

4. Financial responsibilities have been so widely delegated that it is difficult to determine who is performing financial function. In practice most are performed by administrative officers or line managers, in combination with other duties, and those persons have non-financial classifications.

5. Senior financial officers in the central agencies and in departments are not normally directly involved in or consulted as to the appropriate job classification and duties assigned to financial officers reporting to more junior levels of operating manager.

The high turnover of financial staff is caused mainly by employees seeking positions in or leading to, higher classifications. With the excessive decentralization and lack of central direction there are relatively few opportunities for an employee to progressively improve his status and experience within the same environment.

*Question*

5. Do the problems of staffing and job classification relate to the organizational structures of government departments? If so, what does the Auditor General hope to achieve through recommending comprehensive reviews as outlined in paragraphs 8.13 and 8.21 (pages 14 and 15 of the *Supplement*)?

*Response*

Yes, the problems of staffing and job classification have a direct relationship to the organizational structures of departments.

Where the senior financial specialist in a department does not report to the Deputy Head he is unlikely to occupy a Senior Executive (SX) position and probably reports to a Senior Administrative officer. Competent financial officers will not be attracted to, or will be frustrated in, that environment because;

- Generally this reporting relationship permeates through the department so that all operating managers are served by administrative officers and financial specialists are in most cases subordinate to administrative officers; and
- Administrative officers are service oriented and generally do not fully recognize the very specific monitoring and budgetary control roles which should be played by financial officers.

Where financial responsibilities have been excessively delegated to operating managers the problems are greatly accentuated. Each operating manager needs a full range of services such as financial planning, budgetary control, systems development and financial control of transactions. Because of the reporting relationships of the operating manager in the organization, he is unlikely to be able to obtain a financial officer with sufficient experience to exercise all of these functions on his behalf. In practice most operating managers are supported only by junior administrative officers and clerical staff. At the same time, in a decentralized department the headquarters financial staff frequently do little to help middle and lower level operating managers; and do not have a sufficiently large pool of financial staff to enable them either to maintain career patterns for their staff or to benefit from specialization.

4. Les responsabilités financières ont été si largement déléguées qu'il est difficile de déterminer qui exerce les fonctions financières. En pratique, ce sont les agents administratifs ou les gestionnaires organiques qui exercent la majeure partie de ces fonctions en plus d'autres tâches. Ces personnes ne sont pas classées dans des groupes financiers.

5. Habituellement, les agents financiers supérieurs des organismes centraux et des ministères ne participent pas directement à la classification des postes et à l'attribution des fonctions aux agents financiers relevant de gestionnaires d'exploitation de niveaux inférieurs, ou ne sont pas consultés à ce sujet.

La forte rotation du personnel financier tient principalement au désir des employés d'obtenir de l'avancement. Compte tenu de la décentralisation excessive et du manque de direction centrale, l'employé a relativement peu de possibilités d'améliorer graduellement son statut et son expérience en restant dans le même milieu.

*Question*

5. Les problèmes de dotation en personnel et de classification des postes découlent-ils de la structure d'organisation des ministères? Dans l'affirmative, qu'est-ce que l'Auditeur général espère accomplir en recommandant des études exhaustives comme l'exposent les paragraphes 8.13 et 8.21 (page 17 du *Supplément*)?

*Réponse*

Oui, les problèmes de dotation en personnel et de classification des postes découlent directement de la structure d'organisation des ministères.

Quand le principal spécialiste en finances d'un ministère ne relève pas du sous-chef, il est peu probable qu'il occupe un poste de la haute direction (SX); il relèvera sans doute d'un agent administratif supérieur. Les agents financiers compétents ne seront pas attirés par ce milieu ou s'y sentiront frustrés à cause des raisons suivantes:

- Ces rapports hiérarchiques s'étendent à tout le ministère de sorte que tous les gestionnaires d'exploitation ont à leur service des agents administratifs, et que les spécialistes en finances relèvent la plupart du temps de ces agents administratifs; et
- les fonctions des agents administratifs sont orientées vers les services et ceux-ci ne perçoivent pas généralement les responsabilités très précises en matière de surveillance et de contrôle budgétaire qui incombent aux agents financiers.

Dans les cas où les responsabilités financières ont été très largement déléguées aux gestionnaires d'exploitation, les problèmes sont beaucoup plus graves. Chaque gestionnaire d'exploitation a besoin d'une gamme complète de services comme la planification financière, le contrôle budgétaire, l'élaboration de systèmes et le contrôle financier des opérations. A cause de sa position hiérarchique, le gestionnaire d'exploitation ne pourra probablement pas obtenir les services d'un agent financier ayant l'expérience nécessaire pour exercer toutes ces fonctions pour son compte. En pratique, la plupart des gestionnaires d'exploitation ne sont secondés que par des agents administratifs subalternes et par des commis. Par ailleurs, dans les ministères décentralisés, le personnel financier du bureau central se préoccupe souvent très peu d'aider les gestionnaires d'exploitation des niveaux intermédiaire ou inférieur et il n'est pas assez nombreux pour permettre à ses membres de réaliser leurs perspectives de carrière ou de bénéficier de la spécialisation.