

d'études dit notamment à ce sujet: "Le processus de planification doit fournir le moyen d'établir les objectifs de façon précise pour chaque centre de responsabilité, de faire appel au maximum au jugement des agents supérieurs dans le choix des divers plans d'action proposés par chaque centre de responsabilité et d'établir les besoins en personnel et autres ressources qui permettront d'atteindre les objectifs convenus".

En quoi tout ceci se rapporte-t-il à un système de contrôle par le budget? Il semble qu'il soit plus aisé, de le comprendre si l'on s'interroge d'abord sur le but à atteindre. Dans toute organisation qui se propose d'accroître son efficacité, il faut tôt ou tard demander à chacun des agents responsables de rendre compte de sa gestion pour l'année précédente. Il importe peu que l'agent ou le gestionnaire à qui s'adresse cette demande soit un directeur d'usine ou un chef de mission, ou un vice-président chargé du service des ventes d'une grande compagnie. Cette invitation à rendre des comptes peut s'exprimer en deux questions distinctes. Tout d'abord: "Qu'avez-vous fait pour nous et combien avez-vous dépensé pour notre compte?". Deuxièmement: "Quels résultats avez-vous obtenus et en avons nous pour notre argent?" Du point de vue de la gestion, chacune de ces deux questions complète l'autre et aucune n'a de sens sans l'autre. N'importe qui peut accomplir de grandes choses avec des crédits illimités. D'autre part, un gestionnaire qui n'a accompli qu'une faible partie de son programme peut tenter de se justifier en expliquant qu'il n'a pas dépensé beaucoup. On voit donc que ni les grandes réalisations ni les dépenses parcimonieuses, considérées séparément, ne peuvent donner une idée de l'efficacité d'une gestion. De plus, il n'existe pas de formule pour déterminer la relation entre le résultat et le coût dans un Ministère comme le nôtre où les réalisations sont presque exclusivement de caractère qualitatif.

La confusion la plus complète peut être évitée si l'efficacité est mesurée en fonction d'un objectif et d'un budget convenus à l'avance. On peut alors répondre aux questions posées plus haut au sujet de la gestion quand on les expriment de la façon suivante:

- (a) Combien avez-vous dépensé par rapport au budget qui vous a été octroyé?
- (b) Qu'avez-vous réalisé par rapport aux objectifs qui vous ont été assignés?

Pour le meilleur des mondes possibles, on pourrait dire par exemple qu'un gestionnaire qui aurait atteint 80 p. 100 de ses objectifs aurait dépensé 80 p. 100 de son budget. Dans la réalité, il est plus probable qu'un gestionnaire aura dépensé 99 p. 100 de son budget et atteint seulement 20 p. 100 de ses objectifs. Mais ce gestionnaire et ses supérieurs se doivent de discuter les résultats acquis et de toute évidence les exemples donnés plus haut fournissent une base rationnelle de discussion. Il reste cependant qu'un résultat aussi mal équilibré que celui de notre second exemple indique une performance très médiocre de la part du gestionnaire. Il est possible cependant que les objectifs qui lui avaient été fixés étaient mal définis, ou bien encore qu'ils étaient incomplets ou peut-être tout simplement trop ambitieux. La précision dans la planification devrait s'accroître avec chaque répétition annuelle de cet exercice. Il deviendra alors possible de définir de façon plus en plus exacte les tâches à accomplir et d'établir les objectifs à atteindre