

centre de responsabilité, qu'il soit mission à l'étranger ou direction du Ministère, va prendre une valeur très particulière sous le régime de la gestion décentralisée.

Jusqu'à ce jour, les prévisions financières du Ministère étaient préparées au bénéfice de neuf ou dix directions dites "dépendantes" qui à l'administration centrale assuraient et contrôlaient toutes les dépenses du Ministère. Les chiffres soumis par les missions à l'étranger et les autres directions du Ministère contribuaient seulement à la préparation des budgets de ces directions "dépendantes". Ils en étaient la source principale mais perdaient complètement leur identité dès qu'ils étaient ajoutés au total général. Désormais, les centres de responsabilité qui prépareront des prévisions financières, prépareront en fait leur budget pour l'année suivante. Ce budget sera examiné séparément et gardera son identité propre pendant tout le processus d'examen et de consolidation qui aura lieu à l'administration centrale et qui aura pour résultat l'élaboration de propositions budgétaires globales pour le Ministère. Pour illustrer ce contraste entre le passé et le futur, disons que si un poste prévoit une dépense de mille dollars pour ses frais de poste et de téléphone pendant l'année fiscale 1970-71, ce montant fera partie de son budget et sera encore identifiable après l'examen et la consolidation tandis qu'autrefois, ce montant aurait été ajouté à ceux prévus par d'autres postes ou d'autres directions et aurait disparu dans un total général.

Chaque centre de responsabilité sera informé de sa dotation en personnel ainsi que des effets des contraintes financières auxquelles le Ministère est soumis pour l'année considérée. Par conséquent, chaque centre de responsabilité connaîtra avant de préparer ses prévisions financières le nombre des employés à sa disposition pour l'année suivante et aura une idée de l'ordre de grandeur de son budget. Il ne devrait donc pas y avoir de surprises si les prévisions financières sont préparées avec soin et les modifications que le budget de chaque centre pourrait subir lors de son examen à Ottawa devraient être relativement peu importantes.

Afin d'apporter à nos missions une aide maximum dans la préparation de leur budget, nous nous proposons de mettre à leur disposition des formulaires très étudiés qui leur serviront d'aide-mémoires et qui les guideront dans leurs efforts. De plus, les directions administratives à Ottawa resteront à leur entière disposition pour fournir tous les renseignements dont elles pourraient avoir besoin. Enfin, il leur sera possible de consulter le contrôleur régional dont elles dépendent, ce qui permettra d'aplanir les difficultés et de régler les détails, notamment à l'occasion de l'examen de leur budget.

La figure II montre qu'une mission à l'étranger est responsable vis-à-vis de sa direction régionale pour la revue du programme et ses fonctions propres et vis-à-vis d'un contrôleur régional pour le budget et les affaires administratives et financières. On se souviendra que cette division des responsabilités a été établie parce qu'il est possible et désirable de distinguer deux catégories de ressources pour les besoins de la planification. Les agents chargés de l'exécution du programme, c'est-à-dire les agents du service extérieur dans les directions régionales, doivent déterminer les besoins en personnel et par conséquent la revue et la coordination du programme leur sont confiées. Ils n'ont en aucune façon à s'inquiéter des ressources de soutien et par conséquent les prévisions financières et la gestion financière courante peuvent être confiées aux directions administratives spécialisées. Cependant,