

## LA RATIONALISATION DES CHOIX BUDGÉTAIRES

### PRÉAMBULE

On assiste actuellement au développement des méthodes modernes d'organisation et de gestion. Pour les administrations il s'agit essentiellement de rationalisation des choix budgétaires : R.C.B. Cette rationalisation a commencé aux Etats-Unis en 1965 sous la présidence de Johnson et a gagné, en France depuis 1968, plusieurs ministères (Défense, Equipement).

Cette rationalisation a pour but de répondre à la question : les services publics sont-ils efficaces ? et de conduire à de meilleurs choix budgétaires. Actuellement plusieurs contraintes pèsent sur la préparation des budgets :

- cadre annuel qui paralyse une action à long terme ;
- comptabilité par nature, d'abord par ministère, maintenant un peu par action ;
- pas d'indicateur d'efficacité ;
- pas d'inventaire systématique des solutions possibles (pas d'objectif, pas d'indicateur d'efficacité, donc pas de recherche réelle de solutions) ;
- contrôle budgétaire surtout administratif et comptable, sans souci de mesure d'efficacité.

### I - LES ÉTAPES D'ANALYSE DE TYPE R.C.B.

1) Détermination des objectifs, étape essentielle. Il ne faut pas confondre objectifs et moyens (exemple : choix dans une grande ville entre une grande piscine-cathédrale et plusieurs piscines plus modestes bien plus proches des usagers).

2) Analyse des variables d'action qui permettent de faire évoluer le système (exemple pour la délinquance : misère, éducation, urbanisme, emploi...). Cette étude permet de sélectionner les moyens en fonction des objectifs. A ce niveau, on peut utiliser la technique des modèles. Un modèle est l'ensemble des variables et des relations entre ces variables décrivant l'évolution du système. Si ces variables sont quantifiables, on peut établir des équations et utiliser l'informatique.

3) Évaluation des actions ou, en termes plus courants, des programmes. Il s'agit de choisir un critère pour classer les moyens par rapport aux objectifs. Il y a deux grands axes : coûts, efficacité.

— au niveau des coûts, l'évaluation est relativement facile. Certains éléments sont cependant assez complexes à chiffrer (coût de la perte de temps).

— l'efficacité est souvent plus difficile à chiffrer dans les services publics. Dans une entreprise on procède à l'évaluation des avantages marchands (chiffrables) et des avantages non marchands (non chiffrables). On peut alors calculer un « ratio » coût-efficacité par moyen et par là choisir les moyens les plus efficaces.

Exemple de la sécurité routière :

- inventaire des variables : homme, véhicule, infrastructure ;
- actions sur ces variables :
  - prévention et sauvegarde (pour les hommes, éducation ; pour les véhicules, équipement et entretien ; pour l'infrastructure, routes) ;
  - réparation (secours au blessé, évaluation du coût d'un blessé, d'un mort...).

Ces trois étapes de l'analyse permettent de prendre une décision et de la mettre en œuvre. Cette mise en œuvre nécessite l'emploi des techniques de gestion.

### II - PRINCIPES DE GESTION BUDGÉTAIRE

Il y a trois points importants :

1) Prévision : Elle porte sur les productions, services et charges et comporte une analyse des coûts avec la distinction : frais fixes et frais variables.

2) Budgétisation : C'est la présentation fonctionnelle des dépenses. On reprend les charges par nature et on les ventile selon les différents services de l'entreprise (méthode des sections).

- 3) Contrôle : — rapprochement frais réels, frais prévus.  
— actions correctives.

Le total des charges correspond au coût de l'entreprise. Il reste à le comparer avec l'objectif visé.

Le problème essentiel est toujours de bien situer les objectifs.

#### CONCLUSION

L'implantation de ce schéma se heurte aux habitudes acquises ce qui peut créer des difficultés psychologiques. Ce système d'analyse est salubre car il permet de découvrir les maladies de l'entreprise. La guérison est fonction de la capacité du système à reconnaître ses maladies et à essayer de s'améliorer, donc à assurer sa propre dynamique.

**M. Algoud.**