

N 302
1973
A 100

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS
DIRECÇÃO-GERAL DA CONTABILIDADE PÚBLICA
Gabinete de Estudos António José Malheiros



TECHNIQUES D'ANALYSE QUANTITATIVE POUR L'ÉLABORATION ET LE CONTRÔLE DES DÉCISIONS ADMINISTRATIVES

Par

Aureliano Felismino

Membre de l'Institut International des Sciences Administratives
et du Comité des Pratiques Administratives

IMPRENSA NACIONAL-CASA DA MOEDA
LISBOA — 1973

TECHNIQUES D'ANALYSE QUANTITATIVE POUR L'ÉLABORATION ET LE CONTRÔLE DES DÉCISIONS ADMINISTRATIVES

(Réponse à l'avant-projet de questionnaire à apprécier aux sessions du Comité de Pratiques Administratives à la Table Ronde de Barcelone, en juin 1969, de l'Institut International des Sciences Administratives.)

TABLE DES MATIÈRES

	Pág.
Nota introdutória:	
Da razão por que se levou a efeito, embora tardivamente, esta publicação	7
Réponses à l'avant-projet de questionnaire:	
1 ^{ère} partie:	
Sommaire de l'utilisation des techniques d'analyse quantitative dans le pays intéressé	21
Caractéristiques du système budgétaire Programmation et réalisation	27
Le budget Programmation et réalisation et les classifications budgétaires	33
2 ^{ème} partie:	
Informations plus détaillées, comprenant cinq secteurs d'activité sélectionnés	39
3 ^{ème} partie:	
Publications gouvernementales et autre documentation, relatives aux techniques d'analyse quantitative	43
4 ^{ème} partie:	
Rapporteurs	47
Avant-projet de questionnaire sur les techniques d'analyse quantitative:	
Feuille A:	
Recensement général des différentes techniques utilisées par le gouvernement central du Portugal	53
Feuille B:	
Définition des exemples de la feuille A. Pays: Portugal	57

NOTA INTRODUTÓRIA

**DA RAZÃO POR QUE SE LEVOU A EFEITO, EMBORA TARDIAMENTE,
ESTA PUBLICAÇÃO**

I

1 — Foi na tranquilidade deste primeiro domingo de Outubro que, ao arrumar uns papéis, a minha atenção recaiu no presente trabalho.

2 — Já dele não me recordava. Foi escrito para uma mesa-redonda do Instituto Internacional de Ciências Administrativas, realizada em Junho de 1969, da qual tive a honra de fazer parte.

3 — Li-o. Reli-o.

3.1 — Lembrei-me então de que foram os trabalhos preparatórios, cujas ideias vieram a ser debatidas em Barcelona, que impulsionaram o pensamento de propor que na Lei n.º 2136, de 21 de Dezembro de 1968 (Lei de Meios para 1969), constasse um preceito, a que coube o artigo 8.º, determinando se iniciasse, no decurso do ano de 1969, o estudo da nova estruturação e classificação das receitas e despesas públicas, estas em vigor desde 1972 e aquelas desde 1973.

4 — Reflecti depois.

4.1 — E recordei-me de que a reforma administrativa levou a efeito, no decurso dos meses de Abril a Julho, numa das salas da Fundação Calouste Gulbenkian, uns cursos sobre a *Modernização da Administração e a Decisão Político-Administrativa*, ministrados por três distintos especialistas belgas, Srs. Yves Chapel, Dersin e Aimé François.

4.2 — Assisti à abertura desses cursos e a algumas lições.

Deleguei depois, por inadiáveis impedimentos profissionais, no ora subdirector de contabilidade, Sr. Manuel Marques de Almeida, a minha representação nos cursos, até porque as matérias versadas interessavam à sua formação e valorização profissional, já que representa a Direcção-Geral da Contabilidade Pública no Secretariado Técnico da Presidência do Conselho.

4.3 — Sugeri ao Sr. Manuel Marques de Almeida que fizesse um relato do que se passou nos cursos atrás aludidos. Vai ser publicado pelo Gabinete de Estudos de António José Malheiro.

5 — Sobre a matéria discutida em Barcelona em Junho de 1969 já conseguimos algumas conquistas. Mas muitos aperfeiçoamentos há a introduzir de forma gradual e coordenada.

6 — Para o Sr. Manuel Marques de Almeida:

6.1 — No seu trabalho que se vai publicar e que reflecte, em síntese, o que foi passado nos cursos referidos em 4.1, estão tratados os assuntos constantes destes papéis com suficiente desenvolvimento?

6.2 — Em parte, não completarão estes apontamentos o seu trabalho?

7 — Conhecer o maior número de facetas do problema é muito importante, porquanto a matéria está em constante evolução.

7.1 — E para rectificar os caminhos que estamos a utilizar é aconselhável que quem percorra os actuais e quem tenha de percorrer os novos conheça as estruturas do que está e do que há-de vir.

7.2 — Para tanto, nada melhor do que comparar e divulgar.

8 — E merecerá a pena publicar este trabalho? Só a utilidade da publicação está em causa.

9 — Atentas as interrogações constantes de 6.1, 6.2 e 8, peço ao Sr. Manuel Marques de Almeida uma opinião com as características que tanto aprecio: sinceridade e coragem, olhando apenas às vantagens que da publicação destas notas possam beneficiar os funcionários que temos de formar.

Em 7 de Outubro de 1973. — O Director-Geral, *Aureliano Felismino.*

II

Ex.^{mo} Sr. Director-Geral,

1 — Após atenta leitura do aliciante trabalho de V. Ex.^a sobre «Técnicas de análise quantitativa para a elaboração e o *contrôle* das decisões administrativas», é desvanecidamente que acerca do mesmo tenho a elevada honra de apresentar, dentro das características recomendadas, que entendo serem elementos fulcrais de toda a colaboração eficaz, a minha opinião, circunscrita, embora, às limitações da minha modéstia:

1.1 — *Primeira interrogação:*

«No seu trabalho que se vai publicar e que reflecte, em síntese, o que foi passado nos cursos referidos em 4.1, estão tratados os assuntos constantes destes papéis com suficiente desenvolvimento?»

1.1.1 — *Resposta:*

Não há dúvida de que a resposta só pode ser negativa.

No meu aludido trabalho os assuntos em causa não estão, efectivamente, tratados com o desenvolvimento necessário.

1.2 — *Segunda interrogação:*

«Em parte, não completarão estes apontamentos o seu trabalho?»

1.2.1 — Resposta:

Não completam apenas. Enriquecem-no, até na parte respeitante ao tema «O planeamento e os modernos métodos de gestão».

São, por isso, mais que «apontamentos».

Trata-se de autêntica lição, estruturada em motivações da permuta de experiências, a nível internacional, no âmbito da utilização de técnicas de análise quantitativa.

Acrescento ainda que estas técnicas são já consideradas muito próximas da conceção do sistema orçamental denominado «Programação e realização», lançado pelos Estados Unidos da América, bastante semelhante ao sistema P. P. B. S. (Planning, programming, budgeting system), correspondente ao sistema francês R. C. B. (Rationalisation des choix budgétaires).

Uma vez que as técnicas de análise quantitativa visam aperfeiçoar a elaboração e o *contrôle* das decisões administrativas, a publicação do trabalho do Ex.^{mo} Sr. Director-Geral constituirá válida e oportunua contribuição para o estudo das modernas técnicas de gestão.

1.3 — Terceira interrogação:

«E merecerá a pena publicar este trabalho? Só a utilidade da publicação está em causa.»

1.3.1 — Resposta:

Penso, efectivamente, que sim.

Recordo até que, ao descrever as técnicas de análise quantitativa, com base no sistema orçamental português, explicitou o

Ex.^{mo} Sr. Director-Geral, a certa altura, um pensamento, nas seguintes palavras:

«[...] o tipo de classificação administrativa tende a obscurecer a individualização dos programas e projectos governamentais e torna difícil, se não impossível, averiguar quais os benefícios e as consequências resultantes das despesas públicas [...]»

Creio poder referir que as transcritas palavras terão constituído, certamente, a motivação próxima que precedeu a decisão, em boa hora tomada pelo Ex.^{mo} Sr. Director-Geral, de propor que da Lei de Meios para 1969 constasse aquele preceito que determinou o início dos trabalhos do estudo da nova classificação das receitas e despesas públicas.

Este e os outros aspectos que ficaram referidos parecem, a meu ver, revestir motivações assaz relevantes para evidenciar a utilidade e a oportunidade da publicação do trabalho do Ex.^{mo} Sr. Director-Geral.

Em 15 de Outubro de 1973. — *Manuel Marques de Almeida.*

III

1 — Ciente.

2 — Pois então vamos proceder à publicação.

Em 16 de Outubro de 1973. — O Director-Geral, *Aureliano Felismino*.

RÉPONSES À L'AVANT-PROJET DE QUESTIONNAIRE

1^{ère} PARTIE

**SOMMAIRE DE L'UTILISATION DES TECHNIQUES D'ANALYSE QUANTITATIVE
DANS LE PAYS INTÉRESSÉ**

1 — Au Portugal, aux termes de la législation en vigueur, les investissements publics ont toujours été évalués quantitativement et a priori, compte tenu des avantages qui en résultent pour le pays. De même ont toujours été mesurées les charges de fonctionnement inhérentes à ces investissements qui se projettent dans les budgets publics futurs.

2 — Cependant, l'année dernière, en vue de l'élaboration du programme d'exécution du III^e Plan de Mise en Valeur pour l'année 1969, a été essayée, par l'intermédiaire des services techniques compétents de la Présidence du Conseil, une méthode de rassemblement des éléments, qui, par la suite, devra permettre une analyse quantitative très semblable à la conception du système budgétaire appelé «Programmation et réalisation», qui, à ce qu'il nous semble, pourra être plus favorable pour l'obtention des objectifs poursuivis.

En effet,

3 — Le système budgétaire portugais est, pour le moment, de type traditionnel. Toutefois, sont en cours des études approfondies, en vue de l'adapter aux exigences modernes. La classification de base utilisée jusqu'à présent pour la réalisation et l'analyse des demandes de fonds et pour le contrôle des opérations est la classification administrative, ordonnée conformément à l'objet des dépenses, c'est-à-dire suivant les biens et les services à acquérir au moyen des crédits budgétaires.

Il n'est pas douteux que le système budgétaire portugais, élaboré sur la base d'une classification suivant l'objet des dépenses, met seulement *en évidence les moyens pour faire les choses et non ce que l'on se propose de faire ou ce que l'on a fait en réalité.*

4 — Nous avons la conviction et la pleine conscience qu'il importe de mettre à jour ce qui est aujourd'hui périmé, car ce type de classification tend à obscurcir l'individualisation des programmes et des projets gouvernementaux et rend difficile, sinon impossible, de déterminer quels sont les bénéfices et les conséquences résultant des dépenses publiques.

Cependant, il convient de souligner que:

5 — En conséquence de la pratique administrative adoptée, on s'est efforcé, dans l'élaboration du programme d'exécution du III^e Plan de Mise en Valeur pour 1969, pour que ce programme fût conçu au moyen de «fiches-enquête», qui, à côté

des éléments d'identification et de leur description, bien que sommaire, et à côté d'autres éléments d'ordre analytique, indiquerait les montants à utiliser dans les dépenses d'investissement et de fonctionnement.

6 — L'objectif visé étant, par conséquent, que ces éléments puissent servir de support à l'utilisation des crédits budgétaires concédés pour le financement de projets inscrits au III^e Plan de Mise en Valeur, il a été établi, par la voie légale, que l'application de ces crédits serait exprimée dans des «plans de travaux», qui s'appuient justement sur les «fiches-enquête» mentionnées au numéro précédent.

7 — Bien que, dans la première enquête, il ne s'agisse que d'estimations, le «plan de travail» qui en est résulté constitue déjà un programme plus concret, car l'on connaît dès lors le plafond du financement pour l'année économique à laquelle le programme se rapporte.

8 — Ainsi, ce programme se présente à nous en phases successives, dûment décrit et identifié, permettant, à travers ces phases, d'analyser la réalisation de l'investissement et les effets poursuivis, en mettant en parallèle les réalisations physiques avec les dépenses correspondantes. Toutefois, cette dernière phase sera concrétisée dans un avenir plus ou moins proche, au moyen d'organes déjà institutionnalisés.

9 — Nous présentons ci-dessous, dans ses lignes générales, une ébauche de la conception que nous avons du système budgétaire «Programmation et réalisation» (Programme and performance). Nos principales sources ont été: *A Manual for Programme and Performance Budgeting* et *Government Budgeting and Economic Planning in Developing Countries* (O. N. U.).

9.1 — Il n'est pas douteux que dans la plupart des pays, et parmi ceux-ci au Portugal, le système budgétaire est conçu, dans sa presque totalité, en termes financiers.

9.2 — L'observance du principe suivant lequel les dépenses ne peuvent dépasser les dotations budgétaires et les fonds ne peuvent avoir une affectation différente de celle qui est prescrite, est encore considérée comme l'objectif fondamental.

9.3 — La Comptabilité Publique et la Cour des Comptes contrôlent, chez nous, juridiquement les dépenses. La correction économique n'a été qu'ébauchée et se poursuit maintenant par l'intermédiaire du Sous-Sécrétariat de la Planification Économique (cf. n° 5).

9.4 — Les classifications des dépenses utilisées — administratives et suivant l'objet des dépenses — ne permettent pas d'identifier les programmes ou les projets, de calculer les coûts correspondants

et de mesurer le travail réalisé. Le système ne donne pas d'informations sur ce que le Gouvernement fait réellement, ni sur ce qui est obtenu avec l'argent dépensé.

9.5 — Il est évidemment possible d'obtenir quelques informations de ce genre à partir des rapports des départements publics ou d'autres documents, mais, généralement, ces informations ne peuvent être liées directement aux données financières, telles qu'elles apparaissent dans le budget ou dans les comptes, parce qu'elles ne constituent pas une base de l'administration financière.

9.6 — Or, le système budgétaire «Programmation et réalisation» répond à la nécessité de corriger cette situation. Il est indispensable que le système budgétaire soit un véritable instrument d'administration, et pour cela il faut qu'il mette en lumière les aspects économiques, financiers et matériels les plus significatifs de l'activité budgétaire.

9.7 — L'Association des Étudiants de l'Institut Supérieur des Sciences Économiques et Financières, de Lisbonne, a eu le mérite d'éditer des notes, très actuelles, et qui prouvent bien l'intérêt que cette question mérite de la part des milieux universitaires portugais. Or, ces notes nous rappellent que l'application la plus rigoureuse de ce système, au niveau du gouvernement central, a été réalisée aux États-Unis. En 1949, la Commission Hoover a recommandé «la modernisation de tout le système budgétaire du Gouvernement Fédéral Américain, par l'adoption d'un budget fondé sur les fonctions, les activités et les projets». Suivant cette recommandation, le Gouvernement Fédéral a réformé son budget en 1951 «pour montrer les programmes et les activités relatives aux crédits budgétaires et pour introduire des mesures du travail réalisé». Le système a été graduellement perfectionné, et en 1964 plus de 90 % des services fondaient leurs demandes de fonds sur le coût des travaux à réaliser. Les dossiers constitués ont renforcé l'utilité du budget, en tant qu'instrument de l'administration, et ont fourni des moyens effectifs de contrôle des crédits et des programmes. Le système budgétaire «Programmation et réalisation» en vigueur fournit des éléments quant aux coûts unitaires, toutes les fois que cela est recommandé, et, en complément, des efforts généralisés sont actuellement mis en œuvre dans le sens d'intensifier le mesurage de la productivité pour différents types d'opérations gouvernementales.

C'est au Ministère de la Défense que, sous la direction du Secrétaire d'Etat à la Défense, Mac Namara, ont été faits, en 1961, les premiers pas pour s'acheminer, à partir du système budgétaire recommandé par la Commission Hoover, vers l'actuel système «Programmation et réalisation». Considérant le succès des techniques de prise de décisions au sein du Ministère de la

Défense, qui auraient contribué à la réalisation d'économies budgétaires de l'ordre de 5 % a 10 % et à une augmentation de l'efficacité, le Président Johnson a décidé, le 25 août 1965, d'étendre l'application du système à toute l'administration fédérale.

Dans son message, le Président a défini dans les termes suivants la tâche de chaque service public: «Dans ce nouveau système, chaque Ministre ou directeur de service doit installer un groupe d'experts qui, à partir des méthodes modernes d'analyse, définira les objectifs du service pour les prochaines années. Une fois ces objectifs établis, le système permettra de choisir ceux qui seront les plus efficaces et les moins onéreux pour atteindre les finalités du pays.»

Le système permettra:

- 1) De préciser d'une manière continue les objectifs de la nation;
- 2) De choisir, parmi ces objectifs, ceux qui sont prioritaires;
- 3) De rechercher quels sont les différents chemins qui doivent lui permettre d'atteindre efficacement et économiquement les objectifs fixés;
- 4) De connaître le coût des programmes;
- 5) De mesurer le degré de réalisation des programmes et de garantir que chaque dollar sera dépensé de la meilleure manière.

Ce système nous permet de dominer nos budgets, au lieu de nous laisser dominer par eux. Il sera continu, ce qui veut dire que les études, la fixation des objectifs, les propositions de programme et leur examen, se dérouleront au long de toute l'année . . .

**CARACTÉRISTIQUES DU SYSTÈME BUDGÉTAIRE
PROGRAMMATION ET RÉALISATION**

9.8 — La conception du système budgétaire appelée «Programmation et réalisation»⁽¹⁾ est fondée essentiellement sur trois points liés entre eux:

- 1) Chaque fonction confiée à un organisme ou service public est subdivisée en programmes et activités significatifs, de manière que les objectifs des tâches correspondantes soient définis avec précision;
- 2) L'administration financière et le système comptable doivent s'ajuster à cette subdivision;
- 3) Pour chaque programme et pour ces subdivisions opérationnelles sont établies des mesures quantitatives du travail, qui doivent permettre l'évaluation et le contrôle de l'exécution. Ainsi, le budget Programmation et réalisation indique les finalités et les objectifs que visent les dépenses publiques, les coûts des programmes proposés pour atteindre ces objectifs et le volume des travaux à exécuter dans le cadre de chaque programme.

9.9 — Dans les gouvernements actuels, les activités de chaque programme sont réparties, très souvent, entre diverses fonctions. Un exemple flagrant, dans de nombreux pays en voie de développement, est celui du Ministère des Travaux Publics. Ce Ministère exécute normalement des tâches correspondant à diverses fonctions: construction d'édifices scolaires, hôpitaux, routes, projets d'irrigation, habitations à bon marché. Il n'y aurait pas grand intérêt à exprimer les activités d'un tel Ministère, par

(1) L'expression «Planning, programming, budgeting system» (P. P. B. S.) est normalement utilisée dans une signification plus vaste que celle que l'on attribue ici au système budgétaire Programmation et réalisation. Une grande partie des préoccupations du P. P. B. S. se situe avant la phase du développement quantitatif des programmes à réaliser par le Gouvernement pour atteindre les objectifs qu'il se propose; il englobe une phase de nature stratégique, qui consiste en la reconnaissance des objectifs et des programmes alternatifs, qui permettent de les atteindre, et une phase tactique, qui consiste dans le choix des programmes optimums pour atteindre ces objectifs.

exemple, en termes exclusivement monétaires et, en outre, de classer les dépenses correspondantes en termes de biens et de services utilisés (services personnels, dépenses de transport, etc.). À des fins d'administration, il y aurait beaucoup à gagner si les diverses fonctions de ce Ministère étaient clairement séparées et si les programmes et les projets individuels étaient identifiés à l'intérieur de chaque fonction.

Quand le système budgétaire est élaboré conformément au schéma de classification suggéré plus haut, on peut établir une relation directe entre les programmes et leur coût. La réalisation d'une chose et le coût de cette réalisation sont des aspects qui ne peuvent être séparés et qui sont indispensables à une administration efficace.

9.10 — Le coût d'un projet donné doit être calculé en termes de ressources réellement nécessaires pour sa réalisation. Dans de nombreux pays, les comptes du Gouvernement sont maintenus sur la base «caisse» (gestion) ou sur la base «engagements» (exercice). Bien qu'ils soient très utiles, à des fins de contrôle de l'application des dotations budgétaires et de la recherche des responsabilités, ces comptes n'indiquent que les paiements effectués ou les engagements contractés, et c'est pourquoi ils ne mesurent pas le véritable coût que représente la fourniture des différents biens et services publics. Du moment que les programmes et les années comptables sont dûment mis en relation entre eux, le développement des mesures physiques et d'autres indicateurs de l'exécution, pour chaque programme et ses subdivisions, constitue la dernière phase en vue d'une administration budgétaire efficace. Le calcul des coûts unitaires et la mesure de la productivité durant une certaine période de temps permettent d'établir des normes et des standards à des fins comparatives. L'utilisation de ces normes ou standards dans l'administration budgétaire peut, à son tour, contribuer à l'économie et à l'efficacité des dépenses publiques. Alors que les ressources financières sont un des facteurs limitatifs de l'expansion des pays en voie de développement, la nécessité d'économiser des ressources, et obtenir le plus possible au moyen des dépenses publiques est évidente et impérieuse.

9.11 — Entre un plan et un budget Programmation et réalisation existent certains éléments communs. L'utilisation, à l'intérieur d'un secteur, de programmes ou de projets comme unités opérationnelles et l'importance attribuée aux coûts et aux bénéfices sont des caractéristiques fondamentales d'un plan. Ces coûts et ces bénéfices sont également des attributs du budget Programmation et réalisation, où les objectifs sont formulés d'abord au niveau fonctionnel, puis subdivisés, à des fins opé-

rationnelles, en termes de programmes spécifiques, des projets ou d'activités. Dans un budget Programmation et réalisation, de même que dans un plan, les dépenses représentent *le coût* de la fourniture des biens et des services, et non pas seulement des paiements attendus ou des engagements à assumer; un budget Programmation et réalisation peut également permettre, par l'intermédiaire du support comptable adéquat, de mesurer les travaux que l'on compte réaliser, ainsi que leurs coûts sont également reliés entre eux.

9.12 — Ces ressemblances dans la forme et dans l'orientation opérationnelle rendent le système Programmation et réalisation particulièrement indiqué pour l'exécution des plans de mise en valeur dans les pays en voie de développement. Les données obtenues de l'exécution budgétaire, aussi bien à caractère physique que financier, peuvent en outre être utiles lors de révisions postérieures du plan ou de l'élaboration de nouveaux plans.

9.13 — Un système budgétaire fondé sur les techniques de Programmation et réalisation impose de nombreuses exigences — procédure budgétaire saine, discipline financière, personnel qualifié et responsable, enregistrement systématique et efficace des opérations budgétaires en termes financiers et physiques, étroite coordination entre les différents services publics et le service central du budget, etc. — auxquelles la plupart des pays ne sont pas en mesure de satisfaire. Il convient donc que ce système soit introduit d'une manière graduelle et ordonnée. En vue de cet objectif, on peut faire une distinction utile entre «programmation» (programme) budgétaire et «réalisation» (performance) budgétaire. Dans la «programmation», l'accent est mis sur une classification budgétaire où les fonctions, les programmes et leurs subdivisions sont établis pour chaque ministère; la «réalisation budgétaire» implique le recours à des instruments de gestion économique plus parfaits, tels que coûts unitaires, mesures quantitatives du travail et standards d'efficacité. Il est évident que les mesures du travail, aussi bien dans le sens physique que financier, presupposent la définition d'un ensemble d'unités de travail qui ne peuvent être obtenues qu'après avoir établis les programmes et leurs subdivisions.

**LE BUDGET PROGRAMMATION ET RÉALISATION
ET LES CLASSIFICATIONS BUDGÉTAIRES**

9.14 — L'établissement de classifications budgétaires adéquates est une des phases les plus importantes de l'administration publique. Cette importance résulte du fait que la structure de la classification-base exerce une grande influence sur la prise de décisions à travers la procédure budgétaire. Les classifications utilisées doivent faciliter l'élaboration du budget en relation aux objectifs de la politique, refléter, effectivement, dans le budget ce que le Gouvernement se propose de faire au moyen des ressources disponibles, faciliter l'exécution efficace du budget, fournir une structure de contrôle administratif permettant de déterminer ce qui a été fait en relation au budget approuvé par le pouvoir législatif, et permettre le contrôle de l'efficacité dans les réalisations. La structure de classification doit servir avec la même efficacité ces diverses finalités; donc, la même classification doit être utilisée pour l'élaboration, la présentation, l'exécution et le contrôle du budget.

9.15 — Il n'existe pas de critère de classification qui satisfasse à toutes les fonctions que l'on attribue, dans les temps modernes, à un système budgétaire. Il existe sans doute des critères qui servent mieux que d'autres à la poursuite d'objectifs déterminés; la place qu'une classification budgétaire occupe dans le système est l'expression de l'importance attribuée aux objectifs qu'elle vise. Normalement, il n'y a pas de conflit entre les différentes classifications, et il est possible de les conjuguer de manière à obtenir une ordonnance des opérations budgétaires capable de servir simultanément plusieurs objectifs.

9.16 — Dans un budget Programmation et réalisation, il est essentiel d'établir des programmes et des activités groupant les travaux conformément à la manière dont ils contribuent aux produits finis résultant de l'activité des services du Gouvernement. La structure de la classification pour le budget Programmation et réalisation implique l'identification de:

- a) *Fonctions*: vastes groupes d'opérations qui visent la poursuite d'une grande finalité du Gouvernement;

- b) Programmes:* amples catégories, à l'intérieur d'une fonction, qui identifient les produits finals de grands services; et
- c) Activités:* parties d'un programme qui identifient des types homogènes de travail réalisé par des départements subsidiaires pour produire les produits finis d'un programme.

Ce schéma de classification, développé d'une manière adéquate, permet de prendre de meilleures décisions et facilite les appréciations à tous les niveaux de responsabilité du Gouvernement. La classification par fonctions, par exemple, aide à la prise de décisions à des niveaux élevés, quant à la distribution des ressources disponibles en accord avec les objectifs de la politique et avec les plans à long terme. Les classifications par programmes et activités mettent en relation les dépenses avec les produits finis et avec le travail réalisé par des services spécifiques, ce qui facilite l'élaboration du budget en relation avec les objectifs à long et à court terme, l'analyse des plans de travail en relation avec les coûts correspondants, et le contrôle de l'efficacité des services dans l'exécution du budget autorisé.

9.17 — Outre les considérations relatives à l'utilisation efficace de ressources limitées, il y a d'autres raisons qui imposent que l'on apporte une attention spéciale aux programmes et aux méthodes de choix dans le processus de la dépense publique. En effet, dans le secteur public, il n'y a aucun mécanisme automatique qui puisse agir comme stimulant dans le sens d'une plus grande efficacité. La fourniture de certains services publics, comme la défense, la justice, l'ordre et la sécurité, et même de services sociaux, dans de nombreux cas, est faite indépendamment de toute référence au mécanisme des prix de marché. Étant donné l'absence d'encouragements lucratifs et l'impossibilité d'appliquer le principe de la «élection naturelle», ce n'est qu'en procédant à un examen minutieux des alternatives possibles que l'on peut garantir que les bénéfices liquides atteindront toujours le maximum. Cette situation est encore aggravée par le fait que les personnes qui prennent les décisions politiques ne subissent pas les préjudices sociaux résultant de leurs décisions.

9.18 — Le plan de classification du budget Programmation et réalisation, pour être significatif et utile aux effets de la prise de décisions, doit être adapté à la situation particulière de chaque pays.

9.19 — Les fonctions, les programmes et les activités doivent refléter les objectifs que vise le plan budgétaire du Gouvernement en cause. Tandis que certaines fonctions peuvent être communes à divers pays, les différences dans les programmes, dans les activités et dans la structure administrative font qu'il est impossible d'établir un schéma de classification uniforme pour tous les Gouvernements. Mais il est indubitable que chacun doit s'efforcer d'extraire de l'expérience des autres pays ce qu'il sera avantageux d'adopter dans son propre pays. C'est ce que nous nous efforçons de faire au Portugal.

2^{ème} PARTIE

**INFORMATIONS PLUS DÉTAILLÉES, COMPRENANT CINQ SECTEURS
D'ACTIVITÉ SÉLECTIONNÉS**

1 — Traditionnellement, les secteurs d'activité s'encadrent dans les dénominations suivantes:

- I — Agriculture, sylviculture et élevage;
- II — Pêche;
- III — Industries extractives et manufacturières;
- IV — Industries de la construction et travaux publics;
- V — Améliorations rurales;
- VI — Énergie;
- VII — Circuits de distribution;
- VIII — Transports, communications et météorologie;
- IX — Tourisme;
- X — Éducation et recherche;
- XI — Habitation et urbanisme;
- XII — Santé.

2 — Pour tous les secteurs mentionnés, on peut entrevoir des techniques d'analyse quantitative. Toutefois, en ce qui concerne les secteurs «sociaux», ces techniques ne se révèlent pas suffisamment mesurables, pour la simple raison qu'ils n'offrent pas, en règle générale, un produit fini susceptible d'être analysé en termes comparables.

3 — Cependant, on constate que l'analyse des effets dans les secteurs «sociaux» en question est d'une grande importance, étant donné qu'à la base de tout processus de développement économique se trouve forcément «l'élément humain», objet et fin de toutes les préoccupations analytiques.

4 — Par conséquent, dans la mesure où «l'élément humain» en question devient plus rentable par l'élimination ou la réduction de facteurs qui conditionnent sa capacité, on constate à quel point cet élément exerce une influence directe sur les secteurs de la production.

5 — On peut en déduire que, pour un secteur de production, il y aura toujours une concurrence des différents secteurs sociaux.

Ainsi,

6 — Il peut être établi que la phase de mesurage des projets est susceptible d'une détermination quantitative physique dans certains secteurs, tandis que dans d'autres elle ne peut être évaluée par les résultats ou par des effets indirects qu'à travers ses répercussions dans une économie nationale, notamment:

- a) Dans l'incidence sur la planification régionale;
- b) Dans l'incidence sur les marchés monétaire et financier;
- c) Dans sa répercussion sur les aspects économiques et sociaux.

7 — Quant à la planification primaire des projets, signalons que celle-ci est réalisée dans les services spécialisés respectifs, soit par le personnel technique, soit même par le recours, si nécessaire, à des techniciens étrangers au service possédant une spécialisation qualifiée dûment reconnue. Cette planification est normalement accompagnée d'avis à caractère technique et économique, prouvant sa viabilité et son intérêt.

8 — Une fois les projets ainsi documentés, ils sont soumis aux services techniques de la Présidence du Conseil, aux effets de leur inclusion dans les programmes d'exécution du III^e Plan de Mise en Valeur. Ces services procèdent à l'analyse et à la coordination et effectuent ensuite la classification respective, suivant des critères préalablement établis, en harmonie avec les degrés d'acceptation, de préparation et de priorité, et aussi en fonction des directives qui orientent les politiques de développement.

9 — En présence de cette nouvelle classification, les projets sont intégrés dans des programmes qui, appuyés sur un avis technico-économique, sont soumis à l'appréciation du Conseil des Ministres pour les Affaires Économiques, par l'intermédiaire du Sous-Secrétaire d'État à la Planification Économique, qui décidera de l'acceptation ou du rejet des propositions formulées. Ces propositions sont en outre examinées du point de vue du financement.

10 — Comme on peut le constater, les stades de préparation et d'analyse des projets d'investissement sont différents. Les spécialistes qui leur servent de support agissent en des phases distinctes, avec des objectifs spécifiques.

11 — À propos du financement, il faut encore signaler que, quand ce financement s'opère dans le cadre du Budget Général de l'État, les décisions du Conseil des Ministres pour les Affaires Économiques sont transmises au Ministre des Finances, pour être prises en considération en temps opportun.

12 — On peut prévoir que l'opinion des différents organes et entités à propos de tout le processus que nous venons de décrire, et qui peut être considéré comme étant encore en une phase expérimentale, étant donné que son premier cycle (dont l'exécution prendra fin à l'expiration de l'année économique 1969) n'a pas encore été réalisé dans toute son étendue, sera favorable, étant donné que tous les efforts se conjuguent dans le sens du bien public.

3^{ème} PARTIE

**PUBLICATIONS GOUVERNEMENTALES ET AUTRE DOCUMENTATION,
RELATIVES AUX TECHNIQUES D'ANALYSE QUANTITATIVE**

1 — Pour le moment, l'action entreprise dans ce domaine n'a fait l'objet d'aucune instruction écrite, étant donné que l'on a expérimenté la phase d'adaptation, en cherchant à éliminer les difficultés ou les doutes au moyen de contacts personnels de groupes de travail spécialisés.

2 — Étant donné le fait signalé ci-dessus, il est impossible d'indiquer une liste de publications.

4^{ème} PARTIE

RAPPORTEURS

Le rapporteur est invité à joindre au questionnaire, sur feuilles séparées, quelques informations personnelles (nom, fonctions, adresse) et à décrire le procédé qu'il considère comme le plus recommandable dans l'utilisation ou l'emploi de ces techniques, les motifs qui, à son avis, justifient son utilisation et la manière considérée comme la plus adéquate pour les présenter.

1 — Rapporteur du Portugal:

Aureliano Felismino,
Directeur général de la Comptabilité Publique,
Ministère des Finances,
Lisbonne.

2 — Personnellement, je pense que l'introduction dans le secteur public de toute technique d'analyse quantitative des investissements est toujours avantageuse; cependant, il me semble que ces analyses ne devront pas être discontinues, mais bien plutôt documentées toujours, et en permanence, au long des phases de réalisation et de développement, ce qui permettra de faire la preuve des résultats des différentes techniques d'analyse utilisées.

3 — Quant aux faits qui justifient les techniques en question, il semble inutile de les mentionner, étant donné que, outre l'intérêt qu'il y a à mesurer tout investissement, nous pensons que sa connaissance détaillée, documentée et quantitativement déterminée est d'un grand intérêt pour la prise de décisions et peut simultanément servir de terme de comparaison pour de nombreux investissements identiques.

4 — En ce qui concerne la divulgation des techniques d'analyse, nous pensons qu'elle est toujours importante, étant donné qu'elle oblige, presque instinctivement, tous les dirigeants à procéder à un examen de conscience et à répondre ainsi à des interrogations qu'ils pourront eux-mêmes formuler à propos de leur activité, ce qui donnerait lieu à la «sensibilisation» d'un nouvel «état d'esprit».

Avril 1969. -- Le Directeur Général de la Comptabilité Publique, *Aureliano Felismino*.

**AVANT-PROJET DE QUESTIONNAIRE
SUR LES TECHNIQUES D'ANALYSE QUANTITATIVE**

FEUILLE A

**RECENSEMENT GÉNÉRAL DES DIFFÉRENTES TECHNIQUES
UTILISÉES PAR LE GOUVERNEMENT CENTRAL DU PORTUGAL**

Techniques utilisées (celles du document de travail, section II, ou d'autres complétées par une brève description)	Cette technique est-elle					Cote des exemples brièvement décrits à la feuille B
	Quelles phases du processus de décision intervient dans ces techniques? (Mentionner les lettres du schéma de la section II)	Prescrite par l'autorité centrale?	Encouragée par l'autorité centrale?	Utilisée à la suite d'une initiative incidentelle?		
1	2	3	4	5	6	
Adaptation du système budgétaire Pro- grammation et réalisation à l'exé- cution du III ^e Plan de Mise en Valeur		X				

FEUILLE B

DÉFINITION DES EXEMPLES DE LA FEUILLE A.
PAYS: PORTUGAL

Cote des exemples, feuille A

1	2	3	4	Le projet concerne			Le projet est	
				5	6	7	8	9
				Investissements (I) ou dépenses (D) ou I+D	L'élaboration de la politique	L'exécution par le gouvernement central	Le contrôle, la révision et ou l'inspection	En cours d'exécution ou terminé En préparation au stade de l'étude
1	Adaptation du système budgétaire Programmation et réalisation à l'exécution du III ^e Plan de Mise en Valeur. «Fiches-enquête» qui, outre les éléments d'identification, de leur description sommaire et autres éléments d'ordre analytique, indiquent les montants à utiliser dans les dépenses d'investissement et de fonctionnement						X	X

GABINETE DE ESTUDOS ANTÓNIO JOSÉ MALHEIRO

A) Publicações diversas

EM 1945:

- 1 — *Organização do Programa dos Concursos para as Diferentes Categorias do Quadro do Pessoal da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.* (Esgotada.)

EM 1949:

- 2 — 20 Anos de Administração Pública, pelo Dr. Aureliano Felismino. (Esgotada.)

EM 1950:

- 3 — *Instruções para o Processamento de Folhas de Despesa e Requisições de Fundos.* (Esgotada.)

EM 1951:

- 4 — *Finanças Nacionais*, pelo Dr. Joaquim José de Paiva Corrêa. (Esgotada.)

- 5 — *Palestras Profissionais Destinadas aos Opositores a Concurso para Preenchimento de Vagas de Chefes de Secção do Quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.* (Esgotada.)

- 6 — *A Macroeconomia e a Ciência das Finanças*, pelo Dr. Joaquim José de Paiva Corrêa. (Esgotada.)

EM 1952:

- 7 — *Servidores Civis Subscritores da Caixa Geral de Aposentações Vítimas de Desastre em Serviço.* (Instruções tendentes a facilitar a execução do Decreto-Lei n.º 38 523, de 23 de Novembro de 1951.)

- 8 — *Apontamentos para Segundos-Oficiais*, de harmonia com o programa dos concursos aprovado pela Portaria n.º 11 039, de 27 de Julho de 1945. (Esgotada.)

- 9 — *Apontamentos para Primeiros-Oficiais*, de harmonia com o programa dos concursos aprovado pela Portaria n.º 11 039, de 27 de Julho de 1945. (Esgotada.)

EM 1953:

- 10 — *Orçamento Geral do Estado.* (Instruções elaboradas nos termos do n.º 4 da Portaria n.º 14 389, de 18 de Maio de 1953, a observar pelos serviços na organização dos projectos de orçamento e pelas repartições da Direcção-Geral da Contabilidade Pública na sua coordenação e informação.) (Esgotada.)

- 11 — *Subsídios para a Organização do Balanço do Estado.* (Esgotada.)

- 12 — *Apontamentos para Terceiros-Oficiais*, de harmonia com o programa dos concursos aprovado pela Portaria n.º 11 039, de 27 de Julho de 1945. (Esgotada.)

EM 1954:

- 13 — *Abono de Família dos Servidores do Estado.* (Instruções para a execução do Decreto-Lei n.º 39 844, de 7 de Outubro de 1954.) (Esgotada.)
 14 — *Apontamentos para Aspirantes*, de harmonia com o programa dos concursos aprovado pela Portaria n.º 11 039, de 27 de Julho de 1945. (Esgotada.)

EM 1955:

- 15 — *Normalização de Informações e Forma de Apresentação de Processos.* (Esgotada.)
 16 — *Os Primeiros Dez Anos de Vida do Gabinete de Estudos António José Malheiro*, pelo Dr. Aureliano Felismino.

EM 1956:

- 17 — *Aquisições do Estado, Autorização de Despesas e Dispensa de Concurso Público e Contrato Escrito* (artigo 14.º da Lei n.º 2079, de 21 de Dezembro de 1955). (Esgotada.)
 18 — *Contas de Exploração e de Estabelecimento das Empresas do Estado* (estrutura do mapa n.º 2 do preâmbulo do Orçamento Geral do Estado).
 19 — *Rendimento Médio.* (Esgotada.)
 20 — *Orçamentos Privativos.* (Instruções elaboradas nos termos do n.º 5.º da Portaria n.º 16 009, de 19 de Outubro de 1956, para preenchimento dos impressos a utilizar na apresentação a visto ministerial dos orçamentos privativos dos serviços, aprovadas por despacho de S. Ex.º o Ministro das Finanças, de 29 de Outubro de 1956.) (Esgotada.)
 21 — *Despesas de Anos Económicos Findos.* (Esgotada.)
 22 — *«Contrôle» do Trabalho em cada Uma das Secções.* (Esgotada.)

EM 1957:

- 23 — *Remunerações Acessórias. Regime de Abonos na Acumulação de Cargos. Ajudas de Custo.* (Decreto-Lei n.º 40 872, de 23 de Novembro de 1956.) (Instruções para a sua execução aprovadas por despacho de S. Ex.º o Ministro das Finanças, de 4 de Janeiro de 1957.) (Esgotada.)
 24 — *Para Uma Melhor Consciência Administrativa: 1. Vamos Racionalizar a Utilização dos Impressos?* (Esgotada.)
 25 — *A Selecção do Pessoal para Funções de Chefia.* (Esgotada.)
 26 — *Comissão de Compras da Direcção-Geral da Contabilidade Pública. Seu Funcionamento.* (Esgotada.)
 27 — *Para Uma Melhor Consciência Administrativa: 2. Vamos Racionalizar a Utilização dos Artigos de Expediente?* (Esgotada.)
 28 — *O Fundador do Gabinete de Estudos António José Malheiro.* (Palestra proferida em 14 de Junho de 1957 pelo director-geral da Contabilidade Pública, Dr. Aureliano Felismino, na inauguração de uma sala de cursos.) (Esgotada.)
 29 — *I Seminário para Opositores ao Concurso para Chefes de Secção.* (Esgotada.)
 30 — *A Escola Nacional de Administração em França.* (Esgotada.)
 31 — *Despesas Públicas — Seus Efeitos Económicos.*
 32 — *Actividades Económicas de Serviços do Estado — Uniformização da Escrita Digráfica e Sua Ligação com a Contabilidade Orcamental.* (Esgotada.)

EM 1958:

- 33 — *Abono de Família dos Servidores do Estado.* (Instruções para a execução do Decreto-Lei n.º 39 844, de 7 de Outubro de 1954, com as alterações que lhe foram introduzidas pelos Decretos-Leis n.os 41 523 e 41 671, respectivamente de 6 de Fevereiro e de 11 de Junho de 1958.) (Esgotada.)

EM 1959:

- 34 — *Método a Seguir na Conferência de Recibos e Averbamento Destes nas Autorizações de Pagamento.* (Esgotada.)

- 35 — *A Estrutura e o Funcionamento do Ministério das Finanças — A Importância e a Estrutura das Receitas e Despesas Públicas em Função do Desenvolvimento Económico do País.* (Esgotada.)
- 36 — *Inauguração da Biblioteca e Tarefas Adicionais para 1959.* (Esgotada.)
- 37 — *II Seminário — Apreciação e Discussão do Trabalho do Primeiro-Oficial Luis Gonzaga Fernandes Tavares, Subordinado ao Título: «Novas Perspectivas no Domínio da Ciência das Finanças».* (Esgotada.)
- 38 — *Valorização Profissional do Pessoal da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.* (Palestra proferida pelo chefe da 12.ª Repartição, Dr. Henrique Daries Louro.) (Esgotada.)
- 39 — *Colóquio entre os Chefes de Secção da Conta sobre Métodos de Conferência de Recibos, das Contas de Pagamento e Averbamento das Autorizações Expedidas.* (Esgotada.)
- 40 — *Tabelas de Abonos e Descontos ao Pessoal do Ensino Primário e Principais Regras a Observar no Seu Cálculo e no Processamento das Respectivas Folhas.* (Esgotada.)
- 41 — *Tabelas para o Cálculo e Processamento de Abonos aos Funcionários Colocados nos Serviços Regionais do Ministério da Economia.* (Esgotada.)

EM 1960:

- 42 — *A Simplificação Efectuada no Orçamento de 1960 nos Agrupamentos das Receitas Públicas.* (Palestra proferida pelo adjunto do chefe da 1.ª Repartição, Joaquim das Neves Santos.) (Esgotada.)
- 43 — *O Problema da Mecanização do Processamento dos Abonos dos Servidores e Pensionistas do Estado.* (Palestra proferida pelo chefe da Repartição Central, Dario Gonçalves.) (Esgotada.)
- 44 — *Construir o Futuro sobre as Posições Conquistadas.* (Palavras proferidas em 27 de Abril de 1960 pelo Dr. Aureliano Felismino, no Gabinete de Estudos António José Malheiro.) (Esgotada.)
- 45 — *Abonos às Famílias de Falecidos Servidores.* (Instruções para a execução do Decreto-Lei n.º 42 947, de 27 de Abril de 1960, e Portaria n.º 17 698, da mesma data, aprovando os modelos de impressos a utilizar.) (Esgotada.)
- 46 — *Organização e Métodos nas Repartições da Direcção-Geral da Contabilidade Pública,* pelo Dr. Fernando Natividade Alves, adjunto do director-geral da Contabilidade Pública. (Esgotada.)
- 47 — *Tabelas de Abonos e Descontos aos Assalariados de Carácter Permanente Colocados nos Serviços (sem Autonomia) Regionais do Ministério da Economia e Principais Regras a Observar no Seu Cálculo e no Processamento das Respectivas Folhas.* (Esgotada.)
- 48 — *Palestras Proferidas pelo Director-Geral da Contabilidade Pública da Suíça, Dr. Maurice Heimann.*
- 49 — *Tabelas de Abonos e Descontos aos Funcionários dos Serviços Regionais do Ministério das Finanças.* (Esgotada.)
- 50 — *Elementos para a Montagem da Contabilidade Digráfica de Um Estabelecimento do Estado com Autonomia Administrativa e Financeira,* pelo Dr. Jorge Naves. (Esgotada.)
- 51 — *Tabelas de Abonos e Descontos aos Magistrados e Funcionários dos Tribunais do Trabalho e Principais Regras a Observar no Seu Cálculo e no Processamento das Respectivas Folhas.* (Esgotada.)
- 52 — *Para Uma Classificação Económica das Despesas Públicas.* (Ensaio), pelo primeiro-oficial António Faria Moita.
- O Princípio Hedonístico e a Produtividade dos Serviços Públicos — Manifestações Espontâneas e Providências Adequadas através dos Tempos,* pelo segundo-oficial João Maria da Silva. (Esgotada.)
- 53 — *Trabalhos de Remodelação do Arquivo Geral da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.* (Esgotada.)
- 54 — *Colóquio entre os Chefes das Secções de Liquidação sobre Métodos a Seguir na Conferência de Folhas (das 2.ª e 3.ª classes de despesas) e de Requisições de Fundos.* (Esgotada.)

EM 1961:

- 55 — *Tabelas de Abonos e Descontos aos Funcionários Colocados nos Serviços Regionais do Ministério das Obras Públicas e Principais Regras a Observar no Seu Cálculo e no Processamento das Respectivas Folhas.* (Esgotada.)
- 56 — *Organização e Métodos — Algumas Notas.* (Palestra proferida pelo chefe da Repartição Central, Dario Gonçalves.)
- 57 — *Tabelas de Abonos e Descontos aos Assalariados de Carácter Permanente Colocados nos Serviços (sem Autonomia) Regionais do Ministério das Obras Públicas e Principais Regras a Observar no Seu Cálculo e no Processamento das Respectivas Folhas.* (Esgotada.)
- 58 — *Contabilidade do Estado — Balanço — Ponto do Programa do Concurso para Chefes de Secção.* (Palestra proferida pelo chefe da 2.ª Repartição, Raul da Silva Baptista.) (Esgotada.)
- 59 — *A Classificação das Despesas Públicas e a Progressão do Sector Extraordinário — Alguns Subsídios para Facilitar o Estudo dos Seguintes Pontos: Balança Comercial e Balança de Pagamentos; Rendimento Nacional.* (Noções.) (Palestras proferidas pelo chefe da Repartição da Conta, Joaquim das Neves Santos.) (Esgotada.)
- 60 — *Temas de Administração Pública,* pelo primeiro-oficial António Leal Telo. (Esgotada.)

EM 1962:

- 61 — *Trabalhos Dactilográficos — Alguns Conselhos para o Seu Aperfeiçoamento.* (Palestra proferida pelo chefe da Repartição do Abono de Família e das Pensões, Dario Gonçalves.)
- 62 — *Tabelas de Abonos e Descontos aos Funcionários do Estado e Principais Regras a Observar no Seu Cálculo e no Processamento das Respectivas Folhas.* (Esgotada.)
- 63 — *Apontamentos para Terceiros-Oficiais,* de harmonia com o programa dos concursos aprovado pela Portaria n.º 18 596, de 14 de Julho de 1961. (Esgotada.)
- 64 — *Instruções para a Contabilização Geral das Receitas e Despesas dos Serviços com Autonomia Administrativa.* (Esgotada.)
- 65 — *Apontamentos para Segundos-Oficiais,* de harmonia com o programa dos concursos aprovado pela Portaria n.º 18 596, de 14 de Julho de 1961. (Esgotada.)
- 66 — *Política Profissional.* (Palavras proferidas pelo director-geral da Contabilidade Pública, Dr. Aureliano Felismino, no acto de posse dos novos terceiros-oficiais realizado em 26 de Novembro de 1962.) (Esgotada.)

EM 1963:

- 67 — *Tabelas de Abonos e Descontos aos Funcionários Colocados nos Serviços Regionais do Ministério da Justiça e Principais Regras a Observar no Seu Cálculo e no Processamento das Respectivas Folhas.* (Esgotada.)
- 68 — *Necessidade de Formar e Aperfeiçoar o Pessoal Burocrático,* pelo Dr. António Júlio Símões de Aguiar. (Esgotada.)
- 69 — *Instruções para a Escrituração do Livro de Contas Correntes com as Dotações Orçamentais.* (Serviços com Autonomia Administrativa.) (Esgotada.)
- 70 — *Instruções para a Escrituração do Livro de Contas Correntes com as Dotações Orçamentais.* (Serviços sem Autonomia Administrativa.) (Esgotada.)
- 71 — *Instruções a Observar na Liquidação dos Abonos dos Servidores e Pensionistas do Estado a Incluir em Folhas a Elaborar por Processo Mecanográfico.*
- 72 — *Reorganização dos Serviços da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.* (Esgotada.)
- 73 — *Alguns Aspectos da Intervenção do Estado na Vida Económica,* pelo segundo-oficial Diogo Pires Neves. (Esgotada.)

EM 1964:

- 74 — *A Expansão da Despesa Extraordinária e o Problema da Sua Cobertura,* pelo Dr. Aureliano Felismino.

75 — *Organização e Métodos — Serviços de «Entrada» e de «Conta».* (Instruções a observar pelas repartições da contabilidade pública na utilização dos respectivos impressos, aprovadas por despacho ministerial de 29 de Junho de 1954.)

76 — *Preparação de Formadores de Pessoal para a Execução de Novas Técnicas,* pelo Dr. Aureliano Felismino. (Esgotada.)

77 — *Aspectos Económicos e Financeiros do Orçamento do Ministério das Obras Públicas,* pelo segundo-oficial Diogo Pires Neves. (Esgotada.)

EM 1965:

78 — *Elementos de Planificação Administrativa,* pelo primeiro-oficial João Maria da Silva. (Esgotada.)

79 — *Organização e Métodos — Serviço Permanente de Correio.* (Estudo.) (Esgotada.)

80 — *Les Nouvelles Techniques de Préparation et d'Aménagement du Budget,* pelo Dr. Aureliano Felismino.

81 — *Pratiques Administratives Appliquées à la Direction Générale de la Comptabilité Publique du Portugal,* pelo Dr. Aureliano Felismino. (Esgotada.)

EM 1966:

82 — *Subsídio Eventual de Custo de Vida.*

83 — *Normalização de Informações e Forma de Apresentação de Processos.* (2.ª edição corrigida e aumentada.) (Esgotada.)

EM 1967:

84 — *Integração Económica Nacional,* pelos chefes de secção Manuel Marques de Almeida e Manuel Martins Saraiva.

85 — *Normalização do Expediente dos Serviços do Estado para a Direcção-Geral da Contabilidade Pública.* (Propostas, ofícios e outro expediente de uso geral ou restrito). (Esgotada.)

86 — *Subsídio Eventual de Custo de Vida — 2.ª parte.*

87 — *Aptidão Individual para o Exercício de Funções de Chefia,* pelo chefe de secção João Maria da Silva. (Esgotada.)

88 — *Despesas com as Forças Militares Extraordinárias Destacadas nas Províncias Ultramarinas,* pelo Dr. Aureliano Felismino.

89 — *Aperfeiçoamento Orgânico e Funcional dos Mercados Monetário e Financeiro,* pelo chefe de secção Manuel Marques de Almeida.

EM 1968:

90 — *Actes de Gestion du Personnel qui Favorisent la Coopération Interministerielle,* pelo Dr. Aureliano Felismino.

91 — *Casos Técnicos Especiais.*

92 — *Subsídio Eventual de Custo de Vida — 3.ª parte.*

93 — *Recours à des Experts et Conseillers,* pelo Dr. Aureliano Felismino.

94 — *Missão do Ministério das Finanças,* pelo Dr. Aureliano Felismino.

95 — *Na Base: Dirigentes, Chefes e Executantes Capazes.* Selecção e coordenação dos chefes de secção Manuel Marques de Almeida e Manuel Martins Saraiva.

96 — *Evolução da Técnica Mecanográfica Resultante da Utilização de Ordenadores Electrónicos,* por Dario Gonçalves, director dos Serviços Mecanográficos do Ministério das Finanças.

97 — *Pensões a Cargo do Ministério das Finanças,* pelo chefe de secção Armando Furtado Saraiva.

98 — *Abono de Família aos Servidores do Estado,* pelo Dr. Jorge Naves, chefe da Repartição do Abono de Família e das Pensões.

99 — *Despesas com Obras, Aquisições e Outros Encargos dos Serviços do Estado.*

100 — *A Desvalorização do Esterlino,* pelo chefe de secção Luís Gonzaga Fernandes Tavares.

EM 1969:

- 101 — *Conta Geral do Estado — Mecanização da «Conta dos Pagamentos» — 1.ª Fase: «Controle» Mecanográfico dos Pagamentos — Eliminação do «Averbamento»*, por Dario Gonçalves, director dos Serviços Mecanográficos do Ministério das Finanças.
- 102 — *Simplificação Administrativa no Âmbito da Direcção-Geral da Contabilidade Pública*.
- 103 — *Instruções para o Processamento de Folhas de Despesa e Requisições de Fundos*.
- 104 — *Equilíbrio e Execução Orçamental*, pelo chefe de secção João Maria da Silva.
- 105 — *O Elemento Humano na Vida Profissional dos Funcionários*, pelo chefe de secção António Leal Telo.
- 106 — *A Preparação Técnica dos Funcionários em Face do Desenvolvimento dos Serviços*, pelos primeiros-oficiais Francisco de Jesus Nunes, João Maria Serejo e Carlos Neves Gomes.
- 107 — *Balança Económica Nacional — Suas Determinantes*, pelos chefes de secção Manuel António Cordeiro Ferreira e Aires da Graça Baptista.

EM 1970:

- 108 — *Tabelas de Abonos e Descontos aos Funcionários do Estado e Principais Regras a Observar no Seu Cálculo e no Processamento das Respectivas Folhas*.
- 109 — *Tabelas de Abonos e Descontos aos Funcionários Colocados nos Serviços Descentralizados do Ministério das Finanças e Principais Regras a Observar no Seu Cálculo e no Processamento das Respectivas Folhas*.
- 110 — *Tabelas de Abonos e Descontos ao Pessoal do Ensino Primário e Principais Regras a Observar no Seu Cálculo e no Processamento das Respectivas Folhas*.
- 111 — *Tabelas de Abonos e Descontos aos Funcionários Colocados nos Serviços Descentralizados do Ministério das Obras Públicas e Principais Regras a Observar no Seu Cálculo e no Processamento das Respectivas Folhas*.
- 112 — *Esboço de Um Balanço do Estado por Variações Patrimoniais — Sua Aplicação à Gérencia de 1969*, pelo chefe de secção Fernando Pereira Simões.
- 113 — *Nova Classificação das Receitas e Despesas Públicas*, pelo chefe da 5.ª Repartição, Joaquim das Neves Santos.
- 114 — *Pesquisa de Novas Técnicas*, pelo grupo de trabalho presidido pelo adjunto do Director-Geral da Contabilidade Pública, Dr. Sabino Silva da Costa Teixeira.
- 115 — *A Desvalorização do Esterlino — 2.ª parte*. Coordenação do chefe de secção António Cordeiro de Mendonça Freitas.

EM 1971:

- 116 — *Balanço da Tesouraria do Estado*. Ensaio com referência a 31 de Dezembro de 1969, pelo chefe de repartição Luís das Neves Álvares.
- 117 — *Instruções para a Execução do Decreto-Lei n.º 305/71, de 15 de Julho*, pelo chefe de Repartição Joaquim das Neves Santos.
- 118 — *Oscilações Cambiais* (o franco francês e o marco alemão). Coordenação do chefe de secção António Cordeiro de Mendonça Freitas.
- 119 — *Pagamento dos Vencimentos por Depósito em Contas Bancárias à Ordem dos Servidores do Estado*.
- 120 — *Casos Técnicos Especiais — II vol.* Coordenação do chefe de secção Luís Gonzaga Fernandes Tavares.
- 121 — *Pensões*.

EM 1972:

- 122 — *Modificações ao Orçamento Geral do Estado* — Elementos destinados a auxiliar a execução do Decreto-Lei n.º 54/72, de 15 de Fevereiro, pelo chefe de secção Manuel Marques de Almeida e pelo primeiro-oficial Manuel Guerreiro Dias.
- 123 — *Contabilidade Nacional-Contabilidade do Estado — Suas Perspectivas na Administração Pública dos Estados Modernos* — Noções e aspectos gerais, pelo primeiro-oficial Raul da Conceição Rodrigues.

- 124 — *Adenda aos Apontamentos para Terceiros-Oficiais.*
 125 — *Suplemento Eventual.* — Elementos para a boa execução do Decreto-Lei n.º 457/72, de 15 de Novembro.
 126 — *Abono de Família dos Servidores do Estado* — Instruções para a sua execução.
 127 — *Pensões a Cargo do Ministério das Finanças.* Relatado pelo chefe de secção Armando Furtado Saraiva.
 128 — *Oscilações Cambiais* (o franco francês e o marco alemão) — 2.ª parte. Coordenação do chefe de secção António Cordeiro de Mendonça Freitas.
 129 — *Instruções para a Execução do Orçamento das Receitas do Estado para 1973.*

EM 1973:

- 130 — *Balanço da Tesouraria do Estado (Sua Aplicação à Gerência de 1970) e Balanço do Estado por Variações Patrimoniais (Sua Aplicação à Gerência de 1970)*, respectivamente pelo chefe de repartição Luís das Neves Álvares e pelo chefe de secção Fernando Pereira Simões.
 131 — *Balanço da Tesouraria do Estado (Sua Aplicação à Gerência de 1971) e Balanço do Estado por Variações Patrimoniais (Sua Aplicação à Gerência de 1971)*, respectivamente pelo chefe de repartição Luís das Neves Álvares e pelo chefe de secção Fernando Pereira Simões.
 132 — A *Colaboração da Direcção-Geral da Contabilidade Pública na Reforma Administrativa.* (Coordenação orientada pelo chefe de repartição Mário Cambraia, com a colaboração do chefe de secção Manuel Marques de Almeida e do primeiro-oficial Manuel Guerreiro Dias.)
 133 — *Providências sobre o Funcionalismo* — Março de 1973.
 134 — *Novos rumos para alguns sectores da Administração Pública*, pelo chefe de secção Manuel Marques Correia.
 135 — *Revisão das Pensões a cargo do Ministério das Finanças.* (Relatado pelo chefe da Repartição do Abono de Família e das Pensões, Dr. Jorge Naves.)
 136 — *Classificação Administrativa das Receitas do Estado*, pelo chefe da 5.ª Repartição, Joaquim das Neves Santos.
 137 — A *Administração e o Funcionário.* — Subsídios para um estudo da função pública, pelo chefe de secção Álvaro Figueiredo de Melo.
 138 — *Comunicação e Técnicas de Dinâmica de Grupos*, pelo subdirector de contabilidade António Leal Telo.
 139 — *Reuniões — Princípios e Práticas de Condução*, pelo subdirector de contabilidade José Manuel da Paz Pereira Mendes.
 140 — *Relações Humanas — Relações Públicas. Sua Interligação na Administração Pública Moderna*, pelo secretário de contabilidade de 1.ª classe Raul da Conceição Rodrigues.
 141 — A *Modernização da Administração e a Decisão Político-Administrativa*, pelo subdirector de contabilidade Manuel Marques de Almeida.
 142 — *Techniques d'analyse quantitative pour l'élaboration et le contrôle des décisions administratives*, par Aureliano Felismino, membre de l'Institut International des Sciences Administratives et du Comité des Pratiques Administratives.
 143 — *Formação Profissional — Algumas Experiências*, pelo adjunto do chefe da Repartição do Expediente, Joaquim Pereira Leal.
 144 — *Três Anos de Secretariado da O. T. A. N. — 1970-1973*, pelo director de contabilidade Dr. António Duarte Resina.
 145 — *Suplemento Eventual/1973* — Elementos para boa execução do Decreto-Lei n.º 617/73, de 20 de Novembro.

B) Outras actividades

EM 1945:

Palestras profissionais destinadas aos opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de primeiros-oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública, realizadas no Instituto Superior de Ciências Económicas e Financeiras.

EM 1946:

Curso de preparação dos opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de segundos-oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

EM 1948:

Ex-líbris do Gabinete de Estudos.

EM 1949:

Cursos de preparação dos opositores aos concursos para preenchimento de vacaturas de primeiros e segundos-oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

EM 1951:

Palestras profissionais destinadas aos opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de chefes de secção do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

EM 1953:

Cursos de aperfeiçoamento para opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de primeiros e segundos-oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

EM 1955:

Curso de aperfeiçoamento para opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de segundos-oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

EM 1957:

Curso de aperfeiçoamento para opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de primeiros-oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

Palestra subordinada ao título: «O fundador do Gabinete de Estudos António José Malheiro», proferida em 14 de Junho pelo director-geral da Contabilidade Pública, na inauguração de uma sala de cursos.

I Seminário para opositores ao concurso para chefes de secção.

EM 1958:

Curso de aperfeiçoamento para opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de segundos-oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

EM 1959:

II Seminário para apreciação e discussão do trabalho do primeiro-oficial Luís Gonzaga Fernandes Tavares, subordinado ao título: «Novas perspectivas no domínio da ciência das finanças». Palestra subordinada ao título: «Valorização profissional do pessoal da Direcção-Geral da Contabilidade Pública», proferida pelo chefe da 12.^a Repartição, Dr. Henrique Daries Louro. Colóquio entre os chefes de secção da Conta sobre métodos de conferência de recibos, das contas de pagamento e averbamento das autorizações expedidas.

EM 1960:

Palestra subordinada ao título: «A simplificação efectuada no orçamento de 1960 nos agrupamentos das receitas públicas», proferida pelo chefe da 1.^a Repartição Joaquim das Neves Santos.

Palestra subordinada ao título: «O problema da mecanização do processamento dos abonos dos servidores e pensionistas do Estado», proferida pelo chefe da Repartição Central, Dario Gonçalves.

«Construir o futuro sobre as posições conquistadas» — palavras proferidas em 27 de Abril pelo Dr. Aureliano Felismino, na Sala de Cursos Prof. Doutor Costa Leite (Lumbrales). Palestras proferidas pelo director-geral da Contabilidade Pública da Suíça, Dr. Maurice Heimann.

Colóquio entre os chefes das secções de liquidação sobre métodos a seguir na conferência de folhas (das 2.^a e 3.^a classes de despesas) e de requisições de fundos.

EM 1961:

Palestra subordinada ao título: «Ainda a propósito da valorização profissional do pessoal da Direcção-Geral da Contabilidade Pública», proferida pelo Dr. Henrique Daries Louro, como presidente da comissão de leitura designada para apreciar os trabalhos apresentados por funcionários da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

Palestra subordinada ao título: «Organização e métodos — Algumas notas», proferida pelo chefe da Repartição Central, Dario Gonçalves.

«Orientação do novo programa de concursos e realização das respectivas provas» — palavras proferidas pelo director-geral da Contabilidade Pública na Sala de Cursos Prof. Doutor Costa Leite (Lumbrales).

Sessões de estudo — Encontros, para opositores aos concursos para preenchimento de vacaturas de primeiros e segundos-oficiais.

Palestra subordinada ao título: «Contabilidade do Estado: Balanço (ponto do programa do concurso para chefes de secção)», proferida pelo chefe da 2.^a Repartição, Raul da Silva Baptista.

Palestra subordinada ao título: «Classificação das despesas públicas e a progressão do sector extraordinário», proferida pelo chefe da Repartição da Conta, Joaquim das Neves Santos, e dirigida aos opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de chefes de secção do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

Palestra subordinada ao título: «Alguns subsídios para facilitar o estudo dos seguintes pontos: Balança Comercial e Balança de Pagamentos; Rendimento Nacional (Noções)», proferida pelo chefe da Repartição da Conta, Joaquim das Neves Santos, e dirigida aos opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de chefes de secção do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

EM 1962:

Palestra subordinada ao título: «Trabalhos dactilográficos — Alguns conselhos para o seu aperfeiçoamento», proferida pelo chefe da Repartição do Abono de Família e das Pensões, Dario Gonçalves.

Curso de preparação para os aspirantes opositores ao concurso para terceiros-oficiais.

EM 1965:

Curso de aperfeiçoamento para opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de segundos-oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

Curso de aperfeiçoamento para opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de primeiros-oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

EM 1966:

Colóquio entre os chefes de secção da Conta sobre revisão e actualização das matérias tratadas nos colóquios de 1959 e 1960.

Sessão de estudo — Encontro — para opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de chefes de secção.

EM 1968:

Palestra subordinada ao título: «Evolução da técnica mecanográfica resultante da utilização de ordenadores electrónicos», proferida por Dario Gonçalves, director dos Serviços Mecanográficos do Ministério das Finanças.

EM 1969:

Palestra subordinada ao título: «Conta Geral do Estado — Mecanização da conta dos pagamentos, 1.ª fase: *Contrôle* mecanográfico dos pagamentos — Eliminação do averbamento», proferida por Dario Gonçalves, director dos Serviços Mecanográficos do Ministério das Finanças.

EM 1970:

Curso de aperfeiçoamento para opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de segundos-oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

Curso de aperfeiçoamento para opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de primeiros-oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

Palestra do chefe da 5.ª Repartição, Joaquim das Neves Santos, sobre a posição dos estudos da revisão estrutural do Orçamento Geral do Estado.

Palestra do chefe da 5.ª Repartição, Joaquim das Neves Santos, sobre a nova classificação das receitas e despesas públicas, em projecto, seguida de troca de impressões.

EM 1971:

Reunião de trabalho com o director dos Serviços Mecanográficos do Ministério das Finanças, Dario Gonçalves, a propósito do pagamento de vencimentos por meio de depósito em conta bancária e simplificações a introduzir no circuito dos vencimentos.

EM 1973:

Curso de aperfeiçoamento para opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de segundos-oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

C) Publicações periódicas

Boletim Confidencial (mensal) — N.ºs 1 a 112, referentes aos meses de Junho de 1964 a Setembro de 1973.

Boletim Bibliográfico (trimestral) — N.ºs 1 a 26 do 2.º trimestre de 1967 ao 3.º trimestre de 1973.