

# Tables rondes animées sur les bonnes pratiques reliées aux processus budgétaires

Association des gestionnaires financiers municipaux du Québec

**SÉBASTIEN BOIVIN, CPA**  
Conseiller stratégique

**CPA**  
performance

# Agenda

- Introduction – L'importance du contexte
- Présentation du fonctionnement des tables rondes
- Tables rondes:
  - Niveau de détail du budget
  - Responsabilité budgétaire
  - Gestion de risque dans le processus budgétaire
- Rétroaction

# Introduction



## **L'importance du contexte dans le design d'un processus budgétaire**

# L'importance du contexte

## Quelles sont les plaintes par rapport au processus actuel ?

Catégorie	Plainte courante
Temps et lourdeur	Trop long et trop complexe
Rigidité	Budgets figés, peu flexibles
Approche trop descendante	Manque de participation des gestionnaires terrain
Prévisions irréalistes	Objectifs trop optimistes/pessimistes
Manque de lien stratégique	Budget $\neq$ stratégie
Manque de transparence	Processus opaque et incompris
Pression politique / interne	Arbitrages biaisés
Trop de détails	Micro-gestion inutile
Peu de responsabilisation	« On dépense ou on perd le budget »
Suivi et mise à jour faibles	Budget « fait une fois » et oublié
Outils inadéquats	Excel mal structuré, systèmes lents
Manque de formation	Gestionnaires non outillés

## L'importance du contexte

**La stratégie de la municipalité est une variable, pas une constante.**

- La stratégie préconisée par les décideurs peut influencer le design:
  - Emphase sur la gestion des coûts → rigueur, contrôle;
  - Emphase sur l'innovation → processus souple.

## L'importance du contexte

### Exemple de la ville de Québec :



- **Jean-Paul L'Allier (1989-2005)**
  - Transformateur, emphase sur la culture et architecte des fusions municipales.
- **Andrée Boucher (2005-2007)**
  - Posture critique, et redresseuse. Focus services aux citoyens.
- **Régis Labaume (2007-2021)**
  - Approche centralisatrice, axé sur les projets

# Facteurs pouvant influencer les choix

## Rapidité du changement

- Environnement turbulent = prédictions difficiles.
  - Éviter le trop grand niveau de détail
  - Gestionnaires de première ligne sont souvent mieux positionnés pour déterminer les tendances.
  - Budgétisation ascendante (bottom-up).

# Fonctionnement des tables rondes



- Introduction du sujet – 5 minutes
- Période d'échange – 12 minutes (environ 2 minutes par participant)
- Rétroaction des tables – 20 minutes
- Retour du conférencier – 5 minutes
- **Total par sujet : environ 45 minutes**

# Niveau de détails au budget

## Niveau de détails au budget

### Granularité de l'information financière présentée, et demandée.

- Au niveau du poste compte comptable ? G/L ?
- Regroupements pour certains postes ?
- Variable d'un exercice budgétaire à l'autre ?
- Variable d'un secteur à l'autre ?

## Niveau de détails au budget

### Deux visions s'affrontent :

- Effort requis;
  - Pour les finances, et pour les collaborateurs

### Les choix sont dictés par :

- Besoins d'analyses d'écart futur
- Péremption du budget
- Niveau de contrôle exercé par la gestion
- Outil de gestion en place
- Souvent l'approche est en fonction du système d'information disponible

## Niveau de détails au budget

### Questions d'optimisation :

- Est-ce que le niveau de détail des postes comptables est variable d'une année à l'autre ?
- Est-ce que les dirigeants doivent passer un temps important sur des postes comptables peu analysés ou non stratégique
- Est-ce que du détail est exigé sur les postes importants afin d'appuyer les analyses qui seront effectués lors des suivis budgétaires.

# Niveau de détails au budget

## Focus des échanges :

- Faites vous certains regroupements, ou restez-vous au niveau du poste comptable ?
  - Si oui, lesquels et pourquoi ?
- Est-ce que le détail demandé change d'une année à l'autre ?
  - Si non, pourquoi ?
- Est-ce que le détail demandé varie d'un suivi budgétaire à l'autre ?

# Niveau de détails au budget

## Tables rondes

00:00

Start	Stop	Reset	mins:12	secs:0
type: None		▼		
 Breaktime for PowerPoint by Flow Simulation Ltd. Show Settings <input type="checkbox"/>				

# Niveau de détails au budget

## Retour en groupe

00:00

Start	Stop	Reset	mins:20	secs:0
type: None		▼		
 Breaktime for PowerPoint by Flow Simulation Ltd. Show Settings <input type="checkbox"/>				

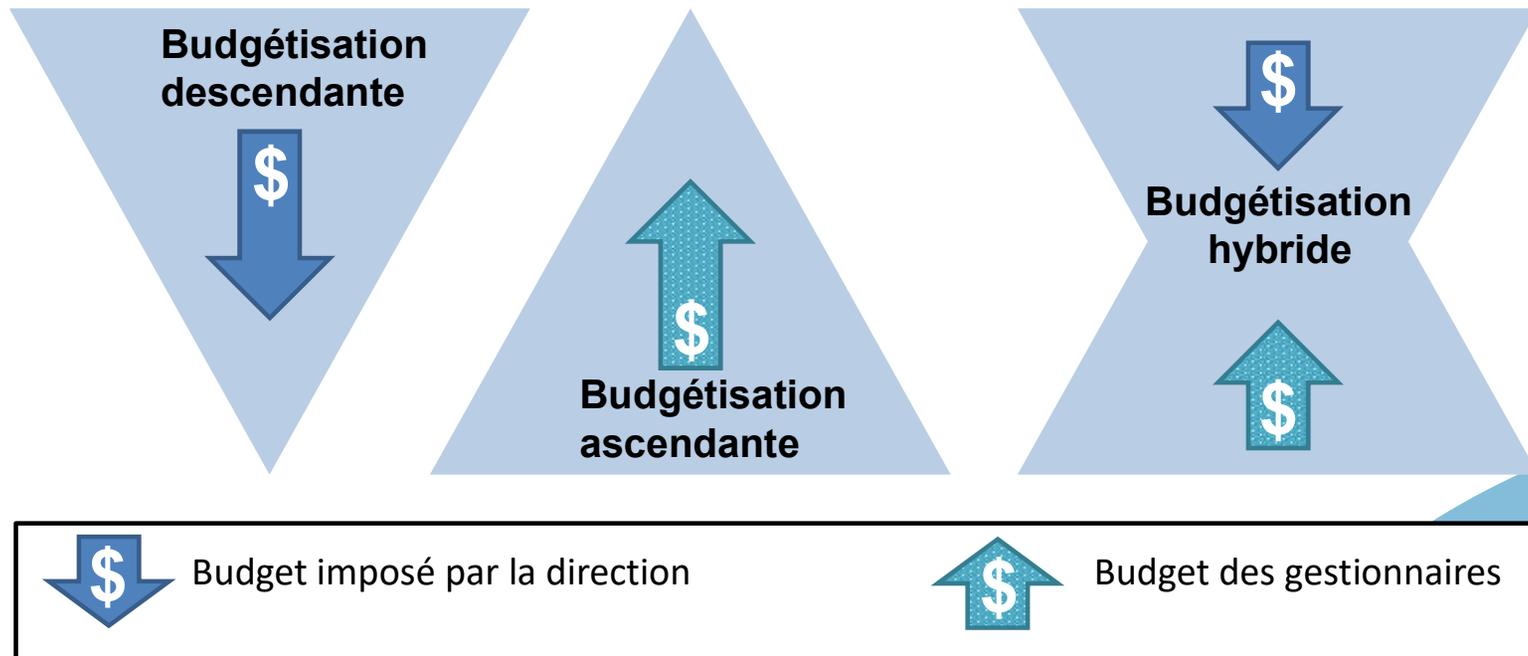
# Responsabilité budgétaire

# Responsabilité budgétaire

## Qui budgete quoi ?

- Qui budgete :
  - Les fonctions générales
  - Les centres de responsabilités
  - Les services partagés
  - Les processus horizontaux (ex : Agilité à l'échelle)

# Responsabilité budgétaire



# Responsabilité budgétaire

## Questions d'optimisation :

- Est-ce que la bonne personne est en charge de budgéter le bon coût ?
- Est-ce des coûts hors de la responsabilité des gestionnaires sont budgété par les gestionnaires ?
- Est-ce qu'il y a des processus de collaboration encadrants les coûts transversaux ?

# Responsabilité budgétaire

## Focus des échanges:

- Quel est votre niveau de décentralisation pour la responsabilité budgétaire ?
  - Pourquoi ?
- Existe-t-il des freins à la responsabilisation des gestionnaires dans sa budgétisation au sein de l'organisation ?
  - Culture de contrôle ?
  - Freins liés aux systèmes ?
  - Manque de formation sur la gestion de ressources financières ?
- Est-ce qu'il y a des processus de collaboration encadrants les coûts transversaux ?
  - Ex : Processus agile ? Utilisation conjointe de ressources ?

# Responsabilité budgétaire

## Tables rondes

00:00

Start Stop Reset mins:12 secs:0  
type: None ▾  
Breaktime for PowerPoint by Flow Simulation Ltd. Show Settings

# Responsabilité budgétaire

## Retour en groupe

20:00

Start Stop Reset mins: 20 secs: 0  
type: None ▼  
Breaktime for PowerPoint by Flow Simulation Ltd. Show Settings □

# Gestion de risque dans le processus budgétaire

## Gestion des risques

Établissement de réserves dans le processus budgétaire pour se préparer à absorber l'impact relié à des événements imprévus.

# Gestion des risques

## Comment ?

- 1<sup>re</sup> étape : - identification des facteurs de risque
- 2<sup>e</sup> étape : - évaluation des incidences  
- détermination des probabilités
- 3<sup>e</sup> étape : - calcul du risque  
- élaboration de stratégies
- 4<sup>e</sup> étape : - calcul du budget pour atténuation de risque  
- calcul de la réserve
- 5<sup>e</sup> étape : - Présentation à la haute direction

# Gestion des risques

## Exemple :

Facteurs de risque	Probabilité d'occurrence	Incidence financière	Risque	Stratégie pour atténuer le risque	Personne responsable	Échéance	Budget mise en place atténuation
Plan de continuité des affaires incomplet	10%	30 000\$	3 000\$	Mettre à jour le plan de continuité	Directeur général	Septembre	5 000\$
Hiver à haute précipitation	20%	100 000\$	20 000\$	Définir un plan de relève	Dir. Travaux publics	Juin	1 000\$
Piratage informatique	5%	500 000\$	25 000\$	Programme préventif	Directeur TI	mars	10 000\$
<b>Réserve pour risque :</b>			<b>48 000\$</b>	<b>Budget de mise en place des atténuations :</b>			<b>16 000\$</b>

# Gestion des risques

## Questions d'optimisation :

- Est-ce qu'une provision est conservée afin de pallier aux risques éventuels ?
- Est-ce qu'un mécanisme existe pour utiliser les provisions pour risques en cours d'année en fonction de la disponibilité potentielle des fonds ?

# Gestion des risques

## Focus des échanges:

- Avez-vous déjà vécu des événements « catastrophique » au niveau budgétaire, et comment avez-vous géré le tout ?
- Est-ce en place chez vous ? Si oui, décrivez votre processus.
- Pour une plus petite municipalité, comment est-ce que le tout pourrait se mettre en place ?

# Gestion de risque dans le processus budgétaire

## Tables rondes

11:57

Start Stop Reset mins: 12 secs: 0  
type: None ▼  
Breaktime for PowerPoint by Flow Simulation Ltd. Show Settings □

# Gestion de risque dans le processus budgétaire

## Retour en groupe

20:00

Start Stop Reset mins: 20 secs: 0  
type: None ▼  
Breaktime for PowerPoint by Flow Simulation Ltd. Show Settings □

**Merci !!!**

**SÉBASTIEN BOIVIN, CPA**

Conseiller stratégique

(418) 997-6715

[Sebastien.boivin@cpaperformance.ca](mailto:Sebastien.boivin@cpaperformance.ca)

**CPA**  
performance