



Canada

UNCLASSIFIED

NON CLASSIFIÉ

OTTAWA, June 9, 1993

OTTAWA, le 9 juin 1993

CIRCULAR DOCUMENT

CIRCULAIRE ADMINISTRATIVE

Admin. No. 11/93 (MCB)

N° 11/93 (MCB)

**OPERATING BUDGETS****BUDGETS DE FONCTIONNEMENT**

On April 1, 1993 EAITC, in common with other government departments, implemented the **Operating Budget (OB)** concept. The institution of Operating Budgets grew out of Public Service 2000 and is designed to provide managers with greater flexibility and fewer restraints in combining resource inputs in order to provide improved service more cost-effectively in an era of resource constraints.

Le 1<sup>er</sup> avril 1993, AECEC ainsi que d'autres ministères gouvernementaux, ont mis en oeuvre le concept du **Budget de fonctionnement (BF)**. Les BF, instaurés dans la foulée de Fonction publique 2000, accordent aux gestionnaires une plus grande marge de manoeuvre et leur imposent moins de restrictions pour combiner les intrants, ce qui leur permet d'offrir un meilleur service à un coût optimal et ce, à une époque de contraintes financières.

2. There are three principal aspects of Operating Budgets:

2. Les budgets de fonctionnement comptent trois éléments principaux:

A. funds can be moved among salary, operating and minor capital accounts;

A. les fonds peuvent être déplacés entre les comptes de dépenses salariales, de dépenses de fonctionnement et de dépenses secondaires;

B. person-year controls are abolished;

B. les contrôles des années-personnes sont abolis;

C. some funds which would normally lapse can be carried forward to the next fiscal year.

C. certains fonds qui, en temps normal ne pourraient être utilisés, pourront être reportés au nouvel exercice.

Dept. of External Affairs  
Min. des Affaires extérieures

JUL 16 1993

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY  
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTERE

**FOR ACTION**

Heads of Mission  
Deputy Ministers  
Assistant Deputy Ministers  
Directors General  
Directors

**POUR SUITE À DONNER**

Chefs de Mission  
Sous-ministres  
Sous-ministres adjoints  
Directeurs généraux  
Directeurs

3. While the distinction between code votes will continue, managers will now have the means to decide which resource mix of salaries, operating or minor capital funds best meets their operational needs. The abolition of person-year controls will allow managers greater flexibility in hiring additional staff, within their operating budget. (Departments will continue to report to central agencies on personnel utilization, with "full-time equivalents", or FTE's, replacing person-years as the measure of employment within the public service. In order to track FTE's, position controls will be maintained within EAITC). With respect to the carry-forward of a percentage of lapsing funds, managers will have the ability to choose to forego minor expenditures at the end of a fiscal year to get better value in the new year.

4. The Operating Budget concept is being introduced progressively in EAITC. Initially at least, managers need to obtain authority at the Branch level to move funds between code votes and Branches in turn are required to seek approval from the Program Management Board (PMB). Since budgets for Canada-based employees' salaries will remain under control of Personnel Branch for the time being, approval from A Branch will be required for decisions affecting the salary budget. Nevertheless, managers will still be able to take advantage of newly developed procedures to increase or decrease salary in support of their unit.

5. This circular document provides guidelines for the initial implementation of Operating Budgets within EAITC. Appendix A contains technical instructions. Appendix B is an Operating Budget Transfer Form and Appendix C consists of questions and answers. For additional information on the OB regime, managers should refer to *A Manager's Guide to Operating Budgets*, published by Treasury Board and distributed to all RC managers.

6. In the initial phase, final decisions on OB proposals emanating from Branches will be taken by the Program Management Board (PMB). MCBA, in conjunction with ADA and MFR, will closely monitor the impact of decisions taken under the OB regime and will, as required, report to PMB. Over

3. La distinction entre les codes de crédits demeurera, mais les gestionnaires pourront dorénavant déterminer quelle combinaison de salaires, de fonds de fonctionnement ou de fonds secondaires répond le mieux à leurs besoins opérationnels. L'abolition du contrôle des années-personnes accordera aux gestionnaires une plus grande marge de manoeuvre pour l'embauche de personnel supplémentaire dans les limites de leurs budgets de fonctionnement. (Les ministères continueront de faire rapport aux organismes centraux de l'utilisation de personnel, des équivalents temps plein ou ETP remplaçant les années-personnes comme mesure de l'emploi dans la fonction publique. Afin de surveiller l'utilisation des ETP, un contrôle des postes demeurera en place à AECEC.) Quant au report d'un pourcentage des fonds non utilisés, les gestionnaires pourront choisir de renoncer à certaines dépenses mineures à la fin d'un exercice pour obtenir une valeur supérieure au cours du nouvel exercice.

4. La notion de budget de fonctionnement est mise en oeuvre progressivement à AECEC. Au début du moins, les gestionnaires doivent obtenir l'autorisation du secteur pour déplacer des fonds entre les codes crédits et les secteurs doivent obtenir l'approbation du Conseil de gestion des programmes (CGP). Comme les budgets des salaires des employés canadiens demeureront sous le contrôle du Secteur du personnel pour l'instant, il faudra obtenir l'approbation du Secteur A pour les décisions touchant le budget salarial. Les gestionnaires pourront tout de même profiter des nouvelles procédures pour augmenter ou réduire la masse salariale de leur service.

5. La présente circulaire fournit les lignes directrices nécessaires à la mise en oeuvre initiale des budgets de fonctionnement à AECEC. On trouvera à l'annexe A des instructions techniques et le formulaire de transfert du budget de fonctionnement à l'annexe B. L'annexe C présente une série de questions et réponses. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les BF, les gestionnaires doivent se reporter à la brochure intitulée *Budgets de fonctionnement - Guide des gestionnaires*, publiée par le Conseil du Trésor et distribuée à tous les gestionnaires de centres de responsabilité.

6. Pendant la phase initiale, les décisions finales concernant les propositions soumises par les secteurs sur les BF seront prises par le Comité de gestion des programmes (CGP). MCBA, en collaboration avec ADA et MFR, surveillera de près l'incidence des décisions prises dans le cadre du BF et en rendra

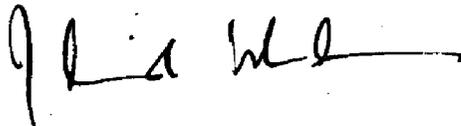
the course of the coming year, management will be looking to streamline the OB process. Any suggestions should be brought to the attention of MCBA.

7. This circular expires on June 8, 1994; the material it contains will be incorporated in the Manual of Financial Management, EAIT 6.

compte, au besoin, au CGP. Au cours de la prochaine année, la direction tentera de rationaliser le processus des BF. Toute suggestion doit être portée à l'attention de MCBA.

7. La présente circulaire expire le 8 juin 1994; son contenu sera incorporé dans le Manuel de la gestion financière, AECE 6.

Le Sous-secrétaire d'État  
aux Affaires extérieures



Under-Secretary of State  
for External Affairs

## TECHNICAL INSTRUCTIONS - OPERATING BUDGETS

**Background**

As of April 1, 1993, the Treasury Board considers all departments to have implemented the Operating Budget (OB) regime. Accordingly, EAITC will be implementing OBs to the degree that departmental systems allow. For example, the department will not be devolving salary budgets to RC managers in the immediate future, in part because rotational employees are administered centrally. While OBs will provide managers greater flexibility, they are not a panacea for all problems nor a substitute for sound management practices.

**Definitions**

**Operating Budgets:** Commencing with the 1993-94 fiscal year, the department will have one budget for salaries (Canada Based and LES), foreign service allowances, overtime, and other operating costs. For 1994-95 and future years, minor capital will also be included. Managers should note that OBs exclude transfer payments i.e. Grants and Contributions, and Major Capital (Code Vote 051). Therefore, TB approval will continue to be required to transfer resources to and from these allocations.

Under the OB regime, if a manager moves resources between salaries and the balance of the OB, a transfer price will be applied (refer to the Transfer Price section for further explanation).

**Minor Capital:** Minor capital is defined as all capital that is not included as part of department's Long Range Capital Plan (LRCP funds are controlled centrally by MRD). Minor capital normally represents those budget allocations given to missions and headquarters for their capital requirements under code vote 050.

**Full Time Equivalent (FTEs):** One FTE is defined as any combination of periods of employment in a fiscal year that equal the employment of one person on a full-time basis throughout the year. This definition takes account of part-time, term, casual and job sharing types of employment but excludes contract employment.

Under the OB regime, person-year (PY) controls are being discontinued. There continues to be a requirement for reporting on the size of the Public Service which will now be accomplished using an "FTE" count.

## **Devolution of Operating Budgets to Branches**

Although the department has one budget for the items listed above, devolution to RC managers will be phased-in gradually. For the 1993-94 fiscal year, ADMs will be given reference levels by code vote as in previous years. Through the PMB process, ADMs will then have the option of transferring funds between Code Votes 015 (Canada based overtime), 017 (LES salaries), 014 (Other operating costs), 024 (Canada based salaries), and 050 (Minor Capital) taking into consideration the policies and restrictions noted below.

### **Transfer Price Regime**

(a) When a manager commits additional resources to salaries from the OB, in addition to the salary requirements:

- a 20% Treasury Board transfer price will be charged to the manager's budget to cover items such as pension costs, insurance benefits, etc., as the budget for these items is in Treasury Board's reference levels. This amount will be taken out of Branch reference levels by MCBA to be returned to TB at year-end;

- a common service transfer price of up to \$10,000 may be charged, as required, to cover one-time costs for computer hardware/software, office furniture, equipment and supplies for new incremental positions. Ongoing transfers of \$1,500 per year for these items may also be required. In addition, training costs may be assessed depending on the circumstances;

- an FSD transfer price may be charged for positions affecting payment of FSDs (Canada based employees abroad). An amount will be determined by ADA for each specific case; and

- an accommodation transfer price may be applied depending on the space requirements for additional staff.

**Note:** all items in this section, with the exception of the FSD transfer price, apply to both Canada based and LES salaries. Determination of amounts, if any, for the common services and accommodation transfer prices will be done by MCBA in consultation with the manager and the appropriate division(s) (e.g. CFSI, MSD, MFM, MRD).

(b) When a manager makes a decision to transfer funds from salaries to other components of the OB, the reverse applies and the resulting funds would be increased by the TB transfer price (this would normally involve deleting a Canada based or LES position).

### **Managerial Process for Decisions Taken Under the OB Regime**

All proposals for Operating Budget transfers must be approved by PMB. An OPERATING BUDGET TRANSFER FORM (Appendix B) must be completed for each action requested and signed off by the appropriate divisions. It is recommended that originators secure ADM approval in principle before proceeding to cost out the transfer in consultation the appropriate divisions. Once cost estimates have been finalized, ADMs must sign off before the proposal is submitted to PMB for approval. MFR will then process the transfers in FINEX.

**Deleting positions:** In most cases, deleting a position will result in monies being credited to the manager's budget. The savings will be the employee's salary, the 20% Treasury Board transfer price, and possibly some money for the common services and/or FSD transfer prices if savings result. However, there may be additional, one-time costs charged to the manager's budget (e.g. work force adjustment payments) depending on circumstances.

Canada Based Positions: ADA must be consulted to determine the actual savings and the amounts to be transferred. For rotational positions, the Director of the stream responsible must also agree. Once PMB approval has been received, MCBA will delete the position and inform MFR of the amounts to be transferred from the salary budget to the Branch.

Locally Engaged Staff: The decision to delete LES positions must be taken in consultation with the responsible AMA and with ABL. AMAs (in conjunction with the mission) will be responsible for identifying costs, savings and amounts, if any, to be transferred between code votes. After PMB approval, MCBA will be responsible for deleting the position and MFR will action any budget transfers.

**Creating a new (incremental) position:** The decision to create a new position (i.e. a position that is incremental to a manager's approved FTE level) will result in a charge to the manager's budget.

*For example, if a manager wishes to create a term position against a vacant position, no additional salary funds should be required. On the other if managers wish to create another FTE position they will have to provide the employee's salary, the 20% TB transfer price, and possibly a common services and/or FSD transfer price, where applicable.*

Creating incremental term positions that sunset by the end of the fiscal year will result in an in-year budget transfer, whereas the addition of a full-time indeterminate position or a term extending beyond the end of the fiscal year will result in a Branch reference level adjustment.

The consultation and approval processes for creating an LES or Canada based position remain the same as those for deleting a position, except that APS/ABL must be consulted for those actions that require a classification action. ADA must be consulted to establish salary costs (and FSD costs, where applicable) and the Director of the responsible stream must agree to the creation of rotational positions in order to ensure

that the staffing process is able to supply personnel to fill newly created positions. MCBA will assist originators in calculating the common service, accommodation, and training transfer price, as applicable, in consultation with the appropriate divisions.

**Transfers out of (Minor) Capital:** As mentioned earlier, minor capital is not part of the department's OB for the 1993-94 fiscal year (it will be for the 1994-95 fiscal year). Through proposals to the PMB, managers may transfer funds from their code vote 050 allocation if they are willing to incur a 3% transfer premium. Managers should consult with their AMA, who will make the necessary arrangements with MCBA and MFR for the transfers.

**Transfers in/out of Overtime:** If managers transfer funds into their overtime budget, this will result in their being charged with the 20% TB transfer price in addition to the funds identified for transfer. Before any transfers out of overtime are approved, PMB will want to be assured that systems are in place to properly track and record overtime payments so there is an assurance that funds will be available to meet all overtime commitments.

#### **Carryover of Lapsing Funds**

Under the OB regime, departments are authorized to carry forward to the following fiscal year eligible lapsing funds up to two percent of their April 1st reference levels (note: this will not take effect until the 1994-95 fiscal year once lapses from 1993-94 are identified). In principle, each branch will be provided with its lapses in Code Vote 014 (Other Operating costs), Code Vote 017 (LES salaries) and Code Vote 050 (Minor capital) allocations. The base on which the eligible carry forward is calculated will exclude forced lapses.

The amount to be carried over will be based on the final Public Accounts figures normally issued in October. Branches will be notified of the amounts that are eligible for inclusion in the department's Supplementary Estimates, following confirmation by Treasury Board. Managers must be aware that the department may carry over up to 2%, but each branch may lapse more or less than this amount. Branches who return lapsing funds (with the exception of forced lapses) at mid-term or third quarter will be given priority access to any funds rolled over by the department. Any over-expenditure by a branch will be deducted from that branch's budget in the following year.

#### **Person-Year Decontrol/Reporting on the Size of the Public Service**

As indicated in the Definitions section, the consumption of human resources will be decontrolled under the OB regime. There will, however, be a continuing need for reporting human resource consumption according to the definition of FTEs. It should be pointed out that Treasury Board will be monitoring the growth of FTEs closely and may take regulatory action if the growth pattern becomes alarmingly high.

## **The People Side of Operating Budgets**

Operating Budgets in themselves will not lead to better or worse management. The decision-making processes to determine the most efficient use of resources, based on setting clear objectives and establishing personal accountability, are the foundation of good people management. OBs provide a broader range of options for managers to make the best use of their people and other resources by applying the principles and values of good management, while respecting the legal framework of the Public Service. Effective planning, recruitment, training and development, organization design and communication are essential to good people management and key to the successful implementation of OBs. Hiring decisions must weigh the costs of salaries and benefits and the investment cost in employees, such as training and development and the learning curve, against the longer-term gains in corporate memory, commitment and productivity and return on training and development. Managers must take into account that hiring indeterminate employees involves multi-year expenditure commitments and investments.

### **Responsibility, Authority and Accountability**

Any charges accruing to a responsibility centre as a result of OB funds movement will be the responsibility of the initiating RC (transfer costs, 3% premium on conversion of minor capital, etc.). Conversely, rebates resulting from OB conversions will accrue to the initiating RC through branch ADMs.

Authorities under the OB regime will evolve over time. The initial authorities regime is reflected in the OPERATING BUDGET TRANSFER FORM (Appendix B).

The basic accountability framework in EAITC will not change with the implementation of the OB regime. However, to the degree that managers have more flexibility to use resources more efficiently, expectations for accomplishments (e.g. productivity) may evolve.

### **Where to go for help**

Please contact MCBA, ADA or MFR for further information or questions regarding implementing Operating Budgets.

## INSTRUCTIONS TECHNIQUES - BUDGETS DE FONCTIONNEMENT

### Généralités

À compter du 1<sup>er</sup> avril 1993, le Conseil du Trésor considérera que tous les ministères ont mis en oeuvre le régime des budgets de fonctionnement (BF). Ce sera le cas de AECEC, qui procédera toutefois dans la mesure où ses systèmes le permettent. Par exemple, il ne confiera pas les budgets salariaux aux gestionnaires des centres de responsabilité dans un avenir immédiat, en partie parce que l'administration des employés permutants est centralisée. Les BF offriront une plus grande marge de manoeuvre aux gestionnaires, mais ils ne sont pas une panacée à tous les problèmes, ni un substitut à de saines pratiques de gestion.

### Définitions

**Budgets de fonctionnement:** À compter de l'exercice financier 1993-1994, le Ministère aura un budget pour les salaires (employés canadiens et employés recrutés sur place), les indemnités de service extérieur, les heures supplémentaires et d'autres dépenses de fonctionnement. Pour l'année 1994-1995 et suivantes, les dépenses en capital secondaires seront également comprises dans le budget. Il convient de signaler aux gestionnaires que les BF ne comprennent pas les paiements de transfert, c'est-à-dire les subventions et les contributions, et les grandes dépenses en capital (numéro de crédit 051). Ainsi, l'approbation du CT continuera d'être nécessaire pour transférer des ressources vers et depuis ces postes.

Dans le cadre du régime des BF, si un gestionnaire vire des ressources entre les salaires et le solde du BF, un prix de transfert sera appliqué (se reporter à la section traitant des prix de transfert pour obtenir de plus amples renseignements).

**Dépenses en capital secondaires:** Les dépenses en capital secondaires comprennent toutes les dépenses en capital qui ne font pas partie du Programme d'acquisition à long terme de biens du Ministère (PALTB) (les fonds du PALTB sont contrôlés centralement par MRD). Il s'agit habituellement des affectations budgétaires remises aux missions et à l'administration centrale pour couvrir leurs besoins en capital sous le numéro de crédit 050.

**Équivalent temps plein (ETP):** On entend par «équivalent temps plein» toute combinaison de périodes d'emploi au cours d'une année financière qui est égale à

l'emploi d'une personne à temps plein tout au long de l'année. Cette définition tient compte des emplois à temps partiel, des emplois pour une période déterminée, des emplois occasionnels et des emplois partagés, mais ne tient pas compte des emplois contractuels.

Sous le régime des BF, les contrôles exercés sur les années-personnes (AP) seront supprimés. Il faudra toutefois continuer de rendre compte de la taille de la fonction publique, ce qui se fera maintenant par le calcul des ETP.

### **Délégation des budgets de fonctionnement aux secteurs**

Même si le Ministère a un budget pour les postes budgétaires énumérés ci-dessus, la délégation des fonds aux gestionnaires des centres de responsabilité se fera progressivement. Pour l'exercice financier 1993-1994, les sous-ministres adjoints se verront indiquer des niveaux de référence par numéro de crédit, comme par les années antérieures. Par le biais du CGP, les sous-ministres adjoints auront ensuite la possibilité de virer des fonds entre les numéros de crédit 015 (Heures supplémentaires des employés canadiens), 017 (Salaires des employés recrutés sur place), 014 (Autres dépenses de fonctionnement), 024 (Salaire - Employés canadiens), et 050 (Dépenses en capital secondaires) en tenant compte des politiques et des restrictions énumérées ci-dessous.

### **Régime des prix de transfert**

a) Lorsqu'un gestionnaire affectera des ressources supplémentaires aux salaires à partir du BF, en plus des exigences salariales,

. un prix de transfert de 20 p. 100 au Conseil du Trésor sera imputé au budget du gestionnaire pour couvrir les postes budgétaires tels que les coûts des pensions, les indemnités d'assurance, etc., puisque le budget pour ces articles fait partie des niveaux de référence du Conseil du Trésor. Ce montant sera puisé dans les niveaux de référence du secteur par MCBA, qui le versera au Conseil du Trésor à la fin de l'exercice;

. un prix de transfert des services communs, d'un montant maximal de 10 000 \$, pourrait être imputé au besoin pour couvrir les coûts non récurrents des logiciels et du matériel informatique, des fournitures, de l'équipement et du mobilier de bureau pour les nouveaux postes supplémentaires. Des transferts constants de 1 500 \$ par année pour ces postes budgétaires peuvent également être exigés. En outre, les frais de formation pourront être évalués selon les circonstances;

. un prix de transfert DSE pourra être imputé pour les postes affectant le paiement des indemnités DSE (employés canadiens à l'étranger). ADA établira un montant pour chaque cas particulier; et

. un prix de transfert DSE pourra être imputé pour les postes affectant le paiement des indemnités DSE (employés canadiens à l'étranger). ADA établira un montant pour chaque cas particulier; et

. un prix de transfert pour les locaux pourra être imputé selon les besoins en locaux pour le personnel supplémentaire.

**Nota:** Tous les postes budgétaires mentionnés dans la présente section, à l'exception du prix de transfert DSE, s'appliquent au salaire tant des employés canadiens que des employés recrutés sur place. MCBA établira les montants, le cas échéant, des prix de transfert pour les services communs et des prix de transfert pour les locaux, en consultation avec le gestionnaire et la ou les divisions appropriées (c'est-à-dire CFSI, MSD, MFM, MRD).

b) Lorsqu'un gestionnaire décide de virer des fonds du compte de dépenses salariales à d'autres composantes du BF, la formule inverse s'appliquera et le solde des fonds disponibles sera augmenté du prix de transfert au Conseil du Trésor (cela supposera habituellement la suppression d'un poste d'employé canadien ou d'employé recruté sur place).

#### **Processus de gestion des décisions prises dans le contexte du régime des BF**

Le CGP doit approuver toutes les propositions de virement dans le contexte d'un BF. Le document «BUDGET DE FONCTIONNEMENT: FORMULAIRE DE TRANSFERT» (voir l'annexe B) doit être rempli pour chaque intervention requise et signé par les directions compétentes. Il est recommandé que les demandeurs obtiennent l'approbation de principe du SMA avant de commencer à établir le coût du transfert, en consultation avec les directions compétentes. Une fois que les estimations de coût auront été définitivement établies, les SMA doivent approuver la proposition avant de la soumettre au CGP pour approbation. MFR traitera ensuite les transferts dans le cadre du système FINEX.

**Suppression de postes:** Dans la plupart des cas, une suppression de poste entraînera un crédit de fonds au budget du gestionnaire. Les épargnes comprendront le salaire de l'employé, le prix de transfert au Conseil du Trésor de 20 p. 100, et peut-être un certain montant résultant des éventuelles économies sur les prix de transfert DSE ou les prix de transfert des services communs. Toutefois, il pourrait y avoir des coûts non renouvelables supplémentaires imputés au budget du gestionnaire (par exemple, des paiements au titre du réaménagement de l'effectif) selon les cas.

**Postes d'employés canadiens:** Il faut consulter ADA pour établir les économies réelles et les montants à transférer. Dans le cas des postes d'employés permutants, le directeur

responsable de la filière doit également donner son approbation. Une fois obtenue l'approbation du CGP, MCBA supprimera le poste et avisera MFR des montants à virer du budget salarial au budget du secteur.

Personnel recruté sur place: La décision de supprimer des postes d'ERP doit être prise en consultation avec le conseiller administratif régional (CAR) responsable et ABL. Les CAR (de concert avec les missions) seront chargés d'établir les coûts, les épargnes et les montants, le cas échéant, à virer entre les numéros de crédit. Une fois obtenue l'approbation du CGP, MCBA supprimera le poste et MFR effectuera les virements budgétaires indiqués.

**Création d'un nouveau poste (supplémentaire):** La décision de créer un nouveau poste (c'est-à-dire un poste qui dépasse le niveau ETP approuvé pour un gestionnaire donné) entraînera une imputation au budget de ce gestionnaire.

*Par exemple, si un gestionnaire désire créer un poste pour une durée déterminée afin de combler un poste vacant, il ne devrait pas avoir besoin de fonds salariaux supplémentaires. En revanche, s'il désire créer un autre poste ETP, il devra fournir le salaire de l'employé, le prix de transfert de 20 p. 100 au Conseil du Trésor, et peut-être un prix de transfert des services communs ou un prix de transfert DSE, s'il y a lieu.*

La création d'un poste supplémentaire à durée déterminée qui prend fin au terme de l'exercice financier en cours entraînera un virement de budget pour l'année en cours, tandis que l'ajout d'un poste à temps plein de durée indéterminée ou de durée déterminée qui s'étend au-delà de la fin de l'année financière entraînera un rajustement du niveau de référence du secteur.

Les processus de consultation et d'approbation nécessaires à la création d'un poste d'employé canadien ou d'employé recruté sur place sont les mêmes que dans le cas d'une suppression de poste, sauf qu'il faut consulter APS/ABL pour les interventions qui exigent une mesure de classification. ADA doit être consulté pour établir les coûts salariaux (et les coûts DSE, s'il y a lieu) et le directeur de la filière responsable doit approuver la création des postes d'employés permutants afin que le processus de dotation soit en mesure de fournir le personnel requis pour combler les nouveaux postes ainsi créés. MCBA aidera les demandeurs dans le calcul des prix de transfert relatifs à la formation, aux locaux et aux services communs, s'il y a lieu, en consultation avec les divisions compétentes.

**Virements de sortie des dépenses en capital secondaires:** Comme on l'a vu, les dépenses en capital secondaires ne font pas partie du BF du Ministère pour l'exercice financier 1993-1994 (elles en feront partie en 1994-1995). Au moyen de propositions présentées au CGP, les gestionnaires pourront virer des fonds de l'affectation versée à leur numéro de crédit 050 s'ils sont prêts à verser une prime de transfert de 3 p. 100. Les

gestionnaires consulteront leur CAR, qui prendra les arrangements nécessaires avec MCBA et MFR pour effectuer les virements.

**Virements d'entrée ou de sortie des heures supplémentaires:**

Si les gestionnaires font un virement de fonds à leur budget des heures supplémentaires, cela entraînera une imputation du prix de transfert de 20 p. 100 au Conseil du Trésor en plus des fonds ciblés pour le virement. Avant que les virements de sortie des heures supplémentaires soient approuvés, CGP veillera à ce que des systèmes soient en place pour assurer l'enregistrement et le suivi adéquats des paiements d'heures supplémentaires; ainsi, tous les fonds nécessaires seront disponibles pour le paiement des heures supplémentaires.

**Report des fonds inutilisés**

Dans le cadre du régime des BF, les ministères sont autorisés à reporter à la prochaine année financière les fonds inutilisés admissibles, jusqu'à concurrence de deux pour cent de leurs niveaux de référence au 1<sup>er</sup> avril (nota : cela ne se produira pas avant l'exercice financier 1994-1995, une fois que les péremptions de l'année 1993-1994 seront connues). En principe, chaque secteur se verra indiquer le montant des fonds inutilisés de ses affectations aux numéros de crédit 014 (Autres dépenses de fonctionnement), 017 (Salaire des employés recrutés sur place) et 050 (Dépenses en capital secondaires). La base de calcul du report admissible ne comprendra pas les péremptions forcées.

Le montant à reporter sera fondé sur les chiffres définitifs des Comptes publics, habituellement publiés en octobre. Les secteurs seront avisés des montants admissibles qu'ils pourront inclure dans le Budget des dépenses supplémentaires du Ministère, après confirmation par le Conseil du Trésor. Les gestionnaires doivent toutefois être conscients que le Ministère peut reporter jusqu'à 2 p. 100 des fonds admissibles, mais que chaque secteur pourra «perdre» un montant égal ou supérieur à ce pourcentage. Les secteurs qui remboursent des fonds inutilisés (exception faite des péremptions forcées) à la fin du premier semestre ou au troisième trimestre se verront accorder un accès prioritaire à tous les fonds reportés par le Ministère. Toute dépense en trop imputable à un secteur sera déduite du budget de ce secteur au cours de l'année suivante.

**Abolition des contrôles sur les années-personnes et rapport sur la taille de la fonction publique**

Comme on l'a vu à la rubrique Définitions, l'utilisation des ressources humaines ne sera plus contrôlée dans le cadre du régime des BF. Il faudra cependant toujours en faire état selon la définition des ETP. Il convient de signaler que le Conseil du Trésor suivra de près la croissance des ETP et pourra prendre des mesures de réglementation si la tendance est trop à la hausse.

## **La dimension humaine des budgets de fonctionnement**

Avec les budgets de fonctionnement, la gestion des ressources humaines ne sera ni meilleure ni pire. Ce sont les processus décisionnels permettant de déterminer l'utilisation la plus efficiente des ressources, dans la perspective d'objectifs énoncés clairement et de la responsabilité de chacun, qui constituent la base d'une bonne gestion des ressources humaines. En effet, les gestionnaires auront avec ces budgets davantage d'options pour optimiser l'utilisation de leurs ressources, humaines et autres, en appliquant les principes et les valeurs d'une saine gestion, tout en respectant le cadre juridique de la fonction publique. Des activités efficaces de planification, de recrutement, de formation et de perfectionnement, de conception organisationnelle et de communication constituent autant de composantes essentielles d'une bonne gestion des ressources humaines, et elles sont indispensables au succès des BF. Dans toute décision d'embauche, il faudra mettre en balance, d'une part, le coût des salaires et des avantages sociaux ainsi que celui de l'investissement dans les ressources humaines (par exemple, formation et perfectionnement, courbe d'apprentissage) et, de l'autre, les gains à long terme sur le plan de la mémoire institutionnelle, de l'engagement et de la productivité, ainsi que le rendement de la formation et du perfectionnement. Les gestionnaires devront tenir compte du fait que le recrutement d'un employé pour une période indéterminée représente un engagement financier et un investissement pluriannuels.

### **Pouvoirs et responsabilités**

Toutes les charges imputables à un centre de responsabilité à la suite d'un mouvement de fonds des BF relèveront de la responsabilité du centre de responsabilité demandeur (coût du transfert, prime de 3 p. 100 sur la conversion des dépenses en capital secondaires, etc.). Inversement, les remises résultant des conversions des BF reviendront au centre de responsabilité demandeur par l'entremise des SMA des secteurs.

Les pouvoirs accordés dans le cadre du régime des BF évolueront au fil du temps. La formule «BUDGET DE FONCTIONNEMENT: FORMULAIRE DE TRANSFERT» donne un aperçu du régime d'autorisation initial (voir l'annexe B).

Le cadre fondamental de la responsabilité à AECEC ne changera pas avec la mise en oeuvre du régime des BF. Toutefois, dans la mesure où les gestionnaires auront une plus grande marge de manoeuvre pour exploiter les ressources plus efficacement, les attentes à leur égard (par exemple, la productivité) pourront évoluer.

### **Où obtenir de l'aide**

Veillez communiquer avec MCBA, ADA ou MFR pour obtenir de plus amples renseignements sur la mise en oeuvre des budgets de fonctionnement.



**OPERATING BUDGET: TRANSFER FORM**  
**BUDGET DE FONCTIONNEMENT: FORMULAIRE DE TRANSFERT**

Appendix B  
Annexe B

**A. Originating Unit / Unité d'origine**

Division or Mission: / Direction ou mission:	Effective date / Date d'effet:
----------------------------------------------	--------------------------------

**B. Position Information (if applicable) / Information sur le poste (si nécessaire)**

<input type="checkbox"/> Position created or / Création de poste ou <input type="checkbox"/> Position deleted or / Suppression de poste ou <input type="checkbox"/> Position extended / Prolongation de poste	Division or Mission: / Direction ou mission:	Position No. / N° de Poste	Group & Level / Groupe et niveau	<input type="checkbox"/> Indeterminate or / Indéterminé ou <input type="checkbox"/> Term / Terme Sunset date / Date d'expiration:

New position numbers will be issued after PMB approval. Formal APS classification will follow.  
Un nouveau numéro de poste sera émis après l'approbation du CGP. Classification formelle de APS à suivre.

**C. Financial Transfers / Transferts financiers**

Complete section C in consultation with APS, ADA, the assignment division (or ABL), and MCBA prior to presentation to Branch ADM for signature  
Compléter la section C en consultation avec APS, ADA, la direction d'affectation et MCBA avant la présentation au SMA du secteur pour signature

	Transfer from: Effectuer un virement de:			Transfer to: Effectuer un virement à:		
	Current Year Année en cours	Subsequent Year(s) Années ultérieures	RC No. N° CR	Current Year Année en cours	Subsequent Year(s) Années ultérieures	RC No. N° CR
CB Salary / Salaire EC						
LES Salary / Salaire ERP						
FSD Costs / Coûts DSE						
Overtime / Heures supplémentaires						
Salary Transfer Price / Prix de transfert						
Common Services Price / Prix des services communs						
Training Price / Prix de la formation						
Relocation Costs / Coûts de déménagement						
Operating Funds / Fonds de fonctionnement						
Minor Capital / Dépenses en capital secondaire						
Minor Capital Transfer Price / Prix de transfert sur dépenses en capital secondaire						
<b>TOTAL</b>						

**D. Consultations and Approvals / Consultations et Approbations**

For transfers not involving salary, steps 2-4 can be omitted. / Pour les transferts ne portant pas sur les dépenses salariales, on peut omettre les étapes 2 à 4.

1. Originator / Demandeur	2. Assignment Division ( ) or ABL Direction d'affectation( ) ou ABL	3. APS (Classification)	4. ADA
5. MCBA	6. ADM / SMA	7. PMB (submit to MCBA) CGP (présenter à MCBA)	8. MFR

Originator's name / Nom du demandeur: \_\_\_\_\_ Contact number / Numéro de téléphone: \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

**E. Comments / Commentaires**

Copies to: / Envoyer des copies à:  Branch ADM / SMA du secteur  APS  ADA  Assignment Division or ABL / Direction d'affectation ou ABL  MCBA  MFR

## QUESTIONS AND ANSWERS

**Q. What is the process to effect an Operating Budget transfer?**

A. Managers should first make estimates of the costs that would be involved and ensure that the relevant ADM supports, in principle, the initiative. In most cases, the Branch AMA would be able to provide an initial indication of this. The appropriate divisions should then be contacted to confirm the costs/savings that may result from the transfer. When changes involve Canada-based personnel, contact with ADA, APS and the Director of responsible stream is required. For LES initiatives, ABL should be consulted. In virtually every case, there will be a need to explain the proposal to the MCBA resource advisor, who will obtain the necessary authorizations for any "M" Branch, training, or other non-salary considerations.

A form has been prepared for the proposal and approval of Operating Budget transfers. Initially, the form can be prepared in draft and through the consultative process, the figures can be confirmed. A final "clean" copy can then be circulated for signature(s) and onward transmission (through MCBA) to PMB for final approval. Once PMB approval is granted, MFR will effect the budget transfers in FINEX.

**Q. Will all new initiatives have to be supported from resources already within the Department?**

A. Although one of the objectives of the Operating Budget regime is to have departments live within their current levels, there is no restriction preventing the Department from initiating a Treasury Board submission to request additional resources for a new initiative. With the current atmosphere of restraint, however, Treasury Board funding potential is limited.

**Q. Will the apparent 20% higher cost of salary resources jeopardize the number of positions within the Department?**

A. The premium applicable to the movement of salary dollars should not be looked upon as either a bonus or a penalty. It is merely the recognition of the total cost of salaries that has always existed; one part paid by the Department, the other part paid by Treasury Board. It is a feature of operating budgets that equalizes the costs of resources so that decisions are made with an awareness of the full cost.

**Q. Will the changes I make in the mix and levels of positions compromise the integrity of the classification system?**

A. Managers will choose the best mix of employees to meet program objectives and improve service levels. Managers must still adhere to classification standards. Exclusive

focus on reducing salary costs by purposely under-classifying jobs will have a serious impact on service delivery and could cause recruitment difficulties. Upcoming Treasury Board initiatives to simplify classifications will result in a system that is considerably easier to manage, less complex and more easily understood by line managers.

**Q. Will managers have the flexibility to reduce the number of personal service contracts in favour of hiring term or casual employees if it is cost effective?**

A. Yes. Managers are encouraged to seek the most cost-effective means of accomplishing their objectives. This is the over-riding thrust of Operating Budgets.

**Q. The Treasury Board has agreed to assume the liability for Canada-based employees for certain costs such as maternity benefits, severance pay on separation, and liquidation of vacation credits on separation. Does this apply to LES?**

A. No. Until further notice these costs for Locally Engaged Staff will be borne by the mission, since a provision for them was made in the Department's MYOP submission.

**Q. Will the Treasury Board continue to cover exchange rate losses in Code Vote 014 and Code Vote 017, as they have done in previous years? Can the exchange protection be institutionalized at this time since the rules are being revised? Can compensation be guaranteed down to the mission level, and not to the Branch?**

A. Based on recent discussions with TB, they will continue to compensate the Department for currency losses experienced at missions abroad. However, in these times of restraint, it remains an issue of affordability; therefore, TB authority for exchange protection will not be "institutionalized" at this time. As in previous years, all adjustments to Reference Levels are made at the Branch level and it remains the ADM's prerogative to allocate funds at lower levels.

**Q. What about compensation for inflation overseas?**

A. The Treasury Board will continue to compensate the Department for some overseas inflation but it must be remembered that this, like compensation for currency losses, remains an issue of affordability.

**Q. Will FTEs need to be reported for LES positions?**

A. No. The requirement to report on FTEs applies only to Canada-based staff.

**Q. Does all current mission capital funding fall into the category of minor capital?**

A. Yes. Major capital resources are held by MRD.

**Q. When a manager wants to create a new position funded within the existing budget, at what point can the manager proceed with the classification action and how long will the process take?**

A. The introduction of the Operating Budget regime should have limited effect on the manager's handling of classification. Once the ADM has given approval in principle to create a new position, managers should immediately consult with APS to have the position classified. The creation and classification of term positions is a relatively quick process that may take APS about two to three weeks to action. The classification of indeterminate positions is usually a more lengthy one and depends on many factors, therefore the turnaround time is variable. Managers should be aware that the staffing process for indeterminate positions may take a minimum of four to eight months, therefore managers should begin the classification process as soon as possible.

**Q. What will happen to the existing Reference Level process?**

A. The existing Reference Level process will not change. Branches will continue to be given resources by code vote; however, they will then be able to transfer resources between salaries, other operating costs and capital, noting the restrictions outlined in the Technical Instructions.

Operating Budget transfers can affect Reference Levels (i.e. the decision to transfer resources may effect current and future budgets). Managers must note all Reference Level transfers on the Operating Budget Transfer Form.

**Q. Will Branches be authorized to make Operating Budget transfers in FINEX?**

A. No. Only MFR has the authority to make code vote transfers in FINEX. However, Branches will continue to have the authority to move resources between their RCs, within the same code vote, while MFR will continue to process any transfer between Branches.

**Q. If we are not subject to Person-Year (PY) controls, does this mean that the Department can have as many employees as it wants?**

A. The end of PY controls means that the Department could increase the number of employees as long as it could pay them. Similarly it could reduce the number of employees in order to meet other financial obligations under the OB regime. When the Department was subject to PY control, it was possible to return to Treasury Board to seek

supplementary funding for salaries, assuming the PY controls had been respected. Now the Department is expected to manage its salary commitments without recourse to Treasury Board for supplementary funding.

**Q. How will the costs/savings be determined for Canada-based positions?**

A. ADA has prepared a list of mean salaries, by group and level. These amounts will be applied, as appropriate, when Branches create or delete positions. The actual amount of money to be transferred in/out of the Branch budget will depend on the date the employee starts or leaves the position. ADA will periodically update this list, as required.

**Q. Are managers entitled to salary savings that will accrue from vacancies in their Canada-based staff establishment?**

A. In principle, yes. In all cases, a manager should complete the Operating Budget Transfer Form in consultation with ADA, who will determine the amounts, if any, to be transferred. For non-rotational positions the process is straight-forward, but Branches should be aware that they are not automatically entitled to the savings accrued against vacant rotational positions.

**QUESTIONS ET RÉPONSES**

**Q. Quel est le processus à suivre pour effectuer un virement dans le budget de fonctionnement?**

R. Le gestionnaire doit d'abord estimer les coûts applicables et s'assurer que le SMA concerné appuie, en principe, l'initiative. Dans la plupart des cas, le CAR du secteur sera en mesure de fournir une indication initiale de cette approbation de principe. Ensuite, il faut établir des contacts avec les directions appropriées afin de confirmer les coûts et les épargnes qui pourraient résulter du virement. Dans le cas de modifications touchant les employés canadiens, il faut communiquer avec ADA, APS et le directeur de la filière responsable. Dans le cas des initiatives touchant les ERP, il faut consulter ABL. Dans presque tous les cas, il sera nécessaire d'expliquer la proposition au conseiller en ressources de MCBA, qui obtiendra les autorisations nécessaires pour toutes les questions relatives aux secteurs "M", à la formation et à d'autres considérations non salariales.

Une formule a été préparée aux fins de la proposition et de l'approbation des virements dans le budget de fonctionnement. Au départ, la formule peut être rédigée sous forme d'ébauche; les chiffres pourront être confirmés au cours du processus consultatif. On pourra ensuite faire circuler un exemplaire «au propre» pour obtenir les signatures requises, puis le transmettre (par l'entremise de MCBA) au CGP pour approbation définitive. Une fois celle-ci obtenue, MFR effectuera les virements budgétaires dans le système FINEX.

**Q. Les gestionnaires pourront-ils réduire le nombre de marchés de services personnels et embaucher plutôt des employés occasionnels ou des employés nommés pour une période déterminée, si cette mesure est rentable?**

R. Oui. Les gestionnaires doivent être incités à chercher les moyens les plus rentables d'atteindre leurs objectifs. Il s'agit là de la raison d'être des budgets de fonctionnement.

**Q. En ce qui concerne les employés canadiens, le Conseil du Trésor a accepté d'assumer la responsabilité de certains coûts, tels que les indemnités de congé de maternité, les indemnités de cessation d'emploi et la liquidation des congés annuels à la cessation d'emploi. Cela s'applique-t-il aux employés recrutés sur place?**

R. Non, jusqu'à nouvel avis, cette responsabilité incombera à la mission, puisqu'une provision a été établie pour ces coûts dans le plan opérationnel pluriannuel (POP) du Ministère.

**Q. Le Conseil du Trésor continuera-t-il de couvrir les pertes sur taux de change portées aux numéros de crédit 014 et 017, comme il l'a fait au cours des années antérieures; la protection contre les pertes sur taux de change peut-elle être institutionnalisée maintenant, puisque les règles sont en cours de révision; la compensation peut-elle être garantie jusqu'au niveau de la mission, au lieu de s'arrêter au niveau du secteur?**

R. D'après de récentes discussions avec le Conseil du Trésor, ce dernier continuera de compenser le Ministère pour les pertes sur taux de change enregistrées dans les missions à l'étranger. Cependant, en période d'austérité, cela demeure une question de capacité financière. C'est pourquoi la protection contre les pertes sur taux de change ne sera pas «institutionnalisée» à ce moment-ci. Comme par les années passées, tous les ajustements apportés aux niveaux de référence sont effectués au niveau du secteur, et c'est encore au SMA qu'il appartient d'affecter des fonds jusqu'à des niveaux inférieurs.

**Q. Qu'arrivera-t-il de l'indemnité pour inflation à l'étranger?**

R. Le Conseil du Trésor continuera de compenser le Ministère pour les effets de l'inflation à l'étranger, mais il faut se rappeler qu'il s'agit là encore d'une question de capacité financière, au même titre que la compensation des pertes sur taux de change.

**Q. Les ETP devront-ils être déclarés pour les postes d'ERP?**

R. Non, la déclaration des ETP ne concerne que les employés canadiens.

**Q. Est-ce que tout le financement en capital actuel des missions fait partie de la catégorie des dépenses en capital secondaires?**

R. Oui. Les grandes ressources en capital sont détenues par MRD.

**Q. Lorsqu'un gestionnaire veut créer un nouveau poste financé à même son budget, à quel moment peut-il engager la mesure de classification et combien de temps ce processus prendra-t-il?**

R. L'introduction du régime des budgets de fonctionnement devrait avoir un effet limité sur la façon dont les gestionnaires traitent la classification. Une fois que le SMA a approuvé en principe la création d'un nouveau poste, les gestionnaires doivent immédiatement consulter APS pour faire classifier le poste. La création et la classification des postes de durée déterminée est un processus relativement rapide dont APS devrait s'acquitter en deux ou trois semaines. La classification des postes de durée indéterminée est habituellement un processus plus long et dépend de nombreux facteurs, de sorte que le délai varie. Il est rappelé aux gestionnaires que le processus de dotation pour un poste de durée indéterminée peut prendre un minimum de quatre à huit mois; ils doivent donc commencer le processus de classification le plus tôt possible.

pour un poste de durée indéterminée peut prendre un minimum de quatre à huit mois; ils doivent donc commencer le processus de classification le plus tôt possible.

**Q. Qu'arrivera-t-il à l'actuel processus d'établissement des niveaux de référence?**

R. L'actuel processus d'établissement des niveaux de référence ne changera pas. Les secteurs continueront d'obtenir des ressources par numéros de crédit; ils seront toutefois habilités par la suite à virer des ressources entre les comptes de dépenses salariales, des autres dépenses de fonctionnement et des dépenses en capital secondaires, en tenant compte des restrictions énoncées à la rubrique Instructions techniques.

Les virements à l'intérieur du budget de fonctionnement peuvent influencer sur les niveaux de référence (c'est-à-dire qu'ils pourraient avoir des répercussions sur le budget de la présente année financière et des années suivantes). Les gestionnaires doivent indiquer tous les virements qui touchent les niveaux de référence sur la formule «Budget de fonctionnement: formulaire de transfert».

**Q. Les secteurs seront-ils autorisés à faire des virements du «budget de fonctionnement» dans le système FINEX?**

R. Non. Seul MFR a le pouvoir de faire des virements entre numéros de crédit dans le système FINEX. Cependant, les secteurs pourront continuer de virer des ressources entre leurs centres de responsabilité, à l'intérieur du même numéro de crédit, tandis que MFR continuera de traiter tous les virements entre les secteurs.

**Q. Si nous ne sommes plus assujettis aux contrôles des années-personnes (AP), cela signifie-t-il que le Ministère peut avoir autant d'employés qu'il le désire?**

R. La fin du contrôle des années-personnes signifie que le Ministère pourrait augmenter le nombre des employés tant et aussi longtemps qu'il est en mesure de les payer. De même, il pourrait réduire le nombre d'employés afin de respecter d'autres obligations financières en vertu du régime des budgets de fonctionnement. Lorsque le Ministère était assujetti au contrôle des années-personnes, il pouvait demander au Conseil du Trésor de lui consentir des fonds supplémentaires pour les salaires, en supposant que le plafond des années-personnes avait été respecté. Aujourd'hui, il doit gérer ses engagements salariaux sans recourir au Conseil du Trésor pour obtenir des fonds supplémentaires.

**Q. Comment les coûts et les épargnes seront-ils établis pour les postes des employés canadiens?**

R. ADA a établi une liste des salaires par groupe et niveau qui indique le salaire moyen pour chacun de ces groupes et niveaux. Ces montants seront appliqués, au besoin, lorsque les secteurs créeront ou supprimeront des postes. Le montant réel des fonds à

virer du ou dans le budget du secteur concerné dépendra de la date à laquelle l'employé commence ou cesse d'exercer les fonctions du poste. ADA mettra la liste à jour, selon les besoins.

**Q. Les gestionnaires ont-ils droit aux économies de traitement résultant des vacances dans leur effectif d'employés canadiens?**

R. En principe, oui. Dans tous les cas, le gestionnaire doit remplir la formule «Budget de fonctionnement: Formulaire de transfert» en consultation avec ADA, qui déterminera les montants à virer, s'il y a lieu. Pour les postes d'employés non permutants, le processus est simple, mais il est rappelé aux secteurs qu'ils ne sont pas automatiquement habilités à recevoir les économies réalisées au titre des postes vacants d'employés permutants.

