

POURQUOI DÉCENTRALISER VOS PROCESSUS BUDGÉTAIRES ?

Les responsables de la fonction finance d'aujourd'hui sont sous pression plus que jamais. Avec la rareté de main-d'œuvre qualifiée, la supervision ou l'implication dans des projets de transformations transversaux d'importance, de multiples tâches transactionnelles qui ne sont pas optimisées autant qu'on le souhaiterait et une reddition de compte qui prend de plus en plus de place dans l'agenda, le temps se fait rare. C'est alors que certains réflexes humains ont tendance à prendre le dessus : dont celui de centraliser les tâches pour les régler plus rapidement.

Un des exemples fréquents est le pilotage du processus budgétaire annuel, ainsi que dans les exercices de justification des écarts mensuels et trimestriels, où l'on peut observer une tendance à centraliser les efforts afin d'accélérer le processus. En agissant ainsi, le temps de production est effectivement accéléré, mais l'organisation ne bénéficie pas d'importants bénéfices qui méritent d'être discutés.

Un peu de contexte

Le rôle de la fonction finance par rapport au processus budgétaire n'est pas d'être le producteur et propriétaire des résultats, mais bien d'être le pilote du processus. Les finances devraient organiser les travaux, solliciter et encadrer les participants, organiser toute la communication organisationnelle autour du projet et rendre compte du processus et des résultats à la haute direction. Mais les chiffres fournis appartiennent aux différents gestionnaires qui doivent s'assurer d'une saine gestion de leurs ressources. Les finances ne doivent donc pas « faire » le budget des autres centres de responsabilité, n'y justifier eux-mêmes les écarts qui en découlent au moment d'arrimer le budget au réel. De plus, il est de la responsabilité des finances d'optimiser le processus afin d'aller chercher tous les bénéfices qui peuvent découler d'un processus budgétaire aligné avec les meilleures pratiques. Or, beaucoup de ces bénéfices ne peuvent être atteints sans décentralisation.

Alignement de la stratégie

Un des objectifs majeurs auquel le processus budgétaire doit s'attaquer est de s'assurer d'allouer les ressources de manière conséquente avec la stratégie de l'organisation. Ainsi, une fois la planification stratégique annuelle effectuée, une réflexion doit avoir lieu afin de déterminer l'impact de celle-ci sur le budget de l'année en question, de l'allocation des ressources, et sur la façon de communiquer le tout au reste de l'organisation. La décentralisation du processus

budgétaire devient donc un exercice de communication sur la stratégie de l'organisation pour l'année à venir, sur l'identification des secteurs qui seront les plus sollicités en fonction des décisions prises par la haute direction et sur l'allocation conséquente des ressources financières de l'organisation. Les réflexes d'allouer le budget majoritairement en fonction de l'historique sont des raccourcis qui nuisent à l'organisation sur plusieurs niveaux, tant au niveau de la motivation des gestionnaires sous pression qu'au niveau de la possibilité d'atteindre les objectifs budgétaires visés en début d'année.

Responsabilisation des gestionnaires

Le rôle d'un gestionnaire est par définition de planifier, organiser, diriger et contrôler les ressources financières, humaines et matérielles mises à sa disposition afin d'atteindre ses objectifs organisationnels. Or, lors de sondages auprès de gestionnaires de nombreuses organisations, une des principales plaintes entendues à propos du processus budgétaire est que celui-ci ne les aide pas à gérer, et constitue une distraction par rapport à leurs autres livrables. Lors de processus budgétaires très centralisés, les gestionnaires se font imposer des objectifs qui peuvent être contre-productifs, non atteignables dès le jour un de l'année est démotivant pour ceux qui en sont responsables.

Afin d'outiller les gestionnaires dans leur rôle, les organisations se doivent de les impliquer, autant dans la planification budgétaire annuelle que dans le suivi du réel à chaque mois ou trimestre, en plus de les rendre responsables de la justification de leurs écarts. Plus ils retourneront dans leurs chiffres au courant de l'année, plus l'appropriation s'effectuera et le processus deviendra un exercice de scénarisation et de contrôle utile dans la gestion quotidienne. Les planifications annuelles subséquentes seront plus précises et alignées avec la vision du gestionnaire sur ce qui sera sa situation opérationnelle, il pourra ensuite aisément comparer sa performance dans le courant de l'année avec le plan de match budgétaire qu'il aura lui-même établi.

La responsabilisation budgétaire peut être une roue qui semble complexe à mettre en mouvement, mais lorsqu'elle est en route, les bénéfices se font sentir rapidement, tant pour l'organisation que pour les gestionnaires.

Qualité de l'information

La responsabilité budgétaire est un concept primordial afin d'obtenir un budget annuel aussi précis que possible. Son application est très simple, il suffit de se demander : « Qui dans l'organisation est mieux placé afin de budgéter les différents postes de dépenses? », et ensuite d'impliquer ces gens dans le processus pour profiter de leurs connaissances. Que ce soit pour des raisons géographiques, de connaissance métier ou simplement pour mettre à profit l'expérience des différents gestionnaires, il est important de consulter ces gens afin de profiter de leurs connaissances pour générer le budget le plus précis possible. La réponse à cette même question est souvent le département des Finances, et il est tout à fait approprié de se réserver la budgétisation de postes qui pourraient être intuitivement sous la responsabilité de gestionnaires

parce que des connaissances comptables sont nécessaires pour arriver aux bons résultats (Ex. : Amortissement d'actifs T.I.).

De la même manière, les prévisions de vente et de production nécessitent à tout coup d'impliquer les départements visés, et de les arrimer entre eux (ex. : transmettre les volumes de ventes budgétés à la production) afin d'arriver à un scénario budgétaire conséquent.

Motivation

Les gestionnaires réagissent favorablement quand on leur fournit des outils appropriés pour les aider dans l'atteinte de leurs objectifs. Le fait de permettre aux gestionnaires de suivre leur budget et d'avoir accès à des données financières pertinentes et à jour au moment de la production du budget annuel est un important facteur de motivation. En effet, il sentira que l'organisation est à l'écoute de son plan de match, et lui donne les moyens de suivre son évolution au sein de celui-ci, tout en attendant de lui de justifier lui-même ses écarts par rapport au plan envisagé au départ. On est loin du détachement ressenti par les gestionnaires qui se font imposer un budget annuel sans être consulté.

Approche hybride

Le fait de décentraliser les différentes étapes de la production du budget et des suivis budgétaires nécessite bien sûr des investissements en temps. La coordination nécessaire pour impliquer plusieurs personnes dans le processus demande un certain effort et transforme réellement le rôle des finances en chef d'orchestre qui aligne les participants, plutôt que d'être un homme-orchestre qui effectue toutes les tâches lui-même. Il faut tout de même éviter de tomber dans certains pièges de la décentralisation afin de réellement profiter des avantages de l'approche.

L'approche hybride est une méthode qui vient combiner le meilleur de la centralisation du processus et sa décentralisation. Il s'agit de centraliser les étapes sans valeur ajoutée pour les participants au budget, tout en laissant ceux-ci compléter leur budget à l'intérieur d'un cadre fourni par les finances. Une des meilleures applications de ce principe est d'effectuer une première proposition budgétaire aux collaborateurs de manière centralisée, afin de leur fournir un barème à l'intérieur duquel le budget devrait se retrouver. Ainsi, lorsque le gestionnaire fera son budget, il saura si son budget se situe dans les attentes organisationnelles, et évitera ainsi de proposer un budget qui sera refusé et nécessitera une replanification.

Un autre piège de la décentralisation est la consolidation de l'information reçue. Le fait d'ajouter des fichiers Excel n'apporte absolument aucune valeur à l'organisation et consomme du temps de ressources clés aux finances. Pour pallier ceci, les gabarits de collecte devraient générer de l'information sous forme de tables normalisées qui se combineront facilement lors de la réception des fichiers. L'utilisation d'outils spécialisés permet aussi d'éliminer la consolidation du processus budgétaire.

Conclusion

Afin d'en savoir plus sur la décentralisation du budget, le sujet sera abordé lors du « Colloque sur la gestion de la performance – Secteurs public et parapublic – La planification budgétaire ». Pour inscription :

<https://vivo.cpaquebec.ca/Web/MyCatalog/ViewP?pid=a3HXxMXKppHRgbi6woAkVQ%3d%3d&id=67a6iPkFf54Kf%2fFdqaNS%2bg%3d%3d&cvState=cvSrch=DECIMAL>

Pour en savoir plus sur l'optimisation des processus budgétaires :

<https://www.decimal.ca/fr/expertise/optimisation-processus-budgetaire.htm>