

de façon plus réaliste. Les gestionnaires auront ainsi une vue plus claire et plus précise de ce qu'on attend d'eux et pourront diriger toute leur énergie vers l'accomplissement de leur tâche pour le plus grand bien de l'entreprise.

Pour obtenir le maximum de son système de gestion, une organisation doit y introduire un cycle selon lequel les plans et les résultats sont analysés régulièrement de telle sorte que les modifications nécessaires puissent être apportées au stade suivant. Cette tâche serait certainement plus aisée si les objectifs de nos missions et de nos directions pouvaient s'exprimer en termes quantitatifs et si les résultats obtenus pouvaient être jugés par exemple sur la base d'un indice de performance. Cela est impossible dans notre Ministère. Du point de vue strictement financier, le budget introduit bien une notion de quantité mais la définition des objectifs et des buts, la description des activités et la mesure des performances restent essentiellement qualitatives. Dans notre Ministère, ce caractère influencera la planification mais ne la rendra que plus nécessaire. Il est indispensable d'avoir un plan et un budget afin d'éviter le chaos. L'habitude d'évaluer les résultats obtenus par rapport au plan devrait engendrer un point de vue commun aux différents niveaux de la gestion. Ce point de vue introduira à son tour un élément de continuité lorsqu'un gestionnaire sera remplacé par un autre. Enfin, il permettra aux professionnels de notre Ministère de communiquer d'une façon plus complète avec les non-professionnels, qu'ils appartiennent au Cabinet ou au Conseil du Trésor.

La revue du programme

La revue du programme est le processus établi par le gouvernement selon lequel s'effectue la revue des plans futurs d'un Ministère et la revue des résultats obtenus au cours des opérations de l'année précédente. En ce qui nous concerne, la revue du programme sera utilisée pour la formulation des objectifs, l'évaluation des plans opérationnels et des priorités aussi bien que pour l'examen des performances. Les réserves formulées au Ministère au sujet de la revue du programme ont surtout mis en doute l'utilité d'exprimer des buts de façon quantitative et les tentatives de mesure des performances. Comme nous avons tenté de le montrer plus haut, c'est le processus qui est important et non la détermination des quantités. De toute façon, il n'est pas dans les intentions du Conseil du Trésor ou du Ministère d'essayer de déterminer ces quantités d'une manière artificielle.

Les fonctions du Ministère peuvent se diviser en activités. La liste de ces activités est sujette à négociation avec le Conseil du Trésor et la question n'est pas entièrement résolue. Il est intéressant de noter cependant que nos prévisions financières pour l'exercice 1969-70 ont été préparées sous la forme illustrée à la figure V. Les cinq activités:

- Formulation et coordination de la politique
- Programmes directs
- Représentation à l'étranger
- Administration
- Participation aux organisations internationales

seront sans doute modifiées, mais dans l'ensemble, notre programme et nos prévisions financières seront vraisemblablement présentées sous une forme similaire dans les années à venir.

Déter
pol
Progr
Act
Inf
Ass
v
Aid
d
l
Opéra
Afr
Eur
Ext
Amé
Eta
Com
Mis
Nou
Cré
Admin
Op
Op
Part
or
(A)