

*Le budget de programmes : un outil moderne de gestion*, par JOCELYN JACQUES et MICHEL PAQUIN avec la collaboration de ROBERT TALBOT. Collection « Études et Dossiers », LA DOCUMENTATION QUÉBÉCOISE, ministère des Communications. ÉDITIONS AGENCE D'ARC INC., ÉDITEUR OFFICIEL DU QUÉBEC, Québec, 1977, 310 p.

Yvan Stringer

Volume 54, numéro 1, janvier–mars 1978

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/800767ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/800767ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal

ISSN

0001-771X (imprimé)

1710-3991 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce compte rendu

Stringer, Y. (1978). Compte rendu de [*Le budget de programmes : un outil moderne de gestion*, par JOCELYN JACQUES et MICHEL PAQUIN avec la collaboration de ROBERT TALBOT. Collection « Études et Dossiers », LA DOCUMENTATION QUÉBÉCOISE, ministère des Communications. ÉDITIONS AGENCE D'ARC INC., ÉDITEUR OFFICIEL DU QUÉBEC, Québec, 1977, 310 p.] *L'Actualité économique*, 54(1), 131–133. <https://doi.org/10.7202/800767ar>

**Le budget de programmes : un outil moderne de gestion**, par JOCELYN JACQUES et MICHEL PAQUIN avec la collaboration de ROBERT TALBOT. Collection « Etudes et Dossiers », LA DOCUMENTATION QUÉBÉCOISE, ministère des Communications. EDITIONS AGENCE D'ARC INC., EDITEUR OFFICIEL DU QUÉBEC, Québec, 1977, 310 pages.

Ce volume se propose d'expliquer le système de gestion budgétaire PPB (planification, programmation, budgétisation) par la méthode de l'enseignement programmé. Destiné aux non-initiés, il se veut à la fois simple et

complet. Il est effectivement simple, sans toujours être clair toutefois, et, s'il couvre plusieurs des aspects importants du système PPB, il le fait de façon très superficielle. Il pourrait difficilement en être autrement dans un volume contenant à peine cent vingt pages de texte. Le contenu analytique du volume nous paraît particulièrement faible et le texte renferme une bonne portion de tautologies, d'incohérences et même d'erreurs. Les auteurs affirment, par exemple, que « le choix des programmes relève du responsable qui doit prendre une décision » (p. 221) et que « l'efficacité d'une solution correspond au point où elle se situe sur l'échelle d'efficacité » (p. 233). Ce dernier énoncé est d'ailleurs jugé assez important pour constituer la « bonne » réponse à la seule question posée en fin de chapitre dans le cadre de l'enseignement programmé. Plus sérieusement, les auteurs ne respectent pas toujours leurs propres définitions. Ainsi, dans leur exemple de calcul économique public, ils incluent dans les coûts secondaires d'un projet des coûts directement attribuables au projet (p. 259). Nous pourrions multiplier de tels exemples.

Plusieurs chapitres sont clairement inadéquats, notamment ceux portant sur les techniques d'analyse (analyse des coûts, analyse de programmes, analyse coût-efficacité, calcul économique public), en dépit du fait que les auteurs insistent sur l'importance de l'analyse dans le système PPB. Le chapitre portant sur l'analyse coût-efficacité est remarquable à cet égard. Il compte l'équivalent de deux pages, une d'entre elles étant abordée par une illustration tout à fait incorrecte. Les auteurs y étudient le cas d'un service d'ambulance dont une expansion a été jugée souhaitable a priori, sur la base de critères indéterminés. Notons au départ qu'une analyse appropriée aurait inclus dans les options disponibles le maintien et même la réduction du service existant. Les seules options considérées consistent à acheter une, deux, trois ou quatre ambulances additionnelles, l'efficacité et le coût augmentant avec le nombre d'ambulances. Trois solutions différentes sont fournies en l'espace de dix lignes, avec un minimum d'explications. Les auteurs retiennent d'abord la solution la moins coûteuse et, bien sûr, la moins efficace : ils optimisent en minimisant le coût moyen. Ils obtiennent une deuxième solution en utilisant, selon leurs termes, « l'approche à efficacité donnée », mais ils procèdent de façon illogique puisqu'ils font un choix entre des options impliquant des efficacités différentes. Ils font la même erreur en utilisant « l'approche à coût donné » : ils ne maintiennent pas le coût constant, mais comparent des options entraînant des coûts différents. Il s'agit là de lacunes inadmissibles : elles risquent d'engendrer la confusion et des conceptions erronées chez le lecteur non initié.

Les autres chapitres mentionnés n'exhibent peut-être pas des faiblesses aussi évidentes, mais ils sont tout de même mal organisés, confus et beaucoup trop brefs, compte tenu de la complexité des sujets traités. Quelques chapitres pourront être utiles à certains lecteurs, mais ils sont plutôt rares (le budget, les programmes, la structure de programmes) et la superficialité en restreint considérablement la valeur. Certains voudront aussi reprocher aux auteurs de passer sous silence la dimension politique de la prise de décision budgétaire.

Quant à la méthode de l'enseignement programmé, elle nous paraît plutôt mal appliquée : choix de questions douteux, formulation souvent ambiguë et ton général presque enfantin.

Yvan Stringer