

de les forcer à prendre des décisions sans leur donner en même temps les renseignements et les conseils dont elles pourraient avoir besoin. Par exemple, il n'y aura pas de délégation d'autorité en matière d'acquisition de meubles et d'équipement avant que le Ministère ait publié des directives claires à ce sujet, établi la composition des ensembles d'ameublement pour le personnel et défini les procédures à suivre dans le cas d'achats locaux. A cause précisément du travail à effectuer à ce sujet, les missions à l'étranger auront fort probablement l'autonomie pleine et entière en ce qui concerne la plupart des autres chapitres de leur budget avant que l'acquisition de biens d'équipement et d'ameublement leur soit confiée. Dans cette première étape, par conséquent, la délégation de l'autorité se fera chapitre par chapitre dès que les travaux préparatoires auront été complétés.

La seconde étape, celle qui consiste à donner l'autorisation de transférer les fonds d'un chapitre à l'autre, sera également atteinte de façon progressive. On pourrait par exemple autoriser les missions à transférer des fonds à volonté entre six chapitres de leur budget tandis que pour les dix autres cette opération demeurerait sujette à l'approbation préalable de l'administration centrale. Ensuite, dans un dernier temps, les missions recevraient l'autorisation de transférer les fonds librement à l'intérieur de leur budget. Notons qu'il pourrait y avoir exception pour un ou deux chapitres présentant des difficultés particulières.

### 3. Les Règlements

Nous aurons toujours des règlements et malheureusement la vie d'un fonctionnaire ne se conçoit pas sans eux. Les chefs de centres de responsabilité, quelle que soit leur autorité en matière budgétaire auront à répondre de la convenance et de la légalité de leurs dépenses. En général, ils n'auront aucune difficulté à ce sujet puisqu'il leur suffira de suivre les règlements essentiels qui s'appliquent à l'ensemble des opérations du Gouvernement, comme par exemple ceux qui régissent l'emploi du personnel ou l'administration des contrats. A l'intérieur du Ministère, nous aurons toujours besoin de définir des lignes de conduite et des procédures afin d'assurer l'uniformité et l'équité des divers aspects de notre administration. Cela ne veut pas dire que nous proposons d'ajouter une nouvelle série de manuels à ceux qui existent déjà! Il est clair cependant que le Ministère doit conserver la direction de ses affaires et éviter d'une part les contraintes qui étouffent l'initiative et d'autre part la licence qui aboutirait à des échecs et nuirait à la réputation du système. Mais au lieu de dire comme la plupart des règlements actuels: "Point ne feras" ou bien encore "Il est interdit de ...", le système de contrôle par le budget dira simplement: "Approuvé; exécution!". Le Ministère, pour le bénéfice même de tous les intéressés, a le devoir de faire connaître sa politique dans tous les domaines administratifs; mais les textes qui en résulteront devront être rédigés de telle sorte qu'ils constituent de simples facultés plutôt que des impératifs. Ceci devrait donner aux chefs de centres de responsabilité l'occasion d'exercer leur autorité et leur jugement et devrait leur donner le sentiment de leur liberté puisqu'ils n'auront plus à justifier de leurs actions ou établir leur innocence ainsi qu'ils doivent le faire trop souvent à cause des règlements actuels.

Les règlements qui s'appliquent à l'ensemble des opérations du gouvernement ne sont pas toujours entièrement satisfaisants mais ils peuvent être modifiés par l'action concertée des fonctionnaires qui les appliquent. Les