

- (a) elle doit se rapporter à la conduite de ses opérations, et
- (b) le gestionnaire doit pouvoir la contrôler personnellement, c'est-à-dire que ni le montant des dépenses ni la date à laquelle elles doivent être engagées ne peuvent être affectés de façon importante par des décisions prises par quelqu'un d'autre.

Il faut bien se rendre à l'évidence qu'une partie très importante du budget du Ministère échappe au second de ces critères: les traitements et indemnités payables au personnel canadien, qu'il soit à l'administration centrale ou à nos missions à l'étranger, ne peuvent être contrôlés par les chefs de mission ou de direction auxquelles ce personnel est affecté. Les traitements et indemnités ne varient pas seulement en fonction du groupe ou de la classification de chaque employé mais aussi en raison de ses fonctions, de sa situation de famille, du nombre et de l'âge de ses enfants, etc. Ces dépenses échappent totalement au contrôle des chefs de mission ou de direction et il est par conséquent nécessaire de les gérer par d'autres moyens à l'administration centrale. De même, la totalité des frais de voyage et de déménagement qui découlent de notre système d'affectations et de mutations entre les postes à l'étranger et le Ministère à Ottawa doit être confiée à la Direction générale du Personnel qui décide de ces affectations.

Pour des raisons identiques, il faut également envisager de contrôler d'autres catégories de dépenses à Ottawa au moyen d'un budget général. Par exemple, l'acquisition de propriétés et d'immeubles pour le compte du gouvernement canadien s'inscrit dans le cadre d'un programme à long terme qui devra rester comme auparavant sous le contrôle de la Direction des Biens à Ottawa. Les véhicules automobiles continueront d'être achetés et vendus d'après les directives du comité gouvernemental qui régissent ces opérations. D'autre part, il ne semble pas désirable que les objets d'art destinés à orner nos résidences officielles à l'étranger puissent être acquis pour le compte du Ministère sur la base des goûts personnels des intéressés. Il n'est que justice par conséquent que les chefs de mission, qui souvent mettent en doute la valeur des objets qui leur sont ainsi proposés, n'aient pas à les payer de leur propre budget.

Le fait qu'il soit nécessaire de faire d'emblée des exceptions aussi importantes va à l'encontre de la théorie du contrôle par le budget. Si nous ne les faisons pas, ce serait plus grave car ce serait faire violence à un principe important qui est celui de la responsabilité personnelle du gestionnaire. En fin de compte, ce sont des personnes qui sont responsables et ceci est plus important que toute théorie. Si dans le but d'éviter des exceptions gênantes, des responsabilités artificielles étaient créées et si des membres du Ministère devaient assumer la responsabilité de certains facteurs ou de certaines dépenses qui échappent à leur contrôle, le résultat ne pourrait que jeter le discrédit sur l'ensemble du régime. Cependant, à l'exception des exemples notés plus haut, les dépenses du Ministère peuvent être partagées entre les centres de responsabilité et peuvent être prévues et contrôlées par eux.

La figure II donne la liste des dépenses qui seront contrôlées par les missions à l'étranger. Quant à la figure III, elle montre les dépenses pour lesquelles certaines directions régionales et fonctionnelles seront responsables. La figure IV se rapporte exclusivement aux directions administratives.