankruptcies
- Canadian Comprehensive Auditing Foundation**  
 Funding, Auditor General Office contributions, 37:53-4  
*See also* Auditors—Developing countries; Audits—Review of process
- Canadian content requirements** *see* Defence equipment—Procurement; Supply and Services Department—Purchasing policies
- Canadian Exploration and Development Incentive Program** *see* Oil and gas exploration
- Canadian Grain Commission**  
 Cost-recovery policy, 18:4
- Canadian Institute of Chartered Accountants** *see* Auditor General Office—Computer system; Audits—Review of process
- Canadian International Development Agency**  
 Auditor General Office audit, 37:28-9  
 Expenditures, forecasting, multi-year projects, difficulties, 27:20  
 Industrial Co-operation Program, 15:22-3  
 Mandate, 15:22-3  
*See also* Appendices—Landry; Auditors—Developing countries
- Canadian Jobs Strategy**  
 Administration costs, 39:37-8  
 Alternative approaches, financial implications, analyses, lack, Auditor General concerns, etc., 39:9-10, 13-4, 32-5, 39-44, 47-8  
 Delivery, streamlining, 39:10, 15-6, 26  
 Development  
 Consultation process, 39:11, 26-7, 33  
 Financial officers, role, 39:34  
 Expenditures, regional allocations, determining, historical levels, client needs, importance, 39:9, 18-21  
 Forms, guidelines, directives  
 Availability, local levels, improvements, 39:10



- Canadian Jobs Strategy—Cont.**  
Forms, guidelines, directives—*Cont.*  
Simplification, 39:27-8  
Implementation, time-limit, implications, 39:12-4, 26-7  
Monitoring, 39:15, 28, 34  
Purpose, objectives, 39:8, 12, 14-5  
Previous programs, focus, comparison, 39:28-30  
*See also* Labour force adjustment; Social programs; Training programs
- Canadian National Railways** *see* Income tax expenditures—Tax programs, Crown corporations
- Canadian Online Secure Information Communications System** *see* External Affairs Department—Data
- Canadian Patrol Frigate Program** *see* Defence equipment—Ships
- Canadian Payments Association**  
Chairman, Vachon, references, 26:49
- Canadian Transport Commission**  
Improvement in Management Practices and Controls Program, effectiveness, 11:14
- Canadian Wheat Board** *see* Public Accounts—Unreported liabilities
- CANMET** *see* Canada Centre for Mineral and Energy Technology
- Canola** *see* Grains and oilseeds
- Capello, G.G.** (Treasury Board Secretariat)  
Government departments, capital projects, Report on Cost Control of Projects 1985, Auditor General report, 1985-1986, 10:7-9, 13-7, 20-8, 30-1, 34-9  
Public Works Department, Auditor General reports, 1983-1984 and 1985-1986, 3:3, 22-8, 34-5, 40; 4:3, 21-2, 34, 36, 40-1  
1985-1986, 7:3, 11-7, 21-4, 27-8
- Capital cost allowance** *see* Income tax—Corporations
- Capital gains tax** *see* Income tax
- Capital projects** *see* Government departments; Government expenditures
- Carin, Barry** (Canada Employment and Immigration Commission)  
Canada Employment and Immigration Commission, Auditor General report, 1986-1987, 39:6, 19-21, 46-8
- Caron, Michel** *see* Income tax expenditures—Evaluation
- Carter, D.** (Public Works Department)  
Public Works Department, Auditor General reports, 1983-1984 and 1985-1986, 4:3, 26
- Cassidy, Mike** *see* Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Payment
- CDIC** *see* Canada Deposit Insurance Corporation
- CF-18A Hornet** *see* Defence equipment—Aircraft
- CF-104 Starfighters** *see* Defence equipment—Aircraft
- Chairman, decisions and statements** *see* Procedure and Committee business
- Challenge and Commitment, A Defence Policy for Canada** *see* Defence forces—Europe; National Defence Department—Matériel support system, Upgrading
- Challenger** *see* Defence equipment—Aircraft
- China** *see* Auditors—Developing countries; External Affairs Department—Trade function
- CIDA** *see* Canadian International Development Agency
- Clayton, A.W.** (Treasury Board Secretariat)  
Public Works Department, Auditor General reports, 1983-1984 and 1985-1986, 4:3, 12-3, 25, 29
- Cohen, Michael** (Insurance Department)  
Insurance Department, Auditor General report, 1985-1986, 5:24-6, 29-30, 42, 46-7, 52-3; 6:3, 8-10, 27-8
- COLOG system** *see* Defence equipment—Procurement
- Comcheq** *see* Supply and Services Department—Payroll accounts, Administration
- Committee**  
Meetings, Auditor General Office staff attendance, cost, 37:35-7  
Members, staff, invitation to lunch with Commonwealth auditors general, 23:33  
Studies and inquiries *see* Orders of Reference; Pension plans—Public, management  
Travel  
Netherlands, Sweden, West Germany, 24:31  
*See also* Reports to House—Twelfth  
*See also* Reports to House—Fourteenth  
Visitors  
Ireland Public Accounts Committee members, 1:9  
Ontario, Auditor General, Public Accounts Committee members, 34:9, 31  
*See also* Appendices; Auditor General Office—Audits—Estimates—Studies; Comptroller General Office—Mandate; Orders of Reference; Radar Modernization Project—Accountability; Reports to House—Tenth—Fifteenth; Supply and Services Department—Services; Treasury Board Secretariat
- Commonwealth** *see* Auditors
- Community colleges** *see* Training programs
- Comptroller General**  
Order in Council appointment, J. Andrew Macdonald, Committee study, 41:16-40  
*See also* Orders of Reference  
Permanent, appointment, timing, 30:43  
Role, 27:40-4; 30:43-4  
Definition, clarifying, need, 34:36-7  
*See also* Appendices; Energy, Mines and Resources Department—Accounting procedures; Government expenditures—Appropriations; Supply and Services Department—Cost accounting
- Comptroller General Office**  
Accountability, Treasury Board jurisdiction, 41:25-6, 28  
Employees, number, 41:20  
Establishment, 30:13  
Financial Administration Act amendment, 11:4; 30:43  
*See also* Government departments—Financial officers



- Comptroller General Office—Cont.**  
 Estimates, 1986-1987, main, 11:17  
 Mandate, role, 11:4-5, 8, 33-5; 31:18; 41:16-7  
 Audit role, strengthening, 30:11  
 Auditor General position, concerns, letter, tabling, etc., 30:45-6  
 Committee examination, 30:13  
 Committee requests to review departments, 11:33-4  
 Efficiency commissioner, comparison, 41:24-5  
 Independence, 41:25-6  
 Treasury Board, relationship, 11:34-5  
 Improvement in Management Practices and Controls Program, costs, etc., 11:5, 8-9, 16-7  
 Structure  
 Branches, functions, 11:5, 8-9  
 Reorganization, 41:17-8  
*See also* Auditor General Office—Budget; External Affairs Department—External Affairs Management Improvement Program; Financial management and controls; Government departments—Audits; Government expenditures—Control; Government programs—Evaluations: Official languages policy/bilingualism; Research and development—Income tax provisions, Scientific Research and Development Tax Credit Program; Witnesses
- Computers** *see* Auditor General Office; Financial management and controls; Government departments; Insurance Department; National Revenue Department (Customs and Excise); Supply and Services Department; Transport Department
- Conflict of interest** *see* Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Negotiations; Crown corporations—Boards of directors
- Consumption tax** *see* Sales tax—Reform
- Continental Bank of Canada**  
 Financial difficulties, public confidence, impact, 26:51
- Contract Settlement Board** *see* Supply and Services Department—Contracts
- Coopers & Lybrand** *see* Supply and Services Department—Public Service Compensation System
- Corbett, Bob** (PC—Fundy—Royal)  
 Comptroller General, Order in Council appointment, J. Andrew Macdonald, Committee study, 41:35-6
- Corporate Cost Accounting System** *see* Supply and Services Department—Cost accounting
- Corporations** *see* Crown corporations; Income tax
- Correctional Service of Canada**  
 Improvement in Management Practices and Controls Program, effectiveness, 11:14
- COSICS** *see* Canadian Online Secure Information Communications System
- Côté, Clément M.** (PC—Lac-Saint-Jean)  
 Government expenditures, 27:24-6  
 Regional Industrial Expansion Department, appropriation, overexpenditure, \$80 million, Auditor General report, 1986-1987, 27:24-6, 49-50
- Cottrell-Boyd, T.M.** (Treasury Board Secretariat)  
 Public Service Commission, Auditor General report, 1984-1985, 2:8, 13-4
- Crop insurance**  
 Costs, federal share, 17:6  
 Program, actuarial soundness, deficit, 17:9; 18:7, 36-8  
 Rates, 17:5; 18:6  
*See also* Agriculture Department
- Crown corporations**  
 Accountability, public information, quality, 37:9-10  
 Auditors, private sector, 12:40-1; 37:38-40  
 Audits, Auditor General Office, 12:10, 15-7, 30-3, 35-6, 38-40; 13:10, 20, 23-8, 32-3, 36-7, 40-1; 37:6, 14-5  
 Internal, 12:37; 13:10, 33  
 Boards of directors  
 Public interest, representation, 26:30  
 Public servants, membership, possible conflict of interest, Auditor General position, 26:69-70  
 Human resource management, 2:22  
*See also* Forest industry; Income tax; Income tax expenditures—Tax programs; Public Accounts; Research and development—Income tax provisions, Scientific Research and Development Tax Credit Program
- Crystal Beach, Ont.** *see* Tourism
- Currie, F.S.** (Public Works Department)  
 Public Works Department, Auditor General reports, 1983-1984 and 1985-1986, 3:3, 30-1
- Customs and Excise** *see* National Revenue Department (Customs and Excise)
- Customs Tariff**  
 Remission orders  
 Administration, National Revenue Department (Customs and Excise) role, person-year requirements, etc., 38:5-6, 18, 32-4  
 Application, entry points, variations, 38:25-8  
 Competing industries, impact, 38:32  
 Evaluation, Finance Department role, etc., 38:6, 17-20  
 Issuing, legislative authority, 38:10, 29, 35-6  
 Processing time, streamlining, initiatives, 38:31-2, 35-6  
 Programs, Canada-United States Free Trade Agreement impact, 38:34  
 Purpose, industrial development, 38:30-1  
 Reporting to Members of Parliament, information, quality, improving, 38:6, 10, 20-3, 31  
 Revenue, forgone, annual amount, 38:6, 29-30  
 Revocations, 38:32  
*See also* Manufacturing industry; Tire industry
- Cyprus Anvil Mining Corporation** *see* Mining industry
- Dairy industry**  
 Assistance programs, 17:18
- Darling, Allan J.** (Treasury Board Secretariat)  
 Financial Management and Control Study, Auditor General report, 1986-1987, 30:3, 31-2, 34-5, 38; 31:3, 17-22
- Dash-8** *see* Defence equipment—Aircraft
- de Cotret, Hon. Robert** *see* Appendices



**de Jong, Simon** (NDP—Regina East)

Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987, 26:41-53, 63-4, 77-80

Banks and banking, 26:43

Customs Tariff, 38:26-8

Hongkong Bank of Canada, 26:45

Income tax avoidance, 26:78-9

National Revenue Department (Customs and Excise),

Auditor General report, 1986-1987, 38:26-8, 30-4

Supply and Services Department, Auditor General report, 1986-1987, 32:11, 21-2, 24-30, 34-6

Tire industry, 38:28, 30-4

**de Souza, Henry** (Auditor General Office)

Agriculture Department, Auditor General report, 1985-1986, 18:3, 37

**Deeks, Doug** (Auditor General Office)

National Revenue Department (Customs and Excise),

Auditor General report, 1986-1987, 38:3, 17, 29-30

**Defence equipment****Aircraft**

CF-18A Hornet, full-life costing procedure, 29:34-5

CF-104 Starfighters, gift to Turkey, NATO agreement, 28:29-31

Dash-8/Challenger, purchases, objectives, 28:30-2

**Ammunition**

Bullets, 5.56 mm, defective, replacement cost, 29:8-10

See also Defence equipment—Howitzer project

Butterfly valves, price, 844% increase, 29:45, 50

Howitzer project, ammunition requirement, reduction, 29:10-3

Industrial preparedness, strengthening, initiatives, 28:9, 13

**Inventory**

Advanced purchases, carrying costs, 28:17-8, 21-6, 31-2, 39-42

Disposal program, 28:28-31, 35-6

Items, number, value, 28:7, 21

Requirements, determining, Auditor General Office criteria, 28:32-4

Stockpiling, 28:5-6, 10, 17, 31-2

Stocks, readiness and sustainment level, optimum holdings, 28:9-10

Surplus, disposable, value, 28:5-6, 10, 22, 32, 40

Procurement, COLOG system, 28:17-8; 29:36-8

Bypassing, Canadian content requirements, use of Canadian middlemen, cost increases, 28:5, 10, 41-2; 29:36-42, 47-51

Agents, registration, 29:45-6

Contract review, Supply and Services Department, Audit Services Bureau role, 29:41, 44-5

Profit policy, 10% limit, excesses, recovery powers, Defence Production Act provisions, etc., 29:39-45

\$5,000 referral program, threshold, increasing to \$20,000, 29:37-9, 48

Prices, determining in advance, difficulties, 29:45-7

**Ships**

Canadian Patrol Frigate Program, feasibility studies, Saint John Shipbuilding & Dry Dock Co. Ltd./Scan Marine contracts, 29:20-1

**Defence equipment—Cont.****Ships—Cont.**

DELEX fire control system problems, correction, cost, 29:32-3, 51

Tribal Class Update and Modernization Program (TRUMP), Litton Systems Canada Limited contract, economic analysis, documentation, lack, Auditor General concerns, 29:13-24

Shortages, impact, 28:36

See also National Defence Department—Major capital projects

**Defence expenditures** see National Defence Department—*Matériel* support system

**Defence forces**

Europe, conventional forces, sustainability, improvement initiatives, etc., 28:6, 13-4, 19, 33-4

Force-structuring, consolidation, 28:13, 15-6

Focus, white paper role, 29:35

Logistics capability, modernization, 28:9

Reserves, revitalization, expansion, integration, 28:8, 13-4, 19, 35

White paper measures, 28:8, 13-4, 16

Unification, supply system problems, relationship, 28:6, 14-5

**Defence Production Act** see Defence equipment—Procurement; National Defence Department—Major capital projects, Sole-source contracts

**Deficit**

Level, *per capita* basis, 19:4, 14

Understatement, financial statements, implications, 19:25

See also Auditor General Office—Employees; Government programs—Evaluations

**DELEX system** see Defence equipment—Ships

**Deputy Prime Minister** see Appendices—Mazankowski

**Deregulation** see Radar Modernization Project—Approval

**Desjardins, Gabriel** (PC—Témiscamingue)

Government buildings and office space, 3:41-2

Public Works Department, Auditor General reports, 1983-1984 and 1985-1986, 3:41-2

Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 16:34

**Developing countries** see Auditors

**Dewar, D.B.** (National Defence Department)

National Defence Department

Major capital projects, Auditor General report, 1986-1987, 29:3-4, 10-2, 16-7, 21, 24, 27, 30-6, 50-1

*Matériel* support system, Auditor General report, 1986-1987, 28:3, 11-5, 17-8, 22-3, 27, 39-42

**Dewar, Marion** (NDP—Hamilton Mountain)

Finance Department, 24:52

Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 24:23-30, 52

Taxation, 24:26-30

**Disabled and handicapped** see Income security programs—Canada Pension Plan; Public Service—Affirmative Action Program



- Dodge, David** (Finance Department)  
Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 24:5, 22, 44-5
- Dome Petroleum Ltd.** *see* Hudson's Bay Oil and Gas Limited
- Dominion Building** *see* Government buildings and office space—Rentals
- DRIE** *see* Regional Industrial Expansion Department
- Drought**  
Assistance programs, 17:5, 12
- Drug abuse**  
Native people, National Native Alcohol and Drug Abuse Program, effectiveness, measuring, 35:29-30
- Drugs and pharmaceuticals**  
Adverse reaction system, data bases, federal-provincial linkage, 35:10  
Drug submission review process, delays  
Cabinet Committee on Regulatory Affairs review, National Health and Welfare Department response, 35:34-6  
Expedited reviews, 35:32  
Other countries, comparison, 35:31-2  
Streamlining, management information system, development, 35:8, 10, 30-1, 33-4  
Emergency release system, 35:10, 32-3  
Controls, monitoring, 35:38-41  
Industry involvement, 35:36-7  
Notice of compliance, 35:38
- Drummondville, Que.** *see* Penitentiaries
- Dubin Commission** *see* Radar Modernization Project
- Dubois, R.M.** (Auditor General Office)  
Auditor General Office estimates, 1987-1988, main, 12:3, 18-20  
Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 24:5, 11, 35, 53  
Public Works Department, Auditor General reports 1983-1984 and 1985-1986, 3:3, 7, 10, 28-9, 35, 40-1, 43-5; 4:3, 19-21, 31-3, 37-8  
1985-1986, 7:3-4, 15, 18, 27-8  
Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 20:9-11, 20
- Duclos, Gérard G.** (Comptroller General Office)  
Audits, internal, Auditor General report, 1983-1984, 11:3, 10-2, 14, 16-7, 21, 25, 27-8  
Government programs, evaluation, Auditor General report, 1983-1984, 11:3, 10-2, 14, 16-7, 21, 25, 27-8  
Improvement in Management Practices and Controls Program, Evaluation Study, Auditor General report, 1984-1985, 11:3, 10-2, 14, 16-7, 21, 25, 27-8  
Indian Affairs and Northern Development Department, Auditor General report, 1985-1986, 22:12-8, 27-32, 36-8  
References *see* Comptroller General Office—Management Practices Branch
- Dunphy, J.M.** (Public Works Department)  
Public Works Department, Auditor General reports 1983-1984 and 1985-1986, 3:3, 31-4, 36-41; 4:3, 28-31  
1985-1986, 7:3-9, 18-9, 24-5
- Dye, Kenneth M.** (Auditor General)  
Agriculture Department, Auditor General report, 1985-1986, 17:3-6, 10, 23-5, 32, 36; 18:3-4, 6, 8, 13-4, 20-1, 23-6, 28-9, 37  
Auditor General Office estimates  
1987-1988, main, 12:8-12, 14-8, 20-2, 24-42; 13:6-43  
1988-1989, main, 37:3, 7-59  
Auditor General report, 1985-1986, 1:5, 9-53  
Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987, 26:27, 29-31, 46-8, 50, 53-4, 67-71, 80; 27:3  
Canada Employment and Immigration Commission, Auditor General report, 1986-1987, 39:6, 8, 17, 24-6, 28, 36, 38-9, 41-4  
Energy, Mines and Resources Department, Auditor General report, 1986-1987, 36:3, 11, 17-9, 23-4, 29, 32, 36  
External Affairs Department, trade function, Auditor General report, 1985-1986, 14:3-6, 15, 29-30, 37, 39-40, 42, 46, 49, 51; 15:3, 6, 12, 21, 35-6  
Financial Management and Control Study, Auditor General report, 1986-1987, 30:3, 13, 18-21, 23, 25, 29-30, 32-3, 35-6, 45-6; 31:3, 5-6, 10-1, 14-5, 22-3, 25-9  
Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 23:9, 14-33  
Indian Affairs and Northern Development Department, Auditor General report, 1985-1986, 8:8, 10-2, 23, 28-9, 32-3; 9:3-5, 8-9, 19-20, 22; 22:12, 18, 26, 31, 33-4  
Insurance Department, Auditor General report, 1985-1986, 5:3, 19, 22, 29, 32-6, 45, 52, 54; 6:3, 11-2, 17, 23-5, 28-9  
National Defence Department  
Major capital projects, Auditor General report, 1986-1987, 29:3-4, 11-2, 14-6, 21, 23-4, 27, 35, 39-41, 44-5, 47  
Matériel support system, Auditor General report, 1986-1987, 28:3, 11, 20, 23-4, 32-4, 41  
National Health and Welfare Department, Auditor General report, 1986-1987, 35:3, 12, 20, 24-6, 29-30, 35, 40-1, 44, 46-8  
National Revenue Department (Customs and Excise), Auditor General report, 1986-1987, 38:3-4, 12-5, 17, 19, 27-9, 34, 38  
Pension plans, public, management, Committee study, 35:3, 12, 20, 24-6, 29-30, 35, 40-1, 44, 46-8  
Public Accounts, 1985-1986, Volume 1, Sections 2 and 3, 19:3-6, 14-8, 22-9, 33, 38-43, 45; 21:3-15, 20, 23-8, 30-1  
Public Service Commission, Auditor General report, 1984-1985, 2:8, 10, 18, 26  
Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 16:3, 5-6, 11, 19, 21-3, 26, 32; 25:3-6, 13-6, 18, 21, 25, 27, 30-4, 36-7  
References  
Bilingual abilities, 23:31  
*See also* Appendices; Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Tax avoidance  
Regional Industrial Expansion Department, appropriation, overexpenditure, \$80 million, Auditor General report, 1986-1987, 27:4, 18-21, 24, 26, 38-9, 44-51  
Supply and Services Department, Auditor General report, 1986-1987, 32:3, 10, 32-3, 36; 33:3-4, 11, 16-7, 27-8



- Dye, Kenneth M.—Cont.**  
 Transport Department, Auditor General report, 1986-1987, 34:3, 9, 12-3, 15, 17-8, 23, 29, 33-7
- Economic conditions** *see* Regional Industrial Expansion Department—Appropriation
- Economic Council of Canada** *see* Supply and Services Department—Financial management and controls, Information
- Education, post-secondary**  
 Co-operative, 2:29-33  
*See also* Indians
- EEC** *see* European Economic Community
- Efficiency commissioner**  
 West Germany, references, 30:46
- Election, Sept. 4/84** *see* Research and development—Income tax provisions, Scientific Research and Development Tax Credit Program
- Elkin, Barry (Auditor General Office)**  
 Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987, 26:50; 27:3  
 Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 23:9, 16-7, 21, 24-31
- Embassies and consulates** *see* External Affairs Department
- Employment**  
 Work ethic, decline, unemployment insurance, relationship, 39:23-5
- Employment Creation Grants and Contributions Program** *see* Canada Employment and Immigration Commission
- Energy, Mines and Resources Department**  
 Accounting procedures, establishing, Auditor General, Comptroller General, roles, consultations, 36:22-3  
 Administration, examination, *Management Review*, 36:7-8  
 Assets, inventory, monitoring, 36:34-6  
 Auditor General report, 1986-1987, 36:4-37  
 Employees  
 Appraisals, annual, 36:14-5  
 Under-represented groups, women, francophones, increasing, 36:10  
*See also* Oil and gas exploration—National Energy Program, Dismantling  
 Environmental assessments, 36:15-6  
 Financial management information systems, weaknesses, Auditor General recommendations, departmental responses, 36:13-8, 24-7, 36-7  
 New system, implementation, cost information, inadequacy, 36:29-30  
 Increased Ministerial Authority and Accountability agreement, 36:10, 37  
 Minerals and Earth Sciences Program  
 Administration, Earth Physics Branch/Geological Survey of Canada, merger, impact, 36:8  
 Facilities, upgrading, funding, 36:9  
 Planning system, decision-making process, corporate level, 36:8, 15-6, 26-8; 36:5-6, 13-4  
 Accountability accords, role, 36:11-8, 27
- Energy, Mines and Resources Department—Cont.**  
 Planning system, decision-making process...—*Cont.*  
 Policy development, chief financial officer, role, 36:16-7  
 Program activities  
 Information, Estimates, Part III, quality, improving, 36:6, 10, 34  
 Operational Plan Framework, statement of results, including, 36:5-6  
 Performance measurement indicators, 36:30-2  
 Productivity information, workload analyses, challenge mechanism, 36:18-22, 25-6  
 Scientific and technical activities, performance evaluation, difficulties, 36:28-9  
 Service levels, performance indicators, 36:29-30  
 Surveys and Mapping Branch, transfer to Sherbrooke, Que., 36:9, 13  
 Surveys, Mapping and Remote Sensing Sector, creation, data management role, cost-benefit analysis, etc., 36:9, 11-3  
*See also* Witnesses
- Environment** *see* Indians—Reserves
- Environmental assessments** *see* Energy, Mines and Resources Department
- Estey Commission** *see* Banks and banking—Bankruptcies
- Estimates**  
 Format changes, 11:8  
 Part III  
 Format changes, financial management information, availability, improvements, 30:9, 13, 44  
 Information, 19:12  
*See also* Energy, Mines and Resources Department—Program activities; Government departments—Efficiency standards, Information; National Defence Department—Major capital projects, Sole-source contracts; Supply and Services Department—Services, Information  
 Supplementary  
 Process, 30:38  
*See also* Regional Industrial Expansion Department—Appropriation—Regional development programs  
 Votes, lapsing, 1:33-4  
*See also* Auditor General Office; Comptroller General Office
- Europe** *see* Defence forces
- European Economic Community** *see* Free trade; Pork exports—Japan
- Executive Interchange Program** *see* Finance Department
- Expenditure Reduction Program** *see* Financial management and controls; Transport Department
- Expo 86, Vancouver, B.C.** *see* Tourism
- Export and Investment Promotion Planning and Tracking System** *see* External Affairs Department—Trade function
- Export Development Corporation** *see* Trade—Official development assistance
- Exports**  
 Assistance programs  
 Other countries, comparison, 15:19-29  
 Quebec, 15:29, 34



**Exports—Cont.**

- Market shares, 14:23-5; 15:4
    - External Affairs Department, role, 14:24; 15:7
  - Program for Export Market Development
    - Applications, approval process, 15:5, 26-7, 34
    - Auditor General position, 15:5-6
    - Costs, risk-sharing, 15:19, 33-4
    - Eligibility criteria, 14:5, 9-10; 15:5, 18-20, 22, 30, 33
    - Expenditures, 15:32
    - Fairs and missions component, evaluation, 14:11; 15:5
    - Funding, 15:30
    - Government departments, co-ordination, relationships, 15:7
    - Industrial Co-operation Program, comparison, 15:22
    - Mandate, 15:6
    - Monitoring, 14:10-1
    - Nielsen Task Force on Program Review,
      - recommendations, 14:9; 15:5
    - Program delivery system, 15:6
    - Promotional Projects Program, incorporating, 14:9
    - Provincial programs, participation, restrictions, 15:20
    - Regional Industrial Expansion Department, role, 15:6-7, 33
    - Repayments, 14:5, 10; 15:6, 19-22, 31-3, 36
    - Reporting procedures, 14:5, 9-11; 15:5, 21, 31-2, 36
    - See also External Affairs Department—Trade function
  - Regional Industrial Expansion Department, role, 14:40
    - See also Exports—Program for Export Market Development
  - See also Agriculture; External Affairs Department—Trade function; Pork exports
- External Affairs and International Trade Standing Committee**  
see External Affairs Department
- External Affairs Department**
- Accountability, Deputy Ministers, changes, frequency, continuity problems, 14:16-8, 49
  - Data, electronic processing systems, Canadian Online Secure Information Communications System, etc., 14:12, 33, 36
  - Embassies and consulates
    - Closures, estimated savings, 15:11-3
    - London, U.K., 15:10
    - See also External Affairs Department—Trade function
  - External Affairs and International Trade Standing Committee, proposed study, 15:20
  - External Affairs Management Improvement Program, Comptroller General Office study, etc., 14:32-4, 37
  - Staff, 14:32-3, 35-7, 39, 50-1
    - See also External Affairs Department—Tourism Development Program—Trade function, Trade Commissioners
  - Tourism Development Program, pilot project, staff, Tourism Department role, etc., 14:11-2
  - Trade function, 14:4, 30; 15:28-9
    - Auditor General report, 1985-1986, 14:4-52; 15:4-36
    - See also Reports to House—Sixth
  - Business report, 14:7
  - China, 14:39-40; 15:27
  - Cost-recovery, 14:6, 42, 45-6; 15:13-4, 36
    - Other countries, comparison, 14:46; 15:13
  - Embassies and consulates, closures, impact, 15:11-2

**External Affairs Department—Cont.**

- Trade function—Cont.
    - Evaluation, 14:6, 18, 31-2, 40
  - Export and Investment Promotion Planning and Tracking System, 14:8-9, 31-2; 15:8, 13, 27-8
  - Federal-Provincial Activities System, 14:9
  - Federal-provincial relations, co-ordination, co-operation, 15:9-10, 20
  - Government departments, relationships, co-ordination, 14:5, 8, 11, 39-40; 15:14-8, 24-5, 28-9, 36
    - Agriculture Department, 15:14-6
    - Interdepartmental Committee on Trade Development and Agricultural Products, 15:17
    - Regional Industrial Expansion Department, 15:14-7, 24-5, 36
    - Science and Technology Ministry of State, 15:25
  - Guilbault, J.-G., remarks, 15:7, 9
  - Multi-commodity marketing, 15:25-6
  - Program for Export Market Development, 14:6; 15:6, 27
  - Publication, *So You Want to Export*, 14:3
  - Reorganization, 1982, Industry, Trade and Commerce Department relationship, 14:7, 40
  - Services to Canadian and foreign businesses, 14:4-5, 7-8, 19, 21-8, 37, 41-5; 15:8-9, 30-1, 35
  - Trade Commissioners, staff, recruitment, postings, etc., 14:5, 12-5, 23, 26-9, 45-8, 50; 15:30, 35
    - Interchange Canada Program, 14:13
    - Locally engaged, 14:6, 14-5, 25-7, 46-8; 15:10-1, 29
  - Trade Development Program, 14:5
  - Trade fairs, cost-recovery, 14:45; 15:13
  - WIN Exports system, 14:8-9
  - Winnipeg Free Press article, 14:30
  - See also Appendices; Exports—Market shares; Pork exports; Regional Industrial Expansion Department—Government departments; Witnesses
- External Affairs Management Improvement Program** see External Affairs Department
- External Relations Minister** see Appendices—Landry
- Family allowance** see Income security programs
- Farms**
- Family farm
    - Definition, 17:33-4
    - Survival, 17:27
  - See also Agriculture—Economic conditions
- Federal Government Reporting Study** see Appendices—Macdonald; Income tax expenditures—Accountability; Public Accounts
- Federal-Provincial Activities System** see External Affairs Department—Trade function
- Federal-provincial relations** see Agriculture; Drugs and pharmaceuticals—Adverse reaction system; External Affairs Department—Trade function; Health care—Native people
- FGRS** see Federal Government Reporting Study
- Finance and Economic Affairs Standing Committee** see Taxation—Tax reform, White paper



**Finance Department**

Executive Interchange Program, private sector tax experts, role, 24:44-5

**Tax Measures Evaluation Division**

Establishment, mandate, work program, 24:50-3

See also Appendices—Hartt; Income tax avoidance—  
Loopholes; Income tax expenditures—Evaluation—  
Tax programs

See also Appendices—Hartt; Auditor General Office—  
Productivity; Bank of British Columbia—Hongkong  
Bank of Canada acquisition, Tax avoidance; Customs  
Tariff—Remission orders, Evaluation; Income tax  
avoidance—Monitoring; Income tax expenditures—  
Information—Monitoring—Tax programs; Insurance  
companies—Non-resident; Research and development—  
Income tax provisions, Scientific Research and  
Development Tax Credit Program; Witnesses

**Finance Deputy Minister** see Canada Deposit Insurance  
Corporation—Board of directors

**Finance Minister** see Appendices—Wilson

**Financial Administration Act** see Auditor General Office—  
Mandate; Comptroller General Office—Establishment

**Financial institutions**

Assets, valuation, 6:24-6

Audits, 5:10, 35-7, 54; 6:24

Deposits, 21:12

Failure, 5:20, 39, 44-5; 21:12

See also Canadian Commercial Bank

Investment portfolios, 6:27

Reserves, 5:37

Solvency, assessing, 5:6-7

Supervision, adequacy, 5:5-8; 6:13-7, 25, 29

Taxation, tax reform, effects, 24:9

See also Banks and banking; Trust companies

**Financial Management and Control Study**

Auditor General report, 1986-1987, 30:4-46; 31:4-30; 40:12-3

See also Reports to House—Thirteenth

First study, 1975, references, 11:29; 30:4

Second study, 1987, establishment, background, scope, etc.,  
12:24; 30:4; 37:4

**Financial management and controls**

Accountability mechanisms, 30:5, 23

Performance criteria, establishing, 30:22-3

Revising, Comptroller General Office role, 30:11, 44

See also Financial management and controls—Increased  
Ministerial Authority and Accountability Program

Accounting policies, changes, 30:10

Audits, internal, 11:5-6, 24

Auditor General Office, role, 12:38

Auditor General reports, comments, 11:6, 24-5

Comptroller General Office, role, 12:38

Public Service Commission, role, 11:5

Cash management practices, improvements, savings, etc.,  
11:7; 12:26-7; 30:10, 13; 37:4

Central agencies, role, 30:5

Comptroller General Office, role, 11:5

Computerized financial systems, 31:28-9

Criteria, development, Comptroller General Office role,  
30:41-2

**Financial management and controls—Cont.**

Computerized financial systems—Cont.

Deficiencies, Auditor General concerns, 30:5, 40-2

Establishment, Treasury Board Secretariat role, 30:22

Policy overview, *Strategic Direction in Information  
Technology Management in the Government of  
Canada*, 30:8

Problems, private sector comparison, Peat, Marwick study,  
etc., 31:29; 32:22

Data processing, electronic, role, review, 30:8

Expenditure Reduction Program, 11:28

Financial controls, improvements, 30:4-6, 24-5, 32:4

Comptroller General Office initiatives, 30:9

See also Regional Industrial Expansion Department—  
Regional development programs

Financial information

Availability, importance, 30:5

Needs, Comptroller General Office study, 30:12

Non-financial information, linking, 30:10-1

Reporting system, 11:7

See also Estimates—Part III

Financial management systems, procedures, 30:11

Administration policies, development, 30:10

Evolution, Auditor General report, 33:12

Improvements, Comptroller General Office initiatives,  
30:9-13, 44; 41:21-2

Lambert Commission recommendations, references, 30:13

Macdonnell, James J., former Auditor General, concerns,  
30:12-3

Management representations, 41:22-3

Private sector, comparison, 41:21-2

Weaknesses, inadequacies, factors, 30:5-6, 8, 13, 24-5; 32:4

See also Financial management and controls—

Computerized; Supply and Services Department

History

Auditor General role, 11:29

Glassco Commission, study, 11:28

Improvement in Management Practices and Controls

Program, Abt Associates report, etc., 11:5, 9-18, 21-2,  
25-6; 30:13

Increased Ministerial Authority and Accountability Program,  
11:6-7, 26-8, 30, 33, 38; 18:21-2; 30:6, 14-5

Auditor General Office role, 11:30-1

Comptroller General Office role, 11:30-2, 36

Cost information, lack, impact, 30:35-6

Decision-making authority, delegation/control balance,  
management contracts, directives, etc., 30:25-8, 42-3

Establishment, Treasury Board Secretariat role, 30:22

Implementation, delays, 30:28, 30-1, 34-6; 31:16-7

Memoranda of Understanding, tabling, 30:27; 31:10-1

Ministers/deputy ministers, replacement, frequency,  
impact, 30:38-40

Operational Planning Frameworks component,  
departmental budgeting basis

Auditor General concerns, 30:6-7, 11-2, 28-31

Comptroller General Office role, 30:12

Progress report, tabling, 30:27

Purpose, 31:23-4

Treasury Board, role, 11:30-2

See also Agriculture Department—Financial management  
and controls



**Financial management and controls—Cont.**

- Person-Year Reduction Program, 11:28
- Policy and Expenditure Management System, 11:15
  - Comptroller General Office role, 11:36
- Private sector, comparison, 11:29
  - See also Financial management and controls—Computerized—Financial management systems
- See also Agriculture Department; Energy, Mines and Resources Department; Health care—Native people; Mining industry; National Health and Welfare Department; National Museums Corporation; National Revenue Department (Customs and Excise); Public Accounts—Format changes; Supply and Services Department; Transport Department

**Fitness and amateur sport**

- Fitness Canada Program
  - Contributions, recipient organizations, accountability, monitoring, corrective measures, etc., 35:6-7, 13-7, 24-6
  - National Health and Welfare Department evaluations, documentation, etc., 35:6-7, 17-22
- Olympic athletes
  - Financial assistance, value for money, measuring, 35:22-4
  - Performance, Jelinek comments, 35:22-3

**Fitness Canada Program see Fitness and amateur sport****Fontaine, Gabriel (PC—Lévis)**

- Government buildings and office space, 7:18-9
- Government real property, 7:19
- Public Works Department, Auditor General report, 1985-1986, 7:10-1, 18-9

**Ford, T. (Regional Industrial Expansion Department)**

- External Affairs Department, trade function, Auditor General report, 1985-1986, 14:3, 34-5, 40-1; 15:3, 6-7

**Forest industry**

- Hyland Forest Products, Yukon Territory, provincial crown corporation, activities, audits, Auditor General Office role, 37:40-1, 53

**Foster, Maurice (L—Algoma)**

- Auditor General report, 1985-1986, 1:14-8
- Penitentiaries, 1:14-8
- Procedure and Committee business, questioning of witnesses, 1:14

**Free trade**

- European Economic Community agreements, tax systems, harmonization, 24:30-1
- See also Canada-United States Free Trade Agreement

**Fretz, Girve (PC—Erie)**

- External Affairs Department, trade function, Auditor General report, 1985-1986, 14:30-2, 50-1
- Indian Affairs and Northern Development Department, Auditor General report, 1985-1986, 22:36-8
- Pork exports, 14:30-1
- Tourism, 14:50-1

**Fulford, R.F. (National Revenue Department (Customs and Excise))**

- National Revenue Department (Customs and Excise), Auditor General report, 1986-1987, 38:3, 15-7

**Gallup, M.A. (National Revenue Department (Customs and Excise))**

- National Revenue Department (Customs and Excise), Auditor General report, 1986-1987, 38:3, 26-8, 33

**GATT see General Agreement on Tariffs and Trade****Gauvin, Paul (Canada Employment and Immigration Commission)**

- Canada Employment and Immigration Commission, Auditor General report, 1986-1987, 39:6, 33-4, 36-7, 39

**General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) see Supply and Services Department—Purchasing policies, Sole-source contracts; Trade****General investment tax credit see Income tax—Corporations****Geological Survey of Canada see Energy, Mines and Resources Department—Minerals and Earth Sciences Program****George A. Welch & Company Chartered Accountants/Levesque, Marchand, Boulanger & Cie see Auditor General Office—Accountability****Gerrie, Douglas K. (Transport Department)**

- Transport Department, Auditor General report, 1986-1987, 34:3, 26-7, 30-2

**Gillespie, R.D. (National Defence Department)**

- National Defence Department
  - Major capital projects, Auditor General report, 1986-1987, 29:3, 36-8, 49-50
  - Matériel support system, Auditor General report, 1986-1987, 28:3, 36-9

**Giroux, R.J. (Public Works Department)**

- Public Works Department, Auditor General reports, 1983-1984 and 1985-1986, 3:3-8, 10, 12, 14-20, 26-7, 30-1, 35-6, 42, 45-6; 4:3, 12, 14, 20-2, 24, 26-9, 31-4, 39-41
- References see Appendices

**Glassco Commission see Financial management and controls—History****Goodman Committee see Sales tax—Review****Goodwin, D. (Indian Affairs and Northern Development Department)**

- Indian Affairs and Northern Development Department, Auditor General report, 1985-1986, 8:8, 30-1, 42, 54

**Gorman, Bernard (Comptroller General Office)**

- National Revenue Department (Customs and Excise), Auditor General report, 1986-1987, 38:3, 22

**Government**

- Accounts receivable, 21:18

**Government boards and agencies**

- Financial accounts, problems, Auditor General opinion withheld, 1:49-50

**Government buildings and office space**

- Accommodation capital plan, National Capital region, 3:30-1, 41; 4:29-30
- Client departments, Public Works Department relationship, service agreements, 4:6, 9-10, 30



**Government buildings and office space—Cont.**

## Construction contracts

Cost overruns, contract amendments, etc., 3:6-7, 10, 12-4, 18-27; 4:4-5, 20-3, 29; 7:11-9, 27-9

Delegated authority limits, 3:23-4, 27-8

Detail changes, client requests, 3:28-9, 37-40, 43-5

Soil investigations, 10:17-8

"Starter" contracts, amendments, 4:14-9

See also National Museum of Civilization; Penitentiaries—Prince Albert, Sask.

Louis St. Laurent Building, Hull, Que., 3:31-7, 40-1; 4:6, 28

Place Guy Favreau, Montreal, Que., 1:11; 3:42

## Rentals

Lease tendering, market analysis, etc., 4:5; 7:19-25

Trade Negotiations Office, Ottawa, Ont., 7:8

Scarborough Town Centre, Scarborough, Ont., 7:8-9

Third party, 7:18

Dominion Building, Toronto, Ont., 7:8

Specifications, user requirements, 3:15-6; 4:27-8

Submissions to Treasury Board, approvals, 3:15, 20-1; 7:13-9

Vacancies, 7:4-8, 18-9

**Government Contract Regulations** see National Defence Department—Major capital projects, Sole-source contracts**Government contracts, purchases, etc.** see Government buildings and office space—Construction contracts**Government departments**

Accountability, democratic responsibility, 32:33-4

## Audits

Comptroller General Office role, efficiency, etc., 30:10, 44-5

## Internal

Auditor General Office, management letters, etc., 12:19-20, 37-8; 13:33-4; 21:7-11

Comptroller General Office role, 12:36; 13:34

Costs, 12:36

Internal Audit Committee role, 12:36

## Budget process

Incremental, 30:26, 30-2

Cuts, across-the-board, Auditor General concerns, 30:32-4; 31:26

Zero-base, 31:21, 25

See also Financial management and controls—Increased Ministerial Authority and Accountability Program

## Capital projects

Annual report, 25:33

Approval process, Treasury Board, Major Crown Projects Cost Control Policy, etc., 25:22-3, 29, 35-6

Audits, Auditor General, timing, 25:33-4

## Cost-benefit analyses

Information, availability to Members of Parliament, 25:33

Treasury Board Secretariat guidelines, challenge process, etc., 25:4-6, 32

Report on Cost Control of Projects 1985, Auditor General report, 1985-1986, 10:8-40

See also Government departments—Major capital projects; Transport Department

Computer systems, development, long-term planning, impediments, 38:12-3

**Government departments—Cont.**

## Efficiency standards

Audit standards, relationship, 31:18

Development, establishment, Treasury Board, Comptroller General Office, role, 31:13-4

Increased Ministerial Authority and Accountability Program implementation, impact, 31:14, 17-8

Information, disclosure, Estimates, Part III, completeness, 31:13-4

See also National Revenue Department; Supply and Services Department—Performance; Veterans Affairs Department

Financial accounts, problems, Auditor General position, 1:49-50, 52-3

Financial officers, role, status, Comptroller General Office creation, impact, 27:41-4

Funds, appropriations, Parliamentary approval requirement, 30:36-8

Human resource management, 2:33

Staffing procedures, reform, 2:21-7

## Major capital projects

Definition, clarity, reviewing, 29:12; 30:15

Evaluation, internal challenge mechanism, implementation, pace, 30:14-9

Information requirements, systems, improvements, 30:8, 15

See also National Defence Department

Management personnel, performance appraisals, results assessment, including, Auditor General recommendation, 30:23-4

Management processes, systems development, costs, monitoring, Auditor General concerns, 31:27-9

Relationships, co-ordination, co-operation, 15:24

Reports to Parliament, number, cost-effectiveness, improvements, 31:20-1

See also Exports—Program for Export Market Development; External Affairs Department—Trade function; Regional Industrial Expansion Department; Witnesses

**Government expenditures**

Accounting methods, year-end conversion from cash to accrual, implications, 27:37

Appropriations, overexpenditures, 21:16-7

Payables at Year End policy, impact, 27:6-7, 14-6, 38-9, 47-8, 51

Ross Committee recommendations, implementation, delays, 27:37

Sanctions, 27:29

Seriousness, Comptroller General position, 27:18

1981-1986, table, 27:14-5

1986-1987, 27:5, 24, 39

Budgeted/actual, variances, 1:20

Capital projects, 16:6; 20:29-32

Approval process, 10:10-1, 15-6; 16:5, 7-10, 16-8, 20-1, 27-8; 20:40

Cost-benefit analyses, 16:28; 20:26

Cost increases, overruns, 10:8-9, 11-4, 17, 19-40; 16:8; 20:38

Life-cycle costs, 16:21-3; 20:13-5

Reporting requirement, \$1 million threshold, 10:9, 18-9

Underexpenditures, statistics, 10:26-7

Control and accountability, 1:11, 18-9; 10:34

Comptroller General Office role, 27:35-7, 39-40



**Government expenditures—Cont.**

## Forecasting

Comptroller General Office review, 27:17-8

Multi-year projects, implications, 27:16-8, 20

See also Regional Industrial Expansion Department—  
Appropriation, overexpenditure

Freeze, 1:34-5

Guidelines, 1:35

Members of Parliament, control, 1:10, 38-9

Erosion, overexpended appropriations, implications,  
27:5-6, 24-6, 51

Savings, possibility, 1:21

Value-for-money concept, 1:10-1, 48-9

See also Government programs—Statutory; Income tax  
expenditures; National Defence Department—Budget**Government programs**

Elimination, 1:27-8

## Evaluations

Auditor General report, 1985-1986, 11:4-39

Comptroller General Office role, 11:6, 36-8

Cost-effectiveness, 31:23-6

Deficit reduction, relationship, 30:21

Effectiveness, 30:44; 31:26

Implementation, scope, impact, etc., 30:10, 13, 19-22

Quality, Auditor General reports, recommendations, 11:37

United States comparison, eliminating, economy  
measures, 31:19Statutory, expenditures, review, adequacy, Auditor General  
concerns, etc., 31:21-3**Government real property**

Accountability, custodianship, 4:7

Management, changes, three-phase approach, 4:10-1

## Physical assets

Inventory, values, disclosure through Public Accounts,  
feasibility, 30:8

See also Public Accounts—Assets

Public Works Department role, 4:8

Purchases, 7:19

Surplus, disposal, 4:5, 30-2; 7:9-10

**Grains and oilseeds**

Canola, research, 18:9

Price, 18:31

Sales, 15:17, 25

**Grondin, Gilles (L—Saint-Maurice)**

Auditor General Office estimates

1987-1988, main, 12:34-5

1988-1989, main, 37:8-11, 37, 47-8

Audits, internal, Auditor General report, 1983-1984, 11:23-5

Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada  
acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax  
avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987,  
27:3Canada Employment and Immigration Commission, Auditor  
General report, 1986-1987, 39:17-8, 21

Canadian Jobs Strategy, 39:18, 21

Crown corporations, 37:9

Defence equipment, 28:17-8

Energy, Mines and Resources Department, Auditor General  
report, 1986-1987, 36:27-9, 34-6**Grondin, Gilles—Cont.**External Affairs Department, trade function, Auditor  
General report, 1985-1986, 14:25, 35-6; 15:11-8, 28-9

Finance Department, 24:50-1

Financial Management and Control Study, Auditor General  
report, 1986-1987, 30:22-5, 37-8

Financial management and controls, 11:24-5; 30:22-5

Fitness and amateur sport, 35:13-5, 17

Government departments, 30:23

Capital projects, Report on Cost Control of Projects 1985,  
Auditor General report, 1985-1986, 10:29-30

Government expenditures, 10:29-30

Government programs, evaluation, Auditor General report,  
1985-1986, 11:23-5Improvement in Management Practices and Controls  
Program, Evaluation Study, Auditor General report,  
1984-1985, 11:23-5Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986,  
24:11-6, 50-1Indian Affairs and Northern Development Department,  
Auditor General report, 1985-1986, 22:30-2National Defence Department, matériel support system,  
Auditor General report, 1986-1987, 28:11-2, 16National Health and Welfare Department, Auditor General  
report, 1986-1987, 35:12-5, 17Pension plans, public, management, Committee study,  
35:12-5, 17

Procedure and Committee business

Budget, M. (Roman), 12:29

Members, 12:23

Public Accounts, 1985-1986, Volume 1, Sections 2 and 3,  
21:18-21

Public Service, 37:8

Radar Modernization Project, Auditor General report,  
1985-1986, 25:21-5, 34-5

Regional development, 30:37-8

Supply and Services Department, Auditor General report,  
1986-1987, 32:11-4; 33:10-3

Treasury Board, 25:34-5

**Gross Domestic Product**

Trade, percentage, 14:15

See also West Germany

**Gross National Product see National Defence Department—  
Matériel support system, Expenditures****Guilbault, Jean-Guy (PC—Drummond)**

Agricultural research, 4:35-6

Auditor General Office estimates, 1987-1988, main, 13:36-7

Auditor General report, 1985-1986, 1:22-5, 44-7

Auditors, 13:37

Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada  
acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax  
avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987,  
27:3

Canadian Broadcasting Corporation, 1:25

Crown corporations, 13:36-7

Exports, 15:4, 6-7

External Affairs Department, trade function, Auditor  
General report, 1985-1986, 15:4-10

Financial institutions, 6:13-7



- Guilbault, Jean-Guy—Cont.**  
 Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 23:29-31  
 Insurance Department, Auditor General report, 1985-1986, 5:26-7; 6:13-7  
 Municipalities, 4:40  
 Penitentiaries 1:22-5, 45-6  
 Pension plans, 1:46-7; 5:26-7  
 Procedure and Committee business  
   Agenda and procedure subcommittee, M., 1:8  
   Organization meeting, 1:8  
   Reports to House, M., 10:6  
 Public Works Department, Auditor General reports, 4:35-6, 40  
 References *see* External Affairs Department—Trade function
- Haché, Jean-Guy** (Treasury Board Secretariat)  
 Government departments, capital projects, Report on Cost Control of Projects 1985, Auditor General report, 1985-1986, 10:7, 10-2, 14, 17-25, 29-30, 36  
 Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 16:3, 25-6
- Halifax, N.S.** *see* Reports to House—Fourteenth
- Hammond, Robert M.** (Insurance Department; Superintendent of Financial Institutions Office)  
 Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987, 26:27, 48, 50-1, 64  
 Insurance Department, Auditor General report, 1985-1986, 5:3, 19-31, 36-51; 6:3-8, 10-22, 24-9  
 References *see* Appendices—Superintendent of Insurance
- Harris, Jack** (NDP—St. John's East)  
 Government expenditures, 27:20, 47  
 Regional Industrial Expansion Department, appropriation, overexpenditure, \$80 million, Auditor General report, 1986-1987, 27:18-21, 44-9
- Hartt, Stanley H.** (Finance Department)  
 Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987, 26:27, 41, 43-4, 46-8, 52-3, 55-6, 59-67, 71-80  
 Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 24:5, 7-33, 35-53  
 References *see* Appendices; Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition; Income tax expenditures—Tax programs, Crown corporations
- Harvey, André** (PC—Chicoutimi)  
 Income tax, 24:21-2  
 Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 24:19-23  
 Sales tax, 24:20-1  
 Taxation, 24:19-20
- Hawkes, Jim** (PC—Calgary West)  
 Auditor General Office, 5:33  
 Financial institutions, 5:35-7  
 Insurance companies, 5:48-9  
 Insurance Department, Auditor General report, 1985-1986, 5:33-8, 47-51  
 Pension plans, 5:51
- Hayes, Malcolm** *see* Auditor General Office—Accountability
- Healey, E.J.** (National Defence Department)  
 National Defence Department  
 Major capital projects, Auditor General report, 1986-1987, 29:3, 9, 17, 19-21, 31-3, 46, 51  
 Matériel support system, Auditor General report, 1986-1987, 28:3, 12, 21, 23, 25-6, 28-30, 36
- Health care**  
 Native people, National Health and Welfare Department, Indian and Northern Health Services Directorate, financial management systems, weaknesses, improving, 35:6, 26-9  
 Expenditures, federal-provincial jurisdiction, clarifying, 35:28-9
- Hickling study** *see* Radar Modernization Project—Cost-benefit analyses
- Hicks, Peter** (Canada Employment and Immigration Commission)  
 Canada Employment and Immigration Commission, Auditor General report, 1986-1987, 39:6, 27-8, 30-1, 40-1, 44
- Hitchinson, John** (Auditor General Office)  
 Regional Industrial Expansion Department, appropriation, overexpenditure, \$80 million, Auditor General report, 1986-1987, 27:4, 19, 44-5
- Hockin, Hon. Tom** *see* Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition
- Hodgins, John** (Comptroller General Office)  
 Public Accounts, 1985-1986, Volume 1, Sections 2 and 3, 19:3, 32
- Holtmann, Felix** (PC—Selkirk—Interlake)  
 Defence equipment, 28:28-30  
 National Defence Department, matériel support system, Auditor General report, 1986-1987, 28:26-30
- Hongkong and Shanghai Banking Corporation**  
 Assets, 26:33  
*See also* Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, \$200,000 investment; Hongkong Bank of Canada
- Hongkong Bank of Canada**  
 Assets, 26:33, 62  
 Deposits on hand, Hongkong and Shanghai Banking Corporation, \$59.8 million deposit, 26:45  
*See also* Bank of British Columbia
- Hopkins, Janice** (National Health and Welfare Department)  
 National Health and Welfare Department, Auditor General report, 1986-1987, 35:3, 32-3, 36-40  
 Pension plans, public, management, Committee study, 35:3, 32-3, 36-40
- Hopwood, Tom** (Auditor General Office)  
 National Defence Department, major capital projects, Auditor General report, 1986-1987, 29:3, 41-2, 47, 49
- Housing**  
 Rental accommodations, national parks, rent levels, 41:28-9
- Hovdebo, Stan J.** (NDP—Prince Albert; Acting Chairman)  
 Auditor General Office estimates, 1987-1988, main, 12:12-8, 36-40; 13:15-20, 41-3



**Hovdebo, Stan J.—Cont.**

- Auditor General report, 1985-1986, 1:37-40, 49
- Audits, internal, Auditor General report, 1983-1984, 11:9-10, 12-4, 31-6
- Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987, 27:3
- Canada Deposit Insurance Corporation, 19:41
- Canada Employment and Immigration Commission, Auditor General report, 1986-1987, 39:26, 28-31
- Canadian Jobs Strategy, 39:26, 28-30
- Comptroller General Office, 11:33-4
- Comptroller General, Order in Council appointment, J. Andrew Macdonald, Committee study, 41:39
- Crown corporations, 12:15-7, 39-40
- Customs Tariff, 38:19-22, 29
- Defence equipment, 29:20
- Defence forces, 29:35
- Drug abuse, 35:29-30
- Drugs and pharmaceuticals, 35:36-8
- Financial institutions, 21:12
- Financial Management and Control Study, Auditor General report, 1986-1987, 31:20-5
- Financial management and controls, 11:9-10, 12-3, 31-3, 36
- Fitness and amateur sport, 35:25-6
- Government buildings and office space, 3:10, 12-3, 23-4; 4:22, 28-9; 7:11-7, 27-8
- Government departments, 2:21, 24; 12:36-8; 25:32-3; 31:21, 25; 38:12
- Report on Cost Control of Projects 1985, Auditor General report, 1985-1986, 10:20-1, 31-6, 38
- Government expenditures, 1:38-40; 10:20-1, 24-8
- Government programs, 31:21-3, 25
- Evaluations, Auditor General report, 1985-1986, 11:9-10, 12-4, 31-6
- Government real property, 4:30-1
- Health care, 35:26-9
- Improvement in Management Practices and Controls Program, Evaluation Study, Auditor General report, 11:9-10, 12-4, 31-6
- Income security programs, 35:43, 47-8
- Income tax avoidance, 23:26
- Income tax expenditures, 1:38-40
- Auditor General report, 1985-1986, 23:23-8, 32-3
- Indian Act, 22:38
- Indian Affairs and Northern Development Department, Auditor General report, 1985-1986, 8:27, 30-4, 36, 52-5; 22:26, 28-9, 38
- Indians, 8:30-2, 35-6, 53-5
- Insurance Department, Auditor General report, 1985-1986, 5:28-32
- National Defence Department, major capital projects, Auditor General report, 1986-1987, 29:18-20, 23, 25-6, 33, 35-6
- National Health and Welfare Department, Auditor General report, 1986-1987, 35:25-30, 36-8, 43, 47-8
- National Revenue Department (Customs and Excise), Auditor General report, 1986-1987, 38:12-3, 19-22, 29
- Official languages policy/bilingualism, 41:39
- Official residences, 8:50
- Penitentiaries, 3:10-2

**Hovdebo, Stan J.—Cont.**

- Pension plans, 5:28-32
- Public, management, Committee study, 35:25-30, 36-8, 43, 47-8
- Procedure and Committee business
- Budget, M. (Roman), 12:29
- Members, 12:13-4
- Public Accounts, 12:17
- 1985-1986, Volume 1, Sections 2 and 3, 19:15-8, 32-4, 36, 39, 41-3, 45; 21:11-3, 15, 18, 24, 26-8, 30-1
- Public Service, 2:14; 31:20
- Public Service Commission, Auditor General report, 1984-1985, 2:14, 19-21, 24
- Public Works Department, Auditor General reports
- 1983-1984 and 1985-1986, 3:8-13, 24; 4:22, 28-32; 7:4, 11-7, 27-9
- 1985-1986, 7:4, 11-7, 27-9
- Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 25:14-8, 20, 32-3
- References, 18:9
- Soviet Union, 21:18
- Training programs, 39:30-1
- Treasury Board, 31:24

**Howitzer project see Defence equipment****Hudson's Bay Oil and Gas Limited**

- Dome Petroleum Ltd. acquisition, income tax remission order, 1:31-2
- See also Appendices—Hartt—Wilson; Reports to House—First

**Hull, Que. see Government buildings and office space—Louis St. Laurent Building****Huneault, L.R. (National Revenue Department (Customs and Excise))**

- National Revenue Department (Customs and Excise), Auditor General report, 1986-1987, 38:3, 11-5, 17, 25, 36-8

**Hunter, G.J. (Supply and Services Department)**

- Supply and Services Department, Auditor General report, 1986-1987, 32:3, 25-6

**Huntington, Ron see Income tax expenditures—Accountability****Hurd, A. (Supply and Services Deptment)**

- Supply and Services Department, Auditor General report, 1986-1987, 32:3, 28-9

**Hyland Forest Products see Forest industry****IDEA see Interactive Data Extraction for Analysis****IMAA see Increased Ministerial Authority and Accountability Program****IMPAC see Improvement in Management Practices and Controls Program****Imperial Oil Ltd. see Agricultural research—Agriculture Department****Imports**

- Japan, 14:13
- See also Manufacturing industry; Tire industry; West Germany



**Improvement in Management Practices and Controls Program**

Costs, 11:10

Evaluation Study, Auditor General report, 1984-1985, 11:4-39

*See also* Canadian Transport Commission; ComptrollerGeneral Office; Correctional Service of Canada;  
Financial management and controls; Indian Affairs and  
Northern Development Department**Income** *see* Auditor General Office—Cost-recovery**Income security programs**

Administration

Performance measures, efficiency standards, improving,  
31:12-3, 18-20System, redevelopment, Supply and Services Department  
role, 32:9, 15; 33:5-6, 15-6

Canada Pension Plan

Administration, performance measures, productivity  
improvements, implementation, delays, 35:5, 7Disability benefits, rejected applications, appeals,  
processing delays, 35:41-4

Electronic funds deposit, implementation, delays, 35:7, 44-8

Family allowances, cheque insert program, 35:48

Old Age Security Program

Administration, performance measures, productivity  
improvements, implementation, delays, 35:5, 7Costs, Supply and Services Department reporting system,  
inadequacy, 35:46-7**Income tax**Capital gains tax, exemptions, lifetime, \$500,000, pre-  
implementation benefit-cost analysis, 24:31-9

Compliance measures, 24:9

Corporations

Avoidance, non-payment, tax reform impact, 24:9, 18-9

Capital cost allowance, reduction, 24:9

Capital dividend accounts, trading practices, terminating,  
24:46

General investment tax credit, phasing out, 24:9

Inventory allowance, elimination, 24:9

Limited partnerships, advance rulings, etc., 23:21; 24:41, 46

Losses, transfer/sale, preventing, 24:19, 42

Minimum tax, 24:22-3

Preferred share issues, taxation, 24:9

Rate, tax reform impact, etc., 24:8-9

Remission orders, 19:13

Tabling in Parliament, publishing in *Canada Gazette*,  
over \$20 million, Wilson commitment, 24:49-50*See also* Hudson's Bay Oil and Gas Limited

Tax base, broadening, 24:8-9, 19

Crown corporations, information, availability to Members of  
Parliament, Income Tax Act confidentiality provisions,  
impact, 26:30

Deductions, exemptions, substituting tax credits, 24:8

Forms, simplifying, difficulties, National Revenue  
Department—Taxation proposal, 24:16-8

Minimum tax

Legislation, Bill C-23, effects, 24:21-2

*See also* Income tax—Corporations

Rate

Marginal rate, reducing, 24:8

*See also* Banks and banking

Tax base, broadening, tax reform proposals, effects, 24:9

**Income tax—Cont.**

Tax-paying threshold, increasing, 24:8

Tax preferences, reducing, 24:8

*See also* Appendices—Finance Department—Finance  
Minister; Bank of British Columbia—Hongkong Bank of  
Canada acquisition; Income tax avoidance; Income tax  
expenditures**Income Tax Act** *see* Bank of British Columbia—Hongkong  
Bank of Canada acquisition; Income tax—Crown  
corporations; Income tax expenditures—Accountability—  
Monitoring—Tax programs; Petro-Canada—Petrofina  
Canada Ltd.**Income Tax Act (amdt.)(Bill C-23)** *see* Income tax—Minimum  
tax**Income tax avoidance**Anti-avoidance rule, taxation white paper proposal, impact,  
23:31-2Limited partnerships, Feb. 26/86 budget measures, at-risk  
rule, etc., 23:21

Loopholes

Identifying, Revenue Canada—Taxation, Current  
Amendments Unit role, etc., 23:21

"Little Egypt bump"/"Oldsmobile transaction", 23:19, 30

Plugging, delays, 24:41-2

Auditor General concerns, 23:19-20, 22; 24:53

Finance Department, Tax Measures Evaluation  
Division establishment, effect, 24:39-40, 43List, Wilson activity since September 1984, requesting,  
24:39-40, 45-6

Monitoring

Finance Department advisory committees, role, 24:44-5

National Revenue Department—Taxation, role, 24:43-4

Tax reform white paper

Business purpose test, proposal, impact, 26:78-9

*See also* Income tax avoidance—Anti-avoidance rule*See also* Appendices—Hartt; Bank of British Columbia—  
Hongkong Bank of Canada acquisition; Income tax—  
Corporations; Research and development—Scientific  
Research and Development Tax Credit Program**Income tax expenditures**

Abuses, tax system integrity, effects, 23:19

Accountability, Members of Parliament, scrutiny, 1:38-9;  
23:13-4; 26:66

Federal Government Reporting Study, role, 23:17

Income Tax Act, confidentiality provisions, impact,  
23:25-6; 24:16Other jurisdictions, comparison, California Legislative  
Analysis Office annual report, etc., 23:17-8; 24:50Problems, former Committee chairman Huntington  
identifying, 23:15Annual report, Auditor General recommendation, Wilson  
commitment, 23:26-7, 29; 24:13-4Auditor General report, 1985-1986, 23:11-34; 24:6-54; 26:27  
*See also* Reports to House—EleventhCommittee examination, Auditor General recommendation,  
1:21

Cost, 1:10

Estimates, actual cost comparison, margin of error, 24:14-5

Definition, international standards, comparison, 24:32



**Income tax expenditures—Cont.**

- Evaluation, analysis
  - Benefit-Cost Analysis*, David Sewell, author, 24:25
  - Effectiveness, Auditor General position, 24:11
  - Evaluation committee, head, Michel Caron, references, 24:11
  - Finance Department, Tax Measures Evaluation Division
    - Information, publication, budget secrecy provisions, impact, 24:50-1
    - Other jurisdictions, methods, comparison, 24:24-5
- Information, availability
  - Access to Information Act, impact, 24:53
  - Finance Department position, references, 26:30
  - Lack, implications, Auditor General concerns, 23:13-4, 29; 24:24-5
- Monitoring
  - Finance Department role, Auditor General position, 1:30-2, 38-40
  - Income Tax Act provisions, adequacy, 23:11-2, 28
- Offshore payments
  - Taxes forgone, 26:67
  - See also* Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Payment
- Personal income tax levels, relationship, 23:24-5
- Reporting mechanisms, adequacy, 23:32-3
- Tables, developing, 24:11
- Tax credits, comparison, 23:27-8
- Tax programs
  - Cost, 23:11, 15, 23
  - Cost-benefit analyses, Finance Department systems, adequacy, 23:15-7
  - Crown corporations
    - Double benefits, Canadian National Railways example, monitoring, difficulties, Income Tax Act confidentiality provisions, etc., 23:12, 14, 29-31; 24:47-9
    - Government policy, Hartt letter to chief executive officers, Apr. 13/87, 26:74-5
  - Grants, comparison, 23:25
  - Management, Finance Department procedures, Tax Measures Evaluation Division establishment, etc., 23:12, 14, 18-9, 28-9
  - Multiple Unit Residential Buildings, taxes deferred, Auditor General assessment, etc., 23:23; 24:25
  - Registered Retirement Savings Plans, taxes deferred, 23:23-4; 24:32
- See also* Appendices—Wilson

**Increased Ministerial Authority and Accountability Programs**

- see* Agriculture Department—Financial management and controls; Energy, Mines and Resources Department; Financial management and controls; Government departments—Efficiency standards; National Revenue Department (Customs and Excise)

**India *see* Auditor General Office****Indian Act**

- Amendments, proposals, 8:17-8, 46-7; 22:38-9

**Indian Affairs and Northern Development Department**

- Auditor General report, 1985-1986, 8:10-48, 52-5; 9:5-23; 22:13-39

*See also* Reports to House—Fourth—Fifth

**Indian Affairs and Northern Development...—Cont.**

- Employees, 8:14-5, 29, 38-9; 22:26
  - Native people, 9:16
- Expenditures, 8:10
- Financial obligations, fulfilling, 1:12
- Improvement in Management Practices and Controls Program, effectiveness, 11:14
- Lands, Revenues and Trusts Division, 8:18-9, 23-5, 28-9, 41-7; 22:13-8
- Legal services, 8:29
- Management review, 8:13-4, 41-2; 21:21-2; 22:14-8, 26-32, 36-9
- Northern Affairs Program, 8:21
- Reorganization, 8:12-3, 23; 9:4
- Role, mandate, 8:10-2, 15, 22, 52-3
- Trusts, management, position, 8:26-7; 22:19-25, 33-5
- See also* Appendices; Witnesses

**Indians****Bands**

- Deficits, 8:36-7; 9:5
- Funds, administration, government role, Alternative Funding Arrangements, audits, etc., 8:11, 15-7, 31-5, 38, 45-6, 53-4; 9:4, 21; 22:15
- Joint ventures, government grants, 8:39-40
- Land management, delegated authority, 8:18; 22:20
- Deceased, estates, wills, administration, 8:11, 16, 41, 44-5; 22:16, 27, 35
- Widow, preferential share, 8:17, 41

**Education**

- Local control, 8:20-1
- Post-secondary, 9:18-9
- Program review, 8:19; 9:17
- Schools, operation, guidelines, 8:11
- Standards, 9:16-21
- Statistics, 8:20
- Student achievement levels, 8:20

**Land claims, 8:11****Minors, trusts, payment, 8:30****Programs, administration, bands, tribes, 8:14****Reserves**

- Administration, 8:11, 16
- Environmental protection, 22:15-6

**Land**

- Leasing, surrender requirement, 8:17
- Mapping, appraisal, 8:29
- Registry, 22:14-5
- Taxing, 22:39
- Natural resources, inventory, 8:25, 27-8, 43

**Industrial and Regional Development Program *see* Regional Industrial Expansion Department—Regional development programs****Industrial Co-operation Program *see* Canadian International Development Agency; Exports—Program for Export Market Development****Industrial development *see* Customs Tariff—Remission orders, Purpose; Defence equipment**



- Industry, Science and Technology Department**  
 Creation, merger of DRIE and Science and Technology Ministry of State, 27:13  
*See also* Regional Industrial Expansion Department—Appropriation  
 Mandate, 27:13-4
- Industry, Trade and Commerce Department** *see* External Affairs Department—Trade function, Reorganization
- Inspector General of Banks** *see* Insurance Department—Canada Deposit Insurance Corporation
- Institute of Chartered Accountants of Ontario** *see* Auditor General Office—Accountability
- Insurance companies**  
 Claims, reserves, 5:10, 48  
 Liability coverage, premiums, increase, 5:48-9  
 Non-resident, securities deposited with Finance Department, 5:12  
 Property and casualty companies, actuarial reports, 5:38
- Insurance Department**  
 Actuarial services, 5:5, 49-50  
 Analysis procedures, consistency, 5:8  
 Analysts, relocating to regional offices, 5:9  
 Annual reports, improving, 5:6, 18  
 Audit, comprehensive, 5:19, 21-2, 45  
 Auditor General report, 1985-1986, 2:7; 5:4-54; 6:4-29  
*See also* Reports to House—Third  
 Canada Deposit Insurance Corporation and Inspector General of Banks, incorporating, 6:10-1  
 Computer use, increasing, 5:10-1  
 Costs, 5:10, 36, 43  
 Field work, external auditors, 5:9-10, 36, 51; 6:17, 23-6  
 Resources, 5:6  
 Role, 5:4, 35  
 Special Services Division, 5:12  
 Staff  
   Field examination staff, reorganization, 5:12  
   Human resource planning, 5:19  
   Increasing, 5:8, 17-8, 21, 40-1, 43, 45-6; 6:18, 21-2  
 Strategic plan, 5:18-9  
*See also* Appendices—Hammond; Pension plans; Witnesses
- Interactive Data Extraction for Analysis (IDEA)** *see* Auditor General Office—Computer systems
- Interchange Canada Program** *see* External Affairs Department—Trade function, Trade Commissioners
- Interdepartmental Committee on Trade Development and Agricultural Products** *see* External Affairs Department—Trade function, Government departments
- Internal Audit Committee** *see* Government departments—Audits, Internal
- Internal audits** *see* Audits
- International Civil Aviation Organization**  
 Audits, Auditor General Office, cost-recovery, 12:34; 13:22; 37:26-7
- IRDP** *see* Industrial and Regional Development Program
- Ireland Public Accounts Committee** *see* Committee—Visitors
- Irwin, Rod** (External Affairs Department)  
 External Affairs Department, trade function, Auditor General report, 1985-1986, 14:3, 32-4, 50
- Jackson, Ron** (Transport Department)  
 Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 20:9, 23-4
- James Bay and Northern Quebec Agreement** *see* Native people—Land claims
- Japan** *see* Imports; Pork exports
- Jelinek, Hon. Otto** *see* Fitness and amateur sport—Olympic athletes
- Job creation programs**  
 Public works plans, John Maynard Keynes model, effectiveness, assessment, 39:45-7
- Keynes, John Maynard** *see* Job creation programs
- Khalil, Ed** (Auditor General Office)  
 Supply and Services Department, Auditor General report, 1986-1987, 33:3, 17
- Kilpatrick, Al** (External Affairs Department)  
 External Affairs Department, trade function, Auditor General report, 1985-1986, 14:3, 20-1, 24-5, 27, 31, 42-4, 46-51; 15:3, 8-10, 13-5, 17-20, 22, 26-7, 29, 33-4
- King, Gordon** *see* Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Senate
- Kingsley, J.-P.** (Treasury Board Secretariat)  
 Public Service Commission, Auditor General report, 1984-1985, 2:11-7, 28, 31, 33
- Kroeger, Arthur** (Energy, Mines and Resources Department)  
 Energy, Mines and Resources Department, Auditor General report, 1986-1987, 36:3, 11-2, 14-9, 21, 30-4, 37
- Labarge, Suzanne**  
 References, 30:36
- Labelle, Huguette** (Public Service Commission)  
 Public Service Commission, Auditor General report, 1984-1985, 2:8 10-1, 15-9, 25-33
- Labour force adjustment**  
 Canada-United States Free Agreement, impact, Canadian Jobs Strategy assistance, 39:16, 48-9
- Labour market**  
 Trends, monitoring, forecasting, accuracy, 39:31-2, 45-6
- Labour unions** *see* Auditor General Office—Audits, Contracting out—Employees; Public Service—Productivity, Increasing
- Lacombe, Trefflé** (Public Service Commission)  
 Public Service Commission, Auditor General report, 1984-1985, 2:8, 19-24, 26-7
- Lafrance, C.** (Transport Department)  
 Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 16:3, 23-5, 30-1, 34
- Lalonde, Robert** (Canada Employment and Immigration Commission)  
 Canada Employment and Immigration Commission, Auditor General report, 1986-1987, 39:6, 38



- Lambert Commission (1979)** *see* Financial management and controls—Financial management systems
- Landry, Hon. Monique** *see* Appendices
- Language training** *see* Official languages policy/bilingualism
- Laprade Fund** *see* Regional development
- Lavoie, G.** (Agriculture Department)  
Agriculture Department, Auditor General report, 1985-1986, 18:3, 8, 24-9, 36-9
- Law, Dr. Maureen** (National Health and Welfare Department)  
National Health and Welfare Department, Auditor General report, 1986-1987, 35:3, 11-4, 27, 29-31, 33-6, 38-9, 41, 45-8  
Pension plans, public, management, Committee study, 35:3, 11-4, 27, 29-31, 33-6, 38-9, 41, 45-8
- Law Reform Commission** *see* Appendices—Linden
- Layton, Hon. Bob** (PC—Lachine)  
Agriculture, 17:25-7, 34-5  
Agriculture Department, Auditor General report, 1985-1986, 17:23-7, 33-6  
Auditor General Office, 17:23-4  
Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987, 27:3  
Farms, 17:33-5  
National Safety Code, 17:27  
Soil, 17:25-6
- Leclerc, Guy** (Comptroller General Office)  
Audits, internal, Auditor General report, 1983-1984, 11:3, 23, 37-8  
Government programs, evaluation, Auditor General report, 1985-1986, 11:3, 23, 37-8  
Improvement in Management Practices and Controls Program, Evaluation Study, Auditor General report, 1984-1985, 11:3, 23, 37-8
- Lester B. Pearson International Airport, Toronto, Ont.** *see* Airports
- Levesque, Marchand, Boulanger & Cie** *see* George A. Welch & Company Chartered Accountants/Levesque, Marchand, Boulanger & Cie
- Liberal government, former** *see* Research and development—Income tax provisions, Scientific Research and Development Tax Credit Program
- Linden, Justice Allen M.** *see* Appendices
- Little, Mr.** *see* Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Negotiations
- Little, BGen W.E.** (National Defence Department)  
National Defence Department, *matériel* support system, Auditor General report, 1986-1987, 28:3, 27-8
- "Little Egypt bump"** *see* Income tax avoidance—Loopholes
- Litton Systems Canada Limited** *see* Defence equipment—Ships, Tribal Class Update and Modernization Program
- Loans**  
Foreign nations, repudiation, losses, 19:35-8
- London Research Centre, London, Ont.** *see* Agricultural research
- London, U.K.** *see* External Affairs Department—Embassies and consulates
- Louis St. Laurent Building** *see* Government buildings and office space—Hull, Que.
- Lovink, J.A.A.** (Transport Department)  
Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 20:9, 22-3, 27-9, 33-4; 25:3, 8-15, 17-9
- Lussier, Gaétan** (Canada Employment and Immigration Commission)  
Canada Employment and Immigration Commission, Auditor General report, 1986-1987, 39:6, 8, 17-9, 21-4, 26-7, 29-30, 32-8, 40, 42-9
- Maasland, Dr. D.E.L.** (National Health and Welfare Department)  
National Health and Welfare Department, Auditor General report, 1986-1987, 35:3, 42-3, 47-8  
Pension plans, public, management, Committee study, 35:3, 42-3, 47-8
- Macdonald, J. Andrew** (Comptroller General Office)  
Comptroller General, Order in Council appointment, J. Andrew Macdonald, Committee study, 41:14, 16-31, 37-40  
Financial Management and Control Study, Auditor General report, 1986-1987, 30:3, 16-8, 20-1, 25, 42-5; 31:3, 11-4, 20-4, 29  
Public Accounts, 1985-1986, Volume 1, Sections 2 and 3, 21:3, 19-20, 23, 28-30  
References *see* Appendices; Comptroller General—Order in Council appointment  
Regional Industrial Expansion Department, appropriation, overexpenditure, \$80 million, Auditor General report, 1986-1987, 27:4, 18, 24-6, 35-42
- Macdonnell, James J.** *see* Auditor General Office—Accountability; Financial management and controls—Financial management systems
- Major Crown Projects Cost Control Policy** *see* Government departments—Capital projects, Approval
- Makosky, Lyle** (National Health and Welfare Department)  
National Health and Welfare Department, Auditor General report, 1986-1987, 35:3, 14-24, 26  
Pension plans, public, management, Committee study, 35:3, 14-24, 26
- Malizia, V.N.** (Transport Department)  
Transport Department, Auditor General report, 1986-1987, 34:3, 9-13, 20-6, 28-30, 32-5
- Management Review** *see* Energy, Mines and Resources Department—Administration
- Manicouagan constituency** *see* Penitentiaries
- Manitoba** *see* Canadian Armed Forces
- Manufacturing industry**  
Machinery, import duties, remission program, 38:33-5
- Mazankowski, Hon. Don** *see* Appendices



- McCloskey, Bill** (Finance Department)  
National Revenue Department (Customs and Excise), Auditor General report, 1986-1987, 38:3, 18, 21, 23-5, 29-32
- McEachran, David** (Treasury Board Secretariat)  
Government departments, capital projects, Report on Cost Control of Projects 1985, Auditor General report, 1985-1986, 10:7, 12, 20-1, 29, 35-7  
Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 16:3, 17, 22, 26-8, 32-4; 20:9, 14-7, 26-8, 30-2, 38-40; 25:3, 7-8, 22-5, 29-30, 32-6, 38-9
- McElman, C.** (Transport Department)  
Transport Department, Auditor General report, 1986-1987, 34:3, 13-20
- McKenzie, Dan** (PC—Winnipeg—Assiniboine; Parliamentary Secretary to Minister of Veterans Affairs)  
Airports, 34:35  
Auditor General, 34:35-6  
Auditor General Office estimates, 1988-1989, main, 37:24-9  
Auditors, 37:25-8  
Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987, 26:40-1; 27:3  
Bell Canada, 31:7-8, 15; 32:19  
Canada Employment and Immigration Commission, Auditor General report, 1986-1987, 39:22-5  
Comptroller General, 34:36-7  
Order in Council appointment, J. Andrew Macdonald, Committee study, 41:26-8, 33, 39  
Customs Tariff, 38:25-6  
Employment, 39:23-5  
Energy, Mines and Resources Department, Auditor General report, 1986-1987, 36:22-3, 26  
Financial Management and Control Study, Auditor General report, 1986-1987, 31:4-8, 15  
Free trade, 24:30-1  
Income tax, 24:16-8  
Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 24:16-9, 30-1  
National Revenue Department (Customs and Excise), Auditor General report, 1986-1987, 38:25-6  
Official languages policy/bilingualism, 41:26-8, 33  
Procedure and Committee business  
Organization meeting, 24:6  
Vice-Chairman, M., 24:6  
Public Service, 31:4-8, 15  
Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 25:20-1  
Regional Industrial Expansion Department, appropriation, overexpenditure, \$80 million, Auditor General report, 1986-1987, 27:21-4  
Supply and Services Department, Auditor General report, 1986-1987, 32:19-21  
Taxation, 24:16-7, 19  
Transport Department, 25:21  
Auditor General report, 1986-1987, 34:35-7  
Unemployment insurance, 39:22, 25-6
- McKinlay, R.A.** (Canada Deposit Insurance Corporation)  
Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987, 26:27, 29, 35-46, 48-55, 57-9, 72  
References *see* Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Senate
- McLaughlin, M.J.** (Auditor General Office)  
External Affairs Department, trade function, Auditor General report, 1985-1986, 14:3, 16-7; 15:3, 12, 15-6, 21-2
- Members of Parliament** *see* Auditor General Office—Videos; Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Information; Customs Tariff—Remission orders, Reporting; Government departments—Capital projects, Cost-benefit analyses—Funds—Reports; Government expenditures; Income tax—Crown corporations; Income tax expenditures—Accountability; Regional development—Laprade Fund; Regional Industrial Expansion Department—Appropriation, Disclosure
- Mensforth, Stuart** (Energy, Mines and Resources Department)  
Energy, Mines and Resources Department, Auditor General report, 1986-1987, 36:3, 22-3, 26-7, 31-2, 34
- Microwave Landing System Project** *see* Air navigation services
- Miller, Bonnie** (Auditor General Office)  
Insurance Department, Auditor General report, 1985-1986, 5:34  
National Health and Welfare Department, Auditor General report, 1986-1987, 35:3, 24-6, 44  
Pension plans, public, management, Committee study, 35:3, 24-6, 44
- Minerals and Earth Sciences Program** *see* Energy, Mines and Resources Department
- Minimum tax** *see* Income tax
- Mining industry**  
Mines, financial management and controls, Cyprus Anvil Mining Corporation, Nanisivik Mines Limited, 8:21
- Mitre Corporation** *see* Radar Modernization Project—Cost-benefit analyses
- MLS Project** *see* Microwave Landing System Project
- Montreal, Que.** *see* Airports; Government buildings and office space
- Moose Factory, Ont.** *see* Municipalities
- Mortgage Insurance Fund** *see* Public Accounts—Unreported liabilities
- Multiple Unit Residential Buildings** *see* Income tax expenditures—Tax programs
- Municipalities**  
Infrastructure, sewage system contract, Moose Factory, Ont., 4:40
- MURBs** *see* Multiple Unit Residential Buildings
- Nanisivik Mines Limited** *see* Mining industry
- Nassau, Bahamas** *see* Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Payment



- National Agricultural Strategy** *see* Agricultural research; Agriculture
- National Capital region** *see* Government buildings and office space—Accommodation capital plan
- National Defence Department**
- Budget, 29:51
  - Cutbacks, restraint, 28:6
  - Government expenditures, percentage, 28:7
  - Chain of command, responsibilities, clarification, 28:5
  - Major capital projects
    - Acquisition processes, compliance, Auditor General position, 29:23-5
    - Audit trails, visibility, 29:24-5, 27-8
    - Auditor General report, 1986-1987, 29:4-51
    - Costs, estimating, accuracy, 29:7
    - Management systems, processes
      - Application, consistency, 29:25-6
      - Appropriateness, Auditor General position, 29:5-6, 23-4, 51
      - Auditor General study, 1982, references, 28:4
      - Challenge process, 29:33-5
      - Reporting, Treasury Board requirements, 29:11
      - Milestone payments, offsetting benefits, 29:6, 8, 26-7
    - Scope, definitions, clarity, non-military objectives, identification, etc., 29:5-7, 24
    - Sole-source contracts, 29:6-8, 13
      - Background information, including in Estimates, Part III, possibility, 28:28-30
      - Guidelines, Government Contract Regulations, etc., 29:18-9
      - Price, determining, Defence Production Act provisions, 29:19-20
    - Warranties, adequacy, 29:6
  - Matériel** support system, 28:10, 12
  - Auditor General report, 1986-1987, 28:4-42
  - Control mechanisms, adequacy, 28:16-7
  - Efficiency, peacetime, 28:5, 34
  - Employees, 28:7
  - Expenditures, per capita, GNP percentage, other NATO countries, comparison, 28:27-8
  - Problems, causes, circumstances, 28:6
  - Upgrading, \$100 million program, Upgrade of the Canadian Forces Supply System, 28:6-7
    - Auditor General recommendations, Vance position, 28:18-20
    - Automated Data Processing System, obsolescence, updating, cost, 28:6, 9-10, 20, 26, 37-8
    - Implementation, delays, factors, etc., 28:8, 11-2, 20-1, 36-9, 41-2
    - Management Training Program, 28:18, 37
    - White paper measures, 28:12-4
    - See also* Defence forces—Unification
  - Structure
    - Chain of command, responsibilities, clarification, 28:5
    - Reorganization, civilian/military components, integration, 28:6
    - Support operations, control, centralization, 28:9
    - See also* Witnesses
- National Energy Program** *see* Oil and gas exploration
- National Health and Welfare Department**
- Auditor General report, 1986-1987, 35:5-48
  - Branches, operations, co-ordination, 35:11
  - Chemicals, storage, audit, 13:16
  - Financial accountability, information, quality, 35:7
  - Financial controls, management systems, improvements, centralization, etc., 35:5-6, 9-10, 12-3
  - Health Services and Promotion Branch, management systems, 35:11
  - Programs
    - Operations, improvements, 35:8-9
    - Statutory, expenditures, 35:6
  - See also* Drugs and pharmaceuticals—Drug submission review process; Fitness and amateur sport—Fitness Canada Program; Health care; Witnesses
- National Material Management System** *see* Transport Department—Assets
- National Museum of Civilization**
- Construction, financing, cost overruns, etc., 10:14-7; 27:22
- National Museums Corporation**
- Financial controls, accountability, 1:14; 27:26
- National Native Alcohol and Drug Abuse Program** *see* Drug abuse
- National parks** *see* Housing
- National Revenue Department**
- Performance measures, efficiency standards, 31:12, 18
  - See also* Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition; Taxation—Tax reform
- National Revenue Department (Customs and Excise)**
- Auditor General report, 1986-1987, 38:4-38
  - Computer systems, 38:5
    - Automation strategy review, 38:9
    - Client profile system, development, delays, potential savings, taxation system changes affecting, etc., 38:9, 11-7
    - Data bases, centralization, 38:8
    - Inefficiency, 38:5
  - Cost-recovery program, 38:37
  - Employees, training programs, 38:6-7
  - Enforcement activities, selective basis, 38:7
  - Financial controls, systems development activities, funding, 38:9-10
  - Financial management, weaknesses, Operational Plan Framework, 38:4-5
  - Financial officer, role, strengthening, 38:38
  - Increased Ministerial Authority and Accountability Program, memorandum of understanding, 38:5, 8-9, 36-8
  - Operations, legislation affecting, 38:8
  - See also* Customs Tariff—Remission orders; Witnesses
- National Revenue Department—Taxation** *see* Income tax—Forms; Income tax avoidance—Loopholes—Monitoring; Tax reform—White paper, Proposals; Witnesses
- Native people**
- Land claims
    - James Bay and Northern Quebec Agreement, 8:11; 9:5-15
    - Negotiators, fees, Auditor General Office examination, possibility, 37:41-2



**Native people—Cont.**

## Land claims—Cont.

Policy, 8:21; 9:11-3

Western provinces, 9:15

Self-government, 8:22-3, 38

See also Drug abuse; Health care; Indian Affairs and Northern Development Department—Employees; Indians; Public Service—Affirmative Action Program

NATO see North Atlantic Treaty Organization

Natural resources see Indians—Reserves

Netherlands see Committee—Travel

**Nicholson, Aideen (L—Trinity; Chairman)**

Agriculture, 17:35

Agriculture Department, Auditor General report, 1985-1986, 17:30, 35

Auditor General Office estimates

1987-1988, main, 12:14, 23, 35, 38, 41; 13:21-2, 40-1

1988-1989, main, 37:7, 18, 26-7, 38-40, 46-7, 52, 57-8

Auditor General reports, 1985-1986, 1:48-9, 53

Auditors, private, 13:40-1

Audits, internal, Auditor General report, 1983-1984, 11:35-8

Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987, 27:3

Canada Deposit Insurance Corporation, 19:39-41

Canadian Broadcasting Corporation, 1:53

Canadian Commercial Bank, 5:29-30

Comptroller General, 27:40-1; 34:36-7

Order in Council appointment, J. Andrew Macdonald, Committee study, 41:18, 31-6

Comptroller General Office, 11:35; 30:13, 43-6; 41:16-8

Crown corporations, 13:40-1; 37:38-40

Customs Tariff, 38:21-2

Defence equipment, 28:41-2; 29:10-3, 38, 45-7, 50

Drought, 17:12

Education, post-secondary, 2:32-3

Efficiency commissioner, 30:46

Energy, Mines and Resources Department, Auditor General report, 1986-1987, 36:4, 16-7, 20-1

Estimates, 30:13

Financial institutions, 6:25; 21:12

Financial Management and Control Study, Auditor General report, 1986-1987, 30:12-3, 25-6, 30, 43-6; 31:8-9, 26-8

Financial management and controls, 30:12-3, 25-6; 32:4

Government buildings and office space, 3:7, 43-4; 4:22, 41

Government departments, 2:33; 27:41; 30:26-30; 31:27-8; 32:33-4

Capital projects, Report on Cost Control of Projects 1985, Auditor General report, 1985-1986, 10:8, 18-9, 25, 30-1, 33-4, 39-40

Government expenditures, 1:48-9; 10:18-9, 29-31, 33-4, 40; 16:27; 18:19; 20:13-5, 31-2, 40; 27:37

Government programs, 31:26

Evaluation, Auditor General report, 1985-1986, 11:35-8

Improvement in Management Practices and Controls Program, Evaluation Study, Auditor General report, 1984-1985, 11:35-8

Income security programs, 35:41, 43-4, 46-7

**Nicholson, Aideen—Cont.**

Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 23:19, 25, 29, 33

Indian Affairs and Northern Development Department, 21:21-2

Auditor General report, 1985-1986, 8:22, 32-3, 41; 9:5; 22:25-6, 39

Indians, 8:32, 41; 9:4; 22:39

Insurance Department, Auditor General report, 1985-1986, 5:29-30, 41-2, 51-2; 6:4, 23, 25, 29

National Defence Department

Major capital projects, Auditor General report, 1986-1987, 29:10-3, 38, 44-8, 50-1

Matériel support system, Auditor General report, 1986-1987, 28:41-2

National Health and Welfare Department, Auditor General report, 1986-1987, 35:41, 43-4, 46-7

National Revenue Department (Customs and Excise), Auditor General report, 1986-1987, 38:21, 36

Native people, 9:11, 14

Official languages policy/bilingualism, 41:32-6

Official residences, 8:52

Pension plans, 5:51-2

Public, management, Committee study, 35:41, 43-4, 46-7

Prairie Farm Rehabilitation Administration, 17:12

Procedure and Committee business

Agenda and procedure subcommittee, M. (J.-G. Guilbault), 1:8

Budget, M. (Roman), 12:29

Chairman, absence, 11:35

Documents

Appending to minutes and evidence, 6:29; 10:39; 19:15; 37:7; 38:4

M. (Redway), 19:15

M. (Hovdebo), 12:29

Availability, 8:45; 20:16-7

Distribution, 9:4; 33:24

Errors, correcting, 10:39

In camera meetings, 1:9, 35

With translation but without record, 24:6

Information, requesting, 29:47; 33:27

Meetings, adjourning, 1:35-6

Organization meeting, 1:7-9; 24:6

Printing, minutes and evidence

M. (Redway), 2:30

100 copies, M. (Roman), 1:7

Questioning of witnesses, 1:14, 40; 2:23; 3:25-6; 8:22, 27, 36, 40-1; 28:27

Quorum, meeting and receiving/printing evidence without, M. (Ravis), 1:8

Travel, M., 21:21

Visitors, luncheon, M. (Ravis), 1:9

Vote, Chairman voting to maintain question before Committee, 8:52

Votes in House, 16:28

Witnesses, opening statements, 8:10; 21:4; 22:13; 23:11

Public Accounts, 1985-1986, Volume 1, Sections 2 and 3, 19:39, 41; 21:12-3, 18, 21-5

Public Service, 2:14; 20:30; 31:8-9, 26

Public Service Commission, Auditor General report, 1984-1985, 2:13-4, 32-3



**Nicholson, Aileen—Cont.**

- Public Works Department, Auditor General reports, 1983-1984 and 1985-1986, 3:4, 17, 43-4, 46; 4:4, 20, 22, 26-7, 41
- Radar Modernization Project, 10:25
- Auditor General report, 1985-1986, 16:27; 20:13-5, 20, 30-2, 39-40
- Regional Industrial Expansion Department, appropriation, overexpenditure, \$80 million, Auditor General report, 1986-1987, 27:30, 37, 40-1, 51
- Small business, 5:41-2
- Supply and Services Department, Auditor General report, 1986-1987, 32:4, 10-1, 16-7, 19, 33-4; 33:13-4, 17, 19, 24, 26-8
- Transport Department, Auditor General report, 1986-1987, 34:4, 24, 29, 34-7
- Treasury Board Secretariat, 30:13
- Western Grain Stabilization Fund, 17:35

- Nicholson, J.D.** (National Health and Welfare Department)
- National Health and Welfare Department, Auditor General report, 1986-1987, 35:3, 27-8, 30
- Pension plans, public, management, Committee study, 35:3, 27-8, 30

- Nielsen Task Force on Program Review** *see* Agriculture—Assistance programs—Industry; Agriculture Department; Auditor General Office—Accountability; Exports—Program for Export Market Development; Government real property; Soil—Inventory

- Noreau, Jean-Jacques** (Agriculture Department)
- Agriculture Department, Auditor General report, 1985-1986, 17:3, 6-23, 25-30, 33-5; 18:3-8, 10, 12-24, 26-7, 29-33, 36, 38-40
- References, 17:7
- See also* Agriculture Department—Deputy Minister

- North Atlantic Treaty Organization** *see* Defence equipment—Aircraft, CF-104; National Defence Department—*Matériel* support system, Expenditures

- Northern Affairs Program** *see* Indian Affairs and Northern Development Department

- Northland Bank** *see* Banks and banking—Bankruptcies

- Northwest Atlantic Fisheries Organization**
- Audits, Auditor General Office, cost-recovery, 12:35

- Nunziata, John** (L—York South—Weston)
- Auditor General report, 1985-1986, 1:40-2

- OECD** *see* Organization for Economic Co-operation and Development

**Official languages policy/bilingualism**

- Comptroller General Office, use of French, percentage of time, 41:29-30
- Language training, costs, audits, Comptroller General Office role, 41:26-8, 30-40
- See also* Dye—References

**Official residences**

- Expenditures, report, 1:27, 37
- Repair and maintenance, Auditor General study, Redway proposal, 8:48-52

**Oil and gas exploration**

- Canadian Exploration and Development Incentive Program, termination date, etc., 36:7, 32
- National Energy Program
- Dismantling, personnel adjustments, 36:6-7, 9-12, 19
- Funds, sunset provisions, 36:18-9
- Projects, flow-through shares funding, information, 36:33-4

**Old Age Security Program** *see* Income security programs**"Oldsmobile transaction"** *see* Income tax avoidance—Loopholes**Olson, A.O.** (Agriculture Department)

- Agriculture Department, Auditor General report, 1985-1986, 17:3, 30-2; 18:3, 11-3, 34-6

**Olympic athletes** *see* Fitness and amateur sport**Ontario Public Accounts Committee** *see* Committee—Visitors**Oostrom, John** (PC—Willowdale)

- Financial institutions, 5:44-5
- Insurance Department, Auditor General report, 1985-1986, 5:44-7
- Pension plans, 5:46-7

**Operational Planning Frameworks** *see* Financial management and controls—Increased Ministerial Authority and Accountability Program**Operational Services Strategic Plan** *see* Supply and Services Department**Orders in Council** *see* Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Agreement; Comptroller General**Orders of Reference**

- Auditor General Office estimates, 1987-1988, main, 12:3
- Committee membership, 1:3; 24:3
- Comptroller General, Order in Council appointment, J. Andrew Macdonald, 41:3

**Ordre des comptables agréés du Québec** *see* Auditor General Office—Accountability**Organization for Economic Co-operation and Development** *see* Agriculture—Assistance programs**Ottawa, Ont.** *see* Government buildings and office space—Rentals**Parliament** *see* Government departments—Funds; Members of Parliament; Regional development**Patent protection** *see* Agricultural research**Paul, M.W.** (Public Works Department)

- Public Works Department, Auditor General reports, 1983-1984 and 1985-1986, 3:3, 11-2, 20-1, 28; 4:3, 14-8, 23, 25, 27-8, 35-40

**Payables at Year End policy** *see* Government expenditures—Appropriations**PAYE** *see* Payables at Year End policy**Payroll accounts** *see* Supply and Services Department**Peat, Marwick** *see* Financial management and controls—Computerized financial systems



**Penitentiaries**

- Cell requirements, Auditor General audit, 12:21
- Drummondville, Que., Drummond II project, 1:22-4, 45-6
- Manicouagan constituency, constructing, Port-Cartier, Que., 1:11, 14-8, 27, 37, 40-5, 47-8
- Prince Albert, Sask., construction contract, cost overruns, 3:10-2
- Privatizing, 1:24-5

**Pension Benefits Standards Act** *see* Pension plans**Pension plans**

- Actuarial evaluations
  - Delays, 5:17-8
  - Standards, 5:14, 26, 31, 54; 6:19
- Administration costs, 5:46-7
- Assets, valuation, 5:22, 28; 6:6-13
- Deficiencies, repayment period, 5:25-6, 47; 6:18-9
- Failure, risk, 5:28-32; 6:18
- Funds
  - Movement to United States, 5:52
  - Protecting, 5:26
  - See also* Small business
- Indexing, 5:52-3
- Investment portfolios, real estate holdings, 6:6-13, 27-8
- Liabilities, unfunded, 5:14
- Pension Benefits Standards Act effects, 5:15, 39-40
- Public, management, Committee study, 35:5-48
- Statements, annual, audited, 5:20
- Supervision, adequacy, 1:12, 32-3, 46-7; 5:4-5, 13, 15, 20-2, 26, 30-1, 40, 43-4, 51-2; 6:4-6, 11, 19-20
- Surplus, withdrawal, 5:15-7, 23-5, 27, 46-7; 6:6-10, 13, 20, 28
- See also* Canadian Commercial Bank; Public Accounts—Unreported liabilities

**Performance appraisals** *see* Government departments—Management personnel**Performance indicators** *see* Auditor General Office—Productivity; Public Service—Productivity, Measuring; Supply and Services Department; Transport Department**Performance Measurement System** *see* Supply and Services Department—Performance standards**Perrier, A.J.** (Public Works Department)

- Public Works Department, Auditor General reports, 1985-1986, 7:3, 20, 22, 25-7

**Perron, Arthur** (External Affairs Department)

- External Affairs Department, trade function, Auditor General report, 1985-1986, 14:3, 36-7

**Perron, Pierre** (Energy, Mines and Resources Department)

- Energy, Mines and Resources Department, Auditor General report, 1986-1987, 36:3, 12-3, 19-23, 28-9, 31-6

**Person-Year Reduction Program** *see* Financial management and controls**Petro-Canada**

- Deficit, 19:10-1, 37-8
- Petrofina Canada Ltd. acquisition
  - Cost-benefit analysis, 8:23
  - Funds, Income Tax Act amendments providing, 23:29-30

**Petrofina Canada Ltd.** *see* Petro-Canada**PFRA** *see* Prairie Farm Rehabilitation Administration**Place Guy Favreau** *see* Government buildings and office space—Montreal, Que.**Plant breeding** *see* Agricultural research**Pork exports**

- Japan, 14:19, 22, 30-1, 34; 15:4
  - Agriculture Department role, 14:19, 34-5
  - European Economic Community, competition, 14:19-21, 31, 35
  - External Affairs Department role, 14:19-21, 34-5, 37-8
  - Regional Industrial Expansion Department role, 14:34-5, 38
- United States, 14:35

**Port-Cartier, Que.** *see* Penitentiaries—Manicouagan constituency**Prairie Farm Rehabilitation Administration**

- Grants, Rural Water Development Program, etc., evaluations and audit, 17:12-3

**Price Waterhouse** *see* Regional Industrial Expansion Department—Appropriation, Investigations; Supply and Services Department—Purchasing policies, Sole-source contracts**Prince Albert, Sask.** *see* Penitentiaries**Prisons** *see* Penitentiaries**Private sector** *see* Agricultural research; Auditor General Office; Auditors; Finance Department—Executive Interchange Program; Financial management and controls; Public Service—Morale—Productivity; Supply and Services Department**Privatization** *see* Airports—Terminal buildings; Penitentiaries**Procedure and Committee business**

- Acting Chairman, taking Chair, 5:4; 7:4, 17; 36:27
- Agenda and procedure subcommittee, M. (J.-G. Guilbault), 1:8, agreed to, 4
- Briefs, taken as read, 5:4; 12:8; 16:3, 5; 17:3
- Budget
  - Approved for presentation to Liaison Committee, M. (Roman), 12:29, agreed to, 8
  - Draft, approval for submission to Liaison Committee, M. (Grondin), agreed to, 35:3
- Business meetings, 35:3; 41:14-5
- Chairman
  - Absence, 11:35
  - Election
    - M. (Roman), 1:7, agreed to, 4
    - M. (Redway), 24:6, agreed to, 4
- Departmental officials
  - Appearance, scheduling, 11:23
  - Testimony, accuracy, Member questioning, 34:22-3
- Documents
  - Appending to minutes and evidence, 6:29; 10:39; 16:34, agreed to, 3; 18:5, agreed to, 3; 24:53-4, agreed to, 5; 37:7, agreed to, 3; 38:4, agreed to, 3
  - Chairman authorizing, 37:7
    - M. (Roman), 1:8-9, agreed to, 4-5
    - M. (Hovdebo), 12:29, agreed to, 8



**Procedure and Committee business—Cont.****Documents—Cont.****Appending to minutes and evidence—Cont.**

M. (Redway), 19:15, agreed to, 3

M. (M.R. Tremblay), 23:33, agreed to, 10

M. (J.-G. Guilbault), agreed to, 27:3

Availability, 8:45; 20:16-7

Distribution, 9:4

Delaying pending translation into French, 33:24

Errors, correcting, 10:39

Tabling, 30:27, 45

Estimates, process, examination, workplan, agreed to, 40:13

Press release, agreed to, 40:14

**Hospitality**

Dinner, Chairman authorized to host, M. (Grondin), agreed to, 35:3

Gifts, clerk authorized to purchase, for presentation to hosts during Committee travel, M. (Hovdebo), agreed to, 26:26

**Meals****Dinner**

Chairman authorized to host, M. (Grondin), agreed to, 35:3

Working, authorized, M. (Grondin), agreed to, 12:7

Payment, authorization, M. (Hovdebo), agreed to, 27:3

*In camera* meetings, 1:9, 35; 2:7; 8:8; 10:6; 12:7; 20:8; 22:11; 23:9; 24:4-5; 26:26-7; 27:3-4; 35:3; 39:6; 40:12-3; 41:14-5

Minutes, printing, ordered, 40:12

Transcript, ordered, 40:12

With translation but without record, 24:6

Information, requesting, 29:9-10, 32, 47

Witnesses providing at later date, 31:12; 32:21; 33:27-8

**Meetings**

Adjourning, 1:35-6

Scheduling, agreed to, 24:4

**Members**

Absence, 13:20

Attending other Committee meetings, 12:13-4, 22-3; 29:10

Late arrival, 16:23

Organization meetings, 1:7-9; 24:6

Printing, minutes and evidence, 100 copies, M. (Roman), 1:7-8, agreed to, 4

M. to rescind (Redway), 2:30, agreed to, 8

**Questioning of witnesses**

Areas, restricting, 8:22, 36

Departmental officials, unable to answer policy questions, 24:29

Non-members, 1:14, 40

Order of questioners, 3:25-6

Relevance, 1:42; 8:40-1; 28:27

Replies, brevity, 2:23

Supplementary questions, 8:27

Witnesses nodding in reply, Member indicating for record, 3:29

Quorum, meeting and receiving/printing evidence without, M. (Ravis), 1:8, agreed to, 4

**Procedure and Committee business—Cont.****Reports to House**

Twelfth (1st Sess., 33rd Parl.), response, requesting, Chairman corresponding with Treasury Board president, M., agreed to, 1:5

First, M. (Roman), agreed to, 2:8

Second, M. (Hovdebo), agreed to, 8:8

Third, M. (J.-G. Guilbault), agreed to, 10:6

Fourth, M. (Redway), agreed to, 12:7

Fifth, M. (Redway), agreed to, 12:8

Sixth, M. (M.R. Tremblay), agreed to, 20:9

Seventh, M. (Redway), agreed to, 22:11

Eighth, M. (Redway), agreed to, 23:9

Ninth, M. (Roman), agreed to, 23:9

Tenth, M. (Roman), agreed to, 26:26

Eleventh, M. (Roman), agreed to, 26:27

Twelfth, agreed to, 39:6

Thirteenth, as amended, agreed to, 40:12-3

Fifteenth, as amended, agreed to, 41:14

Draft, adopting, agreed to, 39:6

Press conference, agreed to, 39:6

Travel, agreed to, 40:12

Chairman, Vice-Chairman, staff, M., 21:21, agreed to, 3

M. (J.-G. Guilbault), agreed to, 20:8

**Vice-Chairman****Election**

M. (Ravis), 1:7, agreed to, 4

M. (McKenzie), 24:6, agreed to, 4

Taking Chair, 24:6-7; 25:3; 26:27; 27:3-4; 28:4; 35:3; 38:18; 39:8

Visitors, luncheon, M. (Ravis), 1:9, agreed to, 5

Vote, Chairman voting to maintain question before Committee, 8:52

Votes in House, bells ringing, 16:28

**Witnesses**

Appearances, scheduling, 1:5; 11:23; 20:8; 24:4

Number, 3:7-8; 22:19

Delegation, size, 32:29

**Opening statements**

Reading into record, 24:7; 25:7

Taking as read, 8:10; 21:4; 22:13; 23:11; 25:4; 26:29, 31;

27:5-6; 28:4; 29:4; 30:4-5; 32:4; 34:4; 35:4; 36:4, 6;

37:4; 38:4, 6; 39:8, 11

**Productivity Improvement Programs** *see* Supply and Services Department—Productivity levels**Program evaluations** *see* Government programs; Transport Department; Transportation—Subsidies**Program for Export Market Development** *see* Exports**Progress Report** *see* Appendices—Public Works Department**Promotional Projects Program** *see* Exports—Program for Export Market Development**Provinces** *see* Canada Health Act; Federal-provincial relations; Forest industry; Regional Industrial Expansion Department—Regional development programs; Social programs; Soil; Supply and Services Department—Payroll accounts**Public Accounts**

Accounting policies/principles, changes, 19:4-8



**Public Accounts—Cont.**

- Accuracy, 13:16
- Assets, fixed, physical, valuation, 19:13, 16, 23
- Auditor General, annual reservations, 19:8-9, 15-8, 21-2, 24; 21:9, 14, 30
- Auditor General Office, audits, 12:17, 33
- Crown corporations
  - Borrowings, 19:9-10, 26; 21:22-4
  - Consolidating with government accounts, 19:10, 13, 16-7, 22-3; 21:28-30
- Federal Government Reporting Study, 1:13; 19:4, 14; 21:20-1
- Financial statements, information, disclosure, 19:8-9, 12, 14-5, 24-5, 44-5; 21:19-20
- Format changes, 11:8
  - Financial management information, availability, improvements, 30:10
- Public Sector Accounting and Auditing Committee role, 19:4-5, 14, 18-20
- Taxes, cash/accrual reporting method, 21:26-7
- Unreported liabilities
  - Actuarial deficiency of indexed portion of employee pension plans, 19:11
  - Canadian Wheat Board losses, possible loan repudiations, 19:5-6, 17, 20-1, 26-36, 41-3, 45; 21:13-9, 24-5, 30
  - Mortgage Insurance Fund, deficit, 19:11-2
  - 1985-1986, Volume 1, Sections 2 and 3, 19:4-45; 21:5-31
  - See also Reports to House—Eighth
  - See also Government real property—Physical assets

**Public Accounts Standing Committee see Committee****Public Accounts Standing Committee (1st Sess., 33rd Parl.) see Appendices****Public Sector Accounting and Auditing Committee**

- Role, 19:4-5, 14, 18-20

**Public Service**

- Affirmative Action Program
  - Women, disabled and handicapped, native people, visible minorities, 2:10-4
  - See also Appendices—Veilleux
- Appointments, inside/outside, 2:28-30
- Down-sizing
  - Contract positions, number, relationship, Member requesting statistics, etc., 31:11-2
  - Cuts, across-the-board, inequities, 31:26
  - Productivity rate, relationship, 31:7, 15-6, 19
- Human resource management, 2:27-8, 32
- Management, senior positions, 11:27
  - Financial accountability, 1:12, 21-2; 11:18-20
  - Incentives, productivity bonuses, 1:13; 11:20-1
  - Responsibility, 11:19-20
  - Rotation, 20:30
  - Statistics, 2:15-7
  - See also Appendices—Mazankowski
- Morale
  - Private sector comparison, Zussman/Auditor General studies, etc., 31:9-10
  - See also Public Service—Productivity
- Productivity, 31:4, 7
  - Auditor General study, 37:8-9
  - Incentive programs, awards, impact, 31:9

**Public Service—Cont.**

- Productivity—Cont.
  - Increasing, initiatives, labour unions position, etc., 31:4-6, 8, 20-1
  - Measuring, performance indicators, efficiency standards, development, Auditor General concerns, etc., 11:26-7; 31:5-14, 26-7
  - Morale, relationship, 31:10
  - Private sector, Bell Canada measurement plans, etc., comparison, 31:4, 7-8, 15
- See also Crown corporations—Boards of directors

**Public Service Commission**

- Auditor General report, 1984-1985, 2:10-33
- Audits, 2:18-9
- Human resource management, 2:28
  - Staffing procedures, reform, 2:19-21, 32
- See also Appendices: Financial management and controls—Audits, Internal; Witnesses

**Public Service Compensation System see Supply and Services Department****Public works see Job creation programs****Public Works Department**

- Action plans, 3:5
- Audit, internal, 4:32-4
- Auditor General reports
  - 1983-1984, 3:4-46; 4:4-41
  - 1985-1986, 2:7; 3:4-46; 4:4-41; 7:4-29
  - See also Reports to House—Second
- Decision-making process, 3:14-5, 17-8
- Fees for services, introducing, 3:5, 45
- Financial accounts, problems, 1:52
- Infrastructure, reorganization, new branches
  - Accommodation Branch, 3:5; 4:34
  - Architectural and Engineering Services, 3:5
  - Realty Services, 3:5, 45-6
- Management practices and controls, management information systems, 3:5, 8-10, 31, 44
- Staff
  - Professional, 4:23-7
  - Reduction, 3:5, 16-7
- Treasury Board, relationship, 3:5
- See also Agricultural research—London Research Centre; Appendices; Government buildings and office space; Government real property; Witnesses

**Quebec see Exports—Assistance programs; Unemployment****Quebec Agricultural Zoning Act see Soil****Quick flip mechanism see Research and development—Income tax provisions, Scientific Research and Development Tax Credit Program****Radar Modernization Project**

- Accountability mechanism, Committee recommendation, 30:40
- Approval
  - Aviation traffic, increase, impact, 25:6
  - Deregulation, transportation industry, impact, 25:6
  - Process, chronology, Treasury Board role, etc., 15:5-6, 13, 16; 16:6, 9, 13-5, 18, 25, 32-3; 20:10; 25:14-5, 22-3



**Radar Modernization Project—Cont.****Approval—Cont.**

Safety/operational requirements, impact, 25:6, 8, 16, 26-7, 38-9

Auditor General report, 1985-1986, 16:5-34; 20:10-41; 23:9; 25:4-39

See also Reports to House—Ninth

Audits, follow-up, 25:21

Cancelling, savings, minimal, 20:24-5

Civil aviation radar, replacement, 16:9, 14, 25, 34; 20:35-6

Completion date, estimated, 16:10

Contract, re-opening, possibility, costs, implications, 25:27, 37-8

Cost-benefit analyses, 15:5-6, 11-22, 25-7, 31-4; 20:12, 26; 25:6

*Air Traffic Services Surveillance Requirements to the Year 1995*, document, 16:12, 14, 18-9; 20:15

*Air Traffic Services Surveillance Requirements to the Year 2000*, document, 16:12, 18-9, 27

Benefits, quantified/unquantified, Auditor General concerns, etc., 20:11-2, 18-29; 25:4-6, 8-10, 16

Hickling study, 16:12-3, 25

Life-cycle costs, 16:24, 28, 32; 20:10, 13

Methodology, Auditor General/Transport Department, conflicting views, 25:6-14, 20-1, 25-32, 35, 37

Mitre Corporation study, 25:35

Nine sites, costs exceeding benefits, implications, Auditor General concerns, etc., 20:11, 17-8, 23-4, 28-9, 34; 25:16-20, 27-32, 36-9

Quality, concerns, 25:15

Studies, availability, Cabinet confidentiality, etc., 25:15, 23-5

Traffic and fuel price forecasts, 16:6-7, 19, 21-2, 24, 29-30, 33; 20:10-22

Treasury Board role, guidelines, compliance, etc., 16:27-8; 25:34

Costs, 16:10-1, 28

Increases, 16:6; 20:30-1, 35

Overruns, 10:14-5, 25, 31

Recovery, 20:37

Reduction, \$25 million, potential, 25:7

Dubin Commission recommendations, February 1982, 16:9-10, 20, 22, 25-7, 32; 25:22-3

Implementation schedule, 10 years, 16:10

Passenger time, value, over-estimation, Auditor General concerns, 25:5, 11-3

Sites, selection, 16:6, 10, 13-4, 31-4

Process, decision rule, Auditor General concerns, 25:5, 10-1, 15-6

Raytheon Canada Ltd., contractor, agreement, 16:15-6

Transport Department

Evaluation, 16:7-8, 16-9, 24, 28

See also Radar Modernization Project—Cost-benefit analyses, Methodology

United States firm, evaluation, 20:10, 15-7

**Railways**

Branch lines, rehabilitation, Transport Department contracts with national railway companies, equipment credits, value, Crown interests, protection, Auditor General concerns, etc., 34:8-9, 13-20

**RAMP** see Radar Modernization Project

**Ratray, David** (Auditor General Office)

National Defence Department

Major capital projects, Auditor General report, 1986-1987, 29:3, 21-3, 27, 49

*Matériel* support system, Auditor General report, 1986-1987, 28:3, 24-5, 32-3

**Ravis, Don** (PC—Saskatoon East)

Agricultural research, 18:9-10, 12-3

Agriculture Department, Auditor General report, 1985-1986, 18:5, 8-10, 12-3

Auditor General Office estimates, 1987-1988, main, 12:23-5; 13:33-6

Auditor General report, 1985-1986, 1:33-5

Audits, internal, Auditor General report, 1983-1984, 11:18-23

Canadian International Development Agency, 15:22-3

Crown corporations, 13:33

Estimates, 1:33-4

Exports, 15:21-2, 26

External Affairs Department, trade function, Auditor General report, 1985-1986, 15:20-8

Financial management and controls, 11:21

Government buildings and office space, 3:15, 20-1; 4:20-3; 10:17-8

Government departments, 2:25-7; 15:24; 13:33-4

Capital projects, Report on Cost Control of Projects 1985, Auditor General report, 1985-1986, 10:13-7

Government expenditures, 1:34-5; 10:13-7

Government programs, evaluation, Auditor General report, 1985-1986, 11:18-23

Government real property, 18:17

Hovdebo, references, 18:9

Improvement in Management Practices and Controls Program, Evaluation Study, Auditor General report, 1984-1985, 11:18-23

Indian Affairs and Northern Development Department, Auditor General report, 1985-1986, 8:36-40; 9:15-9

Indians, 8:36-7, 39-40; 9:16-7

National Museum of Civilization, 10:14, 17

Native people, 8:38; 9:15

Official residences, 8:49-51

Procedure and Committee business

Meetings, 1:35

Members, 13:20; 18:9

Quorum, M., 1:8

Vice-Chairman, M., 1:7

Visitors, M., 1:9

Public Service, 2:27-30; 11:18-21

Public Service Commission, Auditor General report, 1984-1985, 2:24-30

Public Works Department, Auditor General reports, 1983-1984 and 1985-1986, 3:14-7, 25; 4:20-6

Radar Modernization Project, 10:14

Research and development, 11:22-3

Trade, 15:22-3

**Rawson, Bruce** (Indian Affairs and Northern Development Department)

Indian Affairs and Northern Development Department, Auditor General report, 1985-1986, 8:8, 12-47, 52-5;

9:3-22; 22:12, 18-28, 30-6, 38-9

References see Appendices



- Rayner, J.** (Indian Affairs and Northern Development Department)  
 Indian Affairs and Northern Development Department, Auditor General report, 1985-1986, 8:8, 37
- Rayner, Michael H.** (Comptroller General Office)  
 Audits, internal, Auditor General report, 1983-1984, 11:3-9, 12-22, 24-38  
 Government programs, evaluation, Auditor General report, 1985-1986, 11:3-9, 12-22, 24-38  
 Improvement in Management Practices and Controls Program, Evaluation Study, Auditor General report, 1984-1985, 11:3-9, 12-22, 24-38  
 Public Accounts, 1985-1986, Volume 1, Sections 2 and 3, 19:3, 6-23, 25, 27-38, 40-1, 43-5; 21:3, 7, 15-23, 25-7, 30
- Raytheon Canada Ltd.** *see* Radar Modernization Project—Sites
- Real estate** *see* Pension plans—Investment portfolios; Transport Department
- Redway, Alan** (PC—York East; Vice-Chairman)  
 Agricultural research, 17:14-7; 18:14-9  
 Agriculture, 18:39-40  
 Agriculture Department, Auditor General report, 1985-1986, 17:14-7; 18:13-30, 36-40  
 Air navigation services, 25:31  
 Airports, 34:20-9, 31-3  
 Auditor General Office, 31:15  
 Estimates  
   1987-1988, main, 13:20-33  
   1988-1989, 37:7, 11-24, 27, 29-37, 40-6, 48-58  
 Auditor General report, 1985-1986, 1:14, 25-30, 49-53  
 Auditors, 37:33-4  
 Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987, 26:29, 46, 48, 57-72, 74, 80; 27:3  
 Cabinet, 21:10  
 Canada Deposit Insurance Corporation, 21:13; 26:68-70  
 Canada Employment and Immigration Commission, 1:28-30  
   Auditor General report, 1986-1987, 39:20-1, 24-6, 35-40, 42-9  
 Canadian Broadcasting Corporation, 1:49-53  
 Canadian Comprehensive Auditing Foundation, 37:53-4  
 Canadian Jobs Strategy, 39:20-1, 37-40, 42-4, 47-8  
 Capital projects, 25:35-6  
   Report on Cost Control of Projects 1985, Auditor General report, 1985-1986, 10:20, 31-6, 38  
 Committee, 24:31; 34:31; 37:35-7  
 Comptroller General Office, 41:20-5  
 Comptroller General, Order in Council appointment, J. Andrew Macdonald, Committee study, 41:16, 20-5  
 Crop insurance, 18:36-7  
 Crown corporations, 13:20, 23-7, 32-3; 37:14-5, 29-31  
 Defence equipment, 28:10, 22-6, 29, 31; 29:8-10, 13-8, 21-3, 30-3, 35-6, 38-45, 47, 51  
 Defence forces, 28:14-5  
 Deficit, 19:25  
 Drugs and pharmaceuticals, 35:30-6, 38-41  
 Efficiency commissioner, 30:46  
 Exports, 14:23-5
- Redway, Alan—Cont.**  
 External Affairs Department, trade function, Auditor General report, 1985-1986, 14:16-25, 37-50  
 Finance Department, 24:44-5, 53  
 Financial institutions, 5:20; 6:26, 29  
 Financial Management and Control Study, Auditor General report, 1986-1987, 30:14-22, 32-6, 38-40, 42-3, 46; 31:4, 6-7, 11-20, 22-5, 28  
 Financial management and controls, 18:21; 30:36, 38-40, 42-3; 31:16-7  
 Fitness and amateur sport, 35:20-5  
 Forest industry, 37:40-1, 53  
 Free trade, 24:31  
 Government boards and agencies, 1:49-50  
 Government buildings and office space, 3:18-27, 44-5; 7:4-10, 19-25  
 Government departments, 1:49-50, 52-3; 2:23-4; 21:7-11; 30:14-9, 33-4; 31:13-4, 17  
 Government expenditures, 10:20, 31, 34-6, 38; 16:15, 17, 21-2; 20:26; 27:35-40  
 Government programs, 1:27-8; 30:19-22  
 Health care, 35:29  
 Income security programs, 31:19; 35:5, 43-6  
 Income tax, 24:31-9, 49-50  
 Income tax avoidance, 23:22; 24:39-42, 45-6  
 Income tax expenditures, 26:66-7  
   Auditor General report, 1985-1986, 23:15-22, 24, 31, 33; 24:31-50, 53-4  
 Indian Act, 8:46-7  
 Indian Affairs and Northern Development Department, Auditor General report, 1985-1986, 8:23-4, 26-9, 34-5, 42-7; 9:5-15; 22:18-25, 30, 39  
 Indians, 8:27-9, 33-4, 43-6  
 Insurance Department, Auditor General report, 1985-1986, 5:20, 22-5; 6:4-13, 18, 26-9  
 Job creation programs, 39:45-7  
 National Defence Department  
   Major capital projects, Auditor General report, 1986-1987, 29:8-10, 13-8, 22-3, 28-33, 35-6, 39-47, 51  
   *Matériel* support system, Auditor General report, 1986-1987, 28:10, 14-5, 21-6, 29, 31  
 National Health and Welfare Department, Auditor General report, 1986-1987, 35:5, 20-5, 29-36, 38-41, 43-6  
 National Revenue Department (Customs and Excise), Auditor General report, 1986-1987, 38:13-8, 22-5, 30  
 Native people, 9:5-15; 37:41-2  
 Official residences, 1:27; 8:48-9, 51  
 Penitentiaries, 1:27  
 Pension plans, 5:20-6; 6:4-13, 27-8  
   Public, management, Committee study, 35:5, 20-5, 29-36, 38-41, 43-6  
 Pork exports, 14:19-21, 37-8  
 Procedure and Committee business  
   Chairman, M., 24:6  
   Documents  
     Appending to minutes and evidence, 24:53-4  
     M., 19:15  
   Information, 29:10  
   Meetings, 1:36  
   Members, 13:20; 29:10  
   Organization meeting, 24:6



**Redway, Alan—Cont.**

- Procedure and Committee business—*Cont.*
- Printing, M., 2:30
- Questioning of witnesses, departmental officials, 24:29
- Vice-Chairman, taking Chair, 24:6-7
- Witnesses, 3:7-8; 22:19
- Opening statements, 24:7; 25:7
- Public Accounts, 1985-1986, Volume 1, Sections 2 and 3, 19:18-25, 29; 21:7-13, 15, 17-8
- Public Service, 2:10-3, 15-7; 31:11-2, 14, 16
- Public Service Commission, Auditor General report, 1984-1985, 2:10-7, 20, 23-4
- Public Works Department, Auditor General reports 1983-1984 and 1985-1986, 3:7-8, 18-27, 44-5
- 1985-1986, 7:4-10, 19-27
- Radar Modernization Project, 30:40
- Auditor General report, 1985-1986, 16:11, 13-22, 29-34; 20:17-20, 23-9; 25:17-20, 24-32, 35-8
- Railways, 34:13-8
- References *see* Official residences—Repair
- Regional Industrial Expansion Department, 14:41
- Appropriation, overexpenditure, Auditor General report, 1986-1987, 27:22, 24, 26-40
- Research and development, 24:43
- Rogers, Harry, references, 27:26-7
- Soviet Union, 21:17-8
- Transport Department, Auditor General report, 1986-1987, 34:13-8, 20-33
- Unemployment insurance, 39:24
- Western Grain Stabilization Fund, 18:22-30, 38-9

**Regional development**

- Laprade Fund, funding, appropriation, Parliamentary approval, 30:37-8
- See also* Canadian Jobs Strategy—Expenditures; Regional Industrial Expansion Department

**Regional Industrial Expansion Department**

- Appropriation, overexpenditure, \$80 million
- Accountable official, determining, 27:27-33
- Auditor General report, 1986-1987, 27:5-51
- Chronology, 27:7-8
- Corrective measures, implementation, status, 27:8-9, 31-3
- Disciplinary action, 27:48-9
- Disclosure to Members of Parliament, 27:6
- Economic recession, impact, 27:10, 21
- Expenditures, approvals, appropriateness, Auditor General position, 27:18-9
- Forecasting difficulties, multi-year programming, etc., 27:11-3, 16-7, 19-20
- Industry, Science and Technology Department, creation, transition, impact, 27:13-4
- Investigations, internal/Price Waterhouse audits, 27:7-8, 31
- Lapses, 1982-1986, underspending, effects, 27:10-1, 21-2, 30
- Supplementary estimates covering, 27:29-30
- Deputy Minister, Harry Rogers, appointment, 27:8
- Government departments, relationship, External Affairs Department, etc., 14:40-1
- Regional development programs
- Applications, number, 27:12, 23
- Cost overrun, \$100 million, supplementary estimates transfer, 27:48

**Regional Industrial Expansion Department—Cont.**

- Regional development programs—*Cont.*
- Financial control and reporting systems, improvements, 27:20-4, 32
- Funding cut, \$80 million, hypothetical, impact, 27:34-5
- Industrial and Regional Development Program, expenditures, provincial pattern, inconsistencies, Auditor General position, 27:44-7
- Monitoring, 27:30-1
- Overbudgeting, discontinuing, 27:33-4
- Projects, value, 27:22-3
- Repayments process, 15:22
- See also* Exports; External Affairs Department—Trade function, Government departments; Industry, Science and Technology Department—Creation; Pork exports—Japan; Tourism; Witnesses
- Registered Home Ownership Savings Plan**
- Goals, achievement, Auditor General assessment, 24:25
- Registered Retirement Savings Plans** *see* Income tax expenditures—Tax programs
- Remission orders** *see* Customs Tariff; Hudson's Bay Oil and Gas Limited
- Report for the Deputy Minister on the Status of the Ministerial Task Force on Agricultural Programs—April 1987** *see* Appendices—Agriculture Department
- Report on Cost Control of Projects 1985** *see* Government departments—Capital projects
- Reports to House**
- First, Hudson's Bay Oil and Gas Limited, Dome Petroleum Ltd. acquisition, income tax remission order, 1984-1985, 2:3-6
- Second, Public Works Department, Auditor General reports, 1983-1984 and 1985-1986, 8:3-7
- Third, Insurance Department, Auditor General report, 1985-1986, 10:3-5
- Fourth, Indian Affairs and Northern Development Department, Auditor General report, 1985-1986, 12:4-6
- Fifth, Indian Affairs and Northern Development Department, Auditor General report, 1985-1986, 13:3-5
- Sixth, External Affairs Department, trade function, Auditor General report, 1985-1986, 20:3-7
- Seventh, Agriculture Department, Auditor General report, 1985-1986, 22:3-10
- Eighth, Public Accounts, 1985-1986, Volume 1, Sections 2 and 3, 23:3-7
- Ninth, Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 23:7-8
- Tenth, Committee activities, summary review, 26:3-18
- Eleventh, income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 26:18-25
- Twelfth, Committee travel, European trip, 39:3-5
- Thirteenth, Financial Management and Control Study, Auditor General report, 1986-1987, 40:3-11
- Fourteenth, Committee travel, Halifax, N.S. conference, permission, recommendation, 40:11
- Fifteenth, Committee second annual report, 41:4-13
- Government responses *see* Appendices



**Research and development**

- Income tax provisions, Scientific Research and Development Tax Credit Program, 1:10; 13:16
- Abuse, potential, Finance Department prior knowledge, 24:43
- Audit, delays, impact, 23:26
- Cost, actual, comparison with estimate, 24:15
- Crown corporations, participation, 23:30
- Finance Department, Comptroller General Office, evaluation, 11:22-3
- Quick flip mechanism, 23:11-2
- Termination
  - Delays, former Liberal government, factors, 1984 election, 23:20-1
  - Grandfathering provisions, costs, 23:20; 24:43

*See also* Agricultural research

**Resource and Program Review Committee** *see* Agriculture Department**Resource Savings Initiatives Task Forces** *see* Supply and Services Department—Productivity**Resource Utilization Status Highlight Report** *see* Transport Department—Financial information systems**Revenue Canada** *see* National Revenue Department**RHOSP** *see* Registered Home Ownership Savings Plan**Riese, Walter** (Insurance Department)

- Insurance Department, Auditor General report, 1985-1986, 5:3, 50-1

**Riis, Nelson A.** *see* Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Payment**Roberts, David O.** (Supply and Services Department)

- Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 20:9, 25-6

**Robertson, R.N.** (Canada Deposit Insurance Corporation)

- Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987, 26:27, 50, 56-7, 63-5

**Rogers, Harry** (Regional Industrial Expansion Department)

## References

- Previous positions, changes, frequency, 27:26-7
- See also* Regional Industrial Expansion Department—Deputy Minister

- Regional Industrial Expansion Department, appropriation, overexpenditure, \$80 million, Auditor General report, 1986-1987, 27:4, 18, 21-4, 26-35, 42-4, 47, 49-50

**Roman, Anthony** (Ind—York North; Acting Chairman)

- Agriculture, 18:30-2
- Agriculture Department, Auditor General report, 1985-1986, 17:20-3, 28-9, 31-3; 18:30-2
- Airports, 34:29-31
- Auditor General Office estimates, 1987-1988, main, 12:22, 26-32, 35, 40
- Auditor General report, 1985-1986, 1:30-2
- Audits, internal, Auditor General report, 1983-1984, 11:15-8, 28-31, 34

**Roman, Anthony—Cont.**

- Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987, 26:53-6; 27:3
- Canada Employment and Immigration Commission, Auditor General report, 1986-1987, 39:31-2, 34-5, 48
- Canada Post Corporation, 12:30-1
- Canadian Jobs Strategy, 39:32, 34-5
- Comptroller General Office, 11:34; 41:19-20, 25
- Comptroller General, Order in Council appointment, J. Andrew Macdonald, Committee study, 41:19-20, 25, 37-8
- Crown corporations, 12:30-2, 35, 40
- Customs Tariff, 38:17-9, 22-3, 35-6
- Education, post-secondary, 2:31
- Energy, Mines and Resources Department, Auditor General report, 1986-1987, 36:13-6, 30-3
- Financial institutions, 5:39; 6:26
- Financial Management and Control Study, Auditor General report, 1986-1987, 30:28-30, 34-5, 40-2
- Financial management and controls, 11:15-8, 28-31; 30:28-30, 34-5, 40-2
- Government buildings and office space, 3:27-8, 37-9, 41; 7:17-8, 27, 29
- Government departments, 2:22-3
  - Capital projects, Report on Cost Control of Projects 1985, Auditor General report, 1985-1986, 10:22-4, 28-9, 36-8
  - Government expenditures, 1:30-1; 10:22-4, 28-9, 36-8
  - Government programs, evaluation, Auditor General report, 1985-1986, 11:15-8, 28-31, 34
- Grains and oilseeds, 18:31
- Improvement in Management Practices and Controls Program, Evaluation Study, Auditor General report, 1984-1985, 11:15-8, 28-31, 34
- Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 23:28-9
- Indian Affairs and Northern Development Department, Auditor General report, 1985-1986, 9:19-20; 22:33-6
- Indians, 9:19-20
- Insurance Department, Auditor General report, 1985-1986, 5:39-41, 53; 6:18-22, 26
- Labour force adjustment, 39:48
- Labour market, 39:31-2
- Loans, 19:36-8
- National Defence Department, *matériel* support system, Auditor General report, 1986-1987, 28:18-20, 36, 39
- National Revenue Department (Customs and Excise), Auditor General report, 1986-1987, 38:11-2, 17-9, 34-6
- Official languages policy/bilingualism, 41:37-8
- Oil and gas exploration, 36:33
- Pension plans, 1:32; 5:39-40; 6:18-20
- Petro-Canada, 19:37-8
- Procedure and Committee business
  - Budget, M., 12:29
  - Chairman, M., 1:7
  - Documents, M., 1:8-9
  - Members, 12:22
  - Organization meetings, 1:7, 9; 24:6
  - Printing, M., 1:7
- Public Accounts, 1985-1986, Volume 1, Sections 2 and 3, 19:30-2, 34-9, 44; 21:14, 16-7, 28-9



- Roman, Anthony—Cont.**  
 Public Service Commission, Auditor General report, 1984-1985, 2:22-3, 31  
 Public Works Department, Auditor General reports 1983-1984 and 1985-1986, 3:27-8, 37-9, 41, 45-6  
 1985-1986, 7:17-8, 25-6, 29  
 Supply and Services Department, Auditor General report, 1986-1987, 32:30-3; 33:5-8, 10, 17-9, 21-3  
 Tire industry, 38:23-5  
 Toxic wastes, 17:32  
 Transport Department, Auditor General report, 1986-1987, 34:10, 12, 29-31  
 Western Grain Stabilization Fund, 17:20-3
- Rompkey, Hon. William (L—Grand Falls—White Bay—Labrador)**  
 Education, post-secondary, 2:30-1  
 Insurance Department, Auditor General report, 1985-1986, 5:43-4, 52-3  
 Pension plans, 5:43, 52  
 Procedure and Committee business, organization meeting, 1:8  
 Public Service Commission, Auditor General report, 1984-1985, 2:30
- Ross, Alan (Supply and Services Department)**  
 Supply and Services Department, Auditor General report, 1986-1987, 32:3, 13-4, 18, 23-4; 33:3, 9-10, 14-7, 23-4
- Ross Committee** *see* Government expenditures—Appropriations
- Roy, Jacques (Public Works Department)**  
 Public Works Department, Auditor General reports, 1985-1986, 7:3, 9-10
- RRSPs** *see* Registered Retirement Savings Plans
- Rumas, Richard (Committee Clerk)**  
 Procedure and Committee business, organization meeting, 24:6
- Rural Water Development Program** *see* Prairie Farm Rehabilitation Administration
- RUSH Report** *see* Resource Utilization Status Highlight Report
- Saint John Shipbuilding & Dry Dock Co. Ltd.** *see* Defence equipment—Ships, Canadian Patrol Frigate Program
- St. Lucia** *see* Auditors—Developing countries
- Sales tax**  
 Reform  
 Consensus, national, developing, 24:20-1  
 Multi-stage consumption tax, substituting, tax reform proposal, 24:10, 28-9  
 Review, Goodman Committee, 24:21
- Saskatchewan** *see* Training programs
- Scan Marine** *see* Defence equipment—Ships, Canadian Patrol Frigate Program
- Scarborough, Ont.** *see* Government buildings and office space—Rentals
- Schumacher, Brian (External Affairs Department)**  
 External Affairs Department, trade function, Auditor General report, 1985-1986, 15:3, 11-2, 18-22, 27-8, 30-3
- Science and Technology Ministry of State** *see* External Affairs Department—Trade function, Government departments; Industry, Science and Technology Department—Creation
- Scientific Research and Development Tax Credit Program** *see* Research and development—Income tax provisions
- Scott-King, Coretta**  
 References, 16:23
- Senate Standing Committee on Banking, Trade and Commerce** *see* Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition
- Sewell, David (Finance Department)**  
 Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 24:5, 23-4  
 National Revenue Department (Customs and Excise), Auditor General report, 1986-1987, 38:3, 18-21, 25  
 References  
 Credentials, 24:25  
*See also* Income tax expenditures—Evaluation
- Shannon, G.E. (External Affairs Department)**  
 External Affairs Department, trade function, Auditor General report, 1985-1986, 14:3, 7-32, 38-9, 41, 44, 48-9, 51; 15:3-6, 10-3, 15-7, 20-1, 23-30, 34-5  
 References, 14:39
- Sherbrooke, Que.** *see* Energy, Mines and Resources Department—Surveys and Mapping Branch
- Ships** *see* Defence equipment
- Short, Alan (Finance Department)**  
 Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 24:5, 33-6  
 References, 24:31
- Silverman, A. (Indian Affairs and Northern Development Department)**  
 Indian Affairs and Northern Development Department, Auditor General report, 1985-1986, 8:42-4, 46-7; 9:3, 5-7, 9-12, 14; 22:12, 30
- Small business**  
 Pension funds, investment, 5:41-2  
*See also* Supply and Services Department
- So You Want to Export** *see* External Affairs Department—Trade function, Publication
- Social Assistance Recipients Program** *see* Social programs
- Social programs**  
 Social Assistance Recipients Program, funding, provinces participation, Canadian Jobs Strategy collaboration, 39:23  
*See also* Unemployment insurance
- Soil**  
 Inventory, surveys, Nielsen Task Force on Program Review position, etc., 17:25-6  
 Provinces, responsibility, 17:26  
 Quebec, Agricultural Zoning Act, 17:25-6
- Sole-source contracts** *see* National Defence Department—Major capital projects; Supply and Services Department—Purchasing policies
- Soviet Union**  
 Tsarist bonds, repudiation, 21:17-8



**Special Canadian Grains Program**

Development, consultations, 17:11  
Timing, 18:39

**Stern, Esther** (Auditor General Office)

Auditor General report, 1985-1986, 1:29-30

**Stevenson, Kellogg, Ernst & Whinney** *see* Auditor General Office—Productivity**Stewart, Ron** (PC—Simcoe South)

Comptroller General, Order in Council appointment,  
J. Andrew Macdonald, Committee study, 41:29-32, 34-5,  
39-40

**Strategic Direction in Information Technology Management in the Government of Canada** *see* Financial management and controls—Computerized**Subsidies** *see* Airports—Operating losses; Transportation**Superintendent of Financial Institutions Office** *see* Witnesses**Superintendent of Insurance** *see* Appendices—Hammond;  
Canada Deposit Insurance Corporation—Board of directors**Supply and Services Department**

Accounts payable balances, control, "payment on due date"  
system, 33:17

Auditor General report, 1986-1987, 32:4-37; 33:4-28

Auditors, internal

Number, 33:13-4

Reports, usefulness, 33:14

Budget cuts, 33:22-3

Cheques, issuance, 32:7

Delays, Canada Post Corporation responsibility, assessing,  
32:12-3

Emergency situations, contingency plans, 32:7-8

Clerical operations, productivity, improvement plans, 32:6

Computer systems

Common technology, conversion, 32:6, 24-5

Development, methodology, objectives, achievement,  
inconsistencies, etc., 32:5, 8-9, 15, 27-9

*See also* Supply and Services Department—Services

Contracts, excess profits, recoveries, Contract Settlement  
Board role, etc., 33:26-7

Cost accounting

Information, adequacy, 32:6, 8

Improvement, Corporate Cost Accounting System, new,  
implementation, timing, etc., 32:8, 15-6; 33:6

Socio-economic accounts, productivity improvements,  
Comptroller General study, etc., 33:14-6

Employees

Person-year reductions, 32:6, 11, 17

Work Force Adjustment Program, purpose,  
implementation date, etc., 32:8, 14-5, 27; 33:5

*See also* Supply and Services Department—Financial  
management

Financial management and controls

Decision-making process, financial officers, role, 33:19-21

Information systems, development

Employees, impact, human factor, Economic Council  
of Canada study, 33:8-9

Implementation date, 32:25; 33:5

Private sector, comparison, 33:6-7

**Supply and Services Department—Cont.**

Financial management and controls—*Cont.*

Supply/services administrative structures, integration,  
32:25, 35

Weaknesses, Auditor General concerns, 32:5

Operational Services Strategic Plan, development,  
implementation, 32:9

Payroll accounts

Administration, private sector consultations, Comcheq  
role, etc., 33:9-10

Delivery costs, provincial governments, comparison,  
Auditor General study, cost gap factors, etc., 32:5-7,  
13-4, 30-3

Performance standards, indicators, inadequacy, Auditor  
General concerns, 31:15; 32:6, 8, 12, 18

Improving, Performance Measurement System,  
implementation, 32:8, 14-5; 33:6

Productivity levels, improvements, 32:8, 17

Adequacy, Auditor General position, 33:11, 16-7

District offices, monitoring, 33:7-8

Initiatives, implementation, timeframe, targets,  
importance, 33:4-5, 10-1, 17, 27-8

Monitoring, reporting, cost-benefit assessment, 32:18-9

Potential, percentage increase, Auditor General estimates,  
32:11-2, 16-7

Productivity Improvement Programs, implementation  
dates, role, etc., 32:8, 14; 33:5

Resource Savings Initiatives Task Forces, creation, role,  
32:8, 25-7

Service to public, quality, impact, 32:6, 10-1, 21-2, 34-5;  
33:12-3

*See also* Supply and Services Department—Clerical—Cost  
accounting

Public Service Compensation System, redevelopment,  
implementation, timing, etc., 32:5-6, 9, 15, 22-4; 33:5-6,  
27

Consultation process, 32:23

Methodology, Coopers & Lybrand study, 32:23

Private sector input, 32:23

Savings, estimating, 32:19; 33:8

Technological change, rate, impact, 32:22-4

Purchasing policies

Offshore purchasing, Washtronics Ltd., Winnipeg, Man.  
hydraulic lift equipment firm, contract, loss, 32:20-1

Sole-source contracts

Canadian content incentives, GATT provisions,  
conformity, 32:20-1; 33:28

Profit policy, Price Waterhouse report, 33:24-6

Services, product costs

Committee examination, 32:4

Computerization, impact, 33:13

Controls, data centres, management, efficiency, private  
sector comparison, etc., 33:9-10

Cost-consciousness, operating managers, instilling, 33:21-3

Improvements, initiatives, 33:6, 8

Development, implementation, timing, Auditor  
General report, impact, 32:11, 14-5, 29-30; 33:11-3

Information, Estimates, Part III, quality, 32:6

Lowering, factors, 32:6

Private sector comparison, 32:22

*See also* Supply and Services Department—Payroll  
accounts



- Supply and Services Department—Cont.**  
 Small business, registration procedure, simplification, measures, 33:17-9  
 Technology  
 Innovations, anticipating, 32:35-6; 33:9  
 See also Supply and Services Department—Computer systems—Public Service Compensation System  
 See also Canada Employment and Immigration Commission—Financial administration; Defence equipment—Procurement; Income security programs—Administration—Old Age Security Program; Witnesses
- Swain, Harry** see Appendices
- Sweden** see Committee—Travel
- Task forces** see Nielsen Task Force on Program Review; Resource Savings Initiatives Task Forces
- Tax credits** see Income tax—Deductions; Income tax expenditures
- Tax Reform 1987: Economic and Fiscal Outlook** see Taxation—Tax reform, White paper
- Taxation**  
 Policy, development, process, 24:40  
 Tax reform, white paper, *Tax Reform 1987: Economic and Fiscal Outlook*  
 Canada-United States Free Trade Agreement, relationship, 24:26-30  
 Fairness, 24:8  
 Finance and Economic Affairs Standing Committee examination, 24:16-7, 19  
 Proposals, developing  
 Consultations, scope, historical comparisons, 24:10, 19-20  
 National Revenue Department—Taxation role, 24:10  
 Studies, documentation, availability, 24:36  
 See also Banks and banking—Income tax; Financial institutions; Income tax—Tax base; Income tax avoidance; Income tax expenditures; National Revenue Department (Customs and Excise)—Computer systems; Sales tax  
 See also Appendices—Hartt; Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition; Free trade; Income tax; Income tax avoidance; Income tax expenditures; Public Accounts
- Taylor, Gordon** (PC—Bow River)  
 Comptroller General, Order in Council appointment, J. Andrew Macdonald, Committee study, 41:28-9, 37
- Technology** see Supply and Services Department
- Thompson, Ron** (Auditor General Office)  
 Public Accounts, 1985-1986, Volume 1, Sections 2 and 3, 19:3, 23, 33-4
- Ting, Larry** (Auditor General Office)  
 Indian Affairs and Northern Development Department, Auditor General report, 1985-1986, 8:8, 32-3  
 Public Works Department, Auditor General reports, 1983-1984 and 1985-1986, 3:3, 10
- Tire industry**  
 Import duties, remission program, 38:23-5, 28-30
- Toronto-Dominion Bank** see Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Alternatives
- Toronto, Ont.** see Government buildings and office space—Rentals
- Tourism**  
 Crystal Beach, Ont., 14:51  
 Expo 86, Vancouver, B.C., impact, 14:51  
 Regional Industrial Expansion Department, role, 14:51  
 United States visitors, 14:50-1
- Tourism Department** see External Affairs Department—Tourism Development Program
- Tourism Development Program** see External Affairs Department
- Towers, Gordon** (PC—Red Deer)  
 Comptroller General, Order in Council appointment, J. Andrew Macdonald, Committee study, 41:28
- Toxic wastes**  
 Agricultural chemicals, storage, handling, Agriculture Department role, 17:7-8, 13, 32-3; 18:16
- Trade**  
 Liberalization, GATT tendering process, Canadian business benefits, 33:28  
 Official development assistance, Export Development Corporation financing, etc., impact, 15:22-4  
 See also Canada-United States Free Trade Agreement; External Affairs Department; Free trade; Gross Domestic Product; West Germany—Gross Domestic Product
- Trade Commissioners** see External Affairs Department—Trade function
- Trade Development Program** see External Affairs Department—Trade function
- Trade Negotiations Office** see Government buildings and office space—Rentals
- Training programs**  
 Canadian Jobs Strategy, seat purchases, agreements, 39:10  
 Community colleges, impact, 39:30-1  
 Results, monitoring, 39:31  
 Saskatchewan, 39:30-1
- Transport Department**  
 Accounting, controls, weaknesses, improvements, etc., 34:5, 7  
 See also Transport Department—Cost information  
 Accounts receivable, collection activity, increasing, 34:7, 11  
 Assets, management  
 National Material Management System, automation, 34:8  
 Policy, 34:8, 11  
 Auditor General Office, relationship, 25:21  
 Auditor General report, 1986-1987, 34:4-37  
 Audits, internal, financial officers, role, 34:4  
 Capital projects  
 Cost controls, management policy improvements, challenge mechanism, etc., 25:7-8, 21, 28  
 Pre-investment analyses, evaluations, inadequacy, 34:4  
 Submissions, cost-benefit analyses, 34:7  
 Computer technology, use, impact, 34:7  
 Cost information, improving, central cost accounting unit, creation, role, 34:10



**Transport Department—Cont.**

- Cost Recovery and Economic Evaluation Directorate, 16:7; 20:11
- Cost recovery program, development, consultations, 34:11
- Expenditure Reduction Program, 34:10, 12
  - Financial function, role, 34:5
  - Services, safety, impact, 34:34-5
- Financial information systems
  - Developing, difficulties, 34:6
  - Inadequacies, 34:5-6
  - Resource Utilization Status Highlight Report*, impact, 34:7
  - Updating, progress, 34:4
- Financial management and controls
  - Auditor General Office study, 16:7
  - Automated administrative systems, development, review, 34:8
  - Implementation, slippage, factors, 34:9-12
  - Improvements, initiatives, 34:6-7, 9
- Performance indicators, development, 34:7, 10-1
- Program Control Board, establishment, mandate, 16:7, 15; 20:11; 25:24; 34:5, 7
- Program evaluation, financial officers, role, 34:4
- Property, commercial, management project, implementation, 34:11
- Revolving funds, 20:38-40
  - See also* Airports
- Service standards, levels, upgrading, 34:8
- See also* Airports—Cost-recovery; Radar Modernization Project; Railways; Witnesses

**Transportation**

- Subsidies
  - "At and east" subsidy, adverse effects, 1984 evaluation, corrective measures, lack, 34:6
  - Atlantic provinces, programs, evaluation, lack, 34:6
  - Program evaluations, 34:8-9
- See also* Radar Modernization Project—Approval, Deregulation

**Treasury Board**

- Bureau of Real Property Management, role, 3:5; 4:8-9
- Programs Branch, analysts, number, qualifications, 25:34-5
- Submissions received, decline, 31:24-5
- See also* Agricultural research—London Research Centre; Appendices; Auditor General Office—Accountability—Budget; Comptroller General Office—Mandate; Financial management and controls—Increased Ministerial Authority and Accountability Program; Government buildings and office space—Submissions; Government departments—Capital projects, Approval—Efficiency standards, Development; National Defence Department—Major capital projects, Management systems; Public Works Department; Radar Modernization Project—Approval, Process; Cost-benefit analyses; Treasury Board Secretariat

**Treasury Board President** *see* Appendices—de Cotret—Mazankowski

**Treasury Board Secretariat**

- Role, 25:35
- Committee examination, 30:13

**Treasury Board Secretariat—Cont.**

- Treasury Board, relationship, 25:32
- See also* Appendices; Financial management and controls—Computerized—Increased Ministerial Authority and Accountability Program, Establishment; Government departments—Capital projects, Approval—Cost-benefit analyses; Witnesses

**Treasury Board Secretary** *see* Appendices—Veilleux**Tremblay, Marcel R.** (PC—Québec-Est; Vice-Chairman)

- Auditor General Office estimates, 1987-1988, main, 12:18-22, 40; 13:10-5, 37-8, 40
  - Audits, internal, Auditor General report, 1983-1984, 11:14, 25-8
  - Crown corporations, 12:40
  - Defence equipment, 29:20
  - Dye, Kenneth, references, 23:31
  - Exports, 15:18-20, 30-4
  - External Affairs Department, trade function, Auditor General report, 1985-1986, 14:29, 34; 15:18-9, 29-36
  - Financial Management and Control Study, Auditor General report, 1986-1987, 30:36-7
  - Financial management and controls, 11:14, 25-6, 28
  - Government departments, 12:19-20; 30:36-7
  - Government expenditures, 1:18-21; 20:29-30
  - Government programs, evaluation, Auditor General report, 1985-1986, 11:14, 25-8
  - Improvement in Management Practices and Controls Program, Evaluation Study, Auditor General report, 1984-1985, 11:14, 25-8
  - Income tax avoidance, 23:31-2
  - Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 23:31-3
  - Indian Affairs and Northern Development Department, Auditor General report, 1985-1986, 9:21-3
  - Indians, 9:21-2
  - Labarge, Suzanne, references, 30:36
  - National Defence Department, major capital projects, Auditor General report, 1986-1987, 29:20
  - Official residences, 8:50-1
  - Penitentiaries, 1:47-8
  - Pork exports, 14:34
  - Procedure and Committee business
    - Meetings, 1:36
    - Members, 16:23
    - Organization meeting, 1:7
    - Witnesses, 11:23
  - Public Accounts, 1985-1986, Volume 1, Sections 2 and 3, 19:26-30
  - Public Service, 1:21
  - Public Service Commission, Auditor General report, 1984-1985, 2:17-9
  - Public Works Department, Auditor General reports, 1983-1984 and 1985-1986, 4:32-4
  - Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 16:23-7; 20:29-31
  - Scott-King, Coretta, references, 16:23
- Tribal Class Update and Modernization Program** *see* Defence equipment—Ships
- TRUMP** *see* Tribal Class Update and Modernization Program



**Trust companies**

Financial statements, 5:11-2

**Tsarist bonds** *see* Soviet Union

**Turkey** *see* Defence equipment—Aircraft, CF-104

**Ulrich, M.** (Comptroller General Office)

Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 24:7

**Unemployment**

Quebec, 39:20

**Unemployment insurance**

Increased interview activities, Auditor General auditing, 39:22

Social assistance role, 39:24-6

*See also* Agriculture—Assistance programs; Employment

**United Kingdom National Audit Office** *see* Auditor General Office

**United States** *see* Government programs—Evaluations; Pension plans—Funds; Pork exports; Radar Modernization Project; Tourism

**United States General Accounting Office** *see* Auditor General Office

**Upgrade of the Canadian Forces Supply System** *see* National Defence Department—*Matériel* support system, Upgrading

**Vachon, Mr.** *see* Canadian Payments Association—Chairman

**Vance, LGen J.E.** (National Defence Department)

National Defence Department, *matériel* support system, Auditor General report, 1986-1987, 28:3, 15-6, 19-20, 33

References *see* National Defence Department—*Matériel* support system, Upgrading

**Vancity Credit Union** *see* Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Alternatives

**Veilleux, Gérard** (Treasury Board Secretariat)

Financial Management and Control Study, Auditor General report, 1986-1987, 30:3, 14-6, 22-31, 36-7, 39-40, 42-3; 31:3, 6-7, 9-12, 15-7, 24-5, 28-30

Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 16:3, 8-11, 16-21

**References**

Other committee appearances, 16:11

*See also* Appendices

**Veinot, B.J.** (Public Works Department)

Public Works Department, Auditor General reports 1983-1984 and 1985-1986, 3:3, 9, 12-4, 20-2, 27, 33, 45; 4:19, 32-3, 38

1985-1986, 7:3-4, 6-7, 9, 13, 15, 17-20, 22-3, 25, 28

**Veterans Affairs Department**

Financial accounts, accountability problems, 1:12

Performance, efficiency, problems, 31:15

**Vice-Chairman** *see* Procedure and Committee business

**Visible minorities** *see* Public Service—Affirmative Action Program

**Wages and salaries** *see* Auditor General Office—Employees

**Warme, R.M.** (Auditor General Office)

Auditor General Office estimates

1987-1988, main, 13:21

1988-1989, main, 37:3, 12-3, 24, 53

**Washtronics Ltd.** *see* Supply and Services Department—Purchasing policies

**Weese, Robert** (Supply and Services Department)

Supply and Services Department, Auditor General report, 1986-1987, 33:3, 18-9, 24-6

**West Germany**

Gross Domestic Product, trade, percentage, 14:15

Imports, 14:13

*See also* Canadian Armed Forces; Committee—Travel; Efficiency commissioner

**Western Grain Stabilization Fund**

Actuarial soundness, 17:21-3; 18:7, 38

Auditor General report, 1985-1986, 18:22

Costs, federal share, 17:6

Deficit, 17:20-3; 18:39

Financial impact, 17:5

**Payments**

Limits, increasing, 18:22-5

Methods, 17:21-3, 35; 18:22-30, 33

Premiums, rates, 17:21, 35; 18:38-9

**Western provinces** *see* Native people—Land claims

**White papers** *see* *Challenge and Commitment, A Defence Policy for Canada; Tax Reform 1987: Economic and Fiscal Outlook*

**Whitely, Stan** (Supply and Services Department)

Supply and Services Department, Auditor General report, 1986-1987, 32:3, 15-6; 33:3, 21, 23, 27

**Wilson, Hon. Michael** *see* Appendices; Income tax avoidance—Loopholes, Plugging; Income tax expenditures—Annual report

**WIN Exports system** *see* External Affairs Department—Trade function

**Winnipeg Free Press** *see* External Affairs Department—Trade function

**Winnipeg, Man.** *see* Airports; Supply and Services Department—Purchasing policies, Offshore

**Withers, R.M.** (Transport Department)

Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 16:3, 6-8, 11-5, 23, 26, 28, 30; 20:9, 11-4, 20-3, 32-8; 25:3, 6-8, 14-6, 19-20, 26-9

**Witnesses** (organizations)

Agriculture Department, 17:3, 6-23, 25-35; 18:3-8, 10-40



**Witnesses (organizations)—Cont.**

Auditor General Office, 1:53; 2:10-33; 3:4-46; 4:4-41; 8:3, 10-48, 52-5; 9:3-22; 12:3, 9-43; 13:6-43; 14:3-52; 15:3-36; 16:3, 5-6, 11, 19, 21-3, 26-7, 29-30, 32; 17:3-6, 10, 23-5, 32, 36; 18:3-4, 6, 8, 13-4, 20-1, 23-6, 37-9; 19:3-6, 14-8, 22-9, 33-4, 38-43, 45; 20:9-11, 14, 17-20, 40; 21:3-15, 20, 23-8, 30-1; 22:12, 18, 26, 31, 33-4; 24:5, 11, 35, 53; 25:3-6, 13-9, 21, 25, 27, 30-4, 36-7; 26:26-7, 29-31, 46-8, 50, 53-4, 67-71, 80; 27:4, 18-21, 24, 26, 38-9, 44-51; 28:3, 11, 20, 23-5, 32-4, 41; 29:3-4, 11-2, 14-6, 21-4, 27, 35, 39-41, 44-5, 47, 49; 30:3, 13, 18-21, 23, 25, 29-30, 32-3, 35-6, 45-6; 31:3, 5-6, 10-1, 14-5, 22-3, 25-9; 32:3, 10, 32-3, 36; 33:3-4, 11, 16-7, 27-8; 34:3, 9, 12-3, 15, 17-8, 23, 29, 33-7; 35:3, 12, 20, 24-6, 29-30, 35, 40-1, 44, 46-8; 36:3, 11, 17-9, 23-4, 29-30, 32, 35-6; 37:3, 7-59; 38:3-4, 12-5, 17, 19, 27-30, 34, 48; 39:6, 8, 17, 24-6, 28, 36, 38-9, 41-4; 40:12

Canada Deposit Insurance Corporation, 26:27, 29, 35-46, 48-59, 63-5, 72

Canada Employment and Immigration Commission, 39:6, 8, 17-24, 26-49

Comptroller General Office, 11:4-39; 19:3, 6-23, 25, 27-38, 40-1, 43-5; 21:3, 7, 15-23, 25-30; 22:12-8, 27-32, 36-8; 24:7; 27:4, 18, 24-6, 35-42; 30:3, 16-8, 20-1, 25, 42-5; 31:3, 11-4, 20-4, 29; 38:3, 22; 41:14, 16-31, 37-40

Energy, Mines and Resources Department, 36:3, 11-37

External Affairs Department, 14:3-52; 15:3-36

Finance Department, 24:5, 7-53; 26:27, 41, 43-4, 46-8, 52-3, 55-6, 59-67, 71-80; 38:3, 18-21, 23-5, 29-32

Indian Affairs and Northern Development Department, 8:3, 10-48, 52-5; 9:3-22; 22:12, 18-28, 30-6, 38-9

Insurance Department, 5:4-54; 6:4-29

National Defence Department, 28:3, 11-23, 25-30, 35-42; 29:3-4, 9-12, 16-7, 19-21, 24, 27, 30-3, 36-8, 46, 49-51

National Health and Welfare Department, 35:3, 11-24, 26-43, 45-8

National Revenue Department (Customs and Excise), 38:3, 11-8, 25-8, 33-8

National Revenue Department—Taxation, 24:5, 46, 48-9

Public Service Commission, 2:10-33

Public Works Department, 3:4-46; 4:4-41; 7:4-29

Regional Industrial Expansion Department, 27:4, 18, 21-4, 26-35, 42-4, 47, 49-50

**Witnesses (organizations)—Cont.**

Superintendent of Financial Institutions Office, 26:27, 48, 50-1, 64

Supply and Services Department, 20:9, 25-6; 28:3, 30, 41; 29:3-4, 9, 12-4, 16-20, 25-6, 28-9, 38-40, 42-8; 32:3, 10-9, 21-33, 35-6; 33:3-10, 12-28

Transport Department, 16:3, 6-8, 11-5, 23-6, 28, 30-1, 34; 20:9, 11-4, 20-4, 27-9, 32-8; 25:3, 6-20, 26-9; 34:3, 9-35

Treasury Board Secretariat, 2:8, 11-7, 28, 31, 33; 3:3, 22-8, 34-5, 40; 4:3, 12-3, 21-2, 25, 29, 34, 36, 40-1; 7:3, 11-7, 21-4, 27-8; 10:7-31, 34-9; 16:3, 8-11, 16-22, 25-8, 32-4; 20:9, 14-7, 26-8, 30-2, 38-40; 25:3, 7-8, 22-5, 32-6, 38-9; 30:3, 14-6, 22-32, 34-40, 42-3; 31:3, 6-7, 9-12, 15-22, 24-5, 28-30

*See also individual witnesses by surname*

**Wolfe, G. (Public Works Department)**

Public Works Department, Auditor General reports, 1983-1984 and 1985-1986, 3:3, 43

**Women see Energy, Mines and Resources Department—Employees; Public Service—Affirmative Action Program****Woodley, Bill (Auditor General Office)**

Energy, Mines and Resources Department, Auditor General report, 1986-1987, 36:3, 29-30, 35

**Woods, MGen P.E. (National Defence Department)**

National Defence Department, major capital projects, Auditor General report, 1986-1987, 29:32

**Work Force Adjustment Program see Supply and Services Department—Employees****Wyman, Georgina (Supply and Services Department)**

National Defence Department  
Major capital projects, Auditor General report, 1986-1987, 29:3-4, 9, 12-3, 18-9, 25-6, 28-9, 42, 47-8

*Matériel* support system, Auditor General report, 1986-1987, 28:3, 30, 41

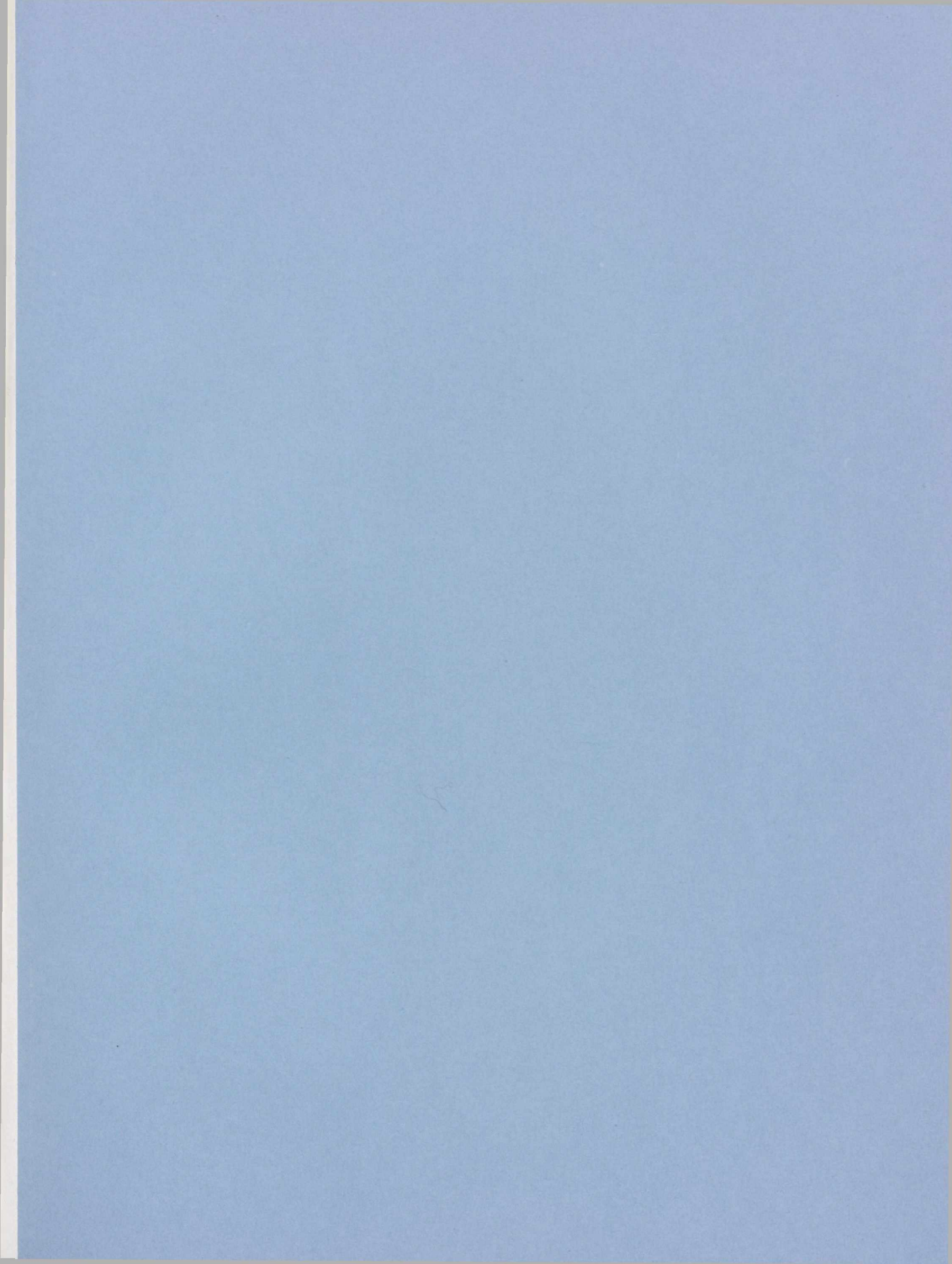
Supply and Services Department, Auditor General report, 1986-1987, 32:3, 10-9, 21-33, 35-6; 33:3-10, 12-4, 17-24, 27-8

**Yukon Territory see Forest industry****Zussman study see Public Service—Morale**

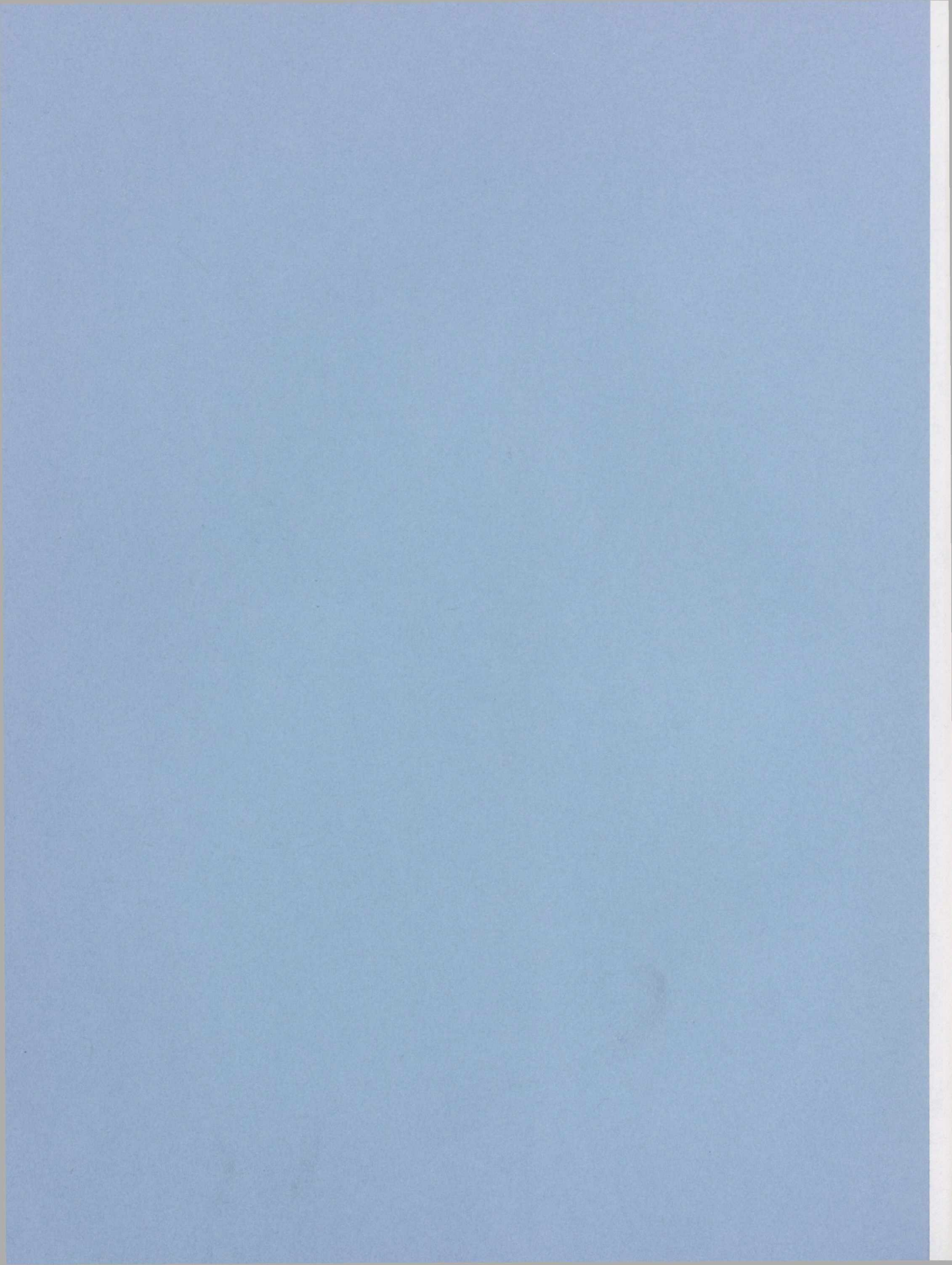
















CANADA

Pénel  
Pacific, 11:31

Cher, M. E. (PC—Prince George—Peace river)  
Pénel, 11:31

L'exemple suivant illustre la façon dont les sujets sont classés.

## INDEX

sujet général — Office canadien de protection de l'environnement  
sujet particulier — Activités, 1975-76

DU

COMITÉ PERMANENT DES

Certains sujets d'importance communautaire des députés sont traités par l'Appendice  
Ordre de renvoi, Procédure et Règlement, Déroulement des Travaux et Documentation.

L'index est dit « index » parce qu'il comprend des sujets. Les termes à cet sous-titre sont  
indiqués par un « I ».

# Comptes publics

CHAMBRE DES COMMUNES

Les abréviations et symboles employés sont les suivants.

---

Fascicules nos 1-41 • 1986-1988 • 2<sup>e</sup> Session • 33<sup>e</sup> Législature

---

Présidente: Aileen Nicholson





CANADA

INDEX

DU

COMITÉ PERMANENT DES

Comptes publics

CHAMBRE DES COMMUNES

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada.

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada.

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9



# GUIDE DE L'USAGER

Cet index couvre les sujets ayant fait l'objet de discussions lors des séances de ce comité. Les dates et les numéros des fascicules contenant les procès-verbaux et témoignages des séances du comité sont répertoriés dans les pages préliminaires sous le titre «DATES ET FASCICULES».

Les sujets, ainsi que les noms des intervenants, sont inscrits par ordre alphabétique et en caractères gras de même que les numéros des fascicules. Chaque référence peut apparaître sous les deux rubriques afin de faciliter l'accès à l'information.

## **Pêches**

Pacifique, 11:31

**Oberle, M. F.** (PC—Prince George—Peace river)

Pêches, 11:31

L'exemple suivant illustre la méthode d'indexation employée.

Office canadien du poisson salé  
sujet général ———— Activités, 19:17; 27:4-9  
sujet particulier ————  
numéros de fascicules ———— numéros de pages

Certains sujets d'importance commandent des descripteurs spéciaux tels que: Appendices; Ordre de renvoi; Procédure et Règlement; Témoins; Votes en Comité, etc.

L'index est dit croisé parce qu'il comporte des renvois. Les renvois à un sous-titre sont indiqués par un long trait.

**Nigeria.** Voir Poisson—Exportations

sujet abordé ———— **Géothermie**

sous cette Allusions, 1:34; 11:4-18

autre rubrique Voir aussi Chauffage collectif, système

titre-sujet **Énergie atomique.** Voir plutôt Énergie nucléaire  
préféré à un autre ————

Les abréviations et symboles employés sont les suivants:

A=appendice. Am.=amendement. Art.=article. M.=motion.

Affiliations politiques: L — Libéral; PC — Progressiste conservateur; NPD — Nouveau parti démocratique; Ind. — indépendant; L Ind. — Libéral indépendant.

**S'adresser à la division de l'Index et références pour toute  
demande de renseignements additionnels—992-7645**







# INDEX

## COMITÉ PERMANENT DE LA CHAMBRE DES COMMUNES

### COMPTE RENDU OFFICIEL

DEUXIÈME SESSION, TRENTE-TROISIÈME LÉGISLATURE

#### DATES ET FASCICULES

—1986—

- Octobre: les 16, 21 et 23, f.1; les 28 et 30, f.2.
- Novembre: le 6, f.2; le 18, f.3; le 25, f.4.
- Décembre: le 2, f.5; le 9, f.6; le 11, f.7; le 16, f.8.

—1987—

- Janvier: le 27, f.8; le 29, f.9.
- Février: les 5, 16 et 17, f.10; le 19, f.11.
- Mars: les 3, 10 et 12, f.12; le 17, f.13; le 24, f.14; le 26, f.15.
- Avril: le 9, f.16; le 28, f.17; le 30, f.18.
- Mai: le 7, f.19; les 12, 14 et 21, f.20; le 28, f.21.
- Juin: les 2, 9 et 16, f.22; le 29, f.23.
- Septembre: le 29, f.23.
- Octobre: les 6 et 15, f.24; le 20, f.25; les 22, 27 et 29, f.26.
- Novembre: le 3, f.26.
- Décembre: les 10 et 15, f.27.

—1988—

- Janvier: le 21, f.28; le 26, f.29.
- Février: le 9, f.30; le 11, f.31.
- Mars: le 1<sup>er</sup>, f.32; le 3, f.33; le 8, f.34; les 28 et 29, f.35.
- Avril: le 14, f.36; le 19, f.37; le 28, f.38.
- Mai: les 3 et 5, f.39.
- Juin: les 9 et 23, f.40.
- Juillet: le 26, f.41.
- Août: le 17, f.41.







- Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (AGTDC/GATT).** Voir Approvisionnement et Services, ministère—Politique d'achat; Défense, matériel et équipement—Achats ou acquisitions
- ACDI.** Voir Agence canadienne de développement international
- Acquisition de compétences, programme.** Voir Emploi, planification, programmes
- Action positive, programmes d'emploi**  
 Autochtones, 2:12, 15  
 Cadres supérieurs, évaluation, 2:16-7  
 Conseil du Trésor, président, initiatives diverses, annonce du 26 juin 1986, allusions, 2:12, 16  
 Femmes, 2:12-3, 15-6  
 Fonction publique, effectifs, compression, impact, 2:17  
 Francophones, 2:11, 15  
 Groupes sous-représentés  
 Amélioration, mesures, 2:17  
 Catégorie de gestion, données, 2:10-1, 15-6  
 Commission de la Fonction publique, mandat, exécution, 2:14-5  
 Directeurs généraux, représentation, 2:16  
 Identification et analyse des données, 2:12-4  
 Situation, évolution, contrôle, 2:13-6  
 Sous-ministres, groupe, représentation, 2:16  
 Handicapés, 2:12, 16  
 Minorités visibles, 2:11, 13  
 Bureau d'emploi de la Commission de la Fonction publique, création, mandat, etc., 2:12  
 Voir aussi Appendices
- Actions accréditives, programme.** Voir Mines, industrie
- Administration du rétablissement agricole des Prairies (ARAP).**  
 Voir Agriculture—Prairies
- Administration financière, Loi.** Voir Bureau du vérificateur général—Mandat
- Adshad, John** (Bureau du vérificateur général)  
 Comptes publics 1985-1986, 21:25
- Aéroports**  
 Coûts, recouvrement  
 Comptabilité, 34:24-5, 29, 33-4  
 Différences, 34:20-3  
 Divergences méthodologiques, 34:22-4  
 Document afférent, dépôt, 34:21  
 Écart, réduction, 34:25-8  
 Transports, ministère, véracité des chiffres soumis, 34:32-3  
 Voir aussi sous le titre susmentionné Lester, B. Pearson, aéroport  
 Exploitation, subventions, 34:28-30  
 Frais d'atterrissage et frais d'utilisation des terminaux, barèmes, variation, 34:25, 27-9  
 Lester B. Pearson, aéroport international  
 Aérogare n° 3, projet, Bureau du vérificateur, analyse, 34:12-3  
 Coûts, recouvrement, 34:20-2, 25, 27  
 Profits, 34:21  
 Recettes des concessions, croissance, 34:27, 30-2  
 Montréal, aéroports internationaux de Dorval et Mirabel, cession à la ville, 34:25  
 Privatisation, 34:22, 25, 33
- Aéroports—Suite**  
 Recettes, sources, optimisation, 34:25, 27, 30-1
- Affaire Guérin.** Voir Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère—Responsabilités fiduciaires—Guérin, affaire
- Affaires des anciens combattants, ministère (MAAC)**  
 Gestion, pratiques et contrôles, 1:12, 19-20
- Affaires du Nord, programme.** Voir Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère
- Affaires extérieures, ministère (MAE)**  
 Activités commerciales internationales. Voir plutôt Commerce international. Affaires extérieures, ministère, activités  
 Gestion  
 À long terme, plan, 14:33; 15:4  
 Pratiques, amélioration, programme, 14:32-3  
 Information et communications, informatisation, 14:33, 36  
 Rapport à la Chambre, 20:3-7  
 Représentants, témoignages. Voir Témoins  
 Vérification intégrée, 14:4, 16, 40-1; 15:36  
 Voir aussi Appendices—Réponses à certains rapports du Comité (2<sup>e</sup> session, 33<sup>e</sup> législature)—Sixième; Rapports à la Chambre—Sixième
- Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère (MAINC)**  
 Abolition, 8:38  
 Affaires du Nord, programme, 8:21  
 Affaires indiennes et inuit, programme, réorganisation, 8:12, 15  
 Directeurs généraux régionaux, nominations, 8:13  
 Employés  
 Autochtones, 9:16  
 Compétence professionnelle, 8:29-30, 43  
 Effectifs, réduction, 8:14-5, 38-9  
 Formation et recrutement, 22:26-7  
 Gestion, pratiques et contrôles  
 Correctifs, 8:13, 23; 22:27, 30-1, 34-5  
 Examen, 8:13-4  
 Manuels, amélioration, 22:34, 36  
 Philosophie de gestion, 8:13  
 Renforcement, 9:4  
 Mandat  
 Clarification, 8:10-1, 15, 42, 52-3; 9:4  
 Exécution, 1:12; 8:10, 12, 15, 21-3, 34, 52-3; 9:4  
 Rapports à la Chambre, 12:4-6; 13:3-5  
 Renseignements complémentaires demandés par le Comité, 21:21-2  
 Représentants, témoignages. Voir Témoins  
 Responsabilités fiduciaires  
 Définition, 8:26  
 Étendue et niveau, 8:26-7; 22:19-25, 33-4  
 Exercice, 8:10-1, 24-5, 33-4  
 Guérin, affaire, allusions, 8:11, 23-5, 32-3; 22:19  
 Indemnités pour préjudices, 8:27  
 Poursuites judiciaires pendantes, 8:24, 26; 22:19  
 Restructuration, 8:12-3  
 Sous-ministres adjoints, nominations, 8:12-3  
 Terres, recettes et fidéicommis  
 Composante administrative du MAINC, 8:16-9



- Affaires indiennes et du Nord canadien...—Suite**
- Terres, recettes et fidéicommiss—*Suite*
- Gestion du MAINC, Bureau du contrôleur général, évaluation en cours, 8:14, 19, 41-4, 46-7; 22:14-8, 26-32, 36-8
- Vérification des comptes par le Bureau du vérificateur général, 37:41
- Vérification intégrée de 1980, allusions, 8:10, 15, 19
- Vérification interne, pratiques, revue, 8:14
- Voir aussi* Appendices—Réponses à certains rapports du Comité (2<sup>e</sup> session, 33<sup>e</sup> législature)—Quatrième et cinquième; Comité—Témoins, comparution; Rapports à la Chambre—Quatrième et Cinquième
- Affaires indiennes et du Nord canadien, ministre. Voir**
- Appendices—Réponses à certains rapports du Comité (2<sup>e</sup> session, 33<sup>e</sup> législature)—Quatrième et cinquième—Lettre datée du 14 juillet 1987
- Affaires indiennes et du Nord canadien, sous-ministre. Voir**
- Appendices—Réponses à certains rapports du Comité (2<sup>e</sup> session, 33<sup>e</sup> législature)—Quatrième et cinquième—Lettre datée du 2 novembre 1987
- Affaires indiennes et inuit, programme. Voir** Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère
- Agence canadienne de développement international (ACDI)**
- Aide, répartition responsable, 37:28
- Rapport annuel, 37:29
- Vérification des comptes, 37:28-9
- Voir aussi* Appendices—Réponses à certains rapports du Comité (1<sup>re</sup> session, 33<sup>e</sup> législature)—Huitième—Lettre; Commerce international, Affaires extérieures, ministère, activités—Marchés d'exportation, développement, programme—Industrie
- Agriculture**
- Agro-alimentaire, programme du ministère de l'Agriculture
- Information, collecte, analyse et diffusion, 17:5-6, 11, 36; 18:6
- Nielsen, rapport, conclusions, corrections et suivi, 17:17-20, 26, 35; 18:4-5
- Planification stratégique, 17:4-5, 8, 26-7
- Rapport à la Chambre, 22:3-10
- Rendement, évaluation, 17:12-3, 36; 18:5-8
- Assurance-récolte
- Fonds, déficit, 18:36-7
- Primes, fixation, 17:9 ; 18:37-8
- Rendement, indicateurs, 18:5-6
- Ferme familiale, évolution, 17:33-4
- Grain de l'Ouest, stabilisation, programme
- Déficit, 17:20-3; 18:39-40
- Primes, fixation, 17:35; 18:38-9
- Recettes admissibles, niveau et méthode de calcul, ministre, information et approbation, délai et documentation officielle pertinente, absence, 18:22-30, 33
- Juridiction fédérale et provinciale, partage, 18:30-1
- Politique nationale, 17:5, 7, 10-1; 18:30
- Commercialisation, 17:18-9
- Consultations, 17:11
- Lait, production, 17:18
- Provinces, approbation, 17:27-8

- Agriculture—Suite**
- Prairies
- Administration du rétablissement agricole des Prairies (ARAP), gestion, 17:6
- Rétablissement agricole des Prairies, programme, aménagement hydraulique rural, 17:12-3
- Produits agricoles
- Commercialisation internationale, soutien, 18:32-3
- Diversité, denrée particulière, rôle, 18:8
- Gestion tripartite, 18:30-1
- Marché mondial, évolution, 17:10; 18:31
- Recherche agricole
- Biotechnologie, découvertes, droits, transferts de connaissance et commercialisation, 8:10-2
- Colza, 18:9
- Connaissances, partage, 18:10
- Coûts, recouvrement, 18:13
- Extrants, commercialisation, partenariat, 18:10-3
- Financement, 18:10
- Phylogénétique, découvertes, droits de propriété, 18:10, 33-5
- Planification et orientation, 17:8, 27-31; 18:13, 35-6
- Conseil canadien de la recherche agricole, priorités, 17:31-2
- Redevances, réinvestissement, 18:10-4
- Scientifiques, recrutement, 17:29-30
- Revenu agricole
- Juste rendement d'une exploitation, 18:7-9
- Net, diminution, 17:4
- Protection, programmes, 17:4-7, 9-10, 34-5; 18:7-8, 39-40
- Secteur gro-alimentaire, performance économique, 18:31
- Sols, classement, inventaire, potentiel et protection, 17:25-6
- Agriculture, ministère**
- Activités, Comité, étude, 17:32
- Agro-alimentaire, programme. *Voir* Agriculture
- Aliments, inspection, services, 17:19
- Biens immobiliers, gestion
- Immeubles, entretien général, 18:16-7
- Inventaire, 18:16-7
- London, Ont., annexe de la rue Richmond, location, coûts, 18:15-6
- Responsabilités, délégation ou partage, 18:17-21
- Bureau du vérificateur général, recommandations, suivi et correctifs, adoption, délai, 1:19; 17:6-7, 9-13, 32
- Collaboration interministérielle, 17:19-20, 26
- Comité des ressources et de la révision des programmes, 17:16; 18:19
- Déchets toxiques et matières dangereuses, manutention et entreposage, 17:8-9, 13, 32-3
- Directions générales, interdépendance, 17:4
- Rendement, évaluation, 17:13
- Représentants, témoignages. *Voir* Témoins
- Responsabilités, délégation ou partage, 18:21-2
- Restructuration, 17:5, 7-8
- Sous-ministres, changements, fréquence, 17:14
- Vérification des comptes, étendue et suivi, 17:4, 23-5
- Voir aussi* Agriculture—Agro-alimentaire, programme; Appendices; Comité—Témoins, comparution; Commerce international, Affaires extérieures, ministère—Coordination; Laboratoire de recherche agricole—London, Ont.; Rapports à la Chambre—Septième



**Agro-alimentaire, programme du ministère de l'Agriculture.**

*Voir* Agriculture; Rapports à la Chambre—Septième

**AGTDC.** *Voir* Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce

**Aide à l'innovation, programme national.** *Voir* Emploi, planification, programmes

**Aide pour l'exportation, programme (APEX).** *Voir* Commerce international—Québec

**Aide publique au développement (APD).** *Voir* pluri  
Développement international, assistance publique

**Aide sociale, bénéficiaires.** *Voir* Emploi, planification, programmes—Bénéficiaires

**Aliments**

Agro-alimentaire, programme du ministère de l'Agriculture.  
*Voir* Agriculture

Inspection, services. *Voir* Agriculture, ministère

Laboratoire de recherche agricole, Saint-Hyacinthe, Qué.,  
mission, 18:12

**Ambassades.** *Voir* Commerce international, Affaires extérieures,  
ministère, activités—Missions commerciales

**Anglin, Perry** (ministère du Revenu national)

Vérificateur général, rapport 1985-1986, 24:46, 48-9

**Angus, Iain** (NPD—Thunder Bay—Atikokan)

Aéroports, 34:12, 22-3, 32-3

Transport ferroviaire, 34:18-9

Vérificateur général, rapport 1986-1987, 34:12, 18-9, 21-3, 29,  
32-4

**APD.** *Voir* Aide publique au développement

**APEX.** *Voir* Aide pour l'exportation, programme

**Appendices**

Action positive, programmes d'emploi, minorités visibles,  
membres, répartition par catégorie professionnelle, lettre  
datée du 12 novembre 1987 du secrétaire du Conseil du  
Trésor au Comité, 27A:25-6

Agriculture, ministère, rapport pour le sous-ministre sur la  
mise en oeuvre du rapport du Groupe de travail  
ministériel sur les programmes agricoles, 18A:10-22

Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada,  
annexes à la déclaration préliminaire du sous-ministre et  
président présentée le 5 mai 1988 devant le Comité,  
39A:5-9

Conseil du Trésor, Secrétariat

Contrôle des coûts des projets fédéraux par le  
gouvernement du Canada, document, 10A:8-14

Rapport sur le contrôle des coûts des projets 1985,  
document, 10A:15-44

*Voir aussi sous le titre susmentionné* Réponses à  
certains rapports du Comité (2<sup>e</sup> session, 33<sup>e</sup>  
législature)—Deuxième

Département des Assurances, lettre datée du 8 décembre  
1986 du surintendant des assurances au Comité, 6A:5-8

Dépenses fiscales et évitement fiscal, lettre datée du 5  
novembre 1987 du sous-ministre des Finances et certains  
appendices afférents, 27A:27-41

**Appendices—Suite**

Hudson's Bay Oil and Gas Company, décret de remise  
d'impôt

Lettre (sans date) du sous-ministre aux Finances au  
Comité, 1A:29-39

*Voir aussi sous le titre susmentionné* Réponses à certains  
rapports du Comité (2<sup>e</sup> session, 33<sup>e</sup> législature)—  
Premier

Réponses à certains rapports du Comité (1<sup>re</sup> session, 33<sup>e</sup>  
législature)

Huitième (Agence canadienne de développement  
international, vérification intégrée), lettre datée du 25  
juin 1987 du ministre des Relations extérieures au  
Comité, 23A:19-20

Dixième (Commission de la Fonction publique,  
vérification intégrée)

Commission de la Fonction publique, réponse à  
certaines recommandations, 1A:42-54

Mise à jour, 16A:63-72

Gouvernement, réponse à certaines recommandations,  
1A:40-1

Onzième (Commission de réforme du droit, vérification  
intégrée)

Commission de réforme du droit, réponse à certaines  
recommandations, 1A:55-8

Douzième (Bureau du vérificateur général)

Gouvernement, réponse à certaines recommandations,  
1A:59-60

Quatorzième (crédit d'impôt à la recherche et au  
développement scientifiques)

Gouvernement, réponse à certaines recommandations,  
2A:5-8

Réponses à certains rapports du Comité (2<sup>e</sup> session, 33<sup>e</sup>  
législature)

Premier (Vérificateur général, rapport 1984-1985, notes de  
vérification, paragraphes 3.57 à 3.64 relatifs au décret de  
remise d'impôt à Hudson's Bay Oil and Gas  
Limited, filiale de Dome Petroleum Limited), lettre  
datée du 6 mars 1987 du ministre des Finances au  
Comité, 12A:4-6

Deuxième (Travaux publics, ministère)

Conseil du Trésor, Secrétariat, réponse à certaines  
recommandations, 16A:53-62

Travaux publics, ministère

Lettre datée du 11 août 1987 du sous-ministre au  
Comité, 23A:12-3

Rapport d'activités, 16A:37-52

Quatrième et cinquième (Affaires indiennes et du Nord  
canadien, ministère)

Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère,  
réponse ou rapports provisoires, 19A:28-35

Lettre datée du 29 avril 1987 du sous-contrôleur  
général au Comité, 19A:36-7

Lettre datée du 14 juillet 1987 du ministre des Affaires  
indiennes et du Nord canadien au Comité, 23A:14-8

Lettre datée du 2 novembre 1987 du sous-ministre  
des Affaires indiennes et du Nord canadien au  
Comité, 27A:42-7



## Appendices—Suite

- Réponses à certains rapports du Comité...—Suite
- Sixième (Affaires extérieures, ministère, activités liées au commerce, suite à l'étude du rapport du vérificateur général 1985-1986, chapitre 9)
- Affaires extérieures, ministère, réponse à certaines recommandations du Comité, 24A:19-22
- Lettre datée du 16 septembre 1987 du vice-premier ministre au Comité, 23A:11
- Huitième (Comptes publics 1985-1986, suite à l'étude de l'opinion et observations du vérificateur général sur les états financiers du gouvernement du Canada, volume 1 des Comptes publics, sections 2 et 3)
- Lettre datée du 25 septembre 1987 du contrôleur général par intérim et le Sommaire des progrès et des projets concernant l'étude des rapports financiers du gouvernement fédéral, 24A:12-8
- Lettre datée du 27 novembre 1987 du président du Conseil du Trésor au Comité, 27A:23-4
- Onzième (Dépenses fiscales)
- Lettre du ministre des Finances au Comité, 38A:22-5
- Lettre du sous-ministre des Finances au Comité, 38A:26-8
- Vérificateur général
- Annexe au commentaire d'introduction présenté lors de sa comparution du 7 mai 1987 devant le Comité, 19A:19-27
- Annexes à la déclaration présentée lors de sa comparution du 19 avril 1988 devant le Comité, 37A:7-12
- Documents relatifs au budget des dépenses de 1988-1989 du Bureau du vérificateur général, 38A:15-20
- Approvisionnement et Services, ministère (MAS)**
- Agents et experts financiers, intégration au processus de prise de décision à impact pécuniaire, 33:19-20
- Années-personnes, réduction, 32:6, 11, 17, 25; 33:22
- Chèques, émission, retard, 32:10, 12
- Comité de répartition des ressources, rôle, 33:21
- Comptabilité analytique d'exploitation, système, mise en place, 32:9, 15-6, 25
- Comptabilité centralisée, service
- Comptes créditeurs, solde mensuel, rapprochement, méthode, 33:17
- Modernisation, 33:14-5
- Courrier, échanges entre les utilisateurs et le ministère sur la prestation des services, analyse, 33:19
- Employés, attitude et effectifs, réduction, 32:27
- Fournisseur exclusif, politique d'achat
- Cas, 33:25
- Price Waterhouse, constatations, 32:20; 33:26
- Profits, niveau, 32:21; 33:25
- Recours, limitation, 33:24-5
- Valeur totale des acquisitions, 33:25
- Frais d'exploitation, compression, 33:22-3
- Gestion, pratiques et contrôles, 32:26-7, 29-30
- Évolution, rappel historique, 33:12-3
- Gestion financière
- Contrôle financier de base, qualité, niveau, 32:5
- Imperfections, 32:4-5
- Informations financières, fiabilité et pertinence, 32:5-6, 8; 33:9, 19

## Approvisionnement et Services, ministère...—Suite

- Informatisation
- Développement, 32:5-6, 9, 11, 15, 18, 22-4, 27-9, 35-6; 33:4, 12-3
- Évaluation, 32:4
- Productivité du système informatique, 33:14-6
- Prospective, groupe, 32:35-6
- Uniformisation du système informatique, 32:11, 24
- Opérations régionales, rendement, système de mesures, 32:9, 15, 25-6; 33:6-8
- Planification, système, mise en place, 32:9; 33:6
- Plans d'urgence, mise en application, 32:7-8
- Politique d'achat
- GATT, accord, respect, 32:21
- Avantage concurrentiel, 33:28
- Voir aussi sous le titre susmentionné Fournisseur exclusif*
- Productivité
- Amélioration, mesures, 32:6, 9, 11, 14, 17-9, 25-6; 33:4-6, 8-11, 16-7, 27-9
- Évaluation, 32:33-4
- Indicateurs, 32:16-8, 30; 33:14
- Objectifs, 32:19; 33:4, 28
- Optimale, 32:6
- Progression, 32:10-2, 16-7, 30-1
- Vérificateur général, suivi, 33:16-7
- Produits et services
- Amélioration, mesures, 32:6, 11, 13-4, 33
- Complexité et spécificité, 32:6
- Contraintes, 32:7, 32
- Coûts, 32:4-6, 30-4; 33:9, 12-3, 20-4
- Qualité, niveau, 32:10, 31; 33:22
- Programmes, évaluation, 32:4
- Rémunération (paie et pension) de la fonction publique, services
- Coûts, 32:4-5, 7, 13, 30-2
- Système nouveau, mise en oeuvre, 32:5-6, 9, 15, 19, 26; 33:5, 10, 27
- Représentants, témoignages. *Voir Témoins*
- Ressources humaines
- Réaffectation, 32:8, 14-5
- Recours, niveau important, 33:12-3
- Transactions avec les particuliers et les entreprises, simplification des formulaires, des procédures et autres améliorations, initiatives, 33:17-9
- Vérification interne des comptes, service, 33:13-4
- Voir aussi Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada—Gestion financière; Sécurité du revenu, programmes—Prestations, distribution*
- APRM.** *Voir* Ministres, accroissement des pouvoirs et responsabilités
- ARAP.** *Voir* Administration du rétablissement agricole des Prairies
- Armements et matériel militaire.** *Voir* Commerce international, Affaires extérieures, ministère
- Asie-Pacifique, région.** *Voir* Commerce international, Affaires extérieures, ministère
- Assemblée des premières nations.** *Voir* Autochtones—Enseignement primaire et secondaire—Évaluation



- Assistance publique, régime**  
Bureau du vérificateur général, vérification, 39:24, 26
- Assurance, compagnies**  
Assurance-responsabilité, primes, augmentation, motifs, 5:48-9, 52  
États financiers, modèle de l'industrie du courtage en valeurs mobilières, 6:25, 29  
Solvabilité ou insolvabilité, évaluation, 5:37-9; 6:26
- Assurance-chômage**  
Compte, Bureau du vérificateur général, vérification, 39:24-6  
Prestataires  
Entrevues d'emploi, augmentation, programme, 39:22  
Recherche active d'emploi, 39:23-4  
Régime, objectif initial, détournement, 39:25
- Assurance hypothécaire, fonds.** Voir Société canadienne d'hypothèques et de logement—Fonds
- Assurance-maladie, régimes**  
Surfacturation, 35:10  
Surveillance, améliorations, 35:8
- Assurance-récolte.** Voir Agriculture
- Assurance-responsabilité.** Voir Assurance, compagnies
- Assurances, Département.** Voir plutôt Département des Assurances
- Attewell Bill (PC—Don Valley-Est)**  
Agriculture, 17:17-9  
Agriculture, ministère, 17:19  
Comité, 18:20  
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 17:17-20
- Autochtones**  
Autonomie politique  
Bande Sechelt, 8:34  
Programmes fédéraux, transfert, processus, 8:14, 22-3, 34  
Progressive, 8:35-8  
Bandes et organisations indiennes, financement  
Contributions, utilisation, pertinence, vérification, 8:15-6  
Décentralisation, modes optionnels de financement, accords, etc., 8:14, 16, 35, 38; 9:21-2  
Déficitaire, 6:36-8; 9:5  
Gestion, pratiques et contrôles, 9:22  
Diplômés en chômage, 9:19  
Enseignement primaire et secondaire  
Adaptation, 9:16-8  
Contrôle indien, 8:20-1  
Décentralisation, 8:20-1  
Évaluation des services, 8:11, 20; 9:19-21  
Assemblée des premières nations, secrétariat, examen en cours, 8:19, 21  
Financement, 8:20  
Fréquentation institutionnelles des enfants indiens, statistiques, 9:17  
Normes fédérales, 8:19-20; 9:16-7  
Ressources, affectation équitable, 8:20  
Réussite scolaire, taux, 8:20  
Fidécimmis, fonds, gestion par le MAINC  
Comptes de capital et comptes de résultats, 8:45-6, 53-4  
Deniers des Indiens, dépenses, autorisation, 8:29-33, 53; 9:4  
Indiens, Loi, modification, 8:33-5, 45-8, 54
- Autochtones—Suite**  
Fidécimmis, fonds, gestion par le MAINC—Suite  
Informatisation, 8:18  
Particularités, 8:16-8  
Privatisation, 8:18-9  
Successions des Indiens  
Conjoints, 8:54  
Personnes mineures, 8:41-2, 47; 22:31  
Règlement, délais, 8:41, 44-5  
Valeur supérieure à 2 000 \$, particularités, 8:54-5; 32:35  
Gouvernement, dépenses annuelles, 8:10  
Indiens, Loi, modification, 8:17  
Voir aussi sous le titre susmentionné Fidécimmis, fonds, gestion par le MAINC  
Indiens inscrits et Inuit, nombre, 8:10  
Revendications territoriales  
Avocats et consultants, services, remboursement par le MAINC, 37:41-2  
Coûts éventuels des revendications en suspens, 9:8-10  
Ententes  
Coûts, ventilation, 9:12  
Diverses, 9:11, 15-6  
Rapports annuels, présentation, 9:15  
Incidences et autres considérations afférentes, 8:11-2, 43  
Mise en oeuvre, planification, 8:21; 9:10, 12-3  
Négociations en cours, 9:13-4  
Politique, 9:10-1  
Santé, services aux Indiens. Voir plutôt Santé, services aux Indiens et aux populations du Nord  
«Sens des affaires» de la communauté autochtone, 8:39-40  
Terres, recettes et fidécimmis, gestion, amélioration, mesures législatives, présentation, 22:27, 35, 38-9  
Terres indiennes, gestion par le MAINC  
Aliénation, 8:18  
Cartographie, 8:25, 29  
Délégation aux Autochtones, 22:27  
Droits miniers, 8:18  
Enregistrement du parcellaire, 8:25  
Fiscalité, 22:39  
Informatisation, 8:18, 25, 28  
Inventaire des terres et des ressources naturelles, 8:24-5, 27-9  
Particularités, 8:16-8  
Pétrole et gaz naturel, ressources, inventaire, 8:25  
Responsabilités fiduciaires du MAINC, 8:26  
Traité 8, 9:15-6  
Transactions, guide de procédures, 8:18  
Universités et collèges, fréquentation, 9:18-9  
Voir aussi Action positive, programmes d'emploi; Affaires indiennes et Nord canadien, ministère—Employés
- Autochtones, alcool et drogues, lutte contre l'abus, programme national (PNLAADA)**  
Gestion, 35:29-30  
Participants, sélection, 35:30
- AZT.** Voir Médicaments
- Baie James et Nord québécois, Convention.** Voir Convention de la Baie James et du Nord québécois
- Baker, George (L—Gander—Twillingate)**  
Immobilisations, projets, contrôle des coûts, 20:35



**Baker, George—Suite**

Transport aérien, 20:32-9

Vérificateur général, rapport 1985-1986, 20:32-7, 39

**Bande Sechelt. Voir Autochtones—Autonomie politique****Banque commerciale du Canada (BCC)**

Pension, régime privé collectif, dissolution, 5:29-30

**Banque de Colombie-Britannique (BCB)**

Liquidation, coût estimé, 26:34, 36-8, 40-4, 57, 70

Projet de loi C-27

Allusions, 26:35, 39, 64

Teneur, 26:54-5

*Voir aussi* Banque Hongkong du Canada—Achat et

Évitement fiscal

**Banque du Canada. Voir Banque Hongkong du Canada—Achat****Banque Hongkong du Canada**

Achat de la Banque de Colombie-Britannique

Accord

Appréciation et appui divers, 26:41, 58

Contrat, 26:63-5

Équipe de négociations, composition, 26:48-9, 78

Obligations réciproques, respect, 26:63

Teneur, 26:33-4

Banque du Canada, participation, 26:49

Conseil des ministres, consultations, 26:53, 64-5

Décret du Conseil, 26:64-5

Hongkong and Shanghai Banking Corporation

Intérêt particulier, 26:58-9

Intermédiaire, rôle, 26:32-4, 39-40, 61-2, 65, 70-1

Intérêt public, sauvegarde, 26:42-3, 69-70

Justification d'un point de vue commercial, 26:42

Paiement de la SADC à la Hongkong and Shanghai

Banking Corporation

200 millions \$, montant, fixation, 26:44-5, 58, 60

Encouragement financier, 26:61, 77

Justification, explication, 26:39-40

Versement, transit par Nassau, Bahamas, 26:45-6, 48-9, 62, 72

Société d'assurance-dépôts du Canada

Économies pour la SADC et ses membres, 26:42

Facilitation, rôle, 26:32-7, 65

Fiscaliste, présence, 26:48-9

Soumissionnaires

Banques, refus de s'impliquer, 26:57-8, 73-4

Concurrents, 26:40-1, 49-50

Vancity Credit Union, offre, 26:40, 50-1

Comptabilité, méthodes, pertinence, 26:45-8

Évitement fiscal présumé relatif à l'achat de la Banque de Colombie-Britannique

Finances, ministère, implication, 26:55-6, 59-62, 67-8, 74-80

Légalité, mise en doute, 26:38, 61, 75-6

Parlement, renseignements, accès, mise en doute, 26:38-9,

53-4, 57, 68-72, 77

Retombées fiscales liées à la transaction

Budget, déficit, impact, 26:66-7

Lettre datée du 31 juillet 1987 du sous-ministre aux

Finances, 26:66

Dépôt, 26:56

Manque à gagner fiscal, 26:66-7

**Banque Hongkong du Canada—Suite**Évitement fiscal présumé relatif à l'achat...—*Suite*Retombées fiscales liées à la transaction—*Suite*

Prise en considération, 26:34, 59, 70-2

Reconnaissance ministérielle, 26:42, 65-7, 77, 79

Transaction nette d'impôt, 26:52, 55, 60, 72, 78

Revenu national, ministère

Décision préalable, 26:31, 49

Délibérations, 26:41, 55-6, 67, 73, 78

Société d'assurance-dépôts du Canada

Conflit d'intérêts, possibilité, 26:69-71

Implication, 26:37-8, 53, 55, 57, 68-9, 74-6, 78-9

Vérificateur général, position, 26:29-31, 53-5, 67-71, 80

**Banques. Voir Banque Hongkong du Canada—Achat—Soumissionnaires****Banques, opérations, commission d'enquête. Voir plutôt**

Commission d'enquête sur certaines opérations bancaires

**Barrados, Maria (Bureau du vérificateur général)**

Vérificateur général, rapport 1986-1987, 39:43-4

**Batchelor, Sheila (ministère du Revenu national)**

Vérificateur général, rapport 1986-1987, 38:18, 33-6

**BCB. Voir Banque de Colombie-Britannique****BCC. Voir Banque commerciale du Canada****BCG. Voir Bureau du contrôleur général****Biens immobiliers, gestion**

Bureau de gestion, rôle, 3:5, 23, 26; 4:8-9, 34; 7:21

Contrôle des coûts des projets d'immobilisations

Approbation, coûts réels, établissement, 7:28-9

Dépassements de coûts, 3:44-5; 4:4-5, 29; 7:11-2, 14-6, 28

Excédents, 7:27-8

Lignes directrices du Conseil du Trésor sur les

dépassements de coûts, 3:6-7, 10-2, 18-29, 43-6; 4:35-41

Rapport annuel, présentation, 4:22; 7:27

Statistiques sur les dépassements, 3:25; 4:4, 12, 20-3, 40; 7:15-8

Déficiency, cas isolés, 3:10, 13, 18-9, 38

Devis, système principal, 4:26, 28

Espaces à bureaux

Appels d'offres, 7:7

Demandes, 7:6-8

Inoccupation, 3:41-2; 4:30-1; 7:4-6, 18-9

Utilisation, 3:38; 4:30

Gestion de projets, manuel, 4:33

Lignes directrices du Conseil du Trésor concernant le financement de projets

Autorisation déléguée au ministère des Travaux publics,

niveau, 3:13-4, 21-3, 26-8

*Voir aussi sous le titre susmentionné* Contrôle des coûts

Location

À bail, lignes directrices, 3:36-7; 4:28, 33; 7:26

Appels d'offres publics, 4:5; 7:19-21, 24-7

Secteur privé, clients, 7:18

Situation d'urgence, invocation, 7:21-4

Locaux loués, frais de fonctionnement et d'entretien,

facturation, 4:10

Logement, programme

Autofinancement, 4:34



**Biens immobiliers, gestion—Suite**

## Logement, programme—Suite

Immobilisations, plan à long terme, 3:9-10, 30-1; 4:29-30

Investissements, plan à long terme, 3:5, 9-10, 30

Loyers, paiements non-productifs, 3:6, 33, 40

Ministères clients du ministère des Travaux publics

Besoins et exigences, définition et modifications, 3:28, 37-41, 43; 4:14-9, 27-8

Information, 4:10, 13-4

Partage des attributions, 4:9-10, 13, 27

Sensibilisation aux coûts, 4:10, 13

Nielsen, rapport, conclusions et recommandations, 4:6-7, 24

Politique de gestion immobilière nationale

Directives, dépôt demandé, 3:29

Mise en place, 3:5, 15, 20, 38; 4:10-1

Modification, 3:45-6

Origines, 4:6, 12-3

Propriété, droit et garde, responsabilités, distinction, 4:7

Propriétés excédentaires, aliénation, 4:5, 32; 7:10

Services

Autofinancement, 3:5, 21, 45; 4:34

Efficacité, 4:5

Facturation, taux, 4:25

Terrains vacants

Achats, 7:19

Downsview, North York, Ont., parcelle, vente, 7:9-10

Voir aussi Agriculture, ministère

**Biotechnologie.** Voir Agriculture—Recherche agricole**Blackburn, Derek (NPD—Brant)**

Défense, matériel et équipement, 28:30-2

Défense nationale, 28:34-6

Défense nationale, ministère, 28:31, 34

Vérificateur général, rapport 1986-1987, 28:30-6

**Boudria, Don (L—Glengarry—Prescott—Russell)**

Banque Hongkong du Canada, 26:36-9, 72-6

Biens immobiliers, gestion, 3:29, 36-41; 4:14-9, 36-9

Comité, 3:8, 29

Impôt sur le revenu, 26:74-5

Laboratoire de recherche agricole, 4:36-9

Louis-St-Laurent, immeuble, 3:31-6, 38-41

Pénitencier de Port-Cartier, 1:42-4

Radars, modernisation, projet, 16:19

Travaux publics, ministère, 3:29-30

Vérificateur général, rapport

1983-1984, 3:8, 29-41; 4:14-9, 36-9

1985-1986, 1:42-4; 2:7; 3:8, 29-41; 4:14-9, 36-9; 16:18-9

1986-1987, 26:36-9, 72-6

**Bourgon, Jocelyne (ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources)**

Vérificateur général, rapport 1986-1987, 36:24-7

**Boyd, B.T. (ministère des Approvisionnements et Services)**

Vérificateur général, rapport 1986-1987, 29:9, 13-4, 16-20, 26, 38-40, 42-9

**Brevets.** Voir Médicaments**Brightwell, A. H. Harry (PC—Perth)**

Agriculture, 18:33-5

Laboratoire de recherche agricole, 18:33

Procédure et Règlement, 18:33-4

**Brightwell, A. H. Harry—Suite**

Vérificateur général, rapport 1985-1986, 18:33-5

**Budget, déficit**

Accumulé, sous-évaluation, 19:6, 25; 21:5, 28-9

Par personne, 19:4

Situation, clarification, 19:30

Voir aussi Banque Hongkong du Canada—Évitement fiscal—Retombées; Gouvernement, trésorerie, gestion—Prêts et avances; Société d'assurance-dépôts du Canada—Déficit

**Budget des dépenses**

Fond et forme, Comité, étude, 40:13-4

Partie III, plan des dépenses

Bureau du vérificateur général, étude, 37:9

Présentation, modification, 29:6, 28-30

Présentation, 1:20; 11:8

Prévisions et états financiers, écarts supérieurs à 10%, explication, 1:20

Programmes ministériels, rendement prévu et obtenu, rapport, 11:8

Voir aussi Bureau du vérificateur général; Énergie, Mines et Ressources, ministère; Immobilisations, projets, contrôle des coûts; Santé nationale et Bien-être social, ministère

**Bureau d'emploi de la Commission de la Fonction publique.**

Voir Action positive, programmes d'emploi—Minorités visibles

**Bureau des négociations commerciales**

Locaux, demande, 7:7-8

**Bureau du contrôleur général (BCG)**

Comité, relations, 11:33-5; 41:25

Conseil du Trésor, relations, 41:23, 26, 28

Création, 11:4

Directions du bureau, activités respectives, 11:5

Indépendance, 41:25-6

Mandat

Exécution, activités, 11:4-5, 12, 34-5; 30:13, 43-5

Teneur, 41:17-20

Vérificateur général, point de vue, 30:45

Ministre responsable, 41:25, 28

Personnel, effectifs, 41:20

Réorganisation, 41:17-8

Représentants, témoignages. Voir Témoins

Voir aussi Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère—Terres, recettes et fidéicommis—Gestion du MAINC; Bureau du vérificateur général—Vérification, travaux—Plan quinquennal; Ministères et organismes gouvernementaux—Gestion et Ministres, accroissement des pouvoirs et des responsabilités

**Bureau du surintendant des institutions financières**

Représentant, témoignage. Voir Témoins

**Bureau du vérificateur général (BVG)**

Activités internationales

Boursiers en vérification originaires de pays en voie de développement, 12:11; 37:27-8

Chine, vérificateurs, formation, participation, 12:11; 13:37; 37:24-6

Historique de l'implication du Bureau, 37:44-5

IDEA, logiciel, utilisation mondiale, 13:20-1

Prix, obtention, 12:10, 41



**Bureau du vérificateur général (BVG)—Suite**

- Activités internationales—*Suite*
  - Savoir-faire, reconnaissance internationale, 12:11; 37:5
  - Vérification informatique, réunion de l'OCDE à Copenhague, Dan., 37:26
  - Voir aussi sous le titre susmentionné* Mandat
- Budget des dépenses
  - Annulation de crédits en fin d'exercice, 13:26, 31-2
  - Comité, étude, pertinence, 12:9, 12; 37:4, 7
  - Partie III, plan des dépenses, présentation, 37:6
- Comité. *Voir sous le titre susmentionné* Budget des dépenses et Vérification, travaux—Plan annuel
- Conseil du Trésor
  - Contrôle, opposition, 12:16
  - Voir aussi sous le titre susmentionné* Vérification, travaux—Plan quinquennal
- Dépenses, niveau de croissance, 12:15-6, 32-3, 40-1; 13:20, 28-9, 31, 36-7; 36:5-6, 9, 33-5, 49-50
- Direction générale des opérations, remaniement, 37:5, 31, 56
- Efficacité et rendement
  - Évaluation, 12:14; 37:55-6
  - Voir aussi sous le titre susmentionné* Vérification, travaux
- Gestion, information, 12:10
- Informatisation
  - Économies afférentes, 12:10, 35; 37:5-6, 18, 37
  - Efficacité, impact, 12:10, 42; 37:18
  - Étude interne, 37:34-5
  - IDEA, logiciel, utilisation, 13:20
  - Investissement financier, 12:9; 13:21; 37:5-6
  - Personnel, impact, 37:37
  - Système informatique, renouvellement, 37:32-3, 37
- Locaux, qualité, appréciation, 12:42
- Mandat, 1:21; 8:49-51; 12:9-10, 26-7, 42
  - Activités internationales, composante sans fondement législatif, 37:43-4
  - Administration financière, Loi, modification, 12:15-6, 38
- National Audit Office du Royaume-Uni, fonctionnement, comparaison, 12:21-2; 13:11-2
- Nielsen, rapport, commentaires concernant le Bureau, 12:13, 15; 13:17, 19
  - Vérificateur général, réponse, 12:41-2
- Parlement, contrôle, 12:15-6
- Personnel
  - Années-personnes, 12:10, 14, 16-7; 13:22-3, 25-8, 30-1, 36; 37:6, 8, 11-20, 50, 53, 56-8; 38:4
  - Classification, 13:17-8
  - Compétence professionnelle, 37:6-7
  - Et comité exécutif, communications, lacunes, 13:13
  - Photographe, emploi, coûts, etc., 37:23-4
  - Rémunération, masse salariale, croissance, 13:21
  - Sous-vérificateurs généraux, nombre, tâches et rémunération, 37:55-6
  - Syndiqué, 37:24
  - Voir aussi sous le titre susmentionné* Informatisation
- Rapports. *Voir plutôt* Vérificateur général, rapport
- Représentants
  - Comparation devant le Comité, coûts, évaluation, 37:35-6
  - Témoignages. *Voir* Témoins
- Revenus
  - Affectation mixte, 13:21-2
  - Fonds du revenu consolidé, affectation, 12:32; 13:21-2

**Bureau du vérificateur général (BVG)—Suite**

- Revenus—*Suite*
  - Provenance, 12:28, 34-5; 13:21-2, 32, 37
- Variation, 37:48-9
- Vérificateurs des comptes du Bureau, George A. Welch and Company, 12:41; 13:14
- Vérification, travaux
  - Accroissement, 37:6, 14-8, 50
  - Coût-efficacité, étude, 37:5, 31-2, 56
- Coûts
  - Clients internationaux, 12:28; 37:24-7
  - Concurrentiels, 12:31, 40; 37:20
  - Contrôle, 13:10
  - Diminution, 12:14, 16, 33, 42; 13:10; 37:32
  - Établissement, 12:39-40
  - Facturation, 12:28-32, 35; 37:29-31
  - Frais généraux relatifs aux vérifications, imputation, 37:5
- Covérification, 12:10, 30, 39-40; 13:37-40
- Effet de dissuasion auprès des organismes vérifiés et économies réalisées, 37:36-7
- Efficacité et rendement des ressources, 12:14, 33; 13:18
  - Stevenson, Kellogg, Ernst & Whinney, étude, 12:11, 20, 22; 13:13-4
- Normes et méthodes, 12:42; 13:7-8; 37:5, 35
- Plan annuel, 12:18; 13:9-10; 37:5
  - Comité, suggestions, 12:20-1; 13:11, 42-3; 37:50-2, 58-9
- Plan quinquennal, 8:48-9; 12:18-9
  - Bureau du contrôleur général, information, 12:19
  - Conseil du Trésor, information, 12:19
- Priorités, établissement, 12:17-8, 26-8
- Qualité et niveau de confiance, 12:33, 35; 13:7-10, 15-9, 29-30, 35-6; 37:6
- Réunions avec les mandataires des organismes à vérifier, enregistrement électronique, suggestion, 29:23
- Sous-traitance, 13:30-2; 37:6, 20-4
- Suivi, 17:23-5
- Vérifications spéciales, 37:9-10
- Vérification intégrée du Bureau, 13:15
- Voyages d'affaires, frais, 12:13, 34, 42



**Bureau du vérificateur général (BVG)—Suite**

*Voir aussi* Aéroports—Lester B. Pearson, aéroport—Aérogare n° 3, projet; Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère—Vérification des comptes; Agriculture, ministère; Appendices—Réponses à certains rapports du Comité (1<sup>re</sup> session, 33<sup>e</sup> législature)—Douzième et Vérificateur général—Documents relatifs au budget des dépenses; Assistance publique, régime; Assurance-chômage—Compte; Budget des dépenses—Partie III, plan des dépenses; Comité—Rapports à la Chambre (1<sup>re</sup> session, 33<sup>e</sup> législature), suivi et Témoins, comparution; Commission de la Fonction publique—Vérification intégrée, suivi; Conférence des vérificateurs généraux du Commonwealth—Frais d'hôte; Énergie, Mines et Ressources, ministère—Vérification des comptes; Fonction publique—Productivité; Fondation canadienne de la vérification intégrée—Financement; Gouvernement, administration—Économies potentielles; Gouvernement fédéral, rapports financiers, étude—Objectifs; Ministères et organismes gouvernementaux—Efficacité et Vérification des comptes; Résidences officielles—Entretien et rénovations, étude; Santé nationale et Bien-être social, ministère; Service correctionnel du Canada; Société canadienne des postes; Sociétés d'État—Vérification; Transports, ministère—Coûts, recouvrement et Gestion financière; Yukon Development Corporation

**Bureau du vérificateur général de l'Ontario.** *Voir* Comité—Déjeuners—Ontario

**Bureaux commerciaux.** *Voir* Commerce international, Affaires extérieures, ministère, activités—Missions commerciales

**Buskard, Ross** (Bureau du vérificateur général)

Vérificateur général, rapport 1985-1986, 16:19, 23, 26-7, 29-30; 20:14, 17-20, 40; 25:17-9, 31, 38-9

**BVG.** *Voir* Bureau du vérificateur général

**Cabinet du premier ministre, représentant.** *Voir* Pénitencier de Port-Cartier—Groupe de travail et Prise de décision

**Cadres des plans opérationnels (CPO).** *Voir* Ministères et organismes gouvernementaux; Revenu national, ministère—Douanes et Accise

**Calgary, Alb.** *Voir* Jeux olympiques d'hiver

**CANMET.** *Voir* Centre canadien de la technologie des minéraux et de l'énergie

**Canola.** *Voir plutôt* Colza

**CAPAFE.** *Voir* Comptes à payer à la fin de l'exercice

**Capello, G.G.** (Conseil du Trésor)

Immobilisations, projets, contrôle des coûts, rapport 1985 et vérificateur général, rapport 1985-1986, étude, 10:8-9, 13-7, 20-6, 28, 30-1, 34-40

Vérificateur général, rapport

1983-1984, 3:22-8, 34-5, 40; 4:21-2, 34, 36, 40-1; 7:11-7, 21-4, 27-8

1985-1986, 3:22-8, 34-5, 40; 4:21-2, 34, 36, 40-1; 7:11-7, 21-4, 27-8

**Carin, Barry** (Commission de l'emploi et de l'immigration)

Vérificateur général, rapport 1986-1987, 39:19-21, 46-8

**Carter, David** (ministère des Travaux publics)

Vérificateur général, rapport

1983-1984, 4:26

1985-1986, 4:26

**Cartographie.** *Voir* Autochtones—Terres indiennes; Énergie, Mines et Ressources, ministère

**CCN.** *Voir* Commission de la Capitale nationale

**CCVOSP.** *Voir* Comité sur la comptabilité et la vérification des organismes du secteur public

**CEIC.** *Voir* Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada

**Centre canadien de la technologie des minéraux et de l'énergie (CANMET)**

Gestion, clients, participation, 36:9

**Centre national sur le SIDA**

Création, 35:9

**CF-18.** *Voir* Défense, matériel et équipement—Avions

**CF-104.** *Voir* Défense, matériel et équipement—Avions

**CFP.** *Voir* Commission de la Fonction publique

**Challenger.** *Voir* Défense, matériel et équipement—Avions

**Château Frontenac.** *Voir* Langues officielles, politique—Formation—Bénéficiaires

**Chine.** *Voir* Bureau du vérificateur général—Activités internationales

**Chômage.** *Voir* Autochtones—Diplômés

**CIRS.** *Voir* Recherche scientifique, crédit d'impôt

**Clayton, Alan** (Conseil du Trésor)

Vérificateur général, rapport

1983-1984, 4:6-9, 12-3, 25, 29

1985-1986, 4:6-9, 12-3, 25, 29

**CN Rail**

Évitement fiscal, 23:12, 29-31; 24:47-9

**Cohen, Michael** (Département des Assurances)

Vérificateur général, rapport 1985-1986, 5:24-5, 29-30, 42, 46-7, 52-3; 6:8-10, 27-8

**Collectivités, développement, programme.** *Voir plutôt* Développement des collectivités, programme

**COLOG.** *Voir* Défense, matériel et équipement—Achats ou acquisitions—Cologistique, accord

**Colza.** *Voir* Agriculture—Recherche agricole

**Comité**

Budget des dépenses, 12:9, 29; 35:3

Comité directeur. *Voir plutôt sous le titre susmentionné*

Sous-comité du programme et de la procédure

Communiqué de presse, publication, 40:14

Conférence de presse, tenue, 39:6

Déclarations liminaires de certains témoins, annexion au procès-verbal comme lues, 27:5; 28:3; 29:4; 30:4; 32:3-4; 34:4; 35:6; 36:4; 37:4; 38:4; 39:8

Déjeuners ou dîners offerts par la présidente

Conseil canadien des comités des comptes publics, membres, 27:3



**Comité—Suite**

- Déjeuners ou dîners offerts par la présidente—*Suite*  
 Irlande, membres du Comité des comptes publics, invitation pour le déjeuner, 1:9  
 Ontario, membres du Comité des comptes publics et du Bureau du vérificateur général de l'Ontario, 35:3
- Délibérations  
 Inaudibles, 1:26; 4:36; 18:36  
 Sans enregistrement, 1:5, 9, 35, 53
- Députés  
 Absence, 18:9; 29:10, 35  
 Temps de parole et ordre d'intervention, 1:36, 44; 8:34; 11:9; 12:22-3; 13:20, 33, 36; 14:46, 48; 20:29; 41:37
- Documents  
 Annexion au compte rendu, 1:8-9; 2:8; 6:29; 10:39-40; 12:29; 16:3, 34; 18:5; 19:15; 23:10, 33; 24:54; 27:3; 37:3, 7; 38:3-4; 39:7  
 Demandes ou offres de renseignements, 1:44; 3:29-30, 43; 5:30, 47, 53; 6:5, 29; 7:7-8, 19, 27; 9:5; 10:39; 12:35; 14:24-5, 29, 31, 45; 15:35; 16:28; 17:20, 32, 35-6; 18:21-2; 20:31, 40; 21:21-2, 25, 31; 22:31; 24:46, 53; 25:22-3; 28:30; 29:21, 33, 44, 47; 31:11-2; 37:15-7, 19-20, 56-7; 38:24-5  
 Obstacles, confidentialité, délais, etc., 25:24-5  
 Dépôt auprès du greffier, 9:4-5; 15:4; 20:16-7, 24-5; 24:45-6; 26:56; 30:26-7, 45-6; 34:21  
 Questions, réponses écrites attendues des témoins, 29:44; 33:27  
 Traduction française, dépôt, délai, 15:4  
 Travaux publics, ministère, 4:4
- Mandat, 1:13, 26, 48-9; 4:35-6, 40
- Présents destinés à divers hôtes du Comité, achat, 26:26
- Présidente et vice-président, élection, 1:7; 24:6
- Présidents suppléants, désignation, 5:4; 7:4, 17; 36:20
- Quorum, 1:35
- Rapports à la Chambre (1<sup>re</sup> session, 33<sup>e</sup> législature), suivi  
 Bureau du vérificateur général, lettre de la présidente du Comité au président du Conseil du Trésor, 1:5  
 Travaux publics, ministère, rapport d'activités, demande, 2:7
- Séance d'organisation, 1:7-9
- Séances  
 À huis clos, 1:5; 2:7; 8:8; 10:6; 12:7; 20:8-9; 22:11; 23:9; 24:6; 26:26-7; 27:3-4; 35:3; 39:6; 40:12-3; 41:14, 40  
 Interruption, 1:35-6  
 Tenue, 12:14; 14:49, 52; 41:31-3, 39  
 Et impressions des témoignages en l'absence de quorum, 1:8
- Sous-comité du programme et de la procédure, composition, 1:8
- Témoins, comparution, convocation, etc., 3:43; 11:23  
 Affaires indiennes et Nord canadien, ministère, représentants, nombre, 22:18-9  
 Agriculture, ministère, 18:40  
 Bureau du vérificateur général, 3:43; 37:35-6  
 Commission de la Fonction publique, 1:5  
 Conseil du Trésor, Secrétariat, 1:5  
 Finances, ministère, 24:4  
 Sous-vérificateur général, 41:33  
 Transports, ministère, 24:4  
 Travaux publics, ministère, 3:7-8, 43; 7:4  
 Vérificateur général, 1:35-6; 41:26, 32

**Comité—Suite**

- Travaux. *Voir plutôt* Travaux du Comité
- Voyages  
 Europe, 20:8; 24:31  
 Frais de représentation, 12:29  
*Voir aussi* Rapports à la Chambre—Douzième
- Voir aussi* Agriculture, ministère—Activités; Appendices—Réponses à certains rapports du Comité; Budget des dépenses—Fond et forme; Bureau du contrôleur général; Bureau du vérificateur général; Comptes publics—Présentation—Modification; Conseil canadien des comités des comptes publics—Neuvième et Dixième; Conseil du Trésor—Passation; Immobilisations, projets, contrôle des coûts—Cas particuliers; Ordres de renvoi; Radars, modernisation, projet; Société d'assurance-dépôts du Canada—États financiers; Visiteurs au Comité; Vote en Comité
- Comité des comptes publics de l'Ontario.** *Voir* Comité—Déjeuners—Ontario
- Comité Goodman.** *Voir plutôt* Goodman, comité
- Comité permanent des comptes publics.** *Voir plutôt* Comité
- Comité permanent des finances et des affaires économiques.** *Voir* Fiscalité—Réforme
- Comité permanent du travail, de l'emploi et de l'immigration.** *Voir* Emploi, planification, programmes—Mise en oeuvre
- Comité sur la comptabilité et la vérification des organismes du secteur public (CCVOSP).** *Voir* Comptes publics—Présentation
- Commerce international**  
 Activités spécifiques du ministère des Affaires extérieures. *Voir plutôt* Commerce international, Affaires extérieures, ministère, activités  
 Exportations canadiennes, part de marché, 14:24-5; 15:4  
 Japon et Canada, porc, exportations canadiennes, diminution, 14:19-22, 30-1, 34-5, 37-8; 15:4  
 Produits agricoles, subventions, pratiques, dénonciation, 14:21  
 Québec, aide pour l'exportation, programme, 15:20
- Commerce international, Affaires extérieures, ministère, activités**  
 Armements et matériel militaire, commercialisation, 14:12  
 Asie-Pacifique, région, 14:12-3, 27, 29; 15:35  
 Coordination  
 Agriculture, ministère, collaboration, 15:15; 18:32  
 Fédérale-provinciale, 14:7-9; 15:8-10, 20  
 Interministérielle fédérale, 14:5-6, 8, 11-2, 34-5, 39-40; 15:7, 14, 16-8, 24, 28-9, 36  
 MEIR, collaboration, 15:14-7, 24-5  
 Secteur privé, 14:7-9; 15:10  
 Courtiers de sociétés de commerce privées rémunérés à la commission, contribution, 15:30-1
- Délégués commerciaux**  
 Affectation, durée, 14:14, 26, 48-9; 15:36  
 Canadiens, 14:46-8  
 Compétences, 15:10-1  
 Évaluation, 14:13  
 Formation et perfectionnement, 14:14, 28-9  
 Recrutement, 14:14, 29



**Commerce international, Affaires...—Suite**

- Délégués commerciaux—*Suite*
  - Recrutés sur place, 14:14-5, 26, 46-8; 15:10-1
  - Rôle, 14:4-5
- Développement international, assistance publique, programmes d'appui aux efforts commerciaux, 15:22-4
- Exportations et investissements, promotion, planification et suivi, système, 14:8-9, 23; 15:36
- Foires et missions, efficacité, évaluation, 14:11, 45
- Gestion, priorités, 14:6, 15
- Information commerciale
  - Collecte, analyse et diffusion, 14:5, 8; 15:7-9, 36
  - Informatisation, rationalisation, 14:8-9, 12, 22-3; 15:27-8
  - Secteur privé, participation, 15:27
- Mandat de commercialisation, mise en oeuvre, 14:7, 11, 23-4, 38-41; 15:25-7
- Marchés d'exportation, développement, programme
  - Activités, 15:5
  - Admissibilité, critères, 14:9-10; 15:5-6, 18, 33-4
  - Contributions non remboursées, recouvrement, 14:5, 10; 15:6, 21-2, 31-4, 36
  - Entreprises bénéficiaires, taille, 15:19, 26-7
  - Industrie, programme de coopération industrielle de l'ACDI, ressemblances, 15:22
  - MEIR, participation, 15:6-7
  - Modèles, comparaison, 15:19-20, 34
  - Objectifs, 15:19
  - Partage des frais, 15:34
  - Projets de promotion, programme et PDME, fusion, 14:9
  - Rendement de chaque dollar investi, 15:32
- Ministres responsables, 14:18
- Missions commerciales, ambassades, consulats ou bureaux commerciaux
  - Fermetures, impact commercial et économies réalisées, 15:11-3
  - Niveau de service, 14:4-5, 7-8, 22, 41-5; 15:30, 35-6
  - Nombre total, 14:23
  - Nouveaux, 14:12-3
  - Objectifs spécifiques, 14:23-4
  - Rendement, évaluation, 14:22-5, 33-4
  - Services, coûts, recouvrement, etc., 14:6, 42, 44-5; 15:13-4, 36
- Personnel, affectation et gestion
  - Activités diverses, résumé, 14:12-5
  - Agents de commerce. *Voir plutôt sous le titre susmentionné* Délégués commerciaux
  - Coûts d'affectation, différence entre le personnel canadien et le personnel recruté localement, 14:27, 47
  - Dotation, 14:36-7; 15:14
  - Échanges commerciaux, réorientation, relations, 14:27, 29
  - Généralistes et spécialistes, 14:13-4, 28
  - Informatisation, 14:35-7
  - Nombre, détermination, 14:26
  - Personnes recrutées sur place, 14:6, 11, 13, 25-7, 46-8, 50
  - Ressources, prévisions, 14:27-8
- Rapport à la Chambre, 20:3-7
- Rendement, évaluation,
  - Méthodologie, 14:6, 18-9
  - Niveau de vie des Canadiens, impact, 14:30
- Sous-ministres, affectation, durée et imputabilité, relations, 14:16-8, 39, 49

**Commerce international, Affaires...—Suite**

- Tourisme, promotion, programme
  - États-Unis, ressources, affectation, compression, 14:50-1
  - Exécution, privatisation, projet-pilote, évaluation, 14:11-2
  - Section administrative centrale, création, 14:12
- Voir aussi* Rapports à la Chambre—Sixième
- Commissaire à l'efficacité**
  - Contrôleur général, point de vue, 41:24-5
  - Fonction, création, 30:46
  - Vérificateur général, point de vue, 30:46
- Commission canadienne du blé**
  - Comptes débiteurs de pays clients, valeur, réduction, justification, 19:26, 34; 21:5
- Créances irrécouvrables**
  - Contrôleur général, opinion, 19:10, 30, 33
  - Gouvernement, débiteur, 21:24
  - Pologne, cas, 19:33; 21:14-5, 23-5
  - Provision, établissement, omission, 19:28, 33-6; 21:5-6
  - Radiation, 19:35-7
  - Vérificateur général, réserves, 19:5-6, 14, 25, 33-4; 21:6
- Prêts**
  - Intérêts courus à recevoir, 21:5-6
  - Renégociation et rééchelonnement, 21:5, 14-5
  - Ventes à crédit, 19:33
- Commission canadienne du lait**
  - Imputabilité, amélioration, mesures, 17:9
- Commission de la Capitale nationale (CCN). *Voir*** Résidences officielles
- Commission de la Fonction publique (CFP)**
  - Employés, effectifs, 2:28
  - Représentants, témoignages. *Voir* Témoins
  - Vérification des comptes, 2:18-20
  - Vérification intégrée, suivi du Bureau du vérificateur général, 2:26
  - Voir aussi* Action positive, programmes d'emploi—Groupes sous-représentés; Appendices—Réponses à certains rapports du Comité (1<sup>re</sup> session, 33<sup>e</sup> législature)—Dixième; Comité—Témoins, comparution
- Commission de la Fonction publique, Bureau d'emploi. *Voir*** plutôt Bureau d'emploi de la Commission de la Fonction publique
- Commission de la Fonction publique, président. *Voir*** Appendices
- Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada (CEIC)**
  - Activités, 39:11, 17
  - Financement, répartition régionale, 39:18-21
  - Gestion financière
    - Amélioration, 39:9, 17
    - Informations financières, 39:9
      - CEIC et MAS, double emploi, élimination, 39:36-8
      - Lacunes, 39:9
      - Qualité, niveau, 39:16
  - Objectifs, description opérationnelle, lacunes, 39:17-8
  - Représentants, témoignages. *Voir* Témoins
  - Robot, utilisation, rentabilité, 39:38-9
  - Voir aussi* Appendices



**Commission d'enquête sur certaines opérations bancaires (Estey)**

Conclusions et recommandations, allusions, 5:34-5, 37, 49; 6:7, 25-6; 19:6, 27

**Commission de réforme du droit du Canada. Voir**

Appendices—Réponses à certains rapports du Comité (1<sup>re</sup> session, 33<sup>e</sup> législature)—Onzième

**Commission de règlement des contrats. Voir** Gouvernement, contrats

**Commission Estey. Voir plutôt** Commission d'enquête sur certaines opérations bancaires

**Commonwealth. Voir** Conférence des vérificateurs généraux du Commonwealth; Visiteurs au Comité

**Communauté européenne**

Fiscalité, harmonisation, 24:30-1

**Compagnies d'assurance. Voir plutôt** Assurance, compagnies

**Compétences, acquisition, programme. Voir plutôt** Acquisition des compétences, programme

**Complexe Guy-Favreau**

Coûts initiaux de réalisation du projet, dépassement, motifs, 1:11; 7:18

Occupation, taux, 3:42

**Comptabilité**

Publique et privée, différenciation, 19:27-8

**Comptes à payer à la fin de l'exercice (CAPAFE). Voir**

Gouvernement, trésorerie, gestion; Ministères et organismes gouvernementaux—Dépassements de crédits

**Comptes publics**

Contrôleur général. *Voir sous le titre susmentionné*

1985-1986; Présentation—Intégrité—Divergences et Modifications

Établissement, directives, 19:7

1985-1986

Contrôle général, point de vue, 19:9-12, 16-8, 31, 36

Étude, 19:4-45; 21:4-31

Présentation, forme et contenu, modifications, 19:8-9

Rapport à la Chambre, 23:3-7

Vérificateur général, réserves, 19:5, 14, 17

1986-1987

Étude, 27:5-51

Présentation, forme et contenu

Bilan, données financières, passage de l'actif au passif, décision, critères, 19:42-3

Canada, chef de file mondial, 19:4, 7, 24, 44

CCVOSP, conclusions et recommandations, 19:5, 14, 45; 21:29

Crédibilité et impartialité, 19:18-20

Gouvernement, application, 19:19-20, 25, 43; 21:23-4

Écarts entre les dépenses prévues et réelles et les résultats des programmes, justification, 1:20; 11:8

ÉRFGF, conclusions et recommandations, 19:4-5; 21:19-20

Intégrité et objectivité, 19:7, 14, 24, 31; 21:18-9, 23-4

Divergences d'opinions entre le vérificateur général et le contrôleur général, 19:43-5; 21:14, 16-7

Perfectibilité, 19:24-5; 27:51

**Comptes publics—Suite**

Présentation, forme et contenu—*Suite*

Modifications, mise en oeuvre

Comité, soutien, 19:4-7, 12, 15, 30-1

Contrôleur général, initiatives, avancement, etc., 19:12-4, 44; 21:19-21, 28-30

Vérificateur général, réserves, 19:15-7, 22-4; 21:30

*Voir aussi le titre susmentionné* 1985-1986

Sociétés d'État, données financières, consolidation, omission, 19:10, 16, 22, 38; 21:4, 15, 24, 28-9

Utilité, 19:6, 44-5

Vérificateur général. *Voir sous le titre susmentionné* 1985-1986; Présentation et Intégrité—Divergences

*Voir aussi* Douanes, droits—Décrets de remise—Information; Pension, régimes publics collectifs—Indexation, dettes actuarielles, inscription; Rapports à la Chambre—Huitième

**Comptes publics, Comité. Voir plutôt** Comité

**Condition physique et sport amateur**

Athlètes

Performance, évaluation, 35:23

Soutien, évaluation et ministre responsable, propos, 35:22-4

Condition physique Canada, opérations, évaluation, 35:6-7, 17

Financement, niveau, 35:26

Organismes indépendants

Création, rappel historique, 35:15

Évaluation, 35:19, 21-2

Fonds, allocation et emploi, justification, 35:15-7, 21, 24-5

Santé nationale et Bien-être social, ministère, programme, évaluation, 35:6-7, 13-5, 17-21, 24-6

Sous-ministre adjoint titulaire, 35:20-1

**Conférence des premiers ministres. Voir** Emploi, planification, programmes—Élaboration

**Conférence des vérificateurs généraux du Commonwealth**

Frais d'hôte du Bureau du vérificateur général, 37:33-4

Tenue au Canada, 37:5

**Conflits d'intérêts. Voir** Banque Hongkong du Canada—

Évitement fiscal—Société d'assurance-dépôts du Canada; Pension, régimes privés collectifs—Surveillance

**Conseil canadien de la recherche agricole. Voir** Agriculture—Recherche agricole—Planification et orientation

**Conseil canadien des comités des comptes publics**

Neuvième rencontre annuelle, Québec, Qué., juillet 1987, Comité, participation, 21:21

Dixième rencontre annuelle, Halifax, N.-É., juillet 1988, Comité, participation, 40:12

*Voir aussi* Comité—Déjeuners; Rapports à la Chambre—Quatorzième

**Conseil des ministres. Voir** Banque Hongkong du Canada—Achat

**Conseil du Trésor**

Cabinet, représentants, témoignages. *Voir* Témoins

Passation de marchés, procédure, Comité, rapport antérieur, allusion, 1:44

Secrétariat, représentants, témoignages. *Voir* Témoins



**Conseil du Trésor—Suite**

Voir aussi Appendices; Biens immobiliers, gestion—Lignes directrices; Bureau du contrôleur général; Bureau du vérificateur général; Comité—Témoins, comparaison; Gouvernement, dépenses—Dépenses de fin d'exercice; Immobilisations, projets, contrôle des coûts; Ministères et organismes gouvernementaux—Ministres, accroissement des pouvoirs et des responsabilités et Programmes, évaluation; Pénitencier de Port-Cartier; Radars, modernisation, projet—Analyses de rentabilité et Approbation

**Conseil du Trésor, président.** Voir Action positive, programmes d'emploi; Appendices—Réponses à certains rapports du Comité (2<sup>e</sup> session, 33<sup>e</sup> législature)—Huitième—Lettre datée du 27 novembre 1987

**Conseil du Trésor, secrétariat.** Voir Appendices

**Consulats.** Voir Commerce international, Affaires extérieures, ministère, activités—Missions commerciales

**Contrôleur général**

Fonction, création, 27:40

Macdonald, J. Andrew

Langues officielles, compréhension et utilisation, 41:29-30

Nomination par décret, 41:16-40

Membre du Conseil du Trésor, 41:28

Nomination par décret, examen, 41:16-40

Responsabilités et rôle, 27:41-3; 30:44; 34:36-7

Titulaire, nomination, 30:43

Voir aussi Appendices—Réponses à certains rapports du Comité (2<sup>e</sup> session, 33<sup>e</sup> législature)—Quatrième et cinquième—Lettre datée du 29 avril 1987 et Huitième—Lettre datée du 25 septembre 1987; Commissaire à l'efficacité; Commission canadienne du blé—Créances irrécouvrables; Comptes publics; Ministères et organismes gouvernementaux—Dépassement de crédits et Vérification interne

**Contrôleur général, Bureau.** Voir plutôt Bureau du contrôleur général

**Convention de la Baie James et du Nord québécois**

Mise en oeuvre, parachèvement, 9:6-7

Coûts, évaluation, 9:5-6, 8-11

Financement, 9:8

Négociateur, nomination, 9:6-7

Négociations, 9:7

Retard, 9:7

Obligations fédérales, imprécision, 8:11-2

Rapports annuels, présentation, 8:21; 9:14-5

**Copenhague, Dan.** Voir Bureau du vérificateur général—Activités internationales—Vérification informatique

**Coqueluche**

Vaccin japonais, disponibilité, 35:37-8

**Corbett, Bob (PC—Fundy—Royal)**

Comité, 41:36

Contrôleur général, nomination par décret, examen, 41:35-6

Langues officielles, politique, 41:35-6

**Côté, Clément M. (PC—Lac-Saint-Jean)**

Comptes publics 1986-1987, 27:24-6, 49-50

Expansion industrielle régionale, ministère, 27:24-5, 49-50

**Côté, Clément M.—Suite**

Ministères et organismes gouvernementaux, 27:24-6

Vérificateur général, rapport, 1986-1987, 27:24-6, 49-50

**Cottrell-Boyd, T.M. (Conseil du Trésor)**

Vérificateur général, rapport 1984-1985, 2:13

**CPO.** Voir Cadres des plans opérationnels**Currie, F.S. (ministère des Travaux publics)**

Vérificateur général, rapport

1983-1984, 3:30-1

1985-1986, 3:30-1

**Cyprus Anvil Mining Corporation, mine du zinc, Faro, Yuk.**

Gouvernement fédéral, participation, 8:21

**Danemark**

Porc, exportations au Japon, 14:19, 31, 35

Voir aussi Bureau du vérificateur général—Activités internationales—Vérification informatique

**Darling, Allan J. (Conseil du Trésor)**

Vérificateur général, rapport 1986-1987, 30:31-2, 34-5, 38; 31:17-22

**Dash 8.** Voir Défense, matériel et équipement—Avions**Déchets toxiques.** Voir Agriculture, ministère**Deeks, Doug (Bureau du vérificateur général)**

Vérificateur général, rapport 1986-1987, 38:17, 29-30

**Défense, industrie du matériel de défense**

Productivité, programme (PPIMD), 14:12

**Défense, matériel et équipement**

Achats ou acquisitions

Cologistique, accord, (système COLOG), 29:36-9, 41, 50-1

En coopération, 28:17-8

GATT, accord, exemption, 32:21

Par anticipation, 28:17-8, 23-6, 32-3, 40

Produits fabriqués à l'étranger obtenus par l'intermédiaire de fournisseurs canadiens, hausse des coûts, 28:5, 40-2; 29:35-9, 41-3, 47-51

Correctifs, 29:50-1

Méthodologie et échantillonnage, désaccord, 29:49-50

Prix estimé et prix payé, différence, 29:45-6

Profits excessifs, 29:39-40, 42-5, 47

Urgence opérationnelle, invocation, 29:50

**Approvisionnement**

Fournisseurs, accréditation, 29:46

Par voie de concours, 29:13

**Approvisionnement, système automatisé**

Désuétude, 28:6

Modernisation en cours, 28:5-6, 8, 11-2, 20-1, 36-41, 50-1

**Avions**

CF-18

Contrat d'entretien, attribution, motifs, clarification, 29:28-9

Flotte, acquisition, 29:34-5

CF-104, don à la Turquie, 28:29-31

Challenger

Flotte, acquisition, 29:30-1

Utilisation opérationnelle, 29:31

Dash 8

Flotte, acquisition, 29:30-1



**Défense, matériel et équipement—Suite****Avions—Suite****Dash 8—Suite**

Utilisation opérationnelle, 29:31-2

**Destroyers**

Incendie, système de prévention et de lutte, 29:32-3, 51

Vie utile, prolongation, projet DELEX, 29:32-3

**Destroyers de classe Tribal, modernisation, projet TRUMP, fournisseur exclusif, motifs d'adjudication, documentation, etc., 29:13-23****Élévateurs hydrauliques, Washtronics Ltd., fournisseur exclusif, abandon au profit de concurrents étrangers, 32:20-1****Immobilisations, projets, contrôle des coûts**

Adjudicataires, choix, motifs, 29:28-30

Définitions complètes et précises de la portée des projets, lacunes, 29:5

Dépassements, différenciation des causes, 29:6

Estimation juste, 29:7

Fournisseur exclusif, avantages et risques, 29:6-8, 18-9, 28-9

Contrats futurs, 29:20

Étape de définition du projet ou de réduction des risques, études d'ingénierie indépendantes, 29:20-1

Garanties optimales, exigences, lignes directrices, 29:6

Gestion, pratiques, 29:33, 35

Groupes d'analyse critique du processus de décision, 29:33-4

Qualité, appréciation, appréciation de la situation générale, 29:5-6, 23-5

Ingérence politique, 29:23

Nécessité stratégique, impératif, 29:8

Non-conformité de certaines pratiques gestionnelles, 29:23-6

Objectifs non militaires et stratégiques, prise en considération, 29:5-7, 29-31

Optimisation des ressources, 29:7-8

Paiements anticipés et paiements d'étapes élevés, coûts, lignes directrices et avantages en contrepartie, 29:6, 8, 26-7

Présentation de demandes des projets d'immobilisations, modalités, 29:10-1

Rentabilité, analyse approfondie, 29:29

**Inventaire, gestion, 28:5, 16-7**

Besoins ultérieurs, nécessité, 28:23-5

Correctifs, formation du personnel, 28:25-6, 37

Efficacité, 28:40-1

Excédents, 28:5-6, 10, 31

Aliénables, 28:32, 35-6, 39-40

Aliénation ou disposition, 28:6, 17, 28-30

Gaspillage, 28:22-6, 39-40

Rotation, période, 28:10

Traitement informatisé, lacunes, 28:9-10, 20-1

**Munitions défectueuses achetées à IVI Inc., 29:8-10****Obusiers automoteurs, acquisitions, projet, présentation, modalités, 29:10-2****Vanne à papillon, prix d'achat estimé et payé, différence, 29:45-7****Défense nationale**

Appui matériel ou logistique, évaluation

Comparaison à divers pays, 28:27-8

**Défense nationale—Suite**

Appui matériel ou logistique, évaluation—Suite

Correctifs, 28:5-6, 8-10, 19-20

Déficience, constations ou admissions, 28:5, 7, 13, 18-20

Explications, 28:6-7, 14

Intrants d'analyse, 28:32-5

Efficacité ou capacité de soutien de combat, 28:9, 13, 20, 35-6

Structures, éléments, doctrine, concepts et organisation à la base des opérations d'appui, actualisation, 28:5-7, 9, 11-4, 19-20

Crédits, niveau, 28:6, 14, 21, 34

Gaspillage, 28:22, 39

Utilisation optimale, 28:7, 41-2

*Livre blanc*, allusions diverses, 28:7-9, 12-3, 15, 19, 27, 35; 29:35**Défense nationale, ministère (MDN)**

Gestion, pratiques, appréciation de la situation générale, 29:51

Mission, exécution, critiques, 28:34

Représentants, témoignages. *Voir Témoins*

Vérification intégrée

Étapes, 28:4; 29:4-5

Mission spéciale du ministère, prise en considération, 28:31-2

**de Jong, Simon (NPD—Regina-Est)**

Approvisionnements et Services, ministère, 32:22, 24-5, 27-9, 35-6

Banque Hongkong du Canada, 26:41-53, 63-4, 77-80

Douanes, droits, 38:27, 31-4

Douanes, postes frontière, 38:26-8

Gouvernement, administration, 32:21-2

Impôt sur le revenu, 26:78-9

Nouveau, industrie, 38:28, 30

Revenu national, ministère, 38:34

Vérificateur général, rapport 1986-1987, 26:41-53, 63-4, 77-80; 32:11, 21-2, 24-30, 34-6; 38:26-8, 30-4

**de Léry, Charles C. *Voir* Société d'assurance-dépôts du Canada****DELEX. *Voir* Défense, matériel et équipement—Destroyers—Vie utile, prolongation****Denrées alimentaires. *Voir plutôt* Aliments****Département des Assurances**

Actuariat, services, 5:33-4, 50-1; 6:17

Financement, niveau, 5:43, 53

Frais de fonctionnement, recouvrement, 5:6, 10, 36, 43-4, 49; 6:10

Fusion à d'autres organismes, 6:10

Loi, modification, 6:10-1

Mandat, exécution, 5:5-6, 17, 35-7, 46; 6:16

Méthodologie et instruments de travail

Amélioration, mesures, 5:10-3; 6:18

Informatique, soutien, 5:5, 10, 12, 41

Uniformité, 5:13

**Personnel**

Analystes, inspecteurs et vérificateurs externes, attributions respectives, 5:8-10

Besoins, 5:6, 8, 11, 13, 17-8, 21, 34, 40-1, 44-6; 6:17, 20-2

Régionalisation, 5:9

Planification stratégique intégrée, 5:18-9



**Département des Assurances—Suite**

- Programmes, évaluation, 5:19, 21
- Rapport à la Chambre, 10:3-5
- Rapports annuels, présentation, 5:6, 18
- Représentants, témoignages. *Voir* Témoins
- Sous-traitance, 5:8, 10, 36-7, 43, 51-2; 6:17
- Surintendant, Hammond, Robert M., rendement, évaluation, 5:39
- Surveillance, activités, inspections et vérification, plan annuel, 6:15-6
- Toronto, Ont., bureau régional, réorganisation, 5:12-3
- Vérificateurs externes, avis, fiabilité, lignes directrices, réglementation afférente, etc., 5:36-7, 49-52, 54; 6:23-5, 29
- Vérification intégrée, 5:44-5; 6:22
- Voir aussi* Appendices; Pension, régimes privés collectifs—Surveillance; Rapports à la Chambre—Troisième

**Dépenses fiscales**

- Avantages et coûts des programmes, analyse, 23:15-8, 26
- Documentation, 24:35-6, 38-40
- Méthodes, 11:22-3; 24:15, 23-4, 37
- Voir aussi sous le titre susmentionné* Gains en capital, exemption; Immeubles résidentiels à logements multiples; Régime enregistré d'épargne-logement
- Comité, étude, 1:21
- À huis clos, 23:12-3
- Coûts, estimation, 1:10, 39; 23:23-5, 33
- Marge d'erreur, 24:14-5
- Définition, 23:27; 24:32
- Exemples, 23:12, 15, 20-1, 23-4, 26-31
- Finances, ministère, responsabilités, 1:31; 23:14, 18-9
- Évaluation, section
  - Création, 1:39-40; 23:12, 19, 29; 24:10-3
  - Priorités, 24:51-3
  - Recherche, travaux, résultats d'analyse, accès, délais, réserves, etc., 24:50-3
  - Rôle, efficacité, etc., 24:39-40, 43-4, 50-1
- Gains en capital, exemption, programme, avantages et coûts, analyse, 24:31-6, 38
- Gestion
  - Coordination interministérielle, 1:39-40; 24:24
  - Méthodes, 1:32, 38-9; 23:12, 28, 32
  - Modèle californien, 23:17; 24:50
  - Reddition des comptes des programmes de dépenses fiscales, 23:13-5, 32-3
- Immeubles résidentiels à logements multiples, programme, avantages et coûts, analyse, 24:35-6, 40
- Neutres, 23:23
- Parlement, contrôle, 1:10, 30-1, 40; 38:29
- Renseignements, accessibilité, 23:12, 14; 24:11-4, 16, 23-4, 53
- Programmes, objectifs, atteinte, évaluation, 24:25
- Rapport à la Chambre, 26:18-25
- Rapports périodiques sur les programmes, 23:17, 26-7, 29; 24:13-4
- Régime enregistré d'épargne logement, programme, avantages et coûts, analyse, 24:35-6, 40
- Renseignements
  - Accessibilité, 1:39-40; 23:13, 32; 24:50
  - Confidentialité des déclarations fiscales, impact, 23:25-6; 24:16
  - Fiabilité, 24:25-6

**Dépenses fiscales—Suite**

- Renseignements—Suite
  - Voir aussi sous le titre susmentionné* Parlement
  - Revenu national, ministère, responsabilités, 1:31
  - Sociétés d'État, avantages fiscaux, 23:12, 29-31
  - Utilisation, justification, 23:25, 32-3; 24:53
  - Voir aussi* Appendices; Rapports à la Chambre—Onzième
- Desjardins, Gabriel (PC—Témiscamingue)
  - Biens immobiliers, gestion, 3:41-2
  - Complexe Guy-Favreau, 3:42
  - Radars, modernisation, projet, 16:34
  - Travaux publics, ministère, 3:41
  - Vérificateur général, rapport
    - 1983-1984, 3:41-2
    - 1985-1986, 3:41-2; 16:34
- de Souza, Henry (Bureau du vérificateur général)
  - Vérificateur général, rapport 1985-1986, 18:37
- Dette publique
  - Niveau total et par personne, 19:4
- Développement des collectivités, programme. *Voir* Emploi, planification de l'emploi, programmes
- Développement industriel et régional, programme (PDIR)
  - Répartition, pertinence, 27:45-7
- Développement international, assistance publique canadienne.
  - Voir* Commerce international, Affaires extérieures, ministère, activités
- Dewar, D.B. (ministère de la Défense nationale)
  - Vérificateur général, rapport 1986-1987, 28:7-18, 22-3, 27, 39-42; 29:4, 7-8, 10-2, 16-7, 21, 24-5, 27, 30-35, 50-1
- Dewar, Marion (NPD—Hamilton Mountain)
  - Dépenses fiscales, 24:23-5, 52
  - Douanes, 24:28
  - Fiscalité, 24:26-30
  - Gouvernement, recettes, 24:28
  - Impôt sur le revenu, 24:23
  - Libre-échange canado-américain, 24:28
  - Vérificateur général, rapport 1985-1986, 24:23-30, 52
- Dodge, David (ministère des Finances)
  - Vérificateur général, rapport, 1985-1986, 24:22, 44-5
- Dome Petroleum Limited. *Voir* Rapports à la Chambre—Premier
- Dominion, immeuble
  - Rénovation et occupation, 7:8
- Dorval, aéroport. *Voir* Aéroports—Montréal
- Douanes, droits
  - Décrets de remise
    - Application, contexte et modalités, 38:10, 17-9, 25-6, 30-2, 34-5
    - Évaluation, 38:18, 20
    - Information publiée dans les *Comptes publics*, lacunes, 38:20-3
    - Parlement, information, 38:6, 20
    - Publication, 38:6
      - Dans la *Gazette du Canada*, 38:20, 25, 31
    - Révocation, 38:32



**Douanes, droits—Suite**

Et codification, nouveau système, mise en application, 38:8, 27-8

Exonération, 38:6, 8

Recettes tarifaires, niveau, libre-échange canado-américain, effets, 24:28

**Remises, programmes**

Années-personnes requises, 38:32-4

Application, rationalisation, 38:34-6

Entrée temporaire, 38:35-6

Évaluation, 38:5-6, 10, 17-9, 29-30

Finances, ministère, rôle, 38:19

Libre-échange canado-américain, impact, 38:34

Uniformité d'application, 38:27-8

Voir aussi Pneu, industrie—Fabricants

**Douanes, postes frontière**

Douaniers, pratiques, lacunes et uniformité, 38:25-8

**Douanes et Accise.** Voir Drogues—Saisies; Revenu national, ministère

**Downsview, North York, Ont.** Voir Biens immobiliers, gestion—Terrains vacants

**Drogues**

Saisies par Douanes et Accise, amélioration, 38:7

**Drogues, abus, lutte.** Voir Autochtones, alcool et drogues, lutte contre l'abus, programme national

**Drummondville, Qué.** Voir Pénitenciers

**Dubin, rapport.** Voir Radars, modernisation, projet—Approbation—Sécurité aérienne

**Dubois, Raymond M. (Bureau du vérificateur général)**

Finances, budget principal 1987-1988, 12:18-20

Vérificateur général, rapport

1983-1984, 3:7, 10, 28-9, 35, 40-1, 43-5; 4:19-21, 31-3, 37-8; 7:4, 15, 18, 27-9

1985-1986, 1:5; 3:7, 10, 28-9, 35, 40-1, 43-5; 4:19-21, 31-3, 37-8; 7:4, 15, 18, 27-9; 20:10-1, 20; 24:11, 35, 53

1986-1987, 40:12-3

**Duclos, Gérard G. (Bureau du contrôleur général)**

Vérificateur général, rapport 1983-1984, 1984-1985 et

1985-1986, 11:10-2, 14, 16-8, 21-2, 25-8; 22:13-8, 27-32, 36-8

**Dunphy, J.M. (ministère des Travaux publics)**

Vérificateur général, rapport

1983-1984, 3:31-4, 36-41; 4:28-31; 7:4-9, 18-9, 24-5

1985-1986, 3:31-4, 36-41; 4:28-31; 7:4-9, 18-9, 24-5

**Dye, Kenneth (Bureau du vérificateur général)**

Comptes publics

1985-1986, 19:4-6, 14-8, 22-9, 33-4, 38-43, 45; 21:4-15, 20, 23-8, 30-1

1986-1987, 27:5-6, 18-21, 24, 26, 38-9, 44-8, 50-1

Finances, budget principal

1987-1988, 12:9-12, 14-8, 20-2, 24-42; 13:7-43

1988-1989, 37:4-59

Vérificateur général, rapport

1984-1985, 2:10, 18, 26

**Dye—Suite**

Vérificateur général, rapport—Suite

1985-1986, 1:5, 9-35, 37-47, 49-53; 2:7; 5:4-6, 19, 22, 27, 29, 31-6, 45, 50, 52, 54; 6:11-2, 17, 23-5, 28-9; 8:10-2, 23, 27-9, 32-3, 49-51; 9:4-5, 8-10, 19-22; 14:4-6, 15-6, 25, 29-30, 37, 39-40, 42, 44-6, 49, 51; 15:6, 12, 15, 21, 27, 35-6; 16:5-6, 11, 19, 21-3, 26, 32; 17:4-6, 10, 23-5, 32, 36; 18:4, 6, 8, 13-4, 20-1, 23-6, 28-9, 37; 22:18, 26, 33-4; 23:11-33; 25:4-6, 13-6, 18, 21, 25, 27, 30-4, 36-7

1986-1987, 26:29-31, 46-8, 50, 53-4, 67-71, 80; 27:5-6, 18-21, 24, 26, 38-9, 44-8, 50-1; 28:4-7, 11, 20, 23-4, 32-4, 41; 29:4-7, 11-2, 14-6, 21, 23-4, 27, 35, 39-41, 44-7; 30:4-5, 13, 18-21, 23, 25, 29-30, 32-3, 35-6, 45-6; 31:5-6, 10-1, 14-5, 22-3, 25-9; 32:4-6, 32-3, 36; 33:4, 11, 16-7, 27-8; 34:4-5, 9, 12-3, 15, 17-8, 23-4, 29, 33-7; 35:6-8, 12, 20, 24-6, 29-30, 35, 40-1, 44, 46-8; 36:4-6, 11, 17-9, 23-4, 29, 32, 36; 38:4-6, 10, 12-5, 17, 19, 27-9, 34, 38; 39:8-10, 17, 24-6, 28, 36, 38-9, 41-3; 40:12-3

**Économie**

Gouvernement, intervention, limitation, *Un programme de renouveau économique*, documents, allusions, 24:8

**Égouts, réseau.** Voir Moose Factory, île, Ont.

**Elkin, Barry (Bureau du vérificateur général)**

Vérificateur général, rapport

1985-1986, 23:16-7, 21, 24-31

1986-1987, 26:50

**Emploi**

Agences privées d'emploi, succès, 39:25

Offre et demande

Complémentarité, problématique, salaire horaire minimum et autres facteurs, 39:22-5

Gestion, 39:25-6

**Emploi, action positive, programmes.** Voir plutôt Action positive, programmes d'emploi

**Emploi, planification, programmes**

Acquisition de compétences, programme, efficacité, 39:15

Administration, coûts, 39:37-8

Aide à l'innovation, programme national, main-d'oeuvre, adaptation, gestion par l'industrie sidérurgique, 39:16

Bénéficiaires d'aide sociale, employabilité, accroissement, programme, 39:16, 22-3

Bureaucratization, 39:26, 29-30

Contributions, dossiers d'appui incomplets, 39:10

Développement des collectivités, programme, conception, 39:13, 15-6

Efficacité, indicateurs, 39:14-5

**Élaboration**

Conférence des premiers ministres, Regina, Sask., février 1985, principes, 39:11, 27

Consultations, 39:9, 11, 13-4, 26, 32-3, 41

Contexte du marché de l'emploi, 39:11-3

Options ou solutions de rechange, analyse financière, 39:9, 13-4, 32-5, 39-48

Renseignements, accès, 39:41-2, 44

Origines, objectifs et transition, période, 39:8-9, 14

Pays étrangers, apport, 39:13, 17

Emploi continu, travailleurs récemment licenciés, programme d'aide, 39:16



**Emploi, planification, programmes—Suite**

## Formation

- Besoins, 39:26
- En établissement, intégration, difficultés, 39:10, 30
- Saskatchewan, recours au secteur privé de préférence au secteur public, formation, qualité, 39:30-1

## Formulaires, simplification, 39:26-7

## Main-d'œuvre, adaptation

- Libre-échange canado-américain, répercussions, 39:16-7, 48-9

*Voir aussi sous le titre susmentionné* Aide à l'innovation, programme national

## Manuels de travail, 39:27

## Mise en oeuvre

- Comité permanent du travail, de l'emploi et de l'immigration, recommandations, 39:15

Conseils consultatifs locaux, apport, 39:16

Correctifs, 39:10, 13, 15, 27-8

Délai, brièveté, 39:27

Difficultés, 39:10, 12-3

Groupe de travail, rapport, dépôt par le ministre au

Comité permanent du travail, de l'emploi et de l'immigration, 39:15

Localités ou régions, particularités, prise en considération, 39:16

## Modèle, pays étrangers, emprunt, 39:16-7

## Orientation, modification

Aptitudes à l'emploi et marché local du travail, aspects, prise en considération, 39:29, 31-2

Rappel historique, 39:45-6

## Simplification, 39:26-8

## Subventions et contributions pour la création d'emploi, programme

Aménagement d'un parc industriel, 1:28-30

Construction d'un musée, 1:30

Contrôle, pratiques, particularités, 1:11

**Emploi et Immigration, sous-ministre. Voir** Appendices—

Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada

**Énergie, Mines et Ressources, ministère (MÉMR)**

## Administration

Programme, modification, 36:7

Réorganisation, 36:8, 10-1

Budget des dépenses, partie III, plan des dépenses, présentation, 36:6, 10, 13-4, 18, 31-2, 34, 36

Cartographie et levés, travaux, sous-traitance, 36:9, 12-3

Comités consultatifs externes, rôles, 36:21-2, 25

Comptabilité, pratiques, conformité et qualité, 36:22-3, 29-30

Direction des levés et de la cartographie, relocalisation à Sherbrooke, Qué., 36:9, 11-3

## Employés

Effectifs, réduction, 36:9-10, 35

Femmes, 36:10

Francophones, 36:10

## Énergie, programme, modification, 36:6-7, 11-2, 18-9

## Gestion financière

Agent financier principal, rôle, 36:16-7, 23-4

Amélioration, mesures, 36:5-6, 17-8, 24, 29, 36

Coûts, établissement, 36:16-8, 20-1

État de la situation, mise à jour, 36:7-8, 11-2, 15-6, 18-9, 21-2, 25-6

**Énergie, Mines et Ressources, ministère...—Suite**

## Gestion financière—Suite

Informations financières, 36:5-6, 11-2, 24-5, 30-1

Intervenants extérieurs à l'organisation, implication, 36:21-2

Imputabilité, accords, généralisation, 36:8, 11-2, 14-6, 18

Informatique, services, réorganisation, 36:8, 14, 23, 26-7, 30

Initiative nouvelles ou grands projets, gestion, 36:5-6

Matériel, inventaire, 36:34-6

Matériel et installations, entretien, 36:9

Minéraux et sciences de la terre, programme, 36:8-9, 19, 22

Ministres, accroissement des pouvoirs et des responsabilités, entente, 36:5, 10, 29, 37

## Planification

Évaluation, fonction, 36:27-8

Objectifs, établissement et degré d'atteinte, 36:28-9

Stratégique, processus, 36:8, 14, 16, 26

Priorités, détermination, 36:8, 15

## Programmes

Indicateurs de rendement et évaluation, 36:5-6, 12, 19, 25, 30-2

*Voir aussi sous le titre susmentionné* Administration;

Énergie; Minéraux et sciences de la terre

Projets, gestion, évaluation, 36:19-20, 25

Reddition des comptes, 36:8

Représentants, témoignages. *Voir* Témoins

Ressources humaines, gestion, 36:9-10

Services au public, 36:30

Vérification des comptes, Bureau du vérificateur général, IDEA, approche, utilisation, 12:19

**Entrevues d'emploi, augmentation, programme. Voir** Assurance-chômage—Prestataires**ÉRFGF. Voir** Gouvernement fédéral, rapports financiers, étude**Estey, commission d'enquête. Voir** Commission d'enquête sur certaines opérations bancaires**États-Unis. Voir** Commerce international, Affaires extérieures, ministère, activités—Tourisme**Étude sur les rapports financiers du gouvernement fédéral.**

*Voir plutôt* Gouvernement fédéral, rapports financiers, étude

**Étudiants. Voir** Revenu national, ministère—Douanes et Accise**Europe. Voir** Comité—Voyages; Communauté européenne**Évitement fiscal. Voir** Appendices—Dépenses fiscales; Banque Hongkong du Canada; CN Rail; Impôt sur le revenu; Petro-Canada**Expansion industrielle régionale, ministère (MEIR)**

Activités, ampleur, 27:22-3

Crédits budgétaires, 27:29, 34-5, 48

Demandes d'aide au développement, 27:10, 12

Dépassements de crédits 1986-1987, 27:5-7, 18, 35-6, 47

Correctifs, 27:8-9, 22, 24-5, 27-8, 31-3, 47-8, 50

Enquête indépendante, 27:6-7, 31

Enquête interne, 27:6-7, 29, 31

Explications, 27:10-4, 16-7, 21-2, 26, 28

Gestionnaires, responsabilité, 27:32-3

Ministre

Rapport, 27:7-8



**Expansion industrielle régionale, ministère...—Suite**Dépassements de crédits 1986-1987—*Suite*Ministre—*Suite*

Responsabilités, imputation, 27:28

Récurrence, 27:10, 14, 50

Responsabilités, imputation, 27:29

Responsables, sanctions, limogeage, 27:29-30, 48-9

Sous-ministre, responsabilités, imputation, 27:26-8, 31

**Gestion financière**

Correctifs, 27:47-8

Exactitude, niveau, 27:35

Information, systèmes, transfert aux divers organismes chargés de développement régional, période de transition, 27:20-1

Problématique, description, 27:13

Projets pluriannuels, 27:50-1

**Organisation, modification, 27:13-4, 20-1****Prévisions budgétaires**

Amélioration, 27:32

Gonflement, 27:33-4

Imprécision, 27:30

Processus, complexité, 27:11-2, 19-20, 30

**Projets, réalisation**

Approbation, processus, 27:11, 18-9

En cours, 27:12

Engagements contractuels des partenaires, 27:23-4

Étapes, 27:11-2, 23

Grands projets, contrôles de gestion, niveau, lacunes, 27:30-1

Représentants, témoignages. *Voir* Témoins

Sous-ministres, alternance, 27:26-7

*Voir aussi* Commerce international, Affaires extérieures, ministère, activités—Coordination et Marchés d'exportation, développement, programme; Industrie, Sciences et Technologie, ministère—Création**Faro, Yuk.** *Voir* Cyprus Anvil Mining Corporation**FCVI.** *Voir* Fondation canadienne de la vérification intégrée**Femmes.** *Voir* Action positive, programmes d'emploi; Énergie, Mines et Ressources, ministère—Employés**Finances**

Budget principal

1987-1988, 12:9-43; 13:7-43

1988-1989, 37:4-59

*Voir aussi* Ordres de renvoi—Crédits**Finances, ministère**Représentants, témoignages. *Voir* Témoins*Voir aussi* Banque Hongkong du Canada—Évitement fiscal; Comité—Témoins, comparution; Dépenses fiscales; Douanes, droits—Remises, programmes**Finances, ministre.** *Voir* Appendices—Réponses à certains rapports du Comité (2<sup>e</sup> session, 33<sup>e</sup> législature)—Premier et Onzième; Fiscalité—Réforme—Déclarations du ministre des Finances**Finances, sous-ministre.** *Voir* Appendices—Dépenses fiscales et évitement fiscal et Réponses à certains rapports du Comité (2<sup>e</sup> session, 33<sup>e</sup> législature)—Onzième; Banque de Hongkong du Canada—Évitement fiscal—Retombées—Lettre datée du 31 juillet 1987**Fiscalité**Dépenses. *Voir plutôt* Dépenses fiscales

Recettes fiscales, stabilité, 24:8

**Réforme fiscale**

Comité permanent des finances et des affaires économiques, étude, 24:16-7, 19-20

Consultations, processus, 24:10, 20

Déclarations du ministre des Finances, allusions, 1:10, 35-6; 24:26

Libre-échange canado-américain, effets, 24:26-9

Modifications, propositions, 24:8-10, 22, 38

Documentation, 24:38-9

Revenu national, ministère, collaboration, 24:10

Particuliers, modifications, propositions, 24:9

Sociétés, modifications, propositions, 24:8-9, 19, 23

Taxe de vente, modifications, propositions, 24:10, 21

**Régime fiscal**

Équité, 24:17

Imputabilité, 24:29

Intégrité, 23:11-2, 19

Simplicité, 24:17

Utilisation pour atteindre des objectifs politiques, choix, pertinence, 1:10; 23:11-2, 28; 24:10

*Voir aussi* Communauté européenne**Fonction publique****Dotation**

Délais, 2:19, 24, 32

Double emploi, élimination, 2:27

Évaluation de suivi, 2:32

Gestion, réforme, mise en oeuvre, 2:21-7

Manuels et règlements, simplification, version uniformisée, adoption, 2:19-23

Ministères, particularités, 2:20-1, 29

Principes généraux, application, 2:21-2

**Employés**

Contractuels, 31:11-2

Effectifs, diminution, 31:7, 11-2, 19

Efficacité, 11:26-7

Professionnels et de soutien technique, 4:26

**Gestionnaires**

Moral, niveau, 31:8, 10

Prime de rendement, 11:20-1, 38

Productivité, 30:23-4

Zussman, étude sur le moral des gestionnaires, interprétation, 31:10

**Productivité**

Amélioration, mesures, 31:4-9, 20-1

Bureau du vérificateur général, analyse, 37:8-9

Évaluation, 31:10

Incitation, programme, récompenses, 31:9

Niveau, données, 31:4, 7, 13

Normes mesurables ou indicateurs de performance, 31:5-6, 8-11, 12-20

Objectifs, 31:5-6

Quantification, limites, 30:6-7, 14

Unités d'évaluation, 31:19-20

*Voir aussi sous le titre susmentionné* Gestionnaires**Recrutement à l'extérieur de la fonction publique**

Compression d'effectifs, impact, 2:30

Données, ventilation, 2:29, 32



- Fonction publique—Suite**  
 Recrutement à l'extérieur de la fonction...—*Suite*  
 Universitaires, 2:29-33  
 Rémunération, services. *Voir* Approvisionnements et Services, ministère  
 Ressources humaines, gestion  
 Employés requis, nombre, 2:27-8, 33  
 Manuels en usage, pluralité de versions, 2:21, 23  
 Processus, lourdeur, 2:26  
*Voir aussi* Action positive, programmes d'emploi
- Fonction publique, Commission.** *Voir plutôt* Commission de la Fonction publique
- Fondation canadienne de la vérification intégrée (FCVI)**  
 Financement, Bureau du vérificateur général, contribution, 37:53-4
- Fonds d'assurance hypothécaire.** *Voir* Société canadienne d'hypothèques et de logement
- Fonds du revenu consolidé.** *Voir* Gouvernement, trésorerie, gestion
- Fontaine, Gabriel (PC—Lévis)**  
 Biens immobiliers, gestion, 7:18-9  
 Vérificateur général, rapport  
 1983-1984, 7:10-1, 18-9  
 1985-1986, 7:10-1, 18-9
- Forces armées canadiennes**  
 Classiques, maintien, 28:6  
 Réserve, revitalisation et intégration, 28:8, 14, 19  
 Structure, 28:14-6; 29:35  
 Unification et intégration, 28:6, 14  
*Voir aussi* Transport aérien—Circulation aérienne, contrôle
- Ford, T. (ministère de l'Expansion industrielle régionale)**  
 Vérificateur général, rapport 1985-1986, 14:34-5, 40-1; 15:6-7
- Foster, Maurice (L—Algoma)**  
 Pénitencier de Port-Cartier, 1:15-8  
 Pénitenciers, 1:14-6  
 Vérificateur général, rapport 1985-1986, 1:14-8
- Fournisseur exclusif.** *Voir* Approvisionnements et Services, ministère; Défense, matériel et équipement—Destroyers de classe Tribal, modernisation et Élévateurs et Immobilisations, projets, contrôle des coûts
- Francophones.** *Voir* Action positive, programmes d'emploi; Énergie, Mines et Ressources, ministère—Employés
- Fretz, Girve (PC—Érié)**  
 Affaires extérieures, ministère, 14:32-3  
 Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère, 22:36-8  
 Comité, 14:31, 48  
 Commerce international, 14:30-1  
 Commerce international, Affaires extérieures, ministère, activités, 14:32-3, 50-1  
 Vérificateur général, rapport 1985-1986, 14:30-3, 50-1; 22:36-8
- Fulford, R.F. (ministère du Revenu national)**  
 Vérificateur général, rapport 1986-1987, 38:15-7
- Gains en capital, exemption.** *Voir* Dépenses fiscales
- Gallup, M.A. (ministère du Revenu national)**  
 Vérificateur général, rapport 1986-1987, 38:26-8, 33
- GATT.** *Voir* Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce
- Gauvin, Paul (Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada)**  
 Vérificateur général, rapport 1986-1987, 39:33-4, 36-7, 39
- Gaz naturel.** *Voir* Pétrole et gaz naturel
- Gazette du Canada (La).** *Voir* Douanes, droits—Décrets de remise—Publication—Dans
- General Accounting Office.** *Voir* Gouvernement fédéral, rapports financiers, étude—Objectifs
- George A. Welch and Company.** *Voir* Bureau du vérificateur général—Vérificateurs des comptes du Bureau
- Gerrie, Douglas, K. (ministère des Transports)**  
 Vérificateur général, rapport 1986-1987, 34:26-7, 30-2
- Gestion, pratiques, amélioration, programme (PAPG).** *Voir* Affaires extérieures, ministère—Gestion—Pratiques, amélioration, programme
- Gestion, pratiques et contrôles, perfectionnement, programme (PPCG).** *Voir* Ministères et organismes gouvernementaux—Gestion, pratiques et contrôles—Perfectionnement, programme
- Gillespie, R.D. (ministère de la Défense nationale)**  
 Vérificateur général, rapport 1986-1987, 28:36-9; 29:36-8, 49-50
- Giroux, R.J. (ministère des Travaux publics)**  
 Vérificateur général, rapport  
 1983-1984, 3:4-8, 10, 12, 14-20, 26-7, 30-1, 35-6, 42, 45-6; 4:4-6, 9-14, 18, 20-2, 24, 26-9, 31-4, 39-41  
 1985-1986, 3:4-8, 10, 12, 14-20, 26-7, 30-1, 35-6, 42, 45-6; 4:4-6, 9-14, 18, 20-2, 24, 26-9, 31-4, 39-41
- Goodman, comité.** *Voir* Taxe de vente
- Goodwin, Don (ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien)**  
 Vérificateur général, rapport 1985-1986, 8:30-1, 39, 42, 54
- Gorman, Bernard (Bureau du contrôleur général)**  
 Vérificateur général, rapport 1986-1987, 38:22
- Gouvernement**  
 Rôle, limitation, 24:8
- Gouvernement, administration**  
 Économies potentielles, renseignements, cueillette, Bureau du vérificateur général, rôle, 1:21  
 Fraude, risques, élimination, 21:9-11  
 Gestion, pratiques et contrôles  
 Amélioration, mesures, 1:25-6, 38  
 Informatisation, difficultés, exemples, 1:52-3  
 Gestion et contrôle financiers, étude, rapport. *Voir* Rapports à la Chambre—Treizième  
 Gestionnaires  
 Culture institutionnelle basée sur l'économie plutôt que la dépense, 1:12-3, 19  
 Message de l'administration supérieure, perception, 1:13, 19, 22  
 Obligation de rendre compte des activités, 1:12, 21-2  
 Moyens, 1:13



- Gouvernement, administration—Suite**  
 Optimisation des ressources  
 Facteurs essentiels, 1:10-2, 21, 48-9  
 Priorités, 1:12; 32:21-2  
 Parlement, contrôle sur le processus budgétaire. *Voir* Rapports à la Chambre—Douzième  
 Productivité et efficacité. *Voir* Rapports à la Chambre—Douzième  
 Programmes  
 Non rentables économiquement, solutions de rechange, annulation de projets, etc., 1:27-31  
 Objectifs, précision, 1:11  
 Rapports à la Chambre, 39:3-5; 40:3-11  
 Gouvernement, réponses aux rapports, demandes expresses du Comité, 39:5; 40:10  
 Services publics, privatisation, 1:37-8  
 Sous-ministres, affectations, rotation, 30:39-40
- Gouvernement, contrats**  
 Commission de règlement des contrats, activités, 33:27  
 Entrepreneurs, réclamations, règlement, 33:26-7  
 Profits excessifs, recouvrement, 33:26-7
- Gouvernement, déficit. Voir plutôt** Budget, déficit
- Gouvernement, dépenses**  
 Dépenses de fin d'exercice  
 Annulation de fonds, conséquences, 1:13, 33-4  
 Conseil du Trésor, directives, publication attendue, 1:35  
 Gel, 1:34-5  
 Restrictions. *Voir* Ministères et organismes gouvernementaux—Prévisions budgétaires  
*Voir aussi* Autochtones
- Gouvernement, programmes, Nielsen, rapport. Voir plutôt** Nielsen, rapport
- Gouvernement, recettes**  
 Niveau, libre-échange canado-américain, effets, 24:28
- Gouvernement, trésorerie, gestion**  
 Comptabilité de caisse, 27:36-8  
 Comptabilité d'exercice, 27:38-9  
 Comptes à payer à la fin de l'exercice, déclaration, politique, 27:6  
 Contrôle financier de base, qualité, niveau, 30:4-5; 32:4  
 Correctifs, 27:18  
 Économies reliées à une meilleure gestion, 37:4  
 Fonds du revenu consolidé  
 Recettes recouvrées au titre de la technologie, exclusion, 20:39-40  
 Utilité, 20:38-9  
 Informations financières, qualité, niveau, 30:5  
 Prêts et avances directes ou par mandataires à certains états souverains  
 Budget, déficit, impact, 19:21, 34  
 Créances irrécouvrables, 19:26-7  
 En souffrance, 19:27, 32, 34  
 Octroi, motifs non commerciaux, 19:31, 34-5  
 Privatisation, 19:29  
 Provisions pour créances irrécouvrables, établissement, omission, 19:25, 28; 21:14-5, 18, 22  
 Radiation, 19:21, 36; 21:18  
 Recouvrement, 19:5-6, 20-1, 28-32, 34-5; 21:6, 15-9, 22-4
- Gouvernement, trésorerie, gestion—Suite**  
 Prêts et avances directes ou par mandataires...—*Suite*  
 Rééchelonnement, 19:34, 36; 21:17
- Gouvernement fédéral, rapports financiers, étude (ÉRFGF)**  
 Objectifs, Bureau du vérificateur général et General Accounting Office des États-Unis, collaboration, 1:13  
*Voir aussi* Appendices—Réponses à certains rapports du Comité (2<sup>e</sup> session, 33<sup>e</sup> législature)—Huitième—Lettre datée du 25 septembre 1987; Comptes publics—Présentation
- Grain de l'Ouest, stabilisation, programme. Voir** Agriculture
- Grain et farine, transport vers l'est, subvention, programme. Voir** Transports, ministère—Subvention au transport du grain et de la farine
- Grondin, Gilles (L—Saint-Maurice; président suppléant)**  
 Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère, 22:30-2  
 Approvisionnements et Services, ministère, 32:11-4; 33:11-3  
 Budget des dépenses, 37:9, 33-4  
 Bureau du vérificateur général, 12:34-5; 37:8-11, 37  
 Comité, 12:23, 29; 21:21; 25:24-5  
 Commerce international, Affaires extérieures, ministère, activités, 14:25-9, 35-7; 15:11-7, 28-9  
 Commission de l'emploi et de l'immigration, 39:17-8, 21  
 Comptes publics, 21:18-21  
 1985-1986, 21:18-21  
 Condition physique et sport amateur, 35:13-5, 17  
 Défense, matériel et équipement, 28:16-7  
 Défense nationale, 28:11-2  
 Dépenses fiscales, 24:12-6, 50-1  
 Désignation à titre de président suppléant, 36:20  
 Énergie, Mines et Ressources, ministère, 36:27-8, 34-6  
 Finances, budget principal  
 1987-1988, 12:34-5  
 1988-1989, 37:8-11, 37, 47-8  
 Fonction publique, 30:23; 37:8  
 Gouvernement, trésorerie, gestion, 21:18-9  
 Immobilisations, projets, contrôle des coûts, 10:29-30  
 Rapport 1985 et vérificateur général, rapport 1985-1985, étude, 10:29-30  
 La Prade, fonds, 30:37-8  
 Ministères et organismes gouvernementaux, 11:23-5; 30:22-5, 37  
 Radars, modernisation, projet, 25:22-5, 34-5  
 Santé nationale et Bien-être social, ministère, 35:12-3  
 Sociétés d'État, 37:9  
 Vérificateur général, rapport, 37:10-1, 47-8  
 1983-1984, 11:23-5  
 1984-1985, 11:23-5  
 1985-1986, 11:23-5; 14:25-9, 35-7; 15:11-7, 28-9; 22:30-2; 24:11-6, 50-1; 25:21-5, 34-5  
 1986-1987, 28:11-2, 16-7; 30:22-5, 37-8; 32:11-4; 33:10-3; 35:12-5, 17; 36:27-9, 34-6; 39:17-8, 21; 40:12
- Groupe de travail sur la mise en oeuvre de la planification de l'emploi. Voir** Emploi, planification, programmes—Mise en oeuvre—Groupe de travail
- Guérin, affaire. Voir** Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère—Responsabilités fiduciaires
- Guilbault, Jean-Guy (PC—Drummond)**  
 Biens immobiliers, gestion, 4:35-6



- Guilbault, Jean-Guy—Suite**  
 Bureau du vérificateur général, 13:36-7  
 Comité, 1:35-6, 44; 27:3  
 Séance d'organisation, 1:8  
 Commerce international, Affaires extérieures, ministère, activités, 15:4, 7-10  
 Département des Assurances, 6:15-7  
 Finances, budget principal 1987-1988, 13:36-7  
 Impôt sur le revenu, 23:29-31  
 Institutions financières, 6:13, 16  
 Laboratoire de recherche agricole, 4:35-6  
 Moose Factory, île, réseau d'égouts, 4:40  
 Pénitenciers, 1:22-5, 45-6  
 Pension, régimes privés collectifs, 1:46-7; 5:26  
 Radio-Canada, 1:25  
 Sociétés d'État, 13:37  
 Vérificateur général, rapport  
 1983-1984, 4:35-6, 40  
 1985-1986, 1:5, 22-5, 44-7; 2:7; 4:35-6, 40; 5:26-7; 6:13-7; 15:4, 6-10; 23:29-31
- Guy-Favreau, complexe immobilier.** Voir plutôt Complexe Guy-Favreau
- Haché, Jean-Guy (Conseil du Trésor)**  
 Immobilisations, projets, contrôle des coûts, rapport 1985 et vérificateur général, rapport 1985-1986, étude, 10:10-2, 14, 17-21, 24, 27, 29-30, 36  
 Vérificateur général, rapport 1985-1986, 16:25-6
- Halifax, N.-É.** Voir Conseil canadien des comités des comptes publics—Dixième
- Hammond, Robert M. (Département des Assurances; Bureau du surintendant des institutions financières)**  
 Vérificateur général, rapport  
 1985-1986, 5:4, 6-31, 36-52; 6:4-29  
 1986-1987, 26:48, 50-1, 64  
 Voir aussi Département des Assurances—Surintendant
- Handicapés.** Voir Action positive, programmes d'emploi
- Harris, Jack (NPD—St-Jean-Est)**  
 Comptes publics 1986-1987, 27:18-21, 44-9  
 Développement industriel et régional, programme, 27:45-7  
 Expansion industrielle et régionale, ministère, 27:18-21, 47-9  
 Vérificateur général, rapport 1986-1987, 27:18-21, 44-9
- Hartt, S.H. (ministère des Finances)**  
 Vérificateur général, rapport  
 1985-1986, 24:7-33, 36-53  
 1986-1987, 26:41, 43-4, 48, 52-3, 55-6, 59-67, 71-80
- Harvey, André (PC—Chicoutimi)**  
 Fiscalité, 24:20  
 Impôt sur le revenu, 24:21-2  
 Vérificateur général, rapport 1985-1986, 24:19-22
- Hawkes, Jim (PC—Calgary-Ouest)**  
 Assurance, compagnies, 5:37-8, 48-9  
 Département des Assurances, 5:33-5, 37, 49-51  
 Institutions financières, 5:35-6  
 Pension, régimes privés collectifs, 5:33-5  
 Vérificateur général, rapport 1985-1986, 1:5; 5:33-8, 47-51
- Healy, E.J. (ministère de la Défense nationale)**  
 Vérificateur général, rapport 1986-1987, 28:12, 21, 23, 25-6, 28-30, 36; 29:9, 17, 19-21, 31-3, 46, 51
- Hicks, Peter (Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada)**  
 Vérificateur général, rapport 1986-1987, 39:27-8, 30-1, 40-1, 44
- Hill Mark (Bureau du vérificateur général)**  
 Vérificateur général, rapport 1985-1986, 2:7
- Hitchinson, John (Bureau du vérificateur général)**  
 Comptes publics 1986-1987, 27:19, 45-6  
 Vérificateur général, rapport 1986-1987, 27:19, 45-6
- Hodgins John (Bureau du contrôleur général)**  
 Comptes publics 1985-1986, 19:32
- Holtman, Felix (PC—Selkirk—Interlake)**  
 Défense, matériel et équipement, 28:28-30  
 Défense nationale, 28:27-8  
 Vérificateur général, rapport 1986-1987, 28:26-30
- Hongkong and Shanghai Banking Corporation.** Voir Banque Hongkong du Canada—Achat
- Hopkins, Janice (ministère de la Santé nationale et du Bien-être social)**  
 Vérificateur général, rapport 1986-1987, 35:31-3, 36-40
- Hopwood, Tom (Bureau du vérificateur général)**  
 Vérificateur général, rapport 1986-1987, 29:41-2, 47, 49
- Hovdebo, Stan J. (NPD—Prince-Albert; président suppléant)**  
 Action positive, programmes d'emploi, 2:14  
 Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère, 8:27, 52-3; 22:26, 28-9  
 Autochtones, 8:30-1, 35-6, 53-5; 22:38  
 Autochtones, alcool et drogues, lutte contre l'abus, programme national, 35:29-30  
 Biens immobiliers, gestion, 3:9-12, 24; 4:22, 29-32; 7:11-7, 27-9  
 Bureau du contrôleur général, 11:33-4  
 Bureau du vérificateur général, 12:13-7, 39-40; 13:15-8, 36, 42-3  
 Comité, 1:36, 49; 8:34; 12:14, 29; 13:20; 27:3; 29:35; 41:39  
 Commission canadienne du blé, 19:33-4, 36; 21:24  
 Commission de la Fonction publique, 2:19  
 Comptes publics, 19:15-7, 42-3, 45; 21:15, 30-1  
 1985-1986, 19:15-8, 32-4, 36, 39, 41-3, 45; 21:11-3, 15, 18, 24, 26-8, 30-1  
 Condition physique et sport amateur, 35:25-6  
 Contrôleur général, nomination par décret, examen, 41:39  
 Coqueluche, 35:37-8  
 Défense, matériel et équipement, 29:18-20, 23, 25-6, 33  
 Dépenses fiscales, 1:38-40; 23:23-7, 32  
 Désignation à titre de président suppléant, 5:4; 7:4  
 Douanes, droits, 38:19-21, 29  
 Emploi, planification, programmes, 39:26, 28-31  
 Finances, budget principal 1987-1988, 12:12-7, 36-40; 13:15-9, 36, 41-3  
 Fonction publique, 2:19-21, 24; 31:20  
 Forcés armées canadiennes, 29:35  
 Gouvernement, administration, 1:37  
 Gouvernement, trésorerie, gestion, 21:18



**Hovdebo, Stan J.—Suite**

- Immobilisations, projets, contrôle des coûts, 10:20-1, 25-8; 25:32-3  
 Rapport 1985 et vérificateur général, rapport 1985-1986, étude, 10:20-1, 25-8  
 Impôt sur le revenu, 21:26-8; 23:32  
 Langues officielles, politique, 41:39  
 Louis-St-Laurent, immeuble, 4:28  
 Médicaments, 35:36-8  
 Ministères et organismes gouvernementaux, 11:9-13, 31-3, 36; 12:36-8; 31:21-5  
 Pénitenciers, 3:10-2  
 Pension, régimes privés collectifs, 5:28, 30-2  
 Pensions du Canada, régime, 35:43, 47-8  
 Pneu, industrie, 38:29  
 Publicité gouvernementale, 35:48  
 Radars, modernisation, projet, 25:14-8, 20  
 Résidences officielles, entretien et renovations, étude du Bureau du vérificateur général, m. (Redway, A.), 8:50  
 Revenu national, ministère, 38:12-3  
 Santé, services aux Indiens et aux populations du Nord, 35:27-9  
 Société d'assurance-dépôts du Canada, 19:42; 21:11-3  
 Sociétés d'État, 12:17; 13:41-2  
 Travaux publics, ministère, 3:8, 12-3  
 Vérificateur général, rapport, 1:37-8; 13:19, 42-3  
 1983-1984, 3:8-13, 24; 4:22, 28-32; 7:11-7, 28-9; 11:9-14, 31-6  
 1984-1985, 2:14, 19-21, 24; 11:9-14, 31-6  
 1985-1986, 1:37-40, 49; 2:7; 3:8-13, 24; 4:22, 28-32; 5:28, 30-2; 7:11-7, 28-9; 8:27, 30-6, 50, 52-5; 11:9-14, 31-6; 22:26, 28-9, 31, 38; 23:23-8, 32-3; 25:14-8, 20, 32-3  
 1986-1987, 29:18-20, 23, 25-6, 33, 35; 31:20-5; 35:25-30, 36-8, 43, 47-8; 38:12-3, 19-22, 29; 39:26, 28-31

**Hudson's Bay Oil and Gas Company**

- Décret de remise d'impôt, rapport à la Chambre, 2:3-6  
 Gouvernement, réponse, demande expresse du Comité, 2:5  
*Voir aussi* Appendices; Rapports à la Chambre—Premier

**Huneault, L.R. (ministère du Revenu national)**

- Vérificateur général, rapport 1986-1987, 38:6-15, 17, 25, 36-8

**Hunter, G.J. (ministère des Approvisionnements et Services)**

- Vérificateur général, rapport 1986-1987, 32:25-6

**Huntington, Ron**

- Ancien président du Comité, allusions, 23:15

**Hurd, A. (ministère des Approvisionnements et Services)**

- Vérificateur général, rapport 1986-1987, 32:28-9

**Hyland Forest Products, Watson Lake, Yukon**

- Vérificateurs, 37:40-1, 53

**IDEA. Voir Interactive Data Extraction for Analysis****Immeubles fédéraux, gestion. Voir plutôt Biens immobiliers, gestion****Immeubles résidentiels à logements multiples (IRLM). Voir**

- Dépenses fiscales

**Immobilisations, projets, contrôle des coûts****Approbation**

- Analyses de rentabilité, avantages et coûts, exigences, 16:17, 27-8; 25:4-6, 29-30, 36-7  
 Coûts réels, établissement, 10:22-4

**Immobilisations, projets, contrôle des coûts—Suite****Approbation—Suite**

- Données non quantifiées ou valeurs subjectives, prise en considération, 20:19, 26-7  
 Étapes, 10:10-1, 28; 16:8-9, 17-8  
 Exigences opérationnelles, prise en considération, 16:17-8  
 Vie utile, durée, variable de rentabilité, prise en considération, 20:13-4  
 Budget des dépenses, partie III, plan des dépenses, vie utile, durée, données, publication, 20:14-5  
 Cas particuliers, étude par le Comité, 10:30-1  
 Rapports spécifiques à certains projets, demandes, 10:35-6, 38-9  
**Conseil du Trésor**  
 Comité de remise en question ou de détraction des projets, 25:32  
 Initiatives et engagements, respect, 20:29-30  
 Recommandations, 25:32  
**Dépassements**  
 Causes, 10:11-5, 17-8, 23-5, 29-30, 32  
 Distinction de concepts, 10:19-21, 26  
 Données statistiques, complexité, transparence et lisibilité, 10:26, 32  
 Fonds additionnels, autorisation, 10:20-2, 28-9  
 Sanctions efficaces, application, 10:13, 33-6, 40  
 Seuil de dépassement, 10:25-6  
 Travaux publics, ministère, responsabilités, 10:17-8  
 Excédents, causes, 10:27-8  
 Gestion des projets de valeur inférieure à 100 millions de \$, rigueur, 29:12-3  
 Grands projets d'immobilisations, définition, 29:12; 30:15  
 Processus, 10:16-7, 33, 35; 16:8-9; 20:31-3, 35, 38; 25:32; 30:8, 15  
 Vérificateur général, intervention, 25:31, 33-4  
**Rapport**  
 Annuel, 25:33  
 Dépôt à la Chambre et renvoi au Comité, suggestion, 10:31  
 Forme et contenu, modification, 10:28-9, 33, 39  
 1985  
 Erreurs, version corrigée, demande, 10:39  
 Et vérificateur général, rapport 1985-1986, étude, 10:8-40  
 Présentation, 10:8-9, 18-9, 28-9  
 Surévaluation des coûts, 10:26-7, 36-8  
*Voir aussi* Biens immobiliers, gestion—Contrôle des coûts des projets d'immobilisations; Défense, matériel et équipement; Laboratoire de recherche agricole—London, Ont.; Transports, ministère

**Impôt sur le revenu****Autocotisation volontaire, 23:19****Avantages fiscaux**

- Abolition, limitation ou réduction, 23:32; 24:8, 29

**Limitation ou réduction, 24:8**

*Voir aussi sous le titre susmentionné* Sociétés canadiennes; Sociétés étrangères

**Comptabilité, méthodes, 21:26-8****Décret de remise, ampleur, 1:31-2****Échappatoires fiscales**

- Experts en détection, probité professionnelle, 24:45

**Identification et détection, 24:44-5****Liste, 24:42, 45-7**



**Impôt sur le revenu—Suite**

## Évitement fiscal

Élimination, mesures, application, 24:39-42, 46-7

Ministères concernés, réactions, lenteur, 23:19-22

Règle anti-évitement fiscal, 23:31-2; 26:78-9

Vérificateur général, dénonciations, 23:22

*Voir aussi sous le titre susmentionné* Particuliers; Sociétés d'État; Sociétés en commandite

Formulaire de déclaration d'impôt, simplification, 24:17-8

Loi de l'impôt, modifications, 1:32; 23:22

## Particuliers

Évitement fiscal, 24:23

Impôt minimum, 24:23

Projet de loi C-23, efficacité, 24:21-2

Réforme fiscale. *Voir* FiscalitéRégime fiscal. *Voir* Fiscalité

Remises d'impôt, décrets, publication, 24:49-50

## Sociétés canadiennes

Avantages fiscaux, 24:26-7

Non-paiement d'impôt, justification, 24:18-9

Sociétés d'État, évitement fiscal, 23:12, 29-31; 24:47-8; 26:74-5

Sociétés en commandite, évitement fiscal, 24:39-42, 46

Sociétés étrangères, avantages fiscaux, 24:26-7

*Voir aussi* Appendices—Hudson's Bay Oil and Gas Company, décret de remise d'impôt; Rapports à la Chambre—Premier; Recherche scientifique, crédit d'impôt**Inde**

Assistance canadienne, 37:27

**Indiens, Loi.** *Voir* Autochtones**Industrie, programme de coopération industrielle.** *Voir*

Commerce international, Affaires extérieures, ministère, activités—Marchés d'exportation, développement, programme

**Industrie, Sciences et Technologie, ministère (MIST)**

Création par la fusion du MEIR et du ministère d'État chargé des Sciences et de la Technologie, 27:13

**Information**

Accès, 31:25-6

Technologie. *Voir* Technologie de l'information**Informatique.** *Voir* Approvisionnements et Services,

ministère—Informatisation—Productivité et Uniformisation; Bureau du vérificateur général—Informatisation—Système; Département des Assurances—Méthodologie; Énergie, Mines et Ressources, ministère

**Informatisation.** *Voir* Affaires extérieures, ministère—

Information et communications; Approvisionnements et Services, ministère; Autochtones—Fidécimmis, fonds et Terres indiennes, gestion; Bureau du vérificateur général; Commerce international, Affaires extérieures, ministère, activités—Information commerciale et Personnel; Gouvernement, administration—Gestion; Ministères et organismes gouvernementaux—Informations financières; Revenu national, ministère—Douanes et Accise; Transport, ministère—Matériel, gestion

**Innovation, aide, programme national.** *Voir plutôt* Aide à l'innovation, programme national**Institutions financières**

États financiers conformes aux principes comptables généralement reconnus, 6:25-6

Faillites, 5:20, 39

Législation afférente, modification, 6:29

Licences, renouvellement, 6:14

Liquidités, 5:28

Portefeuilles de placements, diversification, 6:27-8

Réserves, niveau, 5:36-7; 6:25-6

Solvabilité et insolvabilité, évaluation, 5:5, 7, 10, 48; 6:12-7, 23-5

Surveillance, 5:5-13, 54; 6:17-8

Vérification, lignes directrices, 5:35-6, 54

*Voir aussi* Société d'assurance-dépôts du Canada**Interactive Data Extraction for Analysis (IDEA).** *Voir* Bureau du vérificateur général—Activités internationales et Informatisation; Énergie, Mines et Ressources, ministère—Vérification des comptes**Investissements, projets.** *Voir plutôt* Immobilisations, projets**Irlande.** *Voir* Comité—Déjeuners; Visiteurs au Comité**IRLM.** *Voir* Immeubles résidentiels à logements multiples**Irwin, Rod** (ministère des Affaires extérieures)

Vérificateur général, rapport 1985-1986, 14:32-4, 50

**IVI Inc.** *Voir* Défense, matériel et équipement—Munitions défectueuses**Jackson, Ron** (ministère des Transports)

Vérificateur général, rapport 1985-1986, 20:23-4

**James F. Hickling Management Consultants Ltd.** *Voir* Radars, modernisation, projet—Analyses de rentabilité**Japon**Vaccin contre la coqueluche. *Voir plutôt* Coqueluche—Vaccin japonais*Voir aussi* Commerce international; Danemark—Porc, exportations**Jeux olympiques d'hiver de 1988, Calgary, Alb.**

Installations, contribution fédérale, coordination, 35:9

Parc olympique, coûts initiaux de réalisation du projet, dépassement, 3:21, 24

**Jourdenais, Fernand** (PC—La Prairie)

Vérificateur général, rapport 1985-1986, 1:5

**Khalil, Ed** (Bureau du vérificateur général)

Vérificateur général, rapport 1986-1987, 33:17

**Kilpatrick, Al** (ministère des Affaires extérieures)

Vérificateur général, rapport 1985-1986, 14:20-1, 24-5, 27-8, 31, 42-4, 46-9, 51; 15:8-10, 13-5, 17-20, 22, 26-7, 29, 31, 33-4

**King, Martin Luther.** *Voir* Scott-King, Coretta**Kingsley, J.P.** (Conseil du Trésor)

Vérificateur général, rapport 1984-1985, 2:10-7, 28, 31, 33

**Kroeger, Arthur** (ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources)

Vérificateur général, rapport 1986-1987, 36:6-12, 14-9, 21, 30-4, 37



- Labelle, Huguette** (Commission de la Fonction publique)  
Vérificateur général, rapport 1984-1985, 2:10-1, 15-9, 25-33
- Laboratoire de recherche agricole**  
London, Ont., immobilisations, projets, contrôle des coûts, dépassement, 4:35-9  
Agriculture, ministère, responsabilité, 18:18  
Motifs, emplacement, superficie et coût d'achat, 17:6, 14-7; 18:14-5, 17-8, 33  
*Voir aussi* Aliments
- Lacombe, Trefflé** (Commission de la Fonction publique)  
Vérificateur général, rapport 1984-1985, 2:19-24, 26-7
- Lafrance, C.** (ministère des Transports)  
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 16:23-5, 30-1, 34
- La Gazette du Canada.** *Voir plutôt* Gazette du Canada
- Lait.** *Voir* Agriculture—Politique nationale
- Lalonde, Robert** (Bureau du vérificateur général)  
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 39:38
- Langues officielles.** *Voir* Contrôleur général—Macdonald, J. Andrew; Vérificateur général, rapport—Ébauche, présentation
- Langues officielles, politique**  
Formation linguistique des fonctionnaires  
Bénéficiaires en formation au Château Frontenac à Québec, 41:30-1, 34, 36-7  
Laxisme dans la mise en oeuvre, 41:27-8  
Mise en oeuvre, coûts, etc., 41:26-7, 30-5, 37  
Renseignements, accès, 41:39  
Vérification spéciale, demande, 41:33, 35-6  
Prime au bilinguisme, bénéficiaires, 41:34  
Traduction, services gouvernementaux, coûts, 41:39-40
- Langues officielles, projet de loi C-72**  
Rédaction, 41:32-4
- La Prade, fonds**  
Crédits, provenance, 30:37-8
- Lavoie, Gilles** (ministère de l'Agriculture)  
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 18:9, 24-9, 36-9
- Law, Maureen** (ministère de la Santé nationale et du Bien-être social)  
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 35:8-14, 26-7, 29-31, 33-9, 41, 45-8
- Layton, hon. Bob** (PC—Lachine)  
Agriculture, 17:25-7  
Agriculture, ministère, 17:23-4  
Bureau du vérificateur général, 17:23-5  
Travaux du Comité, 17:25  
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 17:23-7, 33-5
- Leclerc, Guy** (Bureau du contrôleur général)  
Vérificateur général, rapport 1983-1984, 1984-1985 et 1985-1986, 11:23, 37-8
- Libre-échange canado-américain.** *Voir* Douanes, droits—Recettes tarifaires, niveau et Remises, programmes; Emploi, planification, programme—Main-d'oeuvre, adaptation; Fiscalité—Réforme; Gouvernement, recettes—Niveau
- Little, W.E.** (ministère de la Défense nationale)  
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 28:27-8
- Livre blanc.** *Voir* Défense nationale
- London, Ont.** *Voir* Agriculture, ministère—Biens immobiliers, gestion; Laboratoire de recherche agricole
- Louis-St-Laurent, immeuble**  
Occupation, délais, motifs, 3:6, 31-5, 38-41; 4:6, 12, 28
- Lovink, J.A.A.** (ministère des Transports)  
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 20:22-3, 27-9, 33-4; 25:8-15, 17-9
- Lussier, Gaétan** (Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada)  
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 39:11-20, 22-4, 26-7, 29-30, 32-8, 40, 42-9
- MAAC.** *Voir* Affaires des anciens combattants, ministère
- Maasland, D.E.L.** (ministère de la Santé nationale et du Bien-être social)  
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 35:42-3, 47-8
- Macdonald, J. Andrew** (Bureau du contrôleur général)  
Comptes publics 1985-1986, 21:19-20, 28-30; 27:14-8, 24-6, 35-42  
Contrôleur général, nomination par décret, examen, 41:16-31, 37-40  
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 27:14-8, 24-6, 35-42; 30:9-12, 16-8, 20-1, 25, 37, 41-5; 31:11-4, 20-4, 26, 29  
*Voir aussi* Contrôleur général
- MAE.** *Voir* Affaires extérieures, ministère
- MAINC.** *Voir* Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère
- Main-d'oeuvre, adaptation.** *Voir* Emploi, planification, programmes
- Makosky, Lyle** (ministère de la Santé nationale et du Bien-être social)  
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 35:14-24, 26-7
- Malizia, V.N.** (ministère des Transports)  
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 34:9-13, 20-6, 28-30, 32-5
- Marchés d'exportation, développement, programme (PDME).** *Voir* Commerce international, Affaires extérieures, ministère, activités
- MAS.** *Voir* Approvisionnements et Services, ministère
- Matières dangereuses.** *Voir* Agriculture, ministère—Déchets toxiques
- McCloskey, Bill** (ministère des Finances)  
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 38:18, 21, 23-5, 29-32, 34
- McEachran, David** (Conseil du Trésor)  
Immobilisations, projets, contrôle des coûts, rapport 1985 et vérificateur général, rapport 1985-1986, étude, 10:12, 20-1, 29, 35-7  
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 16:17, 22, 26-8, 32-4; 20:14-7, 26-8, 30-2, 38-40; 25:7-8, 22-5, 29-30, 32-6, 38-9
- McElman, C.** (ministère des Transports)  
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 34:13-20



- McKenzie, Dan** (PC—Winnipeg—Assiniboine; secrétaire parlementaire du ministre des Affaires des anciens combattants)  
ACDI, 37:28-9  
Approvisionnements et Services, ministère, 32:19-20  
Assurance-chômage, 39:22-5  
Banque Hongkong du Canada, 26:40-1  
Bureau du vérificateur général, 37:24-7  
Comité, 41:26, 33  
Communauté européenne, 24:30-1  
Comptes publics 1986-1987, 27:21-4  
Contrôleur général, 34:36-7  
Nomination par décret, examen, 41:26-8, 33, 39  
Défense, matériel et équipement, 32:20-1  
Dépenses fiscales, 24:16  
Douanes, postes frontière, 38:25-6  
Emploi, 39:22, 24-5  
Emploi, planification, programmes, 39:22-3  
Énergie, Mines et Ressources, ministère, 36:22-3, 26  
Expansion industrielle régionale, ministère, 27:21-4  
Finances, budget principal 1988-1989, 37:24-9  
Fonction publique, 31:4-8, 15  
Impôt sur le revenu, 24:17-8  
Langues officielles, politique, 41:26-7, 33, 39  
Langues officielles, projet de loi C-72, 41:33  
Radars, modernisation, projet, 25:21  
Transports, ministère, 25:21; 34:35-6  
Vérificateur général, rapport  
1985-1986, 24:16-9, 30-1; 25:20-1  
1986-1987, 26:40-1; 27:21-4; 31:4-8, 15; 32:19-21; 34:35-7;  
36:22-3, 26; 38:25-6; 39:22-5; 40:12
- McKinlay, R.A.** (Société d'assurance-dépôts du Canada)  
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 26:29, 31-46, 48-55,  
57-9, 72, 78
- McLaughlin, M. J.** (Bureau du vérificateur général)  
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 14:16-7, 46; 15:12,  
15-6, 18, 21-2
- MDN.** Voir Défense nationale, ministère
- Médicaments**  
Approbation  
Accélérée, 35:31  
D'urgence, utilisation restreinte, 35:32, 36-40  
Juridiction, 35:38  
Modalités, 35:10, 33, 40-1  
Priorité, 35:32  
Procédure, révision, 35:34  
Retard, 35:8, 31, 33-5  
AZT, médicament contre le SIDA, 35:31-2, 38  
Brevets, demandes, traitement, 35:33  
Effets néfastes, surveillance, 35:8, 10, 37  
Thalidomide, homologation, 35:34, 38
- MEIR.** Voir Expansion industrielle régionale, ministère
- MÉMR.** Voir Énergie, Mines et Ressources, ministère
- Mensforth, Stuart** (ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources)  
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 36:22-3, 26-7, 31-2,  
34
- Meyers, D. Larry** (Bureau du vérificateur général)  
Travaux du Comité, 41:15, 40  
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 40:12-3
- Micro-ordinateurs.** Voir Ministères et organismes gouvernementaux—Gestion financière—Informations financières
- Miller, Bonnie** (Bureau du vérificateur général)  
Vérificateur général, rapport  
1985-1986, 5:34  
1986-1987, 35:24-6, 44
- Mines.** Voir Autochtones—Terres indiennes, gestion—Droits miniers; Cyprus Anvil Mining Corporation; Nanisivik Mines Ltd.
- Mines, industrie**  
Actions accréditives, programme, 36:33-4
- Ministères et organismes gouvernementaux**  
Activités déficitaires, 19:31  
Autorisation déléguée, pouvoir, suppression temporaire consécutive au changement de gouvernement, 3:33  
Biens matériels, gestion, politique, 30:8  
Budget  
Discrétionnaire, non-existence, 30:36-8  
Pourcentage en réserve, 30:37  
Prévisions. Voir sous le titre susmentionné Prévisions budgétaires  
Cadres des plans opérationnels, mise en oeuvre, 30:7, 12, 29, 31, 35  
Dépassements de crédits  
Comptes à payer à la fin de l'exercice, déclaration, politique, impact, 27:15-6, 36-8  
Contrôleur général, responsabilités, 27:35-6, 39-40  
Correctifs, 27:24-5, 37, 39-40  
Données rétrospectives, 27:14-5  
Explications, 27:16-7, 26, 36-7  
Inscription inadéquate aux comptes publics, 27:6  
1986-1987, 27:5-6, 14-8, 24  
Dépenses, contrôle, pratiques, évaluation, 21:10  
Efficacité  
Auto-évaluation, 41:22  
Bureau du vérificateur général, évaluation, recommandations, suivi et correctifs, 1:19-20  
Évaluation, 11:26-8  
Gestion  
Amélioration, 11:13-4, 26, 28-9, 36; 30:35-6  
Bureau du contrôleur général, évaluations permanentes, coûts, 11:15-7  
Dimension culturelle, modification, 30:23-4  
Imputabilité, 11:18-20; 30:22-3, 39-40  
Perfectionnement, programme, 11:5, 9-15, 17-8, 21-2, 25-6  
Gestion financière  
Agents aux finances, fonctions, revalorisation, 27:40-4  
Amélioration, 11:7; 27:42-4; 30:5-7, 9-13; 37:4  
Contrôle financier, qualité, niveau, 30:5-6, 9, 24-5; 41:21  
Définition de l'aspect gestion financière, 30:6  
Efficacité, indicateurs, 30:7-8, 11  
Guide de l'administration financière, 30:42-3  
Imputabilité, 27:43-4  
Progrès, 30:24-5, 28  
Projets pluriannuels, 27:50-1



**Ministères et organismes gouvernementaux—Suite****Gestion financière—Suite**

- Qualité, niveau, **30:6, 11, 14**
- Répertoire des systèmes financiers, **30:11**
- Secteur privé, comparaison, **41:21**
- Immobilisations, dépenses, justification, **35:46-7**
- Informations financières
  - Amélioration, mesures, **30:10-1, 25; 31:28; 34:37**
  - Besoins, analyse, **11:7; 31:27**
  - Centre d'expertise, création, **30:12**
  - Collecte, **11:7; 30:12; 31:28**
  - Coûts, détermination, problématique, **35:47**
  - Informatisation, **30:8, 40-2; 31:27-9**
  - Micro-ordinateurs, intégration, **30:8**
  - Sources, diversité, **30:7**
  - Utilisation optimale, défi, **41:22**
- Ministres, accroissement des pouvoirs et des responsabilités, **11:6, 26-7, 29-31**
  - Bureau du contrôleur général, rôle, **30:13, 44; 31:17**
  - Conseil du Trésor, secrétariat, rôle, **30:13**
  - Délégation de pouvoirs, conditions, **30:26-7, 30-1**
  - Ententes, protocoles spécifiques à chaque ministère et organisme, **30:6-7, 17, 38-40; 31:17**
  - Dépôt, **30:26-7**
  - Mise en oeuvre, **11:36; 30:6, 14-5, 19, 24, 35**
    - Rapport sur la première année d'application, **30:27**
    - Réserves, évaluation, indicateurs significatifs, etc., **30:6-7, 21, 28-31, 35; 31:9-11, 19, 23-5**
  - Objectifs, **11:32-3; 30:6, 11-2, 22, 28; 31:21**
- Prévisions budgétaires
  - Budget à base zéro, utilisation, **31:21, 25**
  - Crédits statutaires, examen, **31:22-3**
  - Établissement, **30:26, 30-1**
  - Restrictions, mise en oeuvre, **30:32-4; 31:26**
- Programmes, évaluation
  - Comités, groupes ou mécanismes d'examen critique interne distinct, création et composition, nombre et activités, **30:14-20**
  - Conseil du Trésor, exigences, atteinte, **30:20**
  - Exemples de ministères dont la formule d'examen critique s'implante, **30:18-9**
  - Gestionnaires, perception, **11:38-9**
  - Méthodologie, **11:37; 30:14-6; 31:23**
  - Mise en oeuvre, **30:6, 8, 20-1, 28**
  - Nécessité et utilité, **30:21-2; 31:26**
  - Progrès, **30:20; 31:23-4**
  - Statistiques, **11:36-7**
- Services, coûts, recouvrement, **20:40**
- Vérificateurs internes, rétention, **11:24-5**
- Vérification des comptes par le Bureau du vérificateur général
  - Collaboration en vérificateurs internes et externes, **12:36-8; 13:33-4**
  - Coûts de vérification, **12:28-9, 36; 13:33-4**
  - Dossiers, contenu et tenue en bonne et due forme, **12:19-20**
  - Entités actives et vérifiées, **13:23-4**
  - Lacunes, communications et rapports divers, **12:34**
  - Lettres de recommandations, **21:7-10**
- Vérification intégrée
  - Périodicité, **2:18**

**Ministères et organismes gouvernementaux—Suite****Vérification intégrée—Suite**

- Recherche en cours, résultats, diffusion, **11:31**
- Vérification interne des comptes
  - Contrôleur général, rôle, **11:5-6; 41:37-8**
  - Coûts de vérification, **12:36-7; 13:33-4**
  - Fiabilité, **11:23-4**
  - Planification, **12:37-8; 41:38**
- Voir aussi* Pensions du Canada, régime—Prestations

**Ministres**

- Affectations, rotation, **30:39-40**
- Dépenses, vérification
  - Ampleur, **21:10**
  - Frais de voyage, **21:10**

**Ministres, accroissement des pouvoirs et responsabilités**

- (APRM). *Voir* Énergie, Mines et Ressources, ministère; Ministères et organismes gouvernementaux; Revenu national, ministère

- Minorités visibles.** *Voir* Action positive, programmes d'emploi; Appendices—Action positive, programmes d'emploi

- Mirabel, aéroport.** *Voir* Aéroports—Montréal

- Missions commerciales.** *Voir* Commerce international, Affaires extérieures, ministère, activités

- MIST.** *Voir* Industrie, Sciences et Technologie, ministère

- Mitre, société.** *Voir* Radars, modernisation, projet

- MNC.** *Voir* Musées nationaux du Canada

- Moncton, N.-B.** *Voir* Transport aérien—Circulation aérienne, contrôle

- Montréal, Qué.** *Voir* Aéroports

**Moose Factory, île, Ont.**

- Égouts, réseau, coûts initiaux de réalisation du projet, dépassement, **4:40**

- MSNBS.** *Voir* Santé nationale et Bien-être social, ministère

- MURB.** *Voir plutôt* IRLM

**Musée canadien des civilisations**

- Coûts initiaux de réalisation du projet de construction, dépassement, **10:14-7**

**Musées nationaux du Canada (MNC)**

- Gestion, pratiques et contrôles, absence de progrès, **1:14, 19**

- Musqueam, affaire.** *Voir plutôt* Guérin, affaire

**Nanisivik Mines Ltd., mine de plomb et de zinc, Strathcona Sound, T. N.-O.**

- Gouvernement fédéral, participation, vente, **8:21**

- National Audit Office.** *Voir* Bureau du vérificateur général; Royaume-Uni—Pénitenciers

**Nicholson, Aileen (L—Trinity; présidente)**

- Action positive, programmes d'emploi, **2:14**
- Aéroports, **34:24, 29**
- Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère, **8:41-2; 22:25-6, 30**
- Agriculture, **17:11-2, 30, 35; 18:5, 7-8**
- Agriculture, ministère, **17:11-3; 18:19**



**Nicholson, Aideen—Suite**

- Approvisionnements et Services, ministère, 32:4, 10-1, 16, 19, 33-4; 33:13-4, 16-7, 19, 24
- Autochtones, 8:32-3, 41; 22:39
- Biens immobiliers, gestion, 3:7, 43-4; 4:41
- Bureau du contrôleur général, 11:35; 30:13, 43-4; 41:18
- Bureau du vérificateur général, 12:35, 38, 41; 13:21-2, 40; 37:7, 18, 26-7, 44, 52, 57-8; 38:4
- Comité, 24:6
- Commissaire à l'efficacité, 30:46
- Comptes publics, 21:23-4; 27:51
- 1985-1986, 19:39, 41; 21:13, 18, 21-4
- 1986-1987, 27:30, 37, 40-1, 51
- Contrôleur général, 27:40-1; 30:43; 34:36-7
- Nomination par décret, examen, 41:16, 18, 26, 31-7, 40
- Convention de la Baie James et du Nord québécois, 9:14-5
- Défense, matériel et équipement, 28:41; 29:10-3, 38, 44-8, 50
- Défense nationale, 28:42
- Défense nationale, ministère, 29:51
- Département des Assurances, 5:51-2; 6:23, 25
- Dépenses fiscales, 23:13-5, 25, 29, 33
- Douanes, droits, 38:21-2
- Élection à titre de présidente, 1:7; 24:6
- Énergie, Mines et Ressources, ministère, 36:16-7, 20-1
- Expansion industrielle régionale, ministère, 27:30, 51
- Finances, budget principal
- 1987-1988, 12:23-4, 35, 38-9, 41; 13:21-2, 40-1
- 1988-1989, 37:7, 18, 26-7, 38-40, 44, 46-7, 52, 57-8
- Fonction publique, 2:32-3; 31:8-9
- Gouvernement, contrats, 33:26-7
- Gouvernement, trésorerie, gestion, 21:18, 22, 39; 32:4
- Huntington, Ron, allusions, 23:15
- Immobilisations, projets, contrôle des coûts, 10:18-9, 29-31, 33-4, 39-40; 16:27-8; 20:13-5, 30-2
- Rapport 1985 et vérificateur général, rapport 1985-1986, étude, 10:18-9, 29-31, 33-4, 39-40
- Impôt sur le revenu, 23:19
- Institutions financières, 6:23
- Langues officielles, politique, 41:31-6
- Ministères et organismes gouvernementaux, 11:36-8; 13:40; 27:37, 40-1, 51; 30:13, 26, 30-2; 31:9, 26-8
- Pension, régimes privés collectifs, 5:29-30, 41-2
- Pensions du Canada, régime, 35:41, 43-4, 47
- Radars, modernisation, projet, 16:27-8; 20:20, 40
- Radio-Canada, 1:53
- Revenu national, ministère, 38:36
- Sécurité du revenu, programmes, 35:46-7
- Société d'assurance-dépôts du Canada, 19:39, 41; 21:13
- Sociétés d'État, 12:38; 13:40-1; 37:38-40
- Transports, ministère, 20:13; 34:4, 34
- Travaux du Comité, 17:25; 41:40
- Travaux publics, ministère, 3:7, 17, 44, 46; 4:26-7
- Vérificateur général, rapport, 12:23-4; 37:46-7
- 1983-1984, 3:7, 17, 43-5; 4:22, 26-7, 41; 11:35-8
- 1984-1985, 2:14, 32-3; 11:35-8
- 1985-1986, 1:5, 48-9, 53; 2:7; 3:7, 17, 43-5; 4:22, 26-7, 41; 5:29-30, 41-2, 51-2; 6:23, 25; 8:32-3, 41; 9:5, 14-5; 11:35-8; 16:27-8; 17:11-3, 25, 30, 35; 18:5, 7-8, 19; 20:13-7, 20, 30-2, 37, 39-40; 22:25-6, 30, 39; 23:13-5, 19, 25, 29, 33

**Nicholson, Aideen—Suite**

- Vérificateur général, rapport—Suite
- 1986-1987, 27:30, 37, 40-1, 51; 28:41-2; 29:10-3, 38, 44-51; 30:12-3, 25-6, 30, 32, 43-6; 31:8-9, 26-8, 30; 32:4, 10-1, 16-7, 19, 33-4; 33:13-4, 16-7, 19, 24, 26-7; 34:4, 24, 29, 34-7; 35:43-4, 46-7; 36:16-7, 20-1; 38:4, 21, 36; 40:12
- VIA Rail, 34:34
- Nicholson, J.D.** (ministère de la Santé nationale et du Bien-être social)
- Vérificateur général, rapport 1986-1987, 35:27-8, 30
- Nielsen, rapport.** Voir Agriculture—Agro-alimentaire, programme; Biens immobiliers, gestion; Bureau du vérificateur général
- Nomination par décret.** Voir Contrôleur général; Ordres de renvoi
- Norbanque**
- Pension, régime privé collectif, dissolution, modalités, 5:29-30
- Nord québécois, Convention.** Voir plutôt Convention de la Baie James et du Nord québécois
- Noreau, Jean-Jacques** (ministère de l'Agriculture)
- Vérificateur général, rapport 1985-1986, 17:6-23, 25-30, 33-5; 18:4-8, 10, 12-24, 26-7, 29-33, 36, 38-40
- Nunziata, John** (L—York-Sud—Weston)
- Pénitencier de Port-Cartier, 1:40-2
- Vérificateur général, rapport 1985-1986, 1:5, 40-2
- OCDE.** Voir Organisation de coopération et de développement économiques
- Office de stabilisation des prix agricoles**
- Imputabilité, amélioration, mesures, 17:9
- Olson, A.O.** (ministère de l'Agriculture)
- Vérificateur général, rapport 1985-1986, 17:30-2; 18:11-2, 34-6
- Ontario.** Voir Comité—Déjeuners; Visiteurs au Comité
- Ostrom, John** (PC—Willowdale)
- Département des Assurances, 5:44-5
- Pension, régimes privés collectifs, 5:45-7
- Vérificateur général, rapport 1985-1986, 1:5; 5:44-7
- Ordres de renvoi**
- Comité, composition, 1:3; 24:3
- Crédits 1987-1988
- Finances, budget principal, 12:3
- Nomination par décret, 41:3
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).** Voir Bureau du vérificateur général—Activités internationales—Vérification informatique
- Organisation du traité de l'Atlantique Nord (OTAN)**
- Canada, engagements, 28:8
- Défense, stratégie, bipolarité, 28:8
- Forces de combat classiques, 28:8, 13
- OTAN.** Voir Organisation du traité de l'Atlantique Nord
- PAPG.** Voir Gestion, pratiques, amélioration, programme
- Parcs nationaux**
- Loyers résidentiels, niveau, détermination, 41:28-9



- Parlement.** Voir Banque Hongkong du Canada—Évitement fiscal; Bureau du vérificateur général; Dépenses fiscales; Douanes, droits—Décrets de remise; Gouvernement, administration
- Paul, M.W. (ministère des Travaux publics)**  
Vérificateur général, rapport  
1983-1984, 3:11-2, 20-1, 28-9; 4:14-8, 23, 25, 27-8, 35-40  
1985-1986, 3:11-2, 20-1, 28-9; 4:14-8, 23, 25, 27-8, 35-40
- Payable at Year End (PAYE).** Voir plutôt Comptes à payer à la fin de l'exercice
- PAYE.** Voir Payable at Year End
- Pays en voie de développement.** Voir Bureau du vérificateur général—Savoir-faire—Boursiers
- PCEEMV.** Voir Pétrole et gaz naturel—Exploration et mise en valeur, encouragement, programme canadien
- PDIR.** Voir Développement industriel et régional, programme
- PDME.** Voir Marchés d'exportation, développement, programme
- Pearson, aéroport.** Voir Aéroports—Lester B. Pearson, aéroport international
- Pénitencier de Port-Cartier**  
Appels d'offres, processus prioritaire, 1:17-8, 42-3  
Conseil du Trésor, approbation, 1:16, 18, 43-5  
Coûts de construction supplémentaires, 1:11, 16  
Établissement jugé superflu, 1:16, 18, 43  
Frais d'exploitation, prévisions, 1:17, 37  
Groupe de travail chargé de la surveillance de la construction, représentant du Cabinet du premier ministre, présence, 1:16  
Localisation, raisons, 1:11, 48-9  
Prise de décision, Cabinet du premier ministre, implication, 1:15-6  
Prisonniers, réinsertion sociale, incidences néfastes, 1:11  
Service correctionnel du Canada, lignes directrices et exigences du programme, négation, 1:11, 16-7  
Solliciteur général, déclarations, 1:40-2, 47-8
- Pénitenciers**  
Cellules  
Besoins, 1:44-5  
Excédentaires, 1:14-6, 18  
Drummondville, Qué.  
Ateliers industriels, produits, prix de revient, analyse, 1:46  
Niveau de sécurité, 1:22-5  
Éducation, formation et emploi des détenus, 1:45-6  
Prince-Albert, Sask., coûts initiaux de réalisation du projet, dépassement, 3:10-2, 37  
Prisonniers, incarcération près de leur famille, 1:15  
Privatisation des services carcéraux, 1:25  
Provinciaux, coûts de construction, comparaison, 1:46  
Sainte-Anne-des-Plaines, Qué., coûts initiaux de réalisation du projet, dépassement, 3:23  
Voir aussi Royaume-Uni
- Pension, prestations, normes, Loi.** Voir Pension, régimes privés collectifs—Surveillance
- Pension, régimes privés collectifs**  
Déficiences actuarielles, 5:46-7, 52
- Pension, régimes privés collectifs—Suite**  
Déficits, 5:25-6; 6:18-9  
Dissolution, modalités de remboursements aux cotisants et aux prestataires, 5:29-30  
États financiers vérifiés annuels, 5:20, 40-1, 46; 6:19  
Excédents, remboursements, 5:15-7, 23-7, 46; 6:6-8, 10-1, 20, 28  
Frais d'administration, imputation, modalités, 5:46-7  
Indexation, 5:52-3  
Prestations, augmentation, 5:53  
Rapports actuariels  
Délais de présentation, 6:29  
Fiabilité, 5:26, 31-4  
Sociétés, fusion, impact, 5:27  
Solvabilité et insolvabilité, évaluation, 1:32-3; 5:13-5, 32; 6:8, 11  
Portefeuilles de placements, niveau de risques ou qualité, évaluation, etc., 5:22, 26, 28-9, 31-2, 41-2; 6:8-12, 27-8  
Surveillance par le Département des Assurances  
Amélioration, mesures, 5:13-7, 19-22, 26-7, 31, 39  
Avantages et coûts, analyse, 5:15, 29  
Consultants choisis pour réaliser l'étude sur la révision des pratiques de surveillance, conflits d'intérêts, possibilité, 6:5-6  
Étude sur la révision des pratiques et contrôles de surveillance, objectifs, 6:4-6, 11, 15, 21-3  
Lacunes, 1:12, 32-3, 46-7; 5:4-5, 32  
Pension, prestations, normes, Loi, incidences, 5:13, 15-7, 20-1, 39, 46, 53; 6:5, 7  
Pratiques et contrôles, révision, 5:13, 15, 17, 22, 26-7, 31-5, 40, 43-5; 6:11, 19-20, 28-9  
Provinces, collaboration, 5:15-6  
Vérifications, 5:4, 13-4, 20-1, 27, 30-1, 40  
Voir aussi Banque commerciale du Canada; Norbanque
- Pension, régimes publics collectifs**  
Indexation, dette actuarielle, inscription inadéquate aux Comptes publics, 19:11  
Rapports actuariels, présentation, délais, 5:5, 17-8
- Pension de la sécurité de vieillesse.** Voir plutôt Sécurité de la vieillesse, pension
- Pensions du Canada, régime (RPC)**  
Invalidité, prestations  
Délai de traitement des demandes, 35:41, 43-4  
Gestion des opérations, 35:7  
Régime d'appel, 35:41-3  
Prestations  
Ministères et organismes gouvernementaux impliqués, 35:47  
Versement par virement au compte bancaire du bénéficiaire, 35:47-8
- Perrier, A.J. (ministère des Travaux publics)**  
Vérificateur général, rapport  
1983-1984, 7:20, 22, 25-7  
1985-1986, 7:20, 22, 25-7
- Perron, Arthur (ministère des Affaires extérieures)**  
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 14:36-7



- Perron, Pierre** (ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources)  
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 36:12-3, 19-23, 28-9, 31-6
- Petro-Canada**  
Bilan, informations financières, intégrité et objectivité, controverse, 19:37-8  
Déficit, 19:10-1  
Évitement fiscal, 23:12; 29-30
- Pétrole et gaz naturel**  
Exploration et mise en valeur, encouragement, programme canadien, 36:7, 17
- Pétrole et gaz naturel, ressources.** Voir Autochtones—Terres indiennes
- Phytogénétique.** Voir Agriculture—Recherche agricole
- Plomb.** Voir Nanisivik Mines Ltd.
- PMRA.** Voir Radars, modernisation, projet
- Pneu, industrie**  
Douanes, droits, décrets de remise, 38:23-5, 28-31
- PNLAADA.** Voir Autochtones, alcool et drogues, lutte contre l'abus, programme national
- Pologne.** Voir Commission canadienne du blé—Créances irrécouvrables
- Porc.** Voir Commerce international—Japon et Canada; Danemark
- Port-Cartier, Qué.** Voir Pénitencier de Port-Cartier
- PPCG.** Voir Gestion, pratiques et contrôles, perfectionnement, programme
- PPIMD.** Voir Défense, industrie du matériel de défense—Productivité, programme
- PPP.** Voir Promotion, projets, programme
- Prairies, rétablissement agricole, Administration.** Voir Agriculture—Prairies—Administration du rétablissement agricole des Prairies
- Premier ministre, cabinet.** Voir plutôt Cabinet du premier ministre
- Président** (décisions et déclarations)  
Procédure et Règlement  
Documents, distribution autorisée dans les deux langues officielles seulement, 33:24  
Portée du débat, 1:42; 8:36-7, 40-1; 18:33-4  
Questions non conformes à la teneur de l'ordre de renvoi et à l'entente préalable sur les objets de discussion prévus lors de la séance, 41:31-6
- Prévisions budgétaires.** Voir Ministères et organismes gouvernementaux
- Price Waterhouse.** Voir Approvisionnements et Services, ministère—Fournisseur exclusif
- Prince-Albert, Sask.** Voir Pénitenciers
- Prisonniers.** Voir Pénitencier de Port-Cartier; Pénitenciers
- Prix agricoles.** Voir Office de stabilisation des prix agricoles
- Procédure et Règlement**  
Comité, questions relatives à l'organisation et au fonctionnement. Voir plutôt Comité  
Documents, distribution autorisée dans les deux langues officielles seulement, 33:24  
Portée du débat, 1:42; 8:36-7, 40-1; 18:33-4  
Questions non conformes à la teneur de l'ordre de renvoi et à l'entente préalable sur les objets de discussion prévus lors de la séance, 41:31-6
- Procès-verbaux et témoignages**  
Erratum, 10:2  
Impression, 1:7-8; 2:30
- Productivité de l'industrie du matériel de défense, programme (PPIMD).** Voir plutôt Défense, industrie du matériel de défense—Productivité, programme
- Produits agricoles.** Voir Agriculture; Commerce international
- Profits excessifs.** Voir Défense, matériel et équipement—Achats—Produits; Gouvernement, contrats
- Programme de renouveau économique (Un).** Voir Économie—Gouvernement, intervention
- Promotion, projets, programme.** Voir plutôt Projets de promotion, programme
- Projet de loi C-23.** Voir Impôt sur le revenu
- Projet de loi C-27.** Voir Banque de Colombie-Britannique
- Projet de loi C-42.** Voir Société d'assurance-dépôts du Canada—Financement
- Projets de promotion, programme (PPP).** Voir Commerce international, Affaires extérieures, ministère, activités—Marchés d'exportation, développement, programme
- Publicité gouvernementale**  
Encarts, insertion dans divers envois postaux, coûts, recouvrement auprès du ministère parrain, 35:48
- Québec, Qué.** Voir Conseil canadien des comités des comptes publics—Neuvième; Langues officielles, politique—Formation—Bénéficiaires
- Radars**  
Modernisation. Voir plutôt Radars, modernisation, projet  
Système d'atterrissage à hyperfréquences, implantation, 25:31  
Voir aussi Transport aérien—Circulation aérienne, contrôle
- Radars, modernisation, projet (PMRA)**  
Analyses de rentabilité (avantages et coûts), fiabilité, comparaison, etc., 16:6-8, 10-9, 33; 21:35, 40; 25:6-8, 14-5, 25, 36-7  
Avantages pour chacun des radars pris individuellement d'une part et leur contribution à la rentabilité de l'ensemble d'autre part, 16:25, 34  
Conseil du Trésor, lignes directrices, respect, 20:26; 25:34  
Économies de temps pour les usagers, variable, prise en considération, 25:5, 11-3  
Exactitude, vérification indépendante, 16:9, 12-3; 25:8  
Intrants d'analyse quantifiables et non quantifiables, 16:23-4, 29-30; 20:18, 22-3, 26-9, 33; 25:9-11, 15, 26, 38-9



**Radars, modernisation, projet (PMRA)—Suite**

Analyses de rentabilité (avantages et...—Suite

James F. Hickling Management Consultants Ltd., Brian Waters, représentant, présence et disponibilité pour interrogatoire, 25:8, 13

Nouvelle analyse, 16:7-8, 13, 15, 25, 30-1; 20:11-2, 18-23, 26-7, 29; 25:14

Stations de radar modernisées, décision économique contestable dans certains cas, pertes financières, etc., 25:5-6, 10-1, 15-9, 26-32, 36-9

Stations de radar secondaires, 16:31-3; 20:11, 17-8, 24-6, 34  
Surestimation des avantages, 16:24, 30; 25:5

Variables perturbatrices, circulation aérienne, volume, prix du carburant et autres, 16:6-7, 10, 12, 21, 23-4, 29; 20:10-2

Vie utile, durée, variable, prise en considération, 16:21-3; 20:10, 13-4, 24

Approbation, 16:9-10, 13, 16-7, 19-20

Conseil du Trésor, compétence, 25:34-6

Documentation afférente, 25:22-5

Exigences opérationnelles, prise en considération, 16:14, 17-9, 25-6, 32; 20:10-1, 13, 15-7, 35-7; 25:8, 30

Sécurité aérienne, Dubin, rapport et autres données afférentes, prise en considération, 16:10, 20, 22, 25-6, 32; 20:21-2, 34-6; 25:8, 22-3

Besoins, analyse et définition, 16:5

Remise à neuf et remplacement, alternative, choix du remplacement, motif, 16:34

Comité, suivi, 20:29

Contrat, réouverture, 25:25, 27, 37-8

Coûts initiaux de réalisation, dépassement ou surévaluation, 10:14-5, 25, 31; 16:10-1; 20:30-1

Responsabilités, partage, difficultés, 16:27

Envergure, diminution, possibilités et contraintes, 16:15-6, 31-3

Gestion

Pratiques, lacunes, 16:6

Vérificateur général, vérification de suivi, 25:21

Mitre, société américaine, étude technique indépendante sur la solution de modernisation proposée par le ministère des Transports, 16:26-7; 20:10, 15-7, 26; 25:22, 35

Rapport à la Chambre, 23:7-8

Recouvrement des coûts, 20:40

Voir aussi Rapports à la Chambre—Neuvième

**Radio-Canada**

Imputabilité et responsabilités, niveaux, 1:12

Registres comptables

Dépenses non identifiées, valeur, 1:25

Tenue inadéquate, 1:12, 50-1

Vérificateur général, opinion sur la validité des états financiers de la société, 1:49-50, 53

Système financier national, régulation, groupe d'étude, 1:51-3

**Rapport Dubin.** Voir plutôt Dubin, rapport**Rapport du vérificateur général.** Voir plutôt Vérificateur général, rapport**Rapport Nielsen.** Voir plutôt Nielsen, rapport**Rapports à la Chambre**

Premier (Vérificateur général, rapport 1984-1985, notes de vérification, paragraphes 3.57 à 3.64 relatifs au décret de remise d'impôt à Hudson's Bay Oil and Gas Limited, filiale de Dome Petroleum Limited), 2:3-6

Deuxième (Travaux publics, ministère, vérification intégrée, suite au deuxième rapport de la première session de la présente législature et à l'étude afférente des rapports du vérificateur général 1983-1984, chapitre 13 et 1985-1986, notes de vérification, paragraphes 3.21 à 3.41), 8:3-7

Troisième (Département des Assurances, vérification intégrée, suite à l'étude du rapport du vérificateur général 1985-1986, chapitre 12), 10:3-5

Quatrième (Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère, vérification intégrée, suite à l'étude du rapport du vérificateur général 1985-1986, chapitre 11), 12:4-6

Cinquième (Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère, vérification intégrée, suite à l'étude du rapport du vérificateur général 1985-1986, chapitre 11), 13:3-5

Sixième (Affaires extérieures, ministère, activités liées au commerce, suite à l'étude du rapport du vérificateur 1985-1986, chapitre 9), 20:3-7

Septième (Agriculture, ministère, vérification intégrée du programme agro-alimentaire, suite à l'étude du rapport du vérificateur général 1985-1986, chapitre 8), 22:3-10

Huitième (Comptes publics 1985-1986, suite à l'étude de l'opinion et observations du vérificateur général sur les états financiers du gouvernement du Canada, volume 1 des Comptes publics, sections 2 et 3), 23:3-7

Neuvième (Transports, ministère, projet de modernisation des radars, suite l'étude du rapport du vérificateur général 1985-1986, chapitre 14, paragraphes 14.19 à 14.36), 23:7-8

Dixième (Résumé des neuf rapports antérieurs et aperçu des grands thèmes étudiés dans ces derniers), 26:3-18

Onzième (Dépenses fiscales, suite à l'étude du rapport du vérificateur général 1985-1986, chapitre 4), 26:18-25

Douzième (Propositions de réforme faisant suite au voyage d'étude en Europe visant à améliorer le contrôle du Parlement sur le processus budgétaire et accroître la productivité et l'efficacité au sein du gouvernement), 39:3-5

Treizième (Étude de la gestion et du contrôle financiers, suite à 12, 13 et 14), 40:3-11

Quatorzième (Délégation de membres à la Xe Conférence annuelle du Conseil canadien des comités des comptes publics, Halifax, N.-É.), 40:11

Quinzième (Résumé des activités du Comité au cours de la dernière année), 41:4-13

Voir aussi Appendices—Réponses à certains rapports (2<sup>e</sup> session, 33<sup>e</sup> législature)**Ratray, David** (Bureau du vérificateur général)

Vérificateur général, rapport 1986-1987, 28:24-5, 32-3; 29:21-3, 27, 49

**Ravis, Don** (PC—Saskatoon-Est)

Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère, 8:38-9

Agriculture, 18:5, 9-10, 12-3

Autochtones, 8:36-40; 9:15-9

Biens immobiliers, gestion, 3:25; 4:20-3, 26

Bureau du vérificateur général, 13:35



**Ravis, Don—Suite**

- Comité, 1:35; 11:9; 13:20, 36  
 Séance d'organisation, 1:7-8  
 Commerce international, 15:21-8  
 Commission de la Fonction publique, 2:27-8  
 Finances, budget principal 1987-1988, 12:23, 25; 13:33-5  
 Fonction publique, 2:25-30; 4:26; 11:20-1  
 Gouvernement, dépenses, 1:33-5  
 Immobilisations, projets, contrôle des coûts, 10:13-8; 16:17-8, 21  
 Rapport 1985 et vérificateur général, rapport 1985-1986, étude, 10:13-8  
 Ministères et organismes gouvernementaux, 11:18-9, 21-2; 13:33  
 Musée canadien des civilisations, 10:14  
 Procédure et Règlement, 8:36-7  
 Radars, modernisation, projet, 10:14, 17; 16:11, 13-22, 29-33  
 Recherche scientifique, crédit d'impôt, 11:22-3  
 Résidences officielles, entretien et rénovations, étude par le Bureau du vérification, m. (Redway, A.), 8:49-51  
 Transports, ministère, 16:15  
 Travaux publics, ministère, 3:14-7; 4:24-6  
 Vérificateur général, rapport, 12:23, 25; 13:34-5  
 1983-1984, 3:14-7, 25; 4:20-6; 11:9, 18-23  
 1984-1985, 2:25-30; 11:9, 18-23  
 1985-1986, 1:33-5; 3:14-7, 25; 4:20-6; 8:36-41, 49-51; 9:15-9; 11:9, 18-23; 15:20-8; 16:11, 13-22, 29-34; 18:5, 9-10, 12-3

**Rawson, Bruce** (ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien)

- Vérificateur général, rapport 1985-1986, 8:12-30, 33-48, 52-5; 9:4-22; 22:18-28, 30-6, 38-9

**Rayner, John** (ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien)

- Vérificateur général, rapport 1985-1986, 8:37

**Rayner, Michael H.** (Bureau du contrôleur général)

- Comptes publics 1985-1986, 19:6-23, 25, 27-38, 40-1, 43-5; 21:7, 15-23, 25-7, 30  
 Vérificateur général, rapport 1983-1984, 1984-1985 et 1985-1986, 11:4-10, 12-39

**Recherche agricole.** Voir Agriculture; Laboratoire de recherche agricole**Recherche scientifique, crédit d'impôt (CIRS)**

- Abolition, 24:43  
 Allusions, 1:10, 28  
 Programme, évaluation, 11:22-3  
 Voir aussi Appendices—Réponses à certains rapports du Comité (1<sup>re</sup> session, 33<sup>e</sup> législature)—Quatorzième

**Redway, Alan** (PC—York-Est; vice-président)

- ACDI, 37:29  
 Action positive, programmes d'emploi, 2:10-7  
 Aéroports, 34:20-33  
 Affaires extérieures, ministère, 14:16  
 Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère, 8:24-6, 29, 42-4, 46-7; 22:19-25, 30  
 Agriculture, 18:22-30, 36-40  
 Agriculture, ministère, 17:14, 16; 18:13, 15-9  
 Assistance publique, régime, 39:24, 26  
 Assurance, compagnies, 6:29

**Redway, Alan—Suite**

- Assurance-chômage, 39:24, 26  
 Autochtones, 8:26-9, 34-5, 44-7; 9:9, 12-5; 37:41-2  
 Banque Hongkong du Canada, 26:41, 46-8, 57-72, 80  
 Biens immobiliers, gestion, 3:18-27, 44-5; 7:4-10, 19-26  
 Budget, déficit, 19:25  
 Budget des dépenses, 29:28-30  
 Bureau des négociations commerciales, 7:7-8  
 Bureau du contrôleur général, 41:20, 23, 25  
 Bureau du vérificateur général, 13:20-2, 25-32; 29:23; 37:11-24, 27-37, 43-5, 50-2, 55-8  
 CN Rail, 23:31; 24:47-9  
 Comité, 1:36; 3:7-8; 14:24-5, 45-6, 49; 18:21-2; 20:24-5, 29; 22:18-9; 24:6; 29:10, 21, 44; 31:11-2  
 Commerce international, 14:19-22, 24-5, 37-8  
 Commerce international, Affaires extérieures, ministère, activités, 14:16-9, 23-5, 39-50  
 Commissaire à l'efficacité, 30:46; 41:24  
 Commission de l'emploi et de l'immigration, 39:20-1, 35-9  
 Comptes publics, 19:18-20, 22-4  
 1985-1986, 19:18-25; 21:7-13, 15, 17-8  
 1986-1987, 27:26-40  
 Condition physique et sport amateur, 35:20-5  
 Conférence des vérificateurs généraux du Commonwealth, 37:33-4  
 Contrôleur général, nomination par décret, examen, 41:16, 20-5  
 Convention de la Baie James et du Nord québécois, 9:5-10, 14-5  
 Défense, matériel et équipement, 28:10, 22-6, 31; 29:8-10, 13-8, 21-3, 28, 30-3, 35-6, 39-47, 51  
 Défense nationale, 28:10, 21-2  
 Département des Assurances, 6:10, 18  
 Dépenses fiscales, 23:15-8, 31; 24:31-40, 43, 50, 53  
 Dominion, immeuble, 7:8  
 Douanes, droits, 38:22-3, 30  
 Élection à titre de vice-président, 24:6  
 Emploi, planification, programmes, 1:28-30; 39:37-48  
 Expansion industrielle régionale, ministère, 27:26-36  
 Finances, budget principal  
 1987-1988, 13:20-32  
 1988-1989, 37: 7, 11-24, 27, 29-37, 40-6, 48-58  
 Fiscalité, 24:29, 38-9  
 Fonction publique, 2:20, 23-4; 31:6-7, 11-6  
 Fondation canadienne de la vérification intégrée, 37:53-4  
 Forces armées canadiennes, 28:14-5  
 Gouvernement, administration, 1:25-30; 30:39-40  
 Gouvernement, trésorerie, gestion, 19:21, 29; 27:38-9  
 Hyland Forest Products, Watson Lake, Yukon, 37:40-1, 53  
 Immobilisations, projets, contrôle des coûts, 10:31-6, 38; 20:19  
 Rapport 1985 et vérificateur général, rapport 1985-1986, étude, 10:20, 31-6, 38-40  
 Impôt sur le revenu, 23:19-22; 24:39-42, 44-7, 49-50  
 Institutions financières, 6:12-3, 26-7, 29  
 Laboratoire de recherche agricole, 17:14-7; 18:14-5, 17-8  
 Médicaments, 35:30-5, 38-41  
 Ministères et organismes gouvernementaux, 27:36-9; 30:14-22, 32-6, 38-9, 42-3; 31:17, 19, 22, 24, 28; 41:21-2  
 Ministres, 30:39-40  
 Pension, régimes privés collectifs, 5:20, 22-6; 6:4-12, 27-9  
 Pensions du Canada, régime, 35:43



**Redway, Alan—Suite**

- Pneu, industrie, **38:23-5, 30**  
 Procès-verbaux et témoignages, **2:30**  
 Radars, modernisation, projet, **20:17-20, 23-9; 25:14-5, 17-20, 24-32, 35-8**  
 Radio-Canada, **1:49-53**  
 Recherche scientifique, crédit d'impôt, abolition, **24:43**  
 Résidences officielles, **1:26-7**  
   Entretien et rénovations, étude par le Bureau du vérificateur général, m., **8:48-52**  
 Revenu national, ministère, **38:13-7**  
 Santé, services aux Indiens et aux populations du Nord, **35:29**  
 Santé nationale et Bien-être social, ministère, **35:5**  
 Scarborough Town Centre, **7:8-9**  
 Sécurité du revenu, programme, **35:44-6**  
 Sociétés d'État, **13:24-5, 32-3; 37:29-31, 40**  
 Territoires du Nord-Ouest, **37:40**  
 Transports ferroviaire, **34:13-8**  
 Travaux publics, ministère, **3:18-22, 27**  
 Vérificateur général, **1:50; 37:42-3**  
 Vérificateur général, rapport, **37:43-4, 48**  
   1983-1984, **3:7-8, 18-27, 44-5; 7:4-10, 19-27**  
   1984-1985, **2:10-7, 20, 23-4**  
   1985-1986, **1:25-30, 49-53; 2:7; 3:7-8, 18-27, 44-5; 5:20, 22-6; 6:4-13, 18, 26-9; 7:4-10, 19-27; 8:23-4, 26-30, 34-5, 42-52; 9:5-15; 14:16-25, 37-51; 17:14-7; 18:13-30, 36-40; 20:17-20, 23-9; 22:18-25, 30; 23:15-22, 31, 33; 24:31-50, 53; 25:14-5, 17-20, 24-32, 35-8**  
   1986-1987, **26:41, 46-8, 56-72, 74, 77, 80; 27:26-40; 28:10-1, 14-5, 21-6, 29, 31; 29:8-10, 13-7, 21-3, 28-33, 35-6, 39-47, 51; 30:14-22, 32-6, 38-40, 42-3, 46; 31:6-7, 11-20, 22-5, 28; 34:13-8, 20-33; 35:5-6, 20-5, 29-36, 38-41, 43-6; 38:13-8, 22-5, 30; 39:20-1, 24-6, 35-49; 40:12**  
 Yukon, **37:40**

**REÉL. Voir Régime enregistré d'épargne-logement****Régime de pensions du Canada (RPC). Voir plutôt Pensions du Canada, régime****Régime enregistré d'épargne-logement (REÉL). Voir Dépenses fiscales****Régime fiscal. Voir Fiscalité****Régimes de pension. Voir plutôt Pension, régimes****Regina, Sask. Voir Emploi, planification, programmes—Élaboration—Conférence des premiers ministres****Relations extérieures, ministre. Voir Appendices—Réponses à certains rapports du Comité (1<sup>re</sup> session, 33<sup>e</sup> législature)—Huitième—Lettre****République populaire de Chine. Voir plutôt Chine****Résidences officielles**

- CCN, responsabilités de gestion, **8:50**  
 Entretien et rénovations, étude par le Bureau du vérificateur général, **1:26-7, 37**  
 M. (Redway, A.), **8:48-51, rejetée, 52**  
 Voir aussi Vote en Comité

**Rétablissement agricole des Prairies, programme. Voir Agriculture—Prairies****Retraite, régimes. Voir plutôt Pension, régimes****Revendications territoriales. Voir Autochtones****Revenu agricole. Voir Agriculture****Revenu Canada. Voir plutôt Revenu national, ministère****Revenu national, ministère**

- Budget des dépenses, partie III, présentation, **38:6**  
 Contrôles financiers fondamentaux adéquats, **38:4-5**  
 Douanes et Accise  
   Activités, présentation, **38:7**  
   Cadre du plan opérationnel, **38:5, 8, 34, 37-8**  
   Dépenses, masse salariale, **38:7, 36**  
   Employés, compétence, stabilité et perfectionnement, **38:7**  
   Étudiants, embauche, **38:36-7**  
   Gestion financière, amélioration, **38:5, 8-9, 38**  
   Imputabilité, lacunes, **38:5**  
   Informatisation, difficultés de mise en route, **38:5, 9-17**  
   Législation afférente, modification, **38:7-8**  
   Mandat, **38:6**  
   Mesures d'application sélective, efficacité, **38:7**  
   Modernisation, **38:8**  
   Services, relations avec le contribuable, droits et responsabilités, **38:7**  
 Ministres, accroissement des pouvoirs et des responsabilités  
   Avantages pour la gestion, **38:36-8**  
   Conditions préalables, **38:8**  
   Entente, **38:5**  
 Représentants, témoignages. Voir Témoins  
 Voir aussi Banque Hongkong du Canada—Évitement fiscal; Dépenses fiscales; Fiscalité—Réforme
- Riese, Walter (Département des Assurances)**  
 Vérificateur général, rapport 1985-1986, **5:50-1**
- Roberts, David O. (ministère des Approvisionnements et Services)**  
 Vérificateur général, rapport 1985-1986, **20:25-6**
- Robertson, R.N. (Société d'assurance-dépôts du Canada)**  
 Vérificateur général, rapport 1986-1987, **26:50, 56-7, 63-5**  
 Voir aussi Société d'assurance-dépôts du Canada—Représentants
- Robot. Voir Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada**
- Rogers, Harry (ministère de l'Expansion industrielle régionale)**  
 Comptes publics 1986-1987, **27:6-13, 18, 21-4, 26-35, 42-4, 47, 49-50**  
 Vérificateur général, rapport 1986-1987, **27:6-13, 18, 21-4, 26-35, 42-4, 47, 49-50**
- Roman, Anthony (Ind.—York-Nord; président suppléant)**  
 Aéroports, **34:29-31**  
 Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère, **22:33-6**  
 Agriculture, **17:20-3, 28-9, 31-3; 18:30-2**  
 Approvisionnements et Services, ministère, **32:30-3; 33:5-8, 10, 17-8, 21-3**  
 Autochtones, **9:19-20**  
 Banque Hongkong du Canada, **26:53-6**  
 Biens immobiliers, gestion, **3:27-9, 37-8, 41, 45; 7:17-8, 25, 27, 29**  
 Budget, déficit, **19:30**  
 Bureau du contrôleur général, **11:34; 41:19, 25**  
 Bureau du vérificateur général, **12:26-8, 32, 35, 40**



**Roman, Anthony—Suite**

Comité, 12:22, 29; 17:32; 18:9; 24:6  
 Séance d'organisation, 1:7  
 Commission canadienne du blé, 19:32  
 Comptes publics, 19:44; 21:14, 16-7, 28-9  
 1985-1986, 19:30-2, 34-8, 44; 21:14, 16-7, 28-9  
 Contrôleur général, nomination par décret, examen, 41:19, 25, 37-8  
 Défense, matériel et équipement, 28:20, 36, 39  
 Défense nationale, 28:18-9  
 Département des Assurances, 5:39-41; 6:20-2  
 Dépenses fiscales, 1:30-1; 23:28-9  
 Désignation à titre de président suppléant, 7:17  
 Douanes, droits, 38:17-9, 34-6  
 Emploi, planification, programmes, 39:31-2, 34-5, 48  
 Énergie, Mines et Ressources, ministère, 36:13-6, 30-2  
 Finances, budget principal 1987-1988, 12:26-8, 30-2, 35, 40  
 Fiscalité, 23:28  
 Fonction publique, 2:22-3, 31  
 Gouvernement, administration, 21:9-10  
 Gouvernement, trésorerie, gestion, 19:30-1, 34-6; 21:17  
 Immobilisations, projets, contrôle des coûts, 10:22-4, 28-9, 36-9  
 Rapport 1985 et vérificateur général, rapport 1985-1986, étude, 10:22-4, 28-9, 36-9  
 Institutions financières, 6:26  
 Mines, industrie, 36:33  
 Ministères et organismes gouvernementaux, 11:15-8, 28-31; 12:28; 21:7-8; 30:28-30, 34-5, 40-2; 41:37-8  
 Ministres, 21:10  
 Pénitenciers, 3:37  
 Pension, régimes privés collectifs, 1:32; 5:39-40; 6:18-22  
 Petro-Canada, 19:37-8  
 Société canadienne des postes, 12:31  
 Société d'assurance-dépôts du Canada, 21:13, 15  
 Sociétés d'État, 12:30-1, 35, 40  
 Revenu national, ministère, 38:11-2  
 Transports, ministère, 34:10, 12  
 Vérificateur général, rapport, 21:11  
 1983-1984, 3:27-8, 37-9, 41, 45; 7:17-8, 25, 27, 29; 11:15-8, 28-31, 34  
 1984-1985, 2:22-3, 31; 11:15-8, 28-31, 34  
 1985-1986, 1:5, 30-2; 2:7; 3:27-8, 37-9, 41, 45; 5:39-41, 53; 6:18-22, 26; 7:17-8, 25, 27, 29; 9:19-20; 11:15-8, 28-31, 34; 17:21-3, 28-9, 31-3; 18:30-2; 22:33-6; 23:28-9  
 1986-1987, 26:53-6; 28:18-20, 36, 39; 30:28-30, 34-5, 40-2; 32:30-3; 33:5-8, 10, 17-9, 21-3; 34:10, 12, 29-31; 36:13-6, 30-3; 38:11-2, 17-9, 34-6; 39:31-2, 34-5, 48; 40:12

**Rompkey, hon. William (L—Grand Falls—White Bay—Labrador)**

Comité, séance d'organisation, 1:8  
 Département des Assurances, 5:43-4, 53  
 Fonction publique, 2:30-1  
 Pension, régimes privés collectifs, 5:43, 52-3  
 Vérificateur général, rapport  
 1984-1985, 2:30-1  
 1985-1986, 5:43-4, 52-3

**Ross, Alan (ministère des Approvisionnements et Services)**

Vérificateur général, rapport 1986-1987, 32:13-4, 18, 23-4, 28; 33:9-10, 14-7, 23-4

**Roy, Jacques (ministère des Travaux publics)**

Vérificateur général, rapport  
 1983-1984, 7:9-10  
 1985-1986, 7:9-10

**Royaume-Uni**

Pénitenciers, National Audit Office, étude, 12:21

**RPC. Voir Pensions du Canada, régime****Rumas, Richard (greffier du Comité)**

Comité, 1:7; 24:6

**SADC. Voir Société d'assurance-dépôts du Canada****Saint-Hyacinthe, Qué. Voir Aliments—Laboratoire****Sainte-Anne-des-Plaines, Qué. Voir Pénitenciers****Salairé horaire minimum. Voir Emploi—Offre et demande—Complémentarité****Santé, services aux Indiens et aux populations du Nord**

Financement, niveau supérieur aux obligations du ministère, 35:6, 28-9

**Prestation**

Complexité, 35:27

Évaluation, 35:6, 27

Organismes d'intervention, responsabilités, partage, 35:27-8

Transfert de responsabilités, 35:9

**Santé nationale et Bien-être social, ministère (MSNBS)**

Budget des dépenses, partie III, plan des dépenses, présentation, 35:7, 10

Bureau du vérificateur général, manque d'égard, blâme, 35:9, 12

Direction générale des services et de la promotion de la santé, gestion, qualité, 35:11

Efficacité, indicateurs, lacunes, 35:7

Employés, moral, 35:9

**Gestion financière**

Amélioration, mesures, 35:7, 9-11, 13, 48

Centralisation et décentralisation, balancier, 35:12-3

Informations financières, système, mise en place, 35:10

Lacunes, 35:5-6

Sous-ministre responsable, 35:10

Initiatives, programmes sanitaires et sociaux, 35:9

Planification et gestion, coordination, niveau, 35:11

Mission, 35:6, 8-9

Représentants, témoignages. Voir Témoins

Voir aussi Condition physique et sport amateur; Sécurité du revenu, programmes—Prestations, distribution

**Scarborough Town Centre**

Occupation, taux, 7:8-9

**SCC. Voir Service correctionnel du Canada****SCCE. Voir Subventions et contributions pour la création d'emploi****SCHL. Voir Société canadienne d'hypothèques et de logement****Schumacher, Brian (ministère des Affaires extérieures)**

Vérificateur général, rapport 1985-1986, 15:11-2, 18-22, 28, 30-4

**Sciences et Technologie, ministère d'État. Voir Industrie, Sciences et Technologie, ministère—Création**



- Scientifiques.** Voir Agriculture—Recherche agricole
- Scott-King, Coretta**  
Veuve de Martin Luther King, allusions, 16:23
- Séance d'organisation.** Voir Comité
- Sechelt, bande.** Voir plutôt Bande Sechelt
- Secrétaire parlementaire.** Voir Stewart, Ron—Démission
- Sécurité aérienne.** Voir Radars, modernisation, projet
- Sécurité du revenu, programmes**  
Administration, coûts, détermination, 35:46  
Prestations, distribution  
Approvisionnements et Services et Santé nationale et Bien-être social, ministères, collaboration, 32:9, 15; 33:15-6  
Fiabilité, 35:9  
Restructuration, mise en oeuvre, retard, 35:7  
Versement par virement électronique au compte bancaire du bénéficiaire, 35:44-7
- Service correctionnel du Canada (SCC)**  
Bureau du vérificateur général, vérification, étendue, 12:21  
Voir aussi Pénitencier de Port-Cartier
- Sewell, David** (ministère des Finances)  
Vérificateur général, rapport  
1985-1986, 24:23-4  
1986-1987, 38:18-21, 25
- Shannon, Gerry** (ministère des Affaires extérieures)  
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 14:7-32, 34, 38-9, 41-2, 44-5, 47-9, 51; 15:4-6, 8, 10-3, 15-8, 20-1, 23-30, 34-5
- Short, Alan** (ministère des Finances)  
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 24:33-6
- SIDA.** Voir Centre national sur le SIDA; Médicaments—AZT
- Silverman, Arthur** (ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien)  
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 8:42-7; 9:5-7, 9-12, 14; 22:30
- Société canadienne des postes**  
Bureau du vérificateur général, vérification des comptes, coûts, facturation, 12:30-1, 35
- Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL)**  
Fonds d'assurance hypothécaire, déficit actuariel, 19:11-2
- Société d'assurance-dépôts du Canada (SADC)**  
Déficit  
Budget, déficit, impact, 21:5, 13  
Gouvernement, responsabilités, 19:39-40; 21:4, 11-2  
Institutions financières membres, absorption, protestations, etc., 21:4, 11-2, 15  
de Léry, Charles C., président et chef de la direction de la SADC, présence, allusions, 26:29, 31  
Dépôts, garanties, niveau, 21:12  
États financiers, Comité, examen, suggestion, 19:41  
Financement  
Crédits non budgétaires, recours, 19:39-40; 21:11, 13  
Primes, fixation, niveau, 19:10-1, 40, 42-3; 21:11  
Projet de loi C-42, teneur, 19:10, 39-40; 21:13, 15
- Société d'assurance-dépôts du Canada...—Suite**  
Institutions financières  
Renflouements récents, 19:39-41  
Voir aussi sous le titre susmentionné Déficit  
Mandat, exécution, modification, 19:39-40  
Représentants  
Robertson, R.N., avocat, mandat, 26:29, 31  
Témoignages. Voir Témoins  
Voir aussi Banque Hongkong du Canada—Achat et Évitement fiscal
- Sociétés de la Couronne.** Voir plutôt Sociétés d'État
- Sociétés d'État**  
Activités déficitaires, 19:31  
Emprunts, provision pour emprunts, établissement, omission, 19:9-10, 17-8  
Vérification des comptes par le Bureau du vérificateur général, 12:38-9; 13:37  
Coûts de vérification, facturation, 12:30-1, 35-6, 40; 13:32-3; 37:29-31  
Covérification, 13:40  
Examens spéciaux ou vérification d'optimisation d'une vérification intégrée spécifique aux sociétés d'État, 12:17; 13:10, 24, 41-2; 37:9-10  
Sociétés d'État actives et vérifiées, 13:23-5  
Vérificateurs internes, 12:38-41; 13:10  
Vérification par des entreprises privées, coûts additionnels, divulgation, contrats, adjudication, modalités, etc., 13:40-1; 37:38-40  
Voir aussi Comptes publics; Dépenses fiscales; Impôt sur le revenu
- Solliciteur général.** Voir Pénitencier de Port-Cartier
- Sols.** Voir Agriculture
- Sous-comité du programme et de la procédure.** Voir Comité
- Sous-traitance.** Voir Bureau du vérificateur général—Vérification, travaux; Département des Assurances; Énergie, Mines et Ressources, ministère—Cartographie; Travaux publics, ministère
- Sport amateur.** Voir Condition physique et sport amateur
- Stern, Esther** (Bureau du vérificateur général)  
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 1:29-30
- Stevenson, Kellogg, Ernst & Whinney.** Voir Bureau du vérificateur général—Vérification, travaux—Efficacité des ressources
- Stewart, Ron** (PC—Simcoe-Sud)  
Comité, 41:32  
Contrôleur général, nomination par décret, examen, 41:29-32, 34-5, 39-40  
Démission à titre de secrétaire parlementaire, 41:31  
Langues officielles, politique, 41:30-2, 34-5, 39-40  
Langues officielles, projet de loi C-72, 41:32, 34
- Subventions et contributions pour la création d'emploi (SCCE).**  
Voir Emploi, planification, programmes
- Syndrome d'immuno-déficience acquise (SIDA).** Voir SIDA
- Taxe de vente**  
Goodman, comité, allusions, 24:21



**Taxe de vente—Suite**

Réforme, 24:21, 28-9

*Voir aussi* Fiscalité—Réforme**Taylor, Gordon (PC—Bow River)**

Contrôleur général, nomination par décret, examen, 41:28-9, 37

Parcs nationaux, 41:28-9

**Technologie de l'information**

Gestion, orientation stratégique, politique, 30:8

**Témoins**

Affaires extérieures, ministère, 14:7-34, 36-9, 41-9, 50-1; 15:4-6, 8-35.

Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère, 8:12-31, 33-48, 52-5; 9:4-22; 22:18-28, 30-6, 38-9

Agriculture, ministère, 17:6-23, 25-36; 18:4-40

Approvisionnements et Services, ministère, 20:25-6; 28:30, 41; 29:4, 9, 12-4, 16-20, 25-6, 28-9, 38-40, 42-4, 47; 32:6-19, 21-33, 35-6; 33:4-10, 12-28

Bureau du contrôleur général, 11:4-39; 19:6-23, 25, 27-38, 40-1, 43-5; 21:7, 15-23, 25-30; 22:13-8, 27-32, 36-8; 27:14-8, 24-6, 35-42; 30:9-12, 16-8, 20-1, 25, 37, 41-5; 31:11-4, 20-4, 26, 29; 38:22; 41:16-31, 37-40

Bureau du surintendant des institutions financières, 26:48, 50-1, 64

Bureau du vérificateur général, 1:5, 9-35, 37-47, 49-53; 2:7, 10, 18, 26; 3:7, 10, 28-9, 35, 40-1, 43-5; 4:19-21, 31-3, 37-8; 5:4-6, 19, 22, 27, 29, 31-6, 45, 50, 52, 54; 6:11-2, 17, 23-5, 28-9; 7:4, 15, 18, 27-9; 8:10-2, 23, 28-9, 32-3, 49-51; 9:4-5, 8-10, 19-22; 12:9-12, 14-22, 24-42; 13:7-43; 14:4-6, 15-7, 25, 29-30, 37, 39-40, 42, 44-6, 49, 51; 15:6, 12, 15-6, 18, 21-2, 27, 35-6; 16:5-6, 11, 19, 21-3, 26-7, 29-30, 32; 17:4-6, 10, 23-5, 32, 36; 18:4, 6, 8, 13-4, 20-1, 23-6, 28-9, 37; 19:4-6, 14-8, 22-9, 33-4, 38-43, 45; 20:10-1, 14, 17-20, 40; 21:4-15, 20, 23-8, 30-1; 22:18, 26, 33-4; 23:11-33; 24:11, 35, 53; 25:4-6, 13-9, 21, 25, 27, 30-4, 36-9; 26:29-31, 46-8, 50, 53-4, 67-71, 80; 27:5-6, 18-21, 24, 26, 38-9, 44-8, 50-1; 28:4-7, 11, 20, 23-5, 32-4, 41; 29:4-7, 11-2, 14-6, 21-4, 27, 35, 39-42, 44-7, 49; 30:4-5, 13, 18-21, 23, 25, 29-30, 32-3, 35-6, 45-6; 31:5-6, 10-1, 14-5, 22-3, 25-9; 32:4-6, 32-3, 36; 33:4, 11, 16-7, 27-8; 34:4-5, 9, 12-3, 15, 17-8, 23-4, 29, 33-7; 35:6-8, 12, 20, 24-6, 29-30, 35, 40-1, 44, 46-8; 36:4-6, 11, 17-9, 23-4, 29-30, 32, 35-6; 37:4-59; 38:4-6, 10, 12-5, 17, 19, 27-30, 34, 38; 39:8-10, 17, 24-6, 28, 36, 38-9, 41-4; 40:12-3; 41:15, 40

Commission de la Fonction publique, 2:10-1, 15-33

Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada, 39:11-24, 26-49

**Conseil du Trésor**

Cabinet, 2:10-7, 28, 31, 33; 3:22-8, 34-5, 40; 4:6-9, 12-3, 21-2, 25, 29, 34, 36, 40-1; 7:11-7, 21-4, 27-8

Secrétariat, 10:8-31, 34-40; 16:8-11, 16-22, 25-8, 32-4; 20:14-7, 26-8, 30-2, 38-40; 25:7-8, 22-5, 29-30, 32-6, 38-9; 30:5-9, 14-6, 22-32, 34-40, 42; 31:6-7, 9-12, 15-22, 24-5, 28-30

Défense nationale, ministère, 28:7-23, 25-30, 35-42; 29:7-12, 16-7, 19-20, 21, 24-5, 27, 30-8, 46, 49-51

Département des Assurances, 5:4, 6-31, 36-53; 6:4-29;

Énergie, Mines et Ressources, ministère, 36:6-37

Expansion industrielle régionale, ministère, 14:34-5, 40-1; 15:6-7; 27:6-13, 18, 21-4, 26-35, 42-4, 47, 49-50

**Témoins—Suite**

Finances, ministère, 24:7-53; 26:41, 43-4, 48, 52-3, 55-6, 59-67, 71-80; 38:18-21, 23-5, 29-32, 34

Revenu national, ministère, 24:46, 48-9; 38:6-18, 25-8, 33-8

Santé nationale et Bien-être social, ministère, 35:8-24, 26-43, 45-8

Société d'assurance-dépôts du Canada, 26:29, 31-46, 48-59, 63-5, 72, 78

Transports, ministère, 16:6-8, 11-5, 23-5, 28, 30-1, 34; 20:11-4, 20-4, 27-9, 32-8; 25:6-20, 26-9; 34:7-35

Travaux publics, ministère, 3:4-22, 26-42, 45-6; 4:4-6, 9-41; 7:4-10, 13, 15, 17-20, 22-8

**Territoire du Yukon. Voir plutôt** Yukon, Territoire**Territoires du Nord-Ouest**

Vérification de l'optimisation des ressources, 37:40

**Thalidomide. Voir** Médicaments**Thompson, Ron (Bureau du vérificateur général)**

Comptes publics 1985-1986, 19:23, 33-4

**Ting, Larry (Bureau du vérificateur général)**

Vérificateur général, rapport

1983-1984, 3:10

1985-1986, 3:10; 8:32

**Tourisme. Voir** Commerce international, Affaires extérieures, ministère, activités**Towers, Gordon (PC—Red Deer)**

Bureau du contrôleur général, 41:28

Contrôleur général, nomination par décret, examen, 41:28

**Traité 8. Voir** Autochtones—Terres indiennes**Transport aérien****Circulation aérienne, contrôle**

Forces armées canadiennes, services de route, gratuité, 20:34

Moncton, N.-B., centre de contrôle, 20:34

Radars, utilisation, frais, inexistence, 20:32-5

Services de route, coûts, recouvrement, 20:34, 37-40; 30:32-4

Espace aérien, violation, 20:36

Réseaux aéronautiques canadiens, aménagement, 20:35, 37

Sécurité. *Voir* Radars, modernisation, projet—Approbation

Trafic, croissance, 16:25, 30

Transporteurs aériens, services aéroportuaires, frais, recouvrement, 20:33

**Transport ferroviaire**

Embranchements ferroviaires des Prairies, remise en état, programme, rendement, 34:8-9, 13-20

**Transports, ministère**

Conseil d'examen des programmes, 16:7, 28; 20:11; 34:5, 8

**Coûts, contrôle**

Comptabilité des coûts, unité centrale, création, 34:10

Données, insuffisance, 34:5

*Voir aussi sous le titre susmentionné* Immobilisations, projets

Coûts, recouvrement, Bureau du vérificateur général, expertise, mise à profit, 34:35-6

Dépenses, réduction, programme, mise en oeuvre, 34:5, 10, 12, 34-5



**Transports, ministère—Suite**

- Direction générale du recouvrement des coûts et des évaluations économiques, 16:7, 28; 20:11; 25:4
- Gestion, pratiques et contrôles, amélioration, mesures, 34:9
- Gestion financière
  - Améliorations, mesures, 34:6-7
  - Bureau du vérificateur général, étude, 16:7
  - Contrôles des opérations, 34:4-5
  - Informations financières, systèmes, mise en place, 34:4, 6, 8, 10-2
  - Lacunes, 34:4-5
- Immobilisations, projets, contrôle des coûts
  - Mesures, 16:7-8; 20:11; 25:4, 6-8, 20-1, 25, 28, 30
  - Processus, 16:15; 34:8
  - Vie utile, durée, variable de rentabilité, prise en considération, 16:21-2; 20:10, 13-4
- Matériel, gestion, informatisation, 34:8
- Rendement, mesures, indicateurs, 34:5, 7
- Représentants, témoignages. *Voir* Témoins
- Services
  - Coûts, recouvrement, 20:40; 34:11
  - Niveaux de services, normes, élaboration, 34:8
- Subvention au transport du grain et de la farine vers l'est à partir d'un point intérieur désigné, constatations, suivi, 34:6
- Subventions au transport, programmes, 34:6, 8
- Tarifs, établissement, 34:5
- Transport de surface, composante, évaluation, 34:8
- Voir aussi* Aéroports—Coûts, recouvrement; Comité—Témoins; Rapports à la Chambre—Neuvième

**Travaux du Comité**

- Comptes publics
  - 1985-1986, 19:4-45; 21:4-31
  - 1986-1987, 27:5-51
- En vertu de l'art. 104 du Règlement
  - Contrôleur général, nomination par décret, 41:16-40
- Finances, budget principal
  - 1987-1988, 12:9-43; 13:7-43
  - 1988-1989, 37:4-59
- Immobilisations, projets, contrôle des coûts, rapport 1985 et vérificateur général, rapport 1985-1986, étude, 10:8-40
- Planification, 1:9, 14, 19; 28:42; 41:15, 40
  - Adoption, 12:8
  - Objets d'étude, 1:21; 2:7; 8:52; 20:8
- Suivi 17:25
- Vérificateur général, rapport
  - 1983-1984, 3:4-46; 4:4-41; 7:4-29; 11:4-39
  - 1984-1985, 2:10-33; 11:4-39
  - 1985-1986, 1:5, 9-53; 2:7; 3:4-46; 4:4-41; 5:4-54; 6:4-29; 7:4-29; 8:10-48, 52-5; 9:4-23; 11:4-39; 14:4-52; 15:4-36; 16:5-34; 17:4-36; 18:4-40; 20:8-41; 22:11, 13-39; 23:11-33; 24:6-54; 25:4-39
  - 1986-1987, 26:29-80; 27:3, 5-51; 28:4-42; 29:4-51; 30:4-46; 31:4-30; 32:4-37; 33:4-28; 34:4-37; 35:5-48; 36:4-37; 38:4-38; 39:8-49; 40:12-3
- Voir aussi sous le titre susmentionné* Immobilisations, projets, contrôle des coûts, rapport 1985

**Travaux publics, ministère**

- Comité, deuxième rapport (1<sup>re</sup> session, 33<sup>e</sup> législature), recommandations, mise en oeuvre, 3:6-7, 29-30; 4:4-5, 12

**Travaux publics, ministère—Suite**

- Conseil du Trésor, relations, 4:8, 34
  - Contrôleur interne, rôle, 3:13
  - Direction, réorganisation, 3:5, 9, 37
  - Efficacité, appréciation, 3:6, 20
  - Employés
    - Architecture et génie, secteurs, effectifs, 4:26-7
    - Directeurs de projets, 4:25
    - Effectifs, rationalisation ou réduction, 3:16-7; 4:23-5, 33
    - Professionnels et techniciens, effectifs, 4:23-4, 26
  - Gestion, pratiques et contrôles
    - Amélioration, mesures, 3:4-5, 15, 17, 19-21, 41-2; 4:32
  - Gestion financière
    - Contrôles financiers des projets, composante, 3:12-3, 27
    - Délais de mise en route, 3:15, 44
    - Intégration des modules, 3:9
    - Lacunes, 3:4-5, 8, 44
    - Objectifs, 3:9
    - Parachèvement, 4:11, 20
    - Prix de revient, comptabilisation, 3:31, 43-4
  - Gestion immobilière. *Voir* pluôt Biens immobiliers, gestion
  - Mandat, clarification, 3:16, 37, 43-5; 4:7
  - Pouvoir de dépenser, 3:13
  - Projets, approbation, processus, allègement, 3:14-5
  - Rapport à la Chambre, 8:3-7
    - Allusions, 10:34
  - Représentants, témoignages. *Voir* Témoins
  - Ressources, restrictions, impact, 3:5-6
  - Secteur privé, modèle, 3:15-6
  - Sous-ministre
    - Adjoint, rôle, 3:5
    - Remplacements fréquents, 3:18
  - Sous-traitance, 4:11, 23-4, 32
    - Économies attribuables, 3:17
  - Structure, réorganisation, 4:9
  - Vérificateur général, rapport, réponse du ministère, lacunes, 3:7
  - Vérification interne, ressources, utilisation maximale, 4:32-3
  - Voir aussi* Appendices—Réponses à certains rapports du Comité (2<sup>e</sup> session, 33<sup>e</sup> législature)—Deuxième; Comité—Documents et Rapports à la Chambre (1<sup>re</sup> session, 33<sup>e</sup> législature), suivi et Témoins, comparaison; Immobilisations, projets, contrôle des coûts—Dépassements; Rapports à la Chambre—Deuxième
- Travaux publics, sous-ministre. *Voir* Appendices—Réponses à certains rapports du Comité (2<sup>e</sup> session, 33<sup>e</sup> législature)—Deuxième—Travaux publics, ministère—Lettre datée du 11 août 1987**

**Tremblay, Marcel R. (PC—Québec-Est; vice-président)**

- Autochtones, 9:21-2
- Biens immobiliers, gestion, 4:34
- Budget des dépenses, 1:20
- Bureau du vérificateur général, 12:18-22; 13:11-5, 37-8, 40
- Comité, 1:36; 20:29, 31; 23:33
  - Séance d'organisation, 1:7
- Commerce international, 14:34-5; 15:20
- Commerce international, Affaires extérieures, ministère, activités, 15:18-20, 30-6
- Commission canadienne du blé, 19:26
- Commission de la Fonction publique, 2:18-9



**Tremblay, Marcel R.—Suite**

- Comptabilité, 19:27  
 Comptes publics 1985-1986, 19:26-30  
 Défense, matériel et équipement, 29:20  
 Dépenses fiscales, 1:21  
 Élection à titre de vice-président, 1:7  
 Finances, budget principal 1987-1988, 12:18-22, 40; 13:10-5, 37-8, 40  
 Fonction publique, 11:26  
 Gouvernement, administration, 1:21-2  
 Gouvernement, trésorerie, gestion, 19:26-30  
 Immobilisations, projets, contrôle des coûts, 20:30-1  
 Impôt sur le revenu, 23:31-2  
 Ministères et organismes gouvernementaux, 1:19; 11:25-6, 28; 12:19-20, 40; 30:36-7  
 Pénitencier de Port-Cartier, 1:47-8  
 Procédure et Règlement, 1:42  
 Radars, 16:23-7; 20:31  
 Radars, modernisation, projet, 16:23-7  
 Résidences officielles, entretien et rénovations, étude par le Bureau du vérificateur général, m. (Redway, A.), 8:50-1  
 Scott-King, Coretta, 16:23  
 Travaux du Comité, 1:19  
 Travaux publics, ministère, 4:32-4  
 Vérificateur général, rapport, 13:12-3  
 1983-1984, 4:32-4; 11:14, 25-6, 28  
 1984-1985, 2:18-9; 11:14, 25-6, 28  
 1985-1986, 1:5, 18-22, 27, 42, 47-8; 2:7; 4:32-4; 8:46, 50-1; 9:21-2; 11:14, 25-6, 28; 14:34-5; 15:18-20, 29-36; 16:23-7; 20:29-31; 23:31-2  
 1986-1987, 29:20; 30:36-7  
 Vérification des comptes, 2:18
- Tribal.** Voir Défense, matériel et équipement—Destroyers de classe Tribal
- TRUMP.** Voir Défense, matériel et équipement—Destroyers de classe Tribal
- Turquie.** Voir Défense, matériel et équipement—Avions CF-104
- Un programme de renouveau économique.* Voir Économie—Gouvernement, intervention, limitation
- Universités.** Voir Autochtones
- Vaccin.** Voir Coqueluche
- Vance, J.E.** (ministère de la Défense nationale)  
 Vérificateur général, rapport 1986-1987, 28:15-6, 19-20, 35-6
- Vancity Credit Union.** Voir Banque Hongkong du Canada—Achat—Soumissionnaires
- Veilleux, Gérard** (Conseil du Trésor)  
 Vérificateur général, rapport  
 1985-1986, 16:8-11, 16-21  
 1986-1987, 30:5-9, 14-6, 22-30, 36-7, 39-40, 42; 31:6-7, 9-12, 15-7, 24-5, 28-30
- Veinot, B.J.** (ministère des Travaux publics)  
 Vérificateur général, rapport  
 1983-1984, 3:9, 12-4, 20-2, 27, 33, 45; 4:19, 32-3, 38; 7:4, 6, 9, 13, 15, 17-20, 22-3, 25, 28  
 1985-1986, 3:9, 12-4, 20-2, 27, 33, 45; 4:19, 32-3, 38; 7:4, 6, 9, 13, 15, 17-20, 22-3, 25, 28

**Vérificateur général**

- Emploi du temps, répartition, 37:42-3  
 Incapacité d'exprimer un avis sur des états financiers, 1:50  
 Rôle, 1:21-2  
 Voir aussi Appendices; Approvisionnements et Services, ministère—Productivité; Banque Hongkong du Canada—Évitement fiscal—Société d'assurance-dépôts du Canada; Bureau du contrôleur général—Mandat; Bureau du vérificateur général—Nielsen, rapport; Comité—Témoins, comparution; Commissaire à l'efficacité; Commission canadienne du blé—Créances irrécouvrables; Comptes publics; Immobilisations, projets, contrôle des coûts—Processus; Impôt sur le revenu—Évitement fiscal; Radars, modernisation, projet—Gestion; Radio-Canada—Registres; Vérificateur général, rapport—Ébauche, présentation et 1985-1986—Déclaration
- Vérificateur général, Bureau.** Voir plutôt Bureau du vérificateur général
- Vérificateur général, Loi**  
 Art. 8. Voir Vérificateur général, rapport—Rapports—Spéciaux  
 Modification, 12:31
- Vérificateur général, rapport**  
 Ébauche, présentation dans les deux langues officielles, vérificateur général, refus, 21:8-9  
 1983-1984  
 Étude, 3:4-46; 4:4-41; 7:4-29; 11:4-39  
 Rapport à la Chambre, 8:3-7  
 1984-1985  
 Étude, 2:10-33; 11:4-39  
 Rapport à la Chambre, 2:3-6  
 1985-1986  
 Déclaration liminaire du Vérificateur général, 1:9-14  
 Dépôt hâtif, 1:14  
 Étude, 1:5, 9-53; 2:7; 3:4-46; 4:4-41; 5:4-54; 6:4-29; 7:4-29; 8:10-48, 52-5; 9:4-23; 10:6; 11:4-39; 12:7-8; 14:4-52; 15:4-36; 16:5-34; 17:4-36; 18:4-40; 20:8-41; 22:11, 13-39; 23:11-33; 24:6-54; 25:4-39  
 Rapports à la Chambre, 10:3-5; 12:4-6; 13:3-5; 20:3-7; 22:3-10; 23:7-8; 26:18-25  
 1986-1987  
 Contenu, 12:11  
 Étude, 26:29-80; 27:3, 5-51; 28:4-42; 29:4-51; 30:4-46; 31:4-30; 32:4-37; 33:4-28; 34:4-37; 35:5-48; 36:4-37; 38:4-38; 39:8-49; 40:12-3  
 Rapport à la Chambre, 40:3-11  
 1987-1988, contenu, 12:11-2; 37:7  
 1988-1989, contenu, 37:7; 40:12-3
- Rapports**  
 Antérieurs, suivi du Bureau du vérificateur, 1:13, 26; 13:35; 21:11  
 Concision, lacunes, 13:12-3  
 Contenu, 12:23-6; 13:19, 34-5, 42-3  
 Périodiques, 1:36; 12:22-4; 37:7, 43-4  
 Spéciaux (en vertu de l'art. 8 de la Loi sur le Vérificateur général), 12:25  
 Recommandations, contenu idéologique, 1:38  
 Vidéos, utilisation, coût de production, etc., 12:12; 37:10-1, 45-7



**Vérificateur général, rapport—Suite**

*Voir aussi* Immobilisations, projets, contrôle des coûts—  
Rapport—1985; Travaux publics, ministère—Vérificateur  
général, rapport

**Vérification des comptes**

Critères, normes et méthodes, standardisation, 2:18

**VIA Rail**

Subventions, réduction, 34:34

**Vice-premier ministre.** *Voir* Appendices—Réponses à certains  
rapports de Comité (2<sup>e</sup> session, 33<sup>e</sup> législature)—Sixième—  
Lettre datée du 16 septembre 1987

**Visiteurs au Comité**

Commonwealth, vérificateurs généraux des pays membres,  
23:14, 33

Irlande, membres du Comité des comptes publics, 1:9

Ontario, membres du Comité des comptes publics et du  
bureau du vérificateur général de l'Ontario, 34:9

**Vote en Comité**

Résidences officielles, entretien et rénovations, étude par le  
Bureau du vérificateur général, m. (Redway, A.) rejetée,  
8:52

**Warme, R.M.** (Bureau du vérificateur général)

Bureau du vérificateur général, budget principal 1987-1988,  
13:21

Finances, budget principal 1988-1989, 37:12-3, 17, 24, 36, 53

**Washtronics Ltd.** *Voir* Défense, matériel et équipement—  
Élévateurs

**Waters, Brian.** *Voir* Radars, modernisation, projet—James  
F. Hickling Management Consultants Ltd.

**Welch, George A. and Company.** *Voir pluôt* George A. Welch  
and Company

**Wesse, Robert** (ministère des Approvisionnements et Services)  
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 33:18-9, 24-6

**Whitely, Stan** (ministère des Approvisionnements et Services)  
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 32:15-6; 33:21, 23, 27

**Withers, R. M.** (ministère des Transports)

Vérificateur général, rapport

1985-1986, 16:6-8, 11-5, 23, 28, 30; 20:11-4, 20-3, 32-8;

25:6-8, 14-6, 19-20, 26-9

1986-1987, 34:7-9

**Wolfe, Guy** (ministère des Travaux publics)

Vérificateur général, rapport

1983-1984, 3:42

1985-1986, 3:42

**Woodley, Bill** (Bureau du vérificateur général)

Vérificateur général, rapport 1986-1987, 36:29-30, 35

**Woods, P.E.** (ministère de la Défense nationale)

Vérificateur général, rapport 1986-1987, 29:32

**Wyman, Georgina** (ministère des Approvisionnements et  
Services)

Vérificateur général, rapport 1986-1987, 28:30, 41; 29:4, 12-3,  
16, 18-9, 25-6, 28-9, 42, 47; 32:6-19, 21-33, 35-6; 33:4-10,  
12-4, 17-24, 27-8

**Yukon, Territoire**

Vérification de l'optimisation de ressources, 37:40

**Yukon Development Corporation**

Vérification des comptes par le Bureau du vérificateur  
général, 37:53

**Zinc.** *Voir* Cyprus Anvil Mining Corporation; Nanisivik Mines  
Ltd.

**Zussman, étude.** *Voir* Fonction publique—Gestionnaires















