

laboration et le contrôle du budget s'intègrent dans la planification et le contrôle d'exécution de ce programme.

Cette solution cependant ne peut avoir d'application pratique pour plusieurs raisons dont la plus importante est la suivante: une grande partie du contrôle des dépenses effectuées au cours des opérations d'un poste porte sur des détails administratifs qu'on ne saurait confier aux directions régionales qu'au risque de les inonder, à moins d'ajouter à leur personnel des spécialistes en personnel, en administration, en gestion immobilière etc. Les désavantages d'une telle solution sont évidents car non seulement ces tâches dépassent le cadre des attributions normales des directions régionales, mais aussi leur attribution à plusieurs directions régionales aurait comme résultat de disperser les spécialistes qui appartiennent aux grandes directions administratives.

Il est possible d'envisager un compromis beaucoup plus acceptable si on examine la nature des dépenses qui sont encourues par le Ministère et, en particulier, par les postes à l'étranger. La ressource principale du Ministère, celle à laquelle il faut toujours revenir lorsqu'on considère son programme, est son personnel. Il s'ensuit que l'élément le plus important des dépenses du Ministère consiste en salaires et en indemnités qui doivent être payés à ce personnel. Pour peu qu'on examine les dépenses courantes d'une de nos missions, on s'aperçoit qu'elles sont effectuées en grande partie au bénéfice ou pour le bien-être du personnel qui lui est affecté: frais de logement, achat d'équipement ménager et d'ameublement, frais de réparation et de remise en état du matériel, frais d'hôtel et de déplacement, etc. Il devient donc apparent que dans leur ensemble les besoins financiers du Ministère découlent directement du nombre de ses employés et plus particulièrement de leur rang, de leur situation de famille et de leur affectation. Il devient alors relativement simple de résoudre le dilemme: il suffit d'adopter une structure selon laquelle les dotations en personnel qui sont notre ressource principale sont placées sous l'autorité des directions régionales tandis que les affaires financières sont confiées aux directions administratives.

Le système ainsi conçu est schématisé à la figure I. Cette figure montre un certain nombre de postes dans une région géographique sous la responsabilité d'une direction régionale, elle-même placée sous l'autorité d'un Sous-Secrétaire d'Etat adjoint aux Affaires extérieures, avec liaison consultative avec le côté administratif du Ministère. A droite, la figure montre, au second niveau, un contrôleur régional ayant autorité en matière de prévisions budgétaires et de gestion financière. Ce contrôleur devra maintenir avec la direction régionale des relations étroites, car bien qu'il fasse partie de l'organisation administrative du Ministère, il participera en fait à toutes les phases de la préparation des plans et des objectifs, de l'énoncé des besoins en personnel et de l'exécution du programme de sa région. L'aspect programme/personnel n'a été ainsi distingué de l'aspect finances/administration que pour adapter le système aux besoins particuliers du Ministère. Nous verrons plus tard la description des fonctions d'un contrôleur régional et les méthodes qui devront être utilisées pour assurer le fonctionnement du système basé sur cette division des responsabilités.

#### Les dépenses à prévoir au budget

Le gestionnaire d'un centre de responsabilité ne peut être tenu responsable d'une catégorie de dépenses que si celle-ci répond à deux critères bien établis: