

Au niveau de la direction à Ottawa ou de la mission à l'étranger, il peut être nécessaire ou tout simplement utile de subdiviser ces activités. Par exemple, une mission peut parler d'activité administrative, consulaire, d'information ou commerciale, etc. Ces subdivisions peuvent être utilisées dans l'analyse et la formulation des plans mais il n'est pas possible de leur affecter une subdivision correspondante du budget. Par conséquent, un chef de mission ou de direction pourra déterminer ses besoins en personnel sur la base de ses activités particulières, mais il ne lui sera jamais demandé de fixer pour chacune d'elle la valeur correspondante en dollars. Comme nous l'avons vu, la ressource principale de notre Ministère est son personnel. Par conséquent, le but principal de la revue du programme, dans la mesure où elle affecte les missions et les directions fonctionnelles du Ministère, est d'exprimer une série d'opinions circonstanciées sur les dotations en personnel. A partir de ce point, les besoins financiers pourront être calculés par les directions administratives qui compléteront la réquisition pour l'ensemble du Ministère.

Le processus de la revue du programme est établi par le Comité supérieur et le Bureau central de planification. Les instructions déjà distribuées à ce sujet seront modifiées chaque année pour tenir compte des changements nécessaires et de notre expérience. D'une façon générale, nous espérons que la discussion des plans du Ministère deviendra le sujet d'échanges permanents entre les missions à l'étranger et les directions régionales aussi bien qu'entre celles-ci et les Sous-secrétaires adjoints ou les directeurs généraux sous l'autorité desquels elles sont placées. Le Conseil du Trésor impose au Ministère une date limite pour la présentation de sa revue de programme et il est bien évident que le Ministère doit en tenir compte afin de compléter à temps les diverses phases de la revue qui se termine par une période d'activité intense. Les échanges entre missions et directions peuvent cependant avoir lieu pendant toute l'année. Lorsque le Sous-secrétaire d'état aura exprimé les objectifs généraux du Ministère et assigné les priorités pour l'année suivante, les directeurs généraux et leurs directions régionales et leurs missions devront assumer la responsabilité d'exprimer ces objectifs et ces priorités sous la forme de plans d'opérations. Cet exercice se traduira par un énoncé des besoins en personnel de chaque mission ou de chaque direction qui sera ensuite examiné en détail avant d'être approuvé et intégré dans le memorandum général sur la revue du programme du Ministère. Avant ou pendant la discussion des plans devrait avoir lieu l'examen des résultats acquis au cours de l'année précédente. Il est évident que mis bout à bout, l'examen des résultats de l'année précédente, la préparation des objectifs et des plans pour l'année suivante et la détermination des besoins en personnel suffiraient amplement à alimenter discussions et travaux qui pourraient avoir lieu pendant toute l'année.

En dépit des difficultés que présente cet aspect de la planification, il est nécessaire que les prévisions, particulièrement en matière de personnel, s'étendent sur les cinq ans prévus par la revue du programme. Le Ministère n'a pas de recette particulière pour la production instantanée d'agents de grade 4 ou 5. Par conséquent, il est nécessaire que les besoins du Ministère en agents de niveau moyen, par exemple, soient connus dès que possible afin d'assurer, dans la mesure du possible, que ces agents seront disponibles quelques années plus tard.

Les prévisions financières annuelles

Il sera plus que jamais nécessaire de préparer les prévisions financières annuelles. Cependant, ce document qui devra être soumis par chaque