

En ce qui concerne les missions à l'étranger, il faut tenir compte de plusieurs difficultés dont la plus sérieuse résulte des délais de transmission dans les communications avec l'administration centrale. Pour conserver toute sa valeur, un rapport budgétaire doit être à la disposition du gestionnaire quelques jours après la fin du mois. Comme nous l'avons vu plus haut, le gestionnaire doit examiner ce rapport immédiatement, identifier les difficultés et faire parvenir sans tarder toutes explications nécessaires à son supérieur. Les directions de l'administration centrale recevront leur rapport une dizaine de jours après la date de clôture des comptes et pourront donc fournir vers le milieu du mois les commentaires nécessaires à la direction générale ou au Sous-secrétaire d'état adjoint dont elles dépendent. Si nous devions suivre le même procédé pour les missions à l'étranger, certaines ne recevraient leur rapport budgétaire que le 25 du mois et leurs commentaires ne parviendraient à l'administration centrale que le 15 du mois suivant; c'est-à-dire six semaines après la clôture des comptes, ce qui serait beaucoup trop tard. Pour remédier à cette difficulté, nous proposons le procédé suivant. Chaque poste continuera d'envoyer au Ministère ses états de compte mensuels sur lesquels dépenses et recettes seront classifiées selon le code en vigueur pendant l'année fiscale. A la fin de chaque mois, les comptes seront arrêtés et les dépenses seront groupées par chapitre du budget puis converties en monnaie canadienne. Le montant en dollars canadiens pour chaque chapitre du budget ("reporting object") sera télégraphié à l'administration centrale et transmis à l'ordinateur pour la préparation du rapport budgétaire. Chaque mission complètera ensuite un rapport budgétaire supplémentaire (voir illustration à la figure VIII) qui sera tout simplement le rapport budgétaire précédent mis à jour. Disons par exemple qu'un poste à l'étranger reçoit le 20 janvier le rapport budgétaire arrêté à la fin décembre. Le poste devra totaliser ses dépenses pour le mois de janvier, les convertir en monnaie canadienne par chapitre de budget et les ajouter au total au 30 décembre pour obtenir le total des dépenses effectuées jusqu'à la fin janvier. Les dépenses prévues pour le reste de l'année fiscale seront examinées et inscrites à la colonne 7. Le total des dépenses projetées pour l'année fiscale, c'est-à-dire les dépenses déjà effectuées et des dépenses qui restent à effectuer, sera inscrit à la colonne 8. Cela permettra au chef de mission de comparer le total des dépenses projetées pour l'année à son budget initial et de déterminer la différence ou variance en plus ou en moins pour chacun des chapitres de son budget. Il pourra alors examiner sa situation dès les premiers jours de février et transmettre à Ottawa sans tarder les explications qu'il juge utiles ainsi que les mesures qu'il se propose de prendre pour rétablir l'équilibre de chacune des parties de son budget ainsi que de l'ensemble.

Nous avons tenté dans les pages précédentes de donner un bref aperçu des principaux rapports financiers. On trouvera une discussion plus détaillée de ce système à la page 99 du rapport Woods, Gordon. On verra alors qu'en plus du rapport budgétaire, certains rapports spéciaux devront être fournis à certaines directions de l'administration centrale, particulièrement en ce qui concerne les subventions et les participations au titre du crédit 15, la participation aux conférences internationales, les frais de voyage imputables à l'administration centrale, la division des passeports ainsi que l'analyse des dépenses mission par mission. De plus, chaque mission et chaque direction recevra avec son rapport budgétaire, des rapports détaillés sur la nature et le montant des dépenses engagées pour leur compte, afin de réduire au minimum la nécessité de tenir des comptes détaillés au niveau des centres de responsabilité.