

LE SYSTEME DE GESTION FINANCIERE

Les Principes de Base

Le nouveau système de gestion financière que le Ministère a décidé d'introduire est une adaptation d'un concept connu sous le nom de contrôle par le budget. Ce concept est largement accepté dans les milieux d'affaires et dans l'industrie et il est en progrès constant comme moyen d'accroître l'efficacité dans les opérations du gouvernement.

Le contrôle par le budget

Le contrôle par le budget est un moyen de réconcilier deux impératifs de la gestion qui s'excluent mutuellement: d'une part, le besoin pour les gestionnaires d'avoir une autonomie aussi grande que possible afin de pouvoir accomplir les tâches qui leur sont assignées et, d'autre part, la nécessité impérieuse pour la haute direction, qui a une vue d'ensemble des opérations, de diriger toutes les activités afin d'assurer la réalisation des buts fixés et de répartir les ressources totales parmi les diverses activités de la façon la plus appropriée pour atteindre ces buts. Ce dernier aspect comporte deux phases: tout d'abord, la prise des décisions initiales sur la répartition des ressources et, en second lieu, le mécanisme de contrôle qui assure que ces décisions sont appliquées.

Ce conflit entre les impératifs de la gestion qui existe dans presque toutes les organisations peut se résoudre en pratique de plusieurs manières. D'une part, le gestionnaire peut jouir d'une autonomie complète, libre de tout contrôle systématique de la part de l'organisation centrale. Ceci est caractéristique des petites entreprises où les participants maintiennent l'unité de direction et la coordination nécessaires grâce à des contacts personnels. Cette solution ne peut être retenue pour une organisation de quelque importance où elle conduirait rapidement à l'anarchie.

Une seconde solution, directement opposée à la première, consiste à imposer une structure fortement centralisée dans laquelle la haute direction détient tous les pouvoirs. Elle distribue à chacun une part des ressources selon ses besoins spécifiques, surveille aussi étroitement que possible le travail des gestionnaires subordonnés et a recours principalement aux exhortations des notes de service pour obtenir le rendement maximum de son personnel. On trouve ce genre de gestion dans un grand nombre d'organisations et pour beaucoup d'entre elles, c'est réellement la plus appropriée. Dans une compagnie aérienne, par exemple les décisions concernant le type et la quantité des équipements, l'établissement des horaires et des tarifs ne peuvent être prises que par la direction générale. La vente des billets et les réservations au niveau des succursales sont des tâches d'exécution qui ne supposent aucune liberté d'action dans les opérations ou dans la distribution et le rythme d'utilisation des ressources. Dans beaucoup d'autres cas la centralisation est tout simplement de la mauvaise gestion. Elle nuit à l'efficacité, sape le moral du personnel et, de plus, conduit souvent au gaspillage des ressources de l'entreprise.

Une troisième possibilité, celle du contrôle par le budget, se situe entre ces deux extrêmes et c'est le type de gestion que l'on trouve dans la