

bien que dans les discussions qui ont eu lieu depuis, l'expression "gestion décentralisée" ("responsibility accounting") a été utilisée pour décrire une forme de contrôle par le budget qui a été adaptée à notre Ministère. Cette expression est utilisée fréquemment dans les pages qui suivent. Disons tout de suite que le régime qu'elle décrit comporte 95 p. 100 d'exercice de l'autorité déléguée et 5 p. 100 de responsabilité. Pour plusieurs raisons, la gestion financière des Affaires extérieures exige un traitement spécial et des provisions particulières. Les plus importantes de ces raisons se rapportent à notre système de mutations, à la dispersion géographique de nos postes à l'étranger et à la prédominance du facteur "effectifs" parmi les besoins en ressources du Ministère. Cette dernière caractéristique souligne la différence entre le Ministère des Affaires extérieures et certains autres, comme le Ministère de la Santé nationale et du Bien-être, qui dépensent directement des sommes importantes pour les allocations familiales ou, comme le Ministère des Transports, sont responsables pour la construction et l'opération de coûteuses installations techniques.

Nous nous proposons maintenant de décrire les traits essentiels du nouveau système de gestion financière et d'expliquer comment nous nous sommes efforcés de les ajuster à la mesure des besoins particuliers du Ministère.

#### Organisation des responsabilités

En premier lieu, il convient de se demander quelles sont, au niveau des opérations, les subdivisions du Ministère qui doivent être désignées comme centres de budgétisation ou, plus correctement, comme centres de responsabilité. Puis, à l'échelon suivant, quels sont les agents de niveau moyen auxquels peut être confiée la direction et le contrôle des activités d'un groupe de centres de responsabilité.

La première de ces questions ne pose aucune difficulté particulière. Chaque unité de base du Ministère, que ce soit une direction à Ottawa ou une mission à l'étranger, peut devenir un centre de responsabilité. Ce sont des unités parfaitement constituées et viables, chacune étant dirigée par un chef responsable auquel a été confié l'accomplissement d'une tâche bien définie.

Le second problème, celui qui consiste à grouper les centres de responsabilité sous la direction d'un agent au niveau suivant, ne pose pas non plus de difficulté en ce qui concerne les directions à Ottawa. Elles sont déjà organisées en plusieurs groupes dont chacun est placé sous l'autorité d'un Sous-Secrétaire d'Etat adjoint. Cette structure semble la plus appropriée pour assurer la planification, la budgétisation et le contrôle dans le cadre de la gestion décentralisée.

En ce qui concerne nos missions à l'étranger, il devient un peu plus difficile de définir le second palier d'autorité. Chaque mission dépend d'une direction régionale dont elle reçoit ses instructions en ce qui concerne sa fonction principale. On pouvait donc penser qu'en matière de gestion financière le même dispositif pourrait être adopté et que chaque direction régionale devrait assumer la responsabilité pour la coordination de la planification, de la budgétisation et du contrôle des dépenses de tous les postes de sa région. Cet arrangement cadrerait parfaitement avec la théorie du contrôle par le budget qui exige d'une part que la gestion des ressources soit confiée aux agents responsables de l'exécution du programme et que d'autre part l'éla-