

Les postes à l'étranger, à cause des délais de transmission, recevront leur rapport budgétaire un peu plus tard et devront le mettre à jour selon la méthode décrite plus loin. Les rapports budgétaires seront probablement publiés tous les trois mois pendant la première moitié de l'année fiscale et chaque mois pendant la seconde moitié. Chaque gestionnaire recevra avec son rapport budgétaire les rapports au niveau immédiatement inférieur au sien. Par exemple, le Sous-Secrétaire recevra avec le rapport qui lui est destiné, le rapport couvrant chacune des affectations principales des votes parlementaires; c'est-à-dire "Personnel", "Administration à l'étranger", "Communications", "Administration centrale", etc. Le rapport sur "l'Administration à l'étranger" sera accompagné des rapports plus détaillés de chacune des directions régionales. Enfin, chacune des directions régionales recevra avec son rapport les rapports détaillés de toutes les missions de sa région.

La figure VII montre la distribution des rapports budgétaires aux quatre niveaux dont nous venons de parler. Nous voyons ainsi comment se forme la pyramide de rapports budgétaires depuis le niveau des missions à l'étranger et des directions à Ottawa jusqu'au niveau supérieur du Sous-Secrétaire et du Comité supérieur. Remarquons la ligne en caractère gras qui passe par les quatre niveaux décrits plus haut, à savoir la mission, le contrôleur régional, la direction générale des finances et de l'administration (pour l'administration à l'étranger) et finalement le Sous-Secrétaire. Remarquons également qu'en ce qui concerne les directions à Ottawa, il y a seulement trois niveaux puisque les contrôleurs régionaux n'interviennent pas. Les rapports de plusieurs directions seront consolidés au niveau d'une direction générale dont le rapport, à son tour, devient ensuite une ligne dans le rapport général du Ministère.

Il est évident qu'à chaque niveau, le gestionnaire utilisera son rapport budgétaire de la même façon. Un coup d'oeil à la colonne "Variance", où peut apparaître une différence positive ou négative, indiquera au gestionnaire les difficultés au sujet desquelles il devra agir et indiquera en même temps le subordonné responsable dans chaque cas. Par l'examen des dépenses déjà engagées et des dépenses envisagées par rapport au budget initial, le gestionnaire pourra juger de l'effet que pourrait avoir une nouvelle dépense et il pourra également suivre les progrès de chacun de ses subordonnés. La colonne de l'extrême droite intitulée "Engagements fermes" ne sera complétée que dans les quatre derniers mois de l'année fiscale. Pendant cette période chaque gestionnaire devra comparer minutieusement l'ensemble des dépenses projetées jusqu'à la fin de l'année et les engagements fermes (salaires, loyers, valeur des commandes passées à des fournisseurs, travaux en cours, etc.) afin de s'assurer qu'il y a entre les deux une corrélation effective. Cet examen lui permettra en outre d'éviter le danger toujours possible d'annulation si ces crédits n'étaient pas utilisés avant la fin de l'exercice financier.

Les documents comptables qui seront nécessaires à la préparation des rapports financiers seront à peu près les mêmes que ceux qui sont maintenant utilisés. Les détails des dépenses faites par les divisions de l'administration centrale s'accumuleront au centre des ordinateurs au fur et à mesure que les comptes seront liquidés et que les paiements seront effectués. Tous les trois mois, (ou tous les mois dans la seconde moitié de l'année fiscale) chaque direction devra réviser ses projets de dépenses pour le reste de l'année et ces prévisions seront transmises à l'ordinateur pour la préparation de son rapport budgétaire.