

doc
CA1
EA
95D55
EXF

DOCS
CA1 EA 95D55 EXF
Doing our part : 1995 budget and
program review : summary of
implications for DFAIT. --
43270978



Department of Foreign Affairs
and International Trade

Ministère des Affaires étrangères
et du Commerce international

Deputy Minister

Sous-ministre

b2650307(E)
b2650320(F)

27 February 1995

Dear colleagues:

We are doing our part in helping the Government get its financial house in order. Our action plan for the Program Review and Budget has involved months of study, negotiations and, at times, agonizing decisions. As with the rest of the Government, the exercise we are going through represents the largest and most significant reassessment of government operations ever done.

Throughout this process, we were very conscious of the challenging circumstances in which we have operated for the past several years: salaries frozen since 1991; limited opportunities for promotion and advancement; consecutive years of cuts in human and financial resources, including a 3 per cent cut for the Department in last year's Budget; the introduction of new technologies and ways of operating, which have required ongoing adjustment by everyone -- all of this in an international environment that has become increasingly complex and unpredictable.

We proceeded on the basis of seven criteria approved by the Minister of Foreign Affairs and the Minister for International Trade:

- 1) no missions in capitals were to be closed;
- 2) we had to reflect relative priorities in our operations and representation;
- 3) we had to be consistent with the conclusions of the foreign policy review and the Wilson Review on trade development programs;
- 4) we were to focus on overhead costs first, then on operations;

43-270-978(E)
43-280-979(F)

- 5) we had to reduce costs in Ottawa first before seeking savings in operations abroad;
- 6) we had to ensure that other government departments and agencies represented abroad contribute to savings in our foreign operations; and
- 7) we were to take advantage of new technologies and administrative improvements to make our operations abroad more cost-effective.

Our colleagues in CIDA have gone through the same process. Given the close affinities between our Department and CIDA, we have consulted closely, every step of the way, in identifying potential savings, as well as areas where operations could be rationalized.

We will come out of this process leaner, but with the tools we need to continue providing Canadians the high-quality services and products they have come to expect from us. To be more specific:

- We are not vacating any field or activity, but will be smaller in terms of both personnel and budget;
- We will be cutting some positions, but not on the same scale as a number of other departments;
- No missions in capitals will be closed, but our representation abroad will be realigned to reflect geographic priorities such as Latin America and Asia-Pacific, as outlined in the February 7 Foreign Policy Statement;
- Again as outlined in the Foreign Policy Statement, we are proceeding with the reorganization of existing resources to create a Global Issues and Culture Branch to manage more effectively our efforts in non-traditional security areas as well as in the fields of culture and higher education;
- Our principal services to the public (e.g. consular assistance to travelling Canadians) remain intact, but fees will be increased;
- Our principal services to the business community will also remain intact, but will be delivered more than ever on a cost-recovery basis and will be geared to the needs of small and medium-sized businesses;

- We will make greater and better use of technologies in information processing and communications, which will help us to realize reductions in administrative overheads and to streamline operations;
- We will pursue co-operative arrangements with provincial governments to eliminate duplication of effort and to work out more cost-effective operations, including on such matters as overseas office co-location; and
- Employees affected by downsizing are to be treated with dignity and, when declared surplus, to be assisted in interpreting Workforce Adjustment benefits, including assistance in finding a reasonable alternative job.

We have done our best to provide you with as much information as possible in the summary of our plan contained in the following pages. However, a number of important details remain to be cleared up, including approval by Ministers of the final package. We will share that information with you as soon as it is available.

Once again we will be drawing on your energy, patience, understanding and ingenuity to overcome this challenge. The people of this Department, abroad and in Canada, have a splendid history of service to Canadians from every region of the country. In an age where international affairs and domestic interests are converging, it is more important than ever that we rededicate ourselves to the highest standards of service and performance.

I am confident that, together, we can meet this challenge.



Gordon S. Smith

b2650307(E)
b2650320(P)

43-210-976 / 43-210-979 (b2650310)

DOING OUR PART

1995 Budget and Program Review

Summary of Implications for DFAIT

Dept. of External Affairs
Min. des Affaires extérieures

MAR 2 1995

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY
RETOURNER A LA BIBLIOTHÈQUE DU MINISTÈRE

February 27, 1995

THE FACTS IN A NUTSHELL

The target reduction set for DFAIT is at the same level as that set for the Privy Council Office, Treasury Board and the Department of Finance. We successfully argued that those parts of our budget over which we had little or no discretion should be exempted in calculating our reductions. This included annual assessed contributions to international organizations (e.g. UN, NATO), contributions to the UN to pay for international peacekeeping operations, payments in lieu of taxes for foreign diplomatic representatives in Canada, and funds used to support directly the Prime Minister, the Governor General and members of Cabinet in international activities. This meant assessing reductions on the basis of \$920 million instead of \$1.4 billion.

- The budget will be reduced 15 per cent over the next three fiscal years (graduated basis of 5 per cent a year).
- About 250 positions will be eliminated at headquarters over the next three years.
- Operational budgets in Ottawa will be reduced for travel, professional services, hospitality and temporary help.
- The size of Canadian offices abroad will be reduced: larger missions will be the principal targets and a number of positions abroad will be eliminated or redeployed elsewhere.
- Other savings will be realized abroad: hospitality expenditures will be reduced; operational budgets in many missions will be reduced; where possible properties abroad will be rationalized; economies will be achieved on travel, removal and allowances; and there will be fewer Canadian staff abroad.
- Funding for certain departmental programs will be reduced or eliminated. For example, export market development funding will be reduced with the remaining funds targeted to small and medium-sized businesses. Other grants and contributions will also be reduced or eliminated.
- Various options are being considered to recover the costs of consular services. Fees for export and import permits will be increased to make the administration of that program self-financing. And, international fairs and missions will become cost-recoverable.
- Radio Canada International will be transferred back to the CBC.

PERSONNEL IMPLICATIONS OF POSITION CUTS ON CANADA-BASED STAFF

- About 250 positions will be abolished at headquarters over the next three years. A number of these will result from last year's rationalization of operations when the former Personnel Branch and Administration Branch merged into the new Corporate Services Branch (SCB). Positions will also be abolished abroad, and we will communicate these decisions as soon as they are finalized.
- On February 21, the Treasury Board President announced measures that will be put in place for employees declared surplus.
- Unions will be briefed after decisions on position cuts are finalized. Once unions are briefed, all employees who are affected by the position cuts in fiscal year 1995-96 will be personally informed by their Director or Program Manager.
- Cuts to Canada-based positions abroad will take effect during the summer to coincide with the end of the school year and the normal assignment cycle.
- Since individual rotational employees do not own the position to which they are presently assigned, they will not be declared surplus if the position is abolished. Employees in such a situation will be re-assigned.
- Workforce Adjustment (WFA) will apply to rotational employees only when DFAIT has more employees than positions in a given rotational occupational group after the 95/96 position cuts are factored in. Details on WFA provisions and decisions as to which rotational groups will have access to WFA provisions will be communicated within the next month.
- Non-rotational employees declared surplus will have access to the Workforce Adjustment provisions; a message outlining the provisions will be issued within one week.
- No employee is in formal surplus status until he/she receives a letter from SCB/Clarke so confirming.
- All indeterminate non-EX employees of DFAIT who are eventually declared surplus will continue to benefit from employment security.
- Treasury Board is expected to release additional information in the next few days; all new information will be communicated to employees as soon as it becomes available.
- The Corporate Services Branch (SCB) will lead efforts to provide advice, information and assistance to affected employees. A more detailed message about Workforce Adjustment provisions and contact points within SCB will be issued in the next week.

Summary of future communications from SCB

- 1) This week: Message outlining how and from whom employees are to obtain information and answers to their questions.
- 2) March 6: Message explaining details of Workforce Adjustment provisions in the event they were to apply i.e. in the event employees were declared surplus.
- 3) Approximately March 24: Message specifying to which rotational occupational groups Workforce Adjustment will apply.
- 4) As available: Transmissions of information released from Government or Central Agencies.

**PROGRAM FOR EXPORT MARKET DEVELOPMENT AND
OTHER GRANTS AND CONTRIBUTIONS**

- There will be significant cuts to grants and contributions, but, with two exceptions, we are not in a position at this time to identify which ones or the extent of the individual cuts.
- The two exceptions are:
 - PEMD will be reduced by \$7.5 million in the next three years. In addition PEMD will focus its remaining funds on small and medium-sized businesses.
 - Export Development Corporation will cut \$50 million in concessional financing in each of next three fiscal years.

LIFESTYLE SAVINGS

- Units at headquarters will have their budgets for travel, temporary help and professional services reduced by 15 per cent.
- Expenditures on hospitality and accommodations will be reduced and there will have to be more use of shared arrangements with other governments.
- Official hospitality expenditures will be reduced by 10 per cent, effective April 1, 1995.

COST-RECOVERY MEASURES

- Fees for export and import permits will be increased to make this program self-financing. This measure will generate revenues of \$3 million.
- Trade fairs and missions will move to full cost-recovery over the next few years to produce savings of \$7.2 million by 1997-98.
- Various options are being considered to recover the costs of consular services.

CANADIAN INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY

- The International Assistance Envelope will be reduced by 15 per cent in 1995-96, 15 per cent in 1996-97, and 21 per cent in 1997-98. In 1995-96, the level of the IAE will be at \$2.22 billion including \$1.215 billion allocated to CIDA. All areas of ODA programming will share in the budget reductions.
- The purpose and priorities established in *Canada in the World* will guide CIDA's programming. Canada is not withdrawing from any countries, nor re-ordering its geographic priorities. Canada will retain sufficient resources to respond to major emergency situations. A separate and more detailed document will be issued by CIDA.
- The Department and CIDA have consulted closely through every step in the budget and program review process. A key objective of that process was to identify activities that could be rationalized through readjustments of responsibilities and operations within the Federal Government.
- Real progress has been made by the Department and CIDA in this respect:
 - responsibility for the management of the Bureau of Assistance for Central and Eastern Europe has been transferred from the Department to CIDA;
 - we now have a Policy Co-ordination Committee to ensure that on matters involving both organizations advice given to Ministers is consistent and consolidated; and
 - we are exploring areas where both organizations could achieve savings through common services.

LIBRARY E A/BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20025365 9

DUE DATE

DATE DUE
DATE DE RETOUR

JUL 15 1995

DOCS

CA1 EA 95D55 EXF

Doing our part : 1995 budget and
program review : summary of
implications for DFAIT. --
43270978

doc
CA1
EA
95D55
EXF

DOCS
CA1 EA 95D55 EXF
Doing our part : 1995 budget and
program review : summary of
implications for DFAIT. --
43270978



27 février 1995

Chers collègues,

Nous faisons notre part pour aider le gouvernement à mettre de l'ordre dans ses finances. Notre plan d'action pour l'Examen des programmes et le Budget a nécessité des mois d'étude et de négociations, et il a parfois fallu prendre des décisions douloureuses. Comme pour le reste du gouvernement, l'exercice auquel nous nous livrons constitue la réévaluation des opérations gouvernementales la plus importante et la plus significative jamais faite.

Tout au long de ce processus, nous avons été très conscients des circonstances difficiles dans lesquelles nous avons dû fonctionner ces dernières années : gel des salaires depuis 1991, possibilités de promotion et d'avancement limitées, coupures, année après année, des ressources humaines et financières, y compris une réduction de 3 p. 100 pour le Ministère lors du budget de l'an dernier, et introduction de nouvelles technologies et de nouveaux modes de fonctionnement, qui nous ont obligé à une adaptation constante, tout cela dans un contexte international de plus en plus complexe et imprévisible.

Sept critères approuvés par le ministre des Affaires étrangères et le ministre du Commerce international ont présidé à nos décisions :

- 1) ne fermer aucune mission dans les capitales;
- 2) tenir compte des priorités relatives dans nos opérations et notre représentation à l'étranger;
- 3) respecter les conclusions de l'examen de la politique étrangère et du rapport Wilson sur les programmes de promotion du commerce;
- 4) nous concentrer d'abord sur les frais généraux, puis sur les opérations;
- 5) réduire les coûts à Ottawa d'abord avant de chercher à faire des économies dans les opérations à l'étranger;

- 6) faire en sorte que tous les ministères et organismes du gouvernement représentés à l'étranger contribuent aux économies dans nos opérations à l'étranger; et
- 7) tirer parti des nouvelles technologies et des améliorations administratives pour rendre nos opérations à l'étranger plus rentables.

Nos collègues de l'ACDI et de la SEE ont vécu le même processus. Compte tenu des grandes affinités entre notre ministère et ces organismes, nous nous sommes consultés de près à chaque étape du processus pour recenser les économies possibles, ainsi que les secteurs où les opérations pouvaient être rationalisées.

Nous émergerons de ce processus plus pauvres en ressources, mais avec les outils nécessaires pour continuer d'offrir aux Canadiens les services et les produits de haute qualité auxquels nous les avons habitués. Précisons :

- Nous n'abandonnons aucun domaine ni aucune activité, mais nous fonctionnerons avec un effectif et un budget plus modestes.
- Nous abolirons certains postes, mais pas à la même échelle que dans certains autres ministères.
- Aucune mission ne sera fermée dans les capitales, mais notre représentation à l'étranger sera réalignée pour tenir compte des priorités géographiques, par exemple l'Amérique latine et la région Asie-Pacifique, comme cela est expliqué dans l'Énoncé de politique étrangère du 7 février.
- Toujours conformément à l'Énoncé de politique étrangère, nous allons réorganiser les ressources existantes pour créer un Secteur des questions mondiales et de la culture, de manière à pouvoir gérer plus efficacement nos efforts dans les domaines non traditionnels de la sécurité, ainsi que dans ceux de la culture et de l'enseignement supérieur.

- Les principaux services que nous offrons au public (par exemple l'aide consulaire aux voyageurs canadiens) demeureront intacts, mais les droits à acquitter seront augmentés.
- Les principaux services que nous offrons aux gens d'affaires demeureront également intacts, mais seront axés sur les besoins des petites et moyennes entreprises, et nous appliquerons de plus en plus le système de recouvrement des frais.
- Nous utiliserons davantage et mieux les technologies de traitement de l'information et de communication, qui nous aideront à réduire les frais administratifs généraux et à rationaliser les opérations.
- Nous allons chercher à conclure avec les gouvernements provinciaux des arrangements coopératifs dans le but de limiter les chevauchements et de rendre les opérations plus rentables, y compris sur des questions comme la colocation de bureaux à l'étranger.
- Les employés touchés par la réduction des effectifs seront traités avec respect. S'ils sont déclarés excédentaires, nous les aiderons à tirer parti des dispositions de la Directive de réaménagement des effectifs, et nous leur prêterons assistance dans la recherche d'une offre d'emploi raisonnable.

Nous avons fait de notre mieux pour vous fournir le plus d'information possible dans le sommaire de notre plan, qui figure dans les pages suivantes. Cependant, certains détails importants restent à éclaircir, notamment l'approbation par les ministres de l'ensemble des mesures finales. Nous partagerons cette information avec vous dès que possible.

Encore une fois, nous ferons appel à votre dynamisme, à votre patience, à votre compréhension et à votre ingéniosité pour relever ce défi. Les gens de ce Ministère, aussi bien à l'étranger qu'au Canada, ont toujours servi avec fierté les Canadiens de toutes les régions du pays. À une époque où il y a convergence entre les affaires internationales et les intérêts nationaux, il est plus que jamais important que nous renouvelions notre engagement envers les plus hautes normes de service et de rendement.

Je suis convaincu qu'ensemble nous saurons relever ce défi.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Gordon S. Smith". The signature is fluid and cursive, with a large initial "G" and "S".

Gordon S. Smith

FAIRE NOTRE PART

Budget de 1995 et Examen des programmes

Résumé des répercussions sur le MAECI

27 février 1995

LES FAITS EN BREF

L'objectif de réduction fixé pour le MAECI est de même niveau que celui fixé pour le Bureau du Conseil privé, le Conseil du Trésor et le ministère des Finances. Nous avons réussi à faire accepter que les parties de notre budget sur lesquelles nous avons peu ou pas de contrôle soient exemptées dans le calcul de nos réductions. Cela comprenait les quotes-parts annuelles aux organisations internationales (par exemple l'ONU, l'OTAN), les contributions versées aux Nations Unies pour les opérations internationales de maintien de la paix, les paiements versés en lieu et place des taxes pour les représentants diplomatiques étrangers au Canada, et les fonds utilisés pour appuyer directement les activités internationales du premier ministre, du gouverneur général et des membres du Cabinet. Cela signifiait fonctionner à partir d'un budget de 920 millions de dollars plutôt que de 1,4 milliard de dollars.

- Le budget sera réduit de 15 p. 100 au cours des trois prochaines années financières (par palier de 5 p. 100 chaque année).
- Environ 250 postes seront éliminés à l'Administration centrale au cours des trois prochaines années.
- Les budgets de fonctionnement à Ottawa seront réduits en ce qui concerne les voyages, les services professionnels et le personnel temporaire.
- La taille des bureaux canadiens à l'étranger sera réduite : les grandes missions seront principalement visées, et un certain nombre de postes à l'étranger seront éliminés ou redéployés ailleurs.
- D'autres économies seront réalisées à l'étranger : les dépenses pour l'accueil seront réduites; les budgets de fonctionnement de plusieurs missions seront réduits; les biens immobiliers à l'étranger seront rationalisés là où cela sera possible; des économies seront réalisées dans le domaine des voyages, des déménagements et des indemnités; et il y aura moins d'employés canadiens à l'étranger.
- Le financement de certains programmes ministériels sera réduit ou éliminé. Il en est ainsi des fonds consacrés au développement des marchés d'exportation; l'argent restant sera destiné principalement aux petites et moyennes entreprises. D'autres subventions et contributions seront également réduites ou éliminées.
- Diverses options sont présentement à l'étude afin de recouvrir les coûts des services consulaires. Les droits pour l'obtention de licences d'exportation et d'importation seront augmentés de manière que le programme s'autofinance sur le plan administratif. En outre, la participation aux foires et missions internationales se fera moyennant recouvrement des coûts.
- Radio Canada International sera retransféré à la SRC.

RÉPERCUSSIONS DES COUPURES DE POSTES SUR LE PERSONNEL CANADIEN

- Environ 250 postes seront éliminés à l'Administration centrale au cours des trois prochaines années. Un certain nombre de ces coupures résulteront de la rationalisation des opérations effectuée l'an dernier, lorsque les secteurs de l'Administration et de la Gestion ont été fusionnés pour devenir le Secteur des services ministériels. Des postes seront également éliminés à l'étranger. Lorsque nous en connaissons le nombre précis, nous vous en aviserons.
- Le 21 février, le président du Conseil du Trésor a annoncé les mesures qui seront mises en place pour les employés qui seront déclarés excédentaires.
- Lorsque les décisions concernant les postes à supprimer seront prises, nous en informerons les syndicats. Par la suite, les directeurs ou gestionnaires de programmes informeront personnellement les employés touchés par les coupures de 1995-1996.
- Les coupures touchant les Canadiens à l'étranger entreront en vigueur durant l'été afin qu'elles coïncident avec la fin de l'année scolaire et le cycle normal d'affectation.
- Étant donné que les employés permutants ne sont pas titulaires du poste qu'ils occupent actuellement, ils ne seront pas déclarés excédentaires si le poste est aboli. Les employés dans une telle situation seront réaffectés.
- La Directive sur le réaménagement des effectifs (DRE) sera applicable aux employés permutants seulement si le MAECI a plus d'employés que de postes dans un groupe professionnel permutant et ceci après avoir tenu compte des coupures en 1995-96. Des renseignements seront communiqués d'ici un mois quant aux règlements et décisions applicables aux groupes permutants qui auront droit aux dispositions de la DRE .
- Les employés non-permutants déclarés excédentaires auront droit aux dispositions de la DRE. Un message détaillé au sujet de ces dispositions sera distribué d'ici une semaine.
- Aucun employé n'a le statut d'employé excédentaire tant qu'il/elle n'a pas reçu une lettre de SCB/Clarke le confirmant.
- Tous les employés non-EX indéterminés du MAECI qui seront éventuellement déclarés excédentaires continueront de bénéficier de la sécurité d'emploi.
- Le Conseil du Trésor devrait diffuser des renseignements additionnels au cours des prochains jours; tous nouveaux renseignements seront communiqués aux employés dès qu'ils seront disponibles.
- SCB se chargera de fournir des conseils, de l'information et de l'aide aux employés touchés. Une message plus détaillé sur les dispositions de la

Directive sur le réaménagement des effectifs et les points de contact au sein de SCB sera diffusé la semaine prochaine.

Sommaire des communications de SCB à venir :

- 1) Cette semaine : message précisant comment et à qui les employés devraient-ils s'adresser pour obtenir de l'information et des réponses à leurs questions.
- 2) Le 6 mars : message donnant des détails sur les dispositions de la Directive du réaménagement des effectifs dans le cas où ils s'appliqueraient, c'est-à-dire dans le cas d'employés déclarés excédentaires.
- 3) Autour du 24 mars : message spécifiant à quels groupes occupationnels permutants la Directive sur le réaménagement des effectifs s'applique-t-elle.
- 4) Lorsque disponible : diffusion des renseignements publiés par le gouvernement ou les agences centrales.

PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS D'EXPORTATION ET AUTRES SUBVENTIONS ET CONTRIBUTIONS

- Il y aura d'importantes réductions dans les subventions et les contributions mais, sauf dans deux cas, nous ne pouvons déterminer à l'heure actuelle de lesquelles seront touchées, ni dans quelle mesure.
- Les programmes touchés sont :
 - Le PDME sera réduit de 7,5 millions de dollars au cours des trois prochaines années. En outre, les fonds restants du PDME seront axés sur les petites et moyennes entreprises.
 - La Société pour l'expansion des exportations réduira de 50 millions de dollars le financement à des conditions de faveur pour chacune des trois prochaines années.

ÉCONOMIES DANS LE MODE DE FONCTIONNEMENT

- Le budget des unités de l'Administration centrale consacré aux voyages, au personnel temporaire et aux services professionnels sera amputé de 15 p. 100.

- Les dépenses au titre de l'accueil et de l'hébergement seront réduites, et il devra y avoir un plus grand partage de locaux avec d'autres gouvernements.
- Les dépenses au titre de l'accueil officiel seront réduites de 10 p. 100, à compter du 1^{er} avril 1995.

MESURES DE RECOUVREMENT DES FRAIS

- Les droits pour l'obtention d'une licence d'exportation ou d'importation augmenteront, afin que le programme s'autofinance. Cette mesure générera des recettes d'environ 3 millions de dollars.
- La participation aux foires et missions commerciales sera assujettie au cours des prochaines années à un système complet de recouvrement des frais, ce qui permettra des économies de 7,2 millions de dollars en 1997-1998.
- Diverses options sont présentement à l'étude dans le but de recouvrer les frais des services consulaires.

AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

- L'Enveloppe de l'aide internationale sera réduite de 15 p. 100 en 1995-96, 15 p. 100 en 1996-1997 et de 21 p. 100 en 1997-98. En 1995-96, le niveau de l'EAI sera de 2,22 milliards de dollars dont 1,215 milliard de dollars alloués à l'ACDI. Les réductions de budget seront partagées entre tous les secteurs des programmes d'aide au développement.
- Le but et les priorités établis dans *Le Canada dans le monde* guideront les programmes de l'ACDI. Le Canada ne se retire d'aucun pays et la proportion des ressources affectées à chacune des trois régions géographiques ne changera pas. Le Canada conservera suffisamment de ressources pour faire face à d'importantes situations d'urgence. L'ACDI produira un document distinct et plus détaillé sur ces questions.
- Le Ministère et l'ACDI se sont consultés de près tout au long du processus budgétaire et de l'examen des programmes. Un objectif clé de ce processus était d'identifier les activités qui pouvaient être rationalisées au moyen de rajustements dans les responsabilités et les opérations du gouvernement fédéral.

- Des progrès réels ont été réalisés par le Ministère et l'ACDI à cet égard :
 - la gestion de la Direction générale de l'aide à l'Europe centrale et à l'Europe de l'Est a été transférée du Ministère à l'ACDI;
 - nous avons maintenant un Comité de coordination des politiques, pour garantir que les avis donnés aux ministres sur les questions intéressant les deux organismes sont cohérents et uniformes; et
 - nous examinons les domaines où les deux organismes pourraient réaliser d'autres économies par la mise en commun des services.

LIBRARY E A/BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20025365 9

DUE DATE

DATE DUE			
DATE DE RETOUR			

JUN 11 1994

DOCS
CA1 EA 95D55 EXF
Doing our part : 1995 budget and
program review : summary of
implications for DFAIT. --
43270978