

L'expérience française de rationalisation des choix budgétaires, par PHILIPPE HUET et JACQUES BRAVO. — PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE, Paris, 1973, 295 p.

Jannine Castonguay

Volume 50, Number 2, avril-juin 1974

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/803049ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/803049ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal

ISSN

0001-771X (print)

1710-3991 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this review

Castonguay, J. (1974). Review of [*L'expérience française de rationalisation des choix budgétaires*, par PHILIPPE HUET et JACQUES BRAVO. — PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE, Paris, 1973, 295 p.] *L'Actualité économique*, 50(2), 294–296. <https://doi.org/10.7202/803049ar>

L'expérience française de rationalisation des choix budgétaires, par PHILIPPE HUET et JACQUES BRAVO. — PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE, Paris, 1973, 295 pages.

Les pays prennent de plus en plus conscience de la nécessité de coordonner les décisions et les lignes d'action des divers ministères d'une même organisation gouvernementale. Or les décisions, les choix, les lignes d'action publiques trouvent leur efficacité et se concrétisent finalement dans le budget de l'administration publique. De plus, la limite des ressources, en France comme dans tous les pays, crée des contraintes aux dépenses et requiert de ce fait des choix plus judicieux afin d'affecter les ressources disponibles aux besoins jugés prioritaires. Afin d'assurer ce choix judicieux à travers la complexité des problèmes posés à l'administration publique, quelques pays se sont dotés depuis 1960 d'un système intégré de gestion administrative gouvernementale plus moderne axé sur la planification et la programmation budgétaire.

Ce système, lancé aux Etats-Unis sous le signe de P.P.B.S. (Planning Programming Budgeting System) est connu en France sous le sigle de R.C.B. (Rationalisation des choix budgétaires). Philippe Huet et Jacques Bravo dans leur remarquable ouvrage décrivent de façon fort intéressante

le mouvement français lancé officiellement en janvier 1968. Le lancement du mouvement français de Rationalisation des choix budgétaires fut confié à un organe appelé « Mission R.C.B. ». Cet organe devait promouvoir l'expérimentation de la méthode R.C.B., d'abord à l'intérieur du ministère de l'Economie et des Finances et de là, favoriser son implantation dans toute l'organisation administrative gouvernementale. Dans une étape préliminaire, il fallait voir à la formation au moyen de sessions de recyclage, de séminaires, de stages, etc. puis, dans une seconde phase, créer une nouvelle commission interministérielle dont le rôle serait de faire le point, d'étudier les problèmes de méthode et d'examiner les difficultés survenues pendant l'opération. Cette méthode budgétaire appliquée selon des modalités propres à chaque pays s'inspire néanmoins partout des principes de gestion qui sont de plus en plus généralisés :

- la planification stratégique dont les composantes sont la prévision de l'avenir et l'adaptation au présent grâce aux alternatives préalablement établies ;
- la direction par objectifs, impliquant décentralisation décisionnelle et donc participation à chaque niveau de responsabilité et ajustement aux objectifs ;
- le contrôle budgétaire par la comparaison entre les résultats obtenus et les prévisions faites ;
- l'information permettant à chaque niveau décisionnel de s'auto-évaluer de façon constructive.

La programmation, considérée justement comme l'étape la plus importante de l'expérience, a requis beaucoup de travail et nécessité l'apport de personnel compétent dans les divers ministères de l'administration publique française. La programmation, c'est l'établissement des étapes de réalisation des objectifs. Ces étapes groupent activités et moyens dans un ensemble ordonné et cohérent. L'analyse de la mise en mouvement de ce nouveau système administratif a permis de relever les conditions constantes sans lesquelles on ne peut assurer le progrès continu :

- la motivation de tout le personnel concerné par le changement ;
- une capacité d'étude avec l'apport d'experts de l'extérieur ;
- la mise en place d'un système d'information bien adapté ;
- une incitation sans cesse éveilleuse d'action ;
- la préparation du personnel et des projets de travail ;
- la transformation progressive et profonde du discours budgétaire.

Les secteurs de l'administration française plus particulièrement décrits sont : la défense nationale, l'équipement et le logement, l'éducation nationale.

A la Défense nationale le processus d'implantation de la R.C.B. est engagé de façon irréversible. Il correspondait à un besoin déjà exprimé.

La transformation se fait plus lentement au ministère de l'Équipement et du Logement. Des réformes de structures internes semblent s'imposer comme point de départ.

A l'Éducation nationale, la réforme est plus récente. On entrevoit une réorganisation d'ensemble. Des orientations nouvelles sont amorcées.

Le mouvement français de rationalisation des choix budgétaires s'inscrit dans l'ensemble des recherches et des expériences étrangères bien qu'il ait été adapté aux besoins propres de la France.

La R.C.B. permet d'apporter un complément au rôle que joue le Plan français dans le développement national. Alors que dans le Plan l'investissement occupe la place centrale, dans la méthode d'analyse par les choix budgétaires l'investissement est de l'ordre des moyens.

Jannine Castonguay