

LA GESTION FINANCIERE: POURQUOI?

Dans son avant-propos, le Sous-Secrétaire a fait état de l'expansion de notre Ministère non seulement dans sa taille mais également dans la complexité des tâches qui lui sont dévolues. Cette expansion suffirait à elle seule à justifier la réorganisation de notre système de gestion. Le Sous-Secrétaire cependant a également fait état des effets que le rapport de la Commission Glassco a eus sur l'administration du Gouvernement en général. Depuis 1962, on parle couramment, peut-être avec un rien d'exagération, de révolution de la gestion et les opérations de la plupart des ministères du Gouvernement ont fait l'objet de nombreuses études. Il y a eu beaucoup d'échanges et beaucoup de discussions et, dans plusieurs ministères, des changements importants sont apparus. Cependant il semble qu'en général on ait beaucoup parlé et peu agi. Dans notre ministère, la revue annuelle du programme introduite il y a trois ans, a été en fait le premier pas dans la nouvelle voie. Opération: "Gestion financière", qui aura pour effet de décentraliser notre gestion financière, traduit notre volonté d'étendre cette révolution aux méthodes de gestion en vigueur dans notre Ministère. Quels en seront les résultats et que devons-nous en attendre?

Il semble qu'il y ait toujours eu à la base un défaut fondamental en matière de responsabilité financière dans la fonction publique. On s'y attache trop souvent à éviter ou à minimiser les dépenses sans se préoccuper des buts réels ou des activités pour lesquels les crédits ont été prévus dans les budgets. Dans le système actuel, ces résultats traditionnels mais essentiellement négatifs ne sont atteints qu'en soupçonnant de malhonnêteté latente les employés affectés aux tâches administratives jusqu'à ce qu'ils aient satisfait les autorités de leur intégrité pour chacune des dépenses qu'ils engagent. A moins que nous ne puissions nous défaire de cette attitude, qui dans beaucoup de cas est devenue une obsession, et reconnaître comme principe essentiel l'intégrité fondamentale de notre personnel, il est peu probable que nous puissions introduire avec succès un nouveau régime de gestion financière. Quel avantage y aurait-il à investir d'une autorité nouvelle des employés trop timorés ou trop désabusés pour s'en servir de façon efficace?

Il semble donc qu'il soit indispensable d'aborder le sujet d'une façon entièrement nouvelle. En premier lieu, il est essentiel de reconnaître que nos employés jusqu'à preuve du contraire sont honnêtes et que, comme ils sont généralement responsables de la façon dont ils s'aquittent de leurs tâches, leurs efforts devraient être évalués sur la base positive des résultats acquis plutôt que sur le chiffre plus ou moins élevé des dépenses encourues. Il faudra sans doute beaucoup de temps pour rétablir dans notre Service l'état d'esprit et la confiance nécessaires afin que ces principes soient acceptés. L'introduction des réformes recommandées dans le rapport Woods, Gordon peut et doit en fournir l'occasion dans les mois qui viennent en contribuant à modifier les anciennes attitudes et à restaurer un climat de confiance entre les spécialistes de la gestion financière et les agents chargés de l'élaboration et de l'exécution des tâches substantives du Ministère. Il n'est pas question d'imposer les nouveaux principes au moyen d'un autre volumineux manuel de règlements et d'instructions. Dans une large mesure, le succès de la mise en place du système dépendra de l'association féconde entre les spécialistes des finances à Ottawa et les professionnels qui sont chargés de la mise en oeuvre du programme à nos postes à l'étranger. Il est évident que dans cette association, il n'y a pas place pour