

### Contrôle par le budget et gestion financière

Avant d'examiner la méthode par laquelle le contrôle par le budget peut s'appliquer au Ministère des Affaires extérieures, il est bon de noter que le domaine d'application du contrôle par le budget est plus étendu que celui de la gestion financière traditionnelle.

Si nous nous proposons d'inclure le contrôle par le budget dans la fonction dite de gestion financière, il est clair que cette dernière doit être définie de façon beaucoup plus large qu'elle ne l'a été jusqu'ici dans l'administration du gouvernement. Tel que nous l'avons décrit ci-dessus, le contrôle par le budget porte sur les objectifs de l'organisation aussi bien que sur les tâches particulières des départements ou divisions de l'organisation. Le contrôle par le budget ne s'exerce pas seulement sur les prévisions financières et la comptabilité. Il fournit également une structure pour la gestion générale aussi bien que pour la gestion financière. Il rend possible la formulation claire et précise des responsabilités de chaque partie de l'entreprise et de chaque niveau d'autorité.

D'autre part le budget qui fournit le moyen de contrôle est, sans contredit, un document financier. De plus, le processus du contrôle par le budget s'inscrit dans l'année financière du gouvernement au même titre que la revue des programmes, les prévisions financières et la préparation des comptes publics. Il est donc possible d'établir une relation étroite entre le contrôle par le budget et la gestion financière.

Tout ce qui précède et ce qui suit la publication du budget: détermination des objectifs, planification des opérations avant la budgétisation, autonomie de chaque gestionnaire au début de chaque année nouvelle, liberté entière d'engager des dépenses au sein d'un budget, s'inscrit dans le processus de la gestion. Le gestionnaire a seul la responsabilité d'atteindre son but et lui seul est responsable de son succès ou de son échec.

Il n'y aura plus de place dans un tel système pour les attitudes traditionnelles, les comportements héréditaires et les conflits de compétence âprement disputée de la part des directions administratives. Les agents du Service extérieur à qui il appartient de prendre les décisions concernant la substance des fonctions du ministère, c'est-à-dire la conduite de notre diplomatie, doivent également prendre les décisions qui en découlent en ce qui concerne l'attribution des ressources. Les directions administratives ne pourront plus gérer le Ministère et elles devront assumer un rôle essentiellement consultatif. Les ressources en personnel et en fonds étant ainsi fermement placées sous le contrôle des agents responsables du programme, il est possible d'envisager une planification plus complète et un système d'information destiné à faciliter la tâche de ceux qui prennent les décisions. L'un des résultats de cette action, et non des moindres, sera d'améliorer le crédit du Ministère auprès des agences centrales de contrôle, comme le Conseil du Trésor. Ce crédit sera d'autant plus grand et plus fermement établi que les besoins en ressources du Ministère seront plus clairement exprimés en fonction du programme important qui est le sien.

### Le contrôle par le budget: une adaptation à l'usage du Ministère des Affaires extérieures

Dans les termes des attributions définissant les limites de l'enquête sur notre gestion financière et dans le rapport même du bureau d'études, aussi