

à la question "Quelle est ma situation financière?". C'est la question que se posera un chef de centre de responsabilité, qu'il soit chef de poste ou chef de direction, gestionnaire de niveau moyen responsable d'un groupe de centres de responsabilité comme, par exemple, le chef d'une direction régionale, ou bien encore ceux qui doivent avoir une idée d'ensemble de la gestion du Ministère comme les membres du Comité supérieur ou le Sous-secrétaire aux Affaires extérieures. La seconde question à laquelle le système d'information pour la gestion doit répondre est "Que faut-il faire?". Cette question s'adresse principalement aux chefs de centres de responsabilité, et plus particulièrement, à nos chefs de mission. Par exemple, s'il reste un crédit de \$5,000 au budget des biens d'équipement et d'ameublement, faut-il meubler à neuf certains appartements de fonction du personnel ou remplacer les climatiseurs de la chancellerie? S'il reste \$1,000 au budget des fournitures diverses, peut-on remplacer les uniformes des chauffeurs? C'est là affaire de bon sens et de discernement qui doivent s'exercer au niveau de la mission ou de la direction plutôt que d'une façon centralisée. Cependant, dans l'exercice de son jugement, le gestionnaire doit pouvoir s'appuyer sur des renseignements développés et tenus à jour par les directions administratives de soutien. En grande partie, ces renseignements consisteront en directives, principes directeurs, procédures, instructions, etc., ainsi que nous l'avons mentionné au chapitre précédent. De plus, le gestionnaire aura à sa disposition des documents techniques qui lui permettront de décider si un article doit être réparé ou remplacé, des catalogues d'articles courants qui lui permettront de déterminer le coût de ses projets, et peut-être une méthodologie pour l'analyse des marchés locaux en matière de main d'oeuvre et de salaires.

Le rapport budgétaire sera à la base du système destiné à fournir les renseignements sur la situation financière de chaque centre de responsabilité. En fait, il y aura une série de rapports qui seront préparés au moyen d'un ordinateur au centre des ordinateurs du gouvernement et qui seront ensuite transmis aux gestionnaires auxquels ils sont destinés. La figure VI "A" montre un exemple du rapport budgétaire destiné au Sous-secrétaire. La figure VI "B" montre comment les rapports budgétaires s'intègrent en une pyramide à quatre niveaux différents jusqu'à ce que l'on soit parvenu au sommet, c'est-à-dire au rapport qui sera fourni au Sous-secrétaire d'Etat aux Affaires extérieures pour l'ensemble du Ministère. Pour les quatre rapports proposés, les en-têtes horizontales (de gauche à droite) sont identiques, ce qui indique que les gestionnaires à tous les niveaux ont besoin de recevoir le même type de renseignements au sujet de leur situation financière. Les articles des colonnes verticales, c'est-à-dire les colonnes de gauche sur chaque rapport sont de moins en moins détaillés à mesure que l'on progresse du rapport de base (pour un poste à l'étranger, par exemple) au niveau plus élevé. Ceci indique naturellement que l'intérêt des gestionnaires aux niveaux plus élevés devient progressivement plus général. Un chef de mission doit connaître la situation de chacun des chapitres de son budget. Au niveau suivant, le contrôleur régional ou la direction générale doit savoir quelle est la situation générale de chaque mission et la situation générale d'une région. Au troisième niveau, seuls les totaux régionaux apparaissent sur le rapport qui représente une tranche complète du budget du Ministère (ici l'"administration à l'étranger"). Enfin, le rapport financier couvrant l'ensemble du Ministère, est divisé en crédits parlementaires, eux-mêmes divisés en affectations: "Administration du personnel", "Communications", "Administration centrale", etc.

Les directions à Ottawa n'auront pas à participer à la préparation de leur rapport budgétaire et le recevront directement du centre des ordinateurs.