

Le modèle de budgétisation "orienté vers le résultat" pour les institutions luxembourgeoises

Georges Kioes
Partner
Public Sector Leader
Deloitte

Christophe Vallet
Director
Technology & Enterprise Application
Deloitte

Olivier Piat
Senior Manager
Technology & Enterprise Application
Deloitte



Dans un contexte où la demande de services aux citoyens ne cesse d'augmenter, l'allocation et le contrôle budgétaire lors de la mise à disposition de ces services deviennent une priorité essentielle pour le Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg et la Chambre des Députés. Ils sont en effet invités à adapter la manière dont leurs budgets sont gérés, consommés et contrôlés, en recourant à des processus intégrés et à de nouvelles pratiques d'allocation budgétaire au sein des organisations nationales, municipales et parapubliques.

Inspirée des recommandations de l'OCDE et du pacte de stabilité et de croissance de l'Union Européenne (règlements n° 1466/97 et 1467/97 résultant du traité de Maastricht), mais aussi des premiers Etats membres de l'UE (le Royaume-Uni en 1988 et les Pays-Bas en 1994) à appliquer ce modèle, la budgétisation orientée vers le résultat vise à renforcer la capacité de financement des services, en adéquation avec les objectifs qui leurs sont assignés. En raison des défis qui découlent de la dernière crise financière mondiale et de la situation économique actuelle, une pression accrue s'est faite jour sur la tenue des comptes publics, conduisant à renforcer le contrôle budgétaire et la réduction des dépenses, mais également sur l'accroissement du niveau d'exigence des citoyens en matière de qualité de services. Dans ce cadre, les processus budgétaires traditionnels ne répondent plus de manière satisfaisante aux objectifs des organismes publics.

Les représentants élus et les chargés de gestion n'ont pas à chercher très loin pour trouver, au sein d'une institution ou d'un organisme public, des représentants du Gouvernement, de la Chambre des Députés, des municipalités ou des organismes d'Etat, insatisfaits par les pratiques budgétaires actuelles. Si d'un point de vue financier, l'amélioration du processus budgétaire est une ambition souvent affichée par les responsables des départements Finance, les changements notables sont rarement effectifs dans les faits en raison de fortes résistances aux changements de pratiques, des cultures de gestion des organisations inadaptées et des capacités technologiques limitées.

Afin de cerner et expliquer pour une large part cette frustration et pourquoi si peu de progrès ou de changements sont réalisés, nous allons, au travers de cet article, présenter le point de vue de Deloitte quant à ce nouveau modèle de budgétisation qui, plutôt que d'être source de griefs ou de mécontentement, pourrait favoriser l'efficacité et l'efficience dans la gestion des organisations publiques.

Les principes actuels de budgétisation en quelques mots

Au Luxembourg, l'administration du patrimoine de l'Etat et la gestion des finances publiques sont du ressort du pouvoir exécutif. La Constitution réserve cependant à la Chambre des Députés un rôle important dans l'intervention et le contrôle du pouvoir législatif ainsi que dans le vote annuel du budget.

Ce dernier est établi sous la forme d'une loi annuelle et selon les règles prescrites par la procédure législative. Une fois le budget voté, le Gouvernement est autorisé à percevoir des recettes et à effectuer des dépenses durant l'exercice concerné.



La procédure budgétaire prévoit trois phases principales:

- Un débat sur l'orientation budgétaire à l'occasion de l'exposé gouvernemental sur l'état de la nation, au cours du premier semestre de chaque année
- Un débat sur la politique financière et budgétaire à l'occasion de l'examen et du vote du projet de loi concernant le budget des recettes et des dépenses
- Un débat à l'occasion de l'examen de la loi portant approbation des comptes généraux de l'Etat

Une disposition constitutionnelle stipule que chaque année, le budget et le compte général de l'Etat doivent être présentés à la Chambre des Députés (sous forme de documents regroupant toutes les opérations de recettes et de dépenses) dans l'optique d'être revus, approuvés et soumis aux contrôles d'usage. Elle prévoit également qu'aucune allocation budgétaire ne peut être envisagée en dehors de celles qui sont soumises au vote de la Chambre et qu'aucun crédit budgétaire ne peut être utilisé sans être affecté à une dépense déterminée couverte par une autorisation budgétaire.

En appliquant le principe de précaution, le ministre du Budget exerce un droit d'inspection à l'égard des gestions financière et budgétaire de toutes les administrations luxembourgeoises.

Il est épaulé par l'Inspection Générale des Finances, organisme spécialisé du ministère des Finances présent à tous les stades de la vie financière de l'Etat, qui se voit attribuer plusieurs fonctions importantes:

- Un rôle actif dans l'élaboration et la mise au point du budget, notamment en participant à la programmation financière et aux objectifs de financement économique et social
- Un rôle de contrôle dans le cadre des projets et propositions susceptibles d'avoir une répercussion sur les finances de l'Etat. Elle vérifie la conformité avec la politique générale du Gouvernement avant même l'engagement des dépenses
- Un rôle de surveillance de l'exécution des projets, des propositions notifiées ainsi que des programmes pluriannuels arrêtés par le Gouvernement, puis le contrôle de l'exécution opérationnelle du budget
- Un rôle de supervision pour s'assurer que les engagements budgétaires émanant des ordonnateurs sont enregistrés et introduits dans la comptabilité budgétaire, permettant à l'Etat de disposer en cours d'exercice des informations complètes sur chaque étape de l'exécution budgétaire

La Trésorerie de l'Etat, assimilée à un "banquier du budget", rassemble sous sa coupe: les paiements, les recouvrements et les comptabilités générale & budgétaire. Ses principales ressources peuvent être catégorisées entre:

- Les prélèvements d'impôts et les droits confiés respectivement aux administrations des Contributions Directes, de l'Enregistrement & Domaines et des Douanes & Accises
- Les revenus domaniaux et les participations de l'Etat dans certaines entreprises
- L'exploitation de certains services publics et des péages

Lorsque les ressources habituelles et récurrentes de l'Etat ne suffisent pas pour faire face aux dépenses extraordinaires, notamment l'exécution de travaux publics de grande envergure (ex. chemins de fer, routes, canaux, grandes constructions), le Gouvernement a la possibilité de contracter des emprunts sur le long terme, sous réserve de l'assentiment de la Chambre des Députés.

Sans recourir à l'emprunt, le Gouvernement peut également se procurer des ressources par l'émission de bons du Trésor à court termes, destinés à couvrir les dépenses courantes pour lesquelles l'Etat ne dispose pas de liquidités suffisantes.

Objectifs, mise en oeuvre et socle culturel du nouveau modèle

Finalité de la budgétisation orientée vers le résultat

La première étape consiste à s'interroger sur la finalité et les objectifs à poursuivre pour instaurer une réforme budgétaire orientée vers le résultat au sein des institutions luxembourgeoises: comment agir efficacement dans le contexte économique actuel qui laisse apparaître des besoins de services croissants et des revenus de plus en plus volatils tout en s'affranchissant des pratiques budgétaires obsolètes? Cela suppose d'adopter des principes directeurs afin d'assurer un équilibre et une efficacité budgétaire entre les revenus et les dépenses, en veillant notamment à:

- L'équilibre structurel: élimination des effets cycliques sur le budget
- L'équilibre durable: prise en compte des engagements budgétaires à moyen terme
- L'équilibre garanti: non-prise en compte des revenus non garantis à moyen terme

Cela implique également que tous les efforts se conjuguent pour jeter les bases d'une amélioration durable du processus budgétaire, de respecter les enveloppes de crédits/dépenses et d'identifier les personnes les plus à même de prendre les décisions et d'en apprécier l'efficacité opérationnelle. Une fois ces objectifs atteints, l'harmonisation de la terminologie, des définitions et de la documentation amènent à élaborer un langage unique et des instructions communes, elle participe également à faire adhérer les parties prenantes aux changements budgétaires. A titre d'exemple, le graphique ci-dessous illustre le processus budgétaire orienté vers le résultat, et invite les représentants des institutions à se familiariser avec de nouveaux concepts budgétaires et une terminologie en évolution.

Processus budgétaire intégré

Le processus illustre l'enchaînement des étapes:

- **Préparation du budget:** saisie – complément – réaffectation – transfert
- **Mise en œuvre du budget:** dotation – engagement – classement – facturation – paiement
- **Clôture du budget:** reporting mensuels/annuels – états financiers

Préparation et maintien du budget

Préparation centralisée du budget	Préparation décentralisée du budget	Maintien du budget
-----------------------------------	-------------------------------------	--------------------

Exécution du budget

Processus des achats	Comptabilité fournisseurs	Comptabilité clients	Comptabilité de gestion de projets	Gestion des frais de déplacements
----------------------	---------------------------	----------------------	------------------------------------	-----------------------------------

Comptabilité du secteur public

Gestion de trésorerie	Comptabilité générale	Comptabilité des centres de coûts	Gestion des immobilisations
-----------------------	-----------------------	-----------------------------------	-----------------------------

Reporting financier

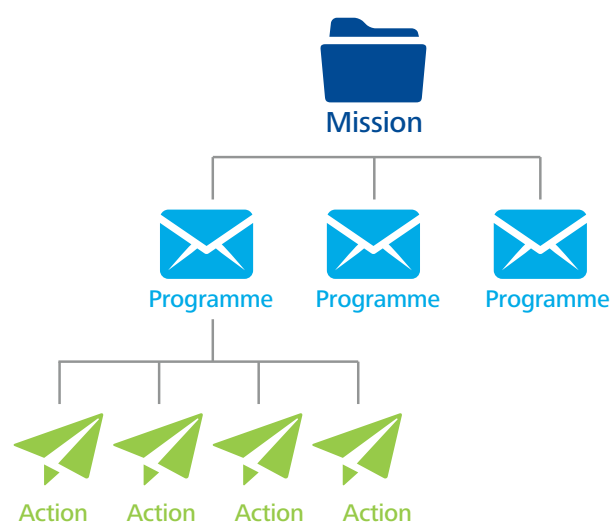
Clôture comptable mensuelle	Clôture comptable annuelle	Rapports budgétaires et financiers
-----------------------------	----------------------------	------------------------------------

Gestion de subvention pour le bénéficiaire

Gestion de subvention

Nouvelles orientations en matière d'allocation budgétaire

Au-delà de l'allocation budgétaire telle qu'elle est pratiquée, la réforme budgétaire offre la possibilité d'allouer les budgets sous l'angle de missions, divisées en programmes, eux-mêmes divisés en actions qui permettront de livrer les services attendus.



Ces nouvelles orientations se composent de:

- *Mission*: définit par le Gouvernement, elle synthétise les principaux engagements politiques, avec l'adoption par le vote de son budget. Chaque mission est gérée et contrôlée aux niveaux ministériel et interministériel et comprend plusieurs programmes. La Chambre de Députés a le pouvoir de réaffecter des budgets à des programmes dans le cadre de la mission
- *Programme (dotation)*: définir le budget opérationnel dans un cadre prédéfini au sein duquel les engagements politiques sont mis en œuvre. C'est à ce niveau qu'intervient la délégation parlementaire via des crédits documentés, sous la responsabilité du ministère au travers d'un ensemble cohérent d'actions
- *Action*: permet une allocation détaillée des crédits par type de revenus et de dépenses (ex. investissements, frais généraux et salaires) et par destination (ex. actions, services et activités). Elle définit une répartition indicative et détaillée des programmes et met en œuvre le plan d'actions nécessaire pour obtenir les résultats escomptés

La deuxième étape consiste à définir les besoins qui doivent être mesurés par des indicateurs de performance pertinents, et pour lesquels les institutions doivent comprendre la manière dont l'allocation des ressources influe sur l'atteinte de leurs objectifs. Elles doivent également délimiter le contrôle des données, les décisions relatives à l'allocation des ressources dans le cadre de plans d'actions à court et moyen termes.

Pour évaluer l'atteinte des objectifs, l'impact des performances réelles doit être mesuré, et ce dans un cadre budgétaire qui réunit les limites, les hypothèses et les résultats à atteindre reflétant l'application du processus décisionnel, en particulier applicable à l'environnement dans lequel les missions et les programmes opèrent.

Mise en œuvre de la stratégie des institutions

Les pratiques budgétaires traditionnelles aboutissent souvent à ce que la budgétisation s'effectue sans tenir compte des objectifs et priorités stratégiques de l'institution. Un manque de cohérence avec les pratiques budgétaires accroît le risque de voir des prises de décisions s'écarter des objectifs à moyen et long terme. Si le processus budgétaire intègre des objectifs et des priorités, notamment au travers des missions et de programmes, il offre aux décideurs une meilleure visibilité sur les pratiques à adopter, la matérialisation des revenus et des dépenses, et amène à s'assurer que les résultats escomptés soient obtenus dans le cadre budgétaire prédéfini.

Les principales caractéristiques de ce modèle sont:

- **Stratégie pluriannuelle**: accroître la visibilité à moyen et long termes sur le financement des institutions nationales/locales et de leurs activités
- **Transparence**: renforcer le rôle de surveillance des parlementaires en matière de dotation budgétaire et de contrôle des dépenses
- **Efficacité**: accroître l'autonomie et la responsabilité des principales parties prenantes au sein des institutions, renforcer l'aspiration à obtenir des résultats fondés sur des considérations budgétaires

La stratégie budgétaire entend répondre aux attentes suivantes:

- **Gouvernement—Chambre de Députés**: améliorer la visibilité quant à l'utilisation du budget et à l'affectation des ressources aux missions et programmes
- **Inspection Générale des Finances, Cour des Comptes et organismes de contrôle internes**: assurer la mise à disposition des moyens, permettre une vision précise des flux budgétaires, des opérations exécutées, et veiller à leur conformité au regard de la réglementation et des procédures internes
- **Citoyens**: accroître la transparence et l'efficacité de l'utilisation des recettes fiscales en vue d'offrir des services en adéquation avec les besoins
- **Fonctionnaires**: clarifier les objectifs, promouvoir la responsabilité et quantifier les ressources disponibles

Sans une stratégie et des attentes claires, l'institution s'expose au risque de voir le personnel et les différentes fonctions poursuivre leurs propres intérêts sans réelle concertation, les membres de l'encadrement et les différents intervenants agir dans des directions opposées au lieu de poursuivre des objectifs communs.

Faute de pouvoir se conformer aux objectifs fixés, il devient difficile d'adopter une vision commune sur les actions prioritaires à entreprendre au sein de l'organisation. Cela engendre généralement de la confusion, des répétitions inutiles, ainsi que de la perte de temps, un manque d'appropriation et d'efficacité. A ce titre le processus budgétaire orienté vers le résultat ambitionne de palier à ces travers, par une description détaillée des objectifs, en termes de ressources et de services, des rôles définis au sein de l'organisation et des règles collaboratives avec les autres institutions nationales ou locales.

La culture en tant qu'élément clé du succès du changement

Ce nouveau modèle détermine dans une large mesure comment i) l'information est produite et traitée, ii) les décisions peuvent être prises, iii) les réponses sont formulées afin de guider les représentants des institutions, et enfin iv) quel est son impact sur les performances actuelle et future. Le processus mis en œuvre est étroitement lié à d'autres processus financiers (ex. comptabilité fournisseurs) et non financiers (ex. gestion des contrats et des achats). Ils mettent en relation de nombreux intervenants et fonctions dans les différents échelons de l'institution. Les règles qui régissent le processus budgétaire sont profondément ancrées dans la culture organisationnelle, qui dans de nombreux cas, s'appuient sur de solides convictions internes.

Le nouveau modèle budgétaire nécessite non seulement une refonte des processus, mais aussi un changement culturel à tous les échelons hiérarchiques. Il s'agit non seulement de rendre les processus financiers plus efficaces, mais également d'accroître l'efficacité et la réactivité de l'organisation dans le cadre de sa mise en œuvre et son exécution. La culture est l'élément clé pour débloquer les potentiels d'amélioration en matière budgétaire: les institutions peuvent investir dans les meilleures technologies, définir des rôles et des responsabilités clairs, intégrer leurs budgets dans leur stratégie et affiner leurs processus opérationnels, si les comportements sont défaillants, notamment au sein des instances dirigeantes, l'efficacité de la budgétisation orientée vers les résultats restera limitée.

C'est à ce niveau qu'intervient la délégation parlementaire via des crédits documentés, sous la responsabilité du ministère au travers d'un ensemble cohérent d'actions

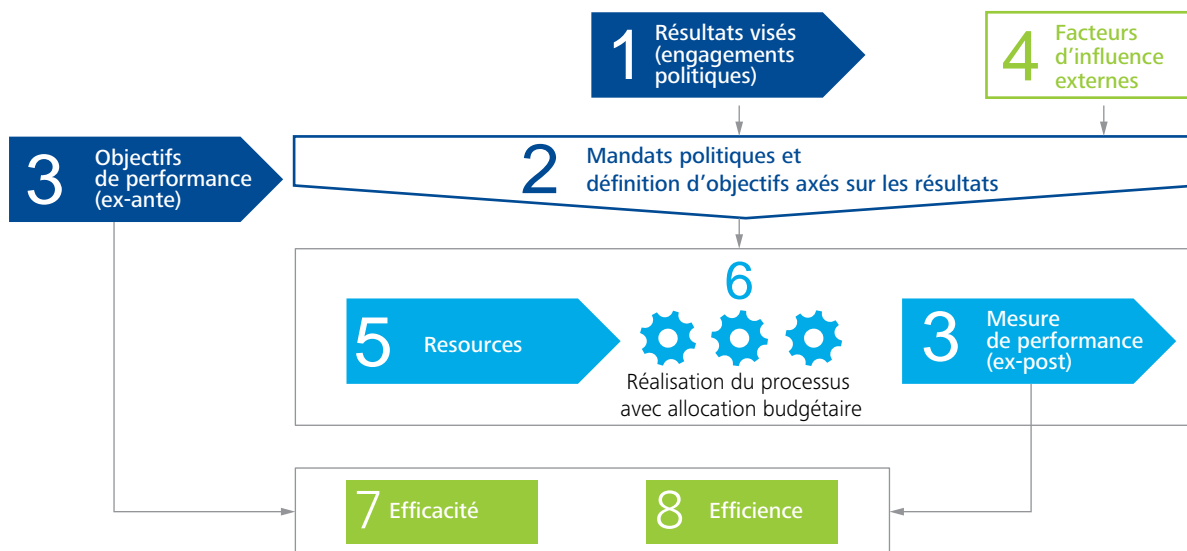


Il n'est possible de collecter des informations rapidement et de mobiliser les membres de l'encadrement d'une part, et de prendre des décisions efficaces d'autre part, que si les rôles et responsabilités au sein de l'organisation sont clairement établies.

Réinventer le processus budgétaire

Amélioration des processus et discipline dans leur application

L'amélioration des processus et la discipline dans leur application sont des facteurs clés du succès de la mise en œuvre de ce nouveau modèle. Dans le contexte de missions/programmes, les institutions sont invitées à accorder le même soin tant à la mise en œuvre du processus qu'à l'application de mandats politiques, en lien étroit avec d'autres processus opérationnels. Alors qu'à l'issue du processus budgétaire traditionnel, les organisations s'efforcent le plus souvent d'expliquer les écarts et de justifier de l'atteinte de leurs objectifs, les institutions les plus performantes gèrent et contrôlent activement l'exactitude de leur budget, en y incluant les facteurs extérieurs susceptibles d'entraîner des ajustements. Elles visent à réduire l'incertitude et à rester focalisé sur l'atteinte des résultats. Une plus grande exactitude dans le suivi budgétaire permet d'anticiper constamment les risques d'écarts et d'identifier les mesures correctrices à appliquer tout au long de leur cycle de vie de la mission ou du programme.



Il en résulte une plus grande transparence sur le suivi, des organisations plus réactives et flexibles, et mieux à même de:

- Identifier et exploiter les opportunités découlant d’initiatives politiques ou internes
- Adapter les objectifs budgétaires, les missions et les programmes aux résultats attendus
- Identifier et gérer les problèmes et les risques associés
- Intégrer l’évolution d’un environnement économique changeant et incertain
- Dépasser les objectifs initiaux
- Accroître sur le long terme la valeur ajoutée de ce processus
- Définir des indicateurs de performance clés permettant de mesurer “l’avant” et “l’après” lors de l’exécution de la mission

Focalisation sur facteurs déterminants plutôt que sur les détails

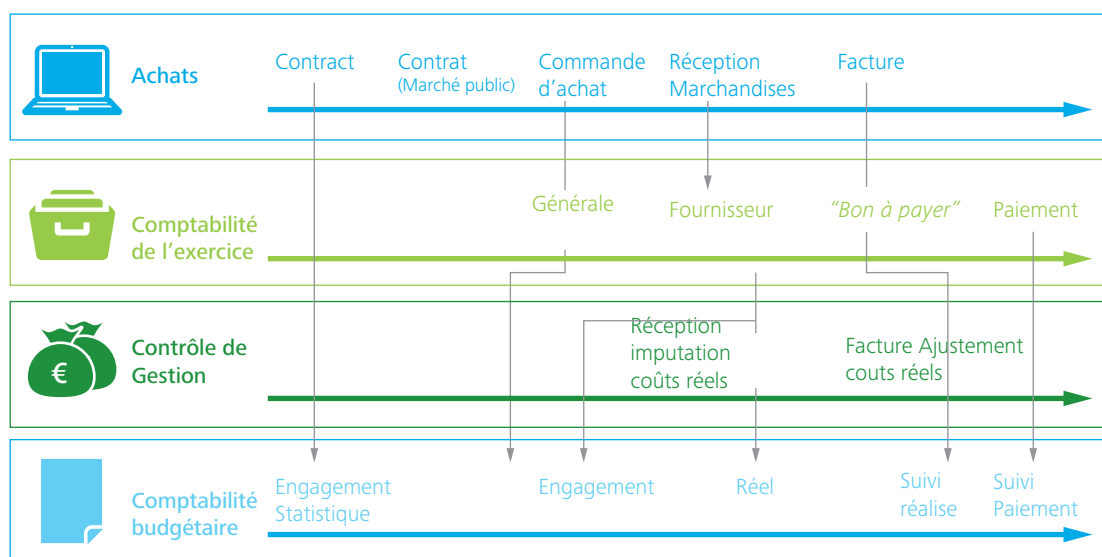
Les caractéristiques spécifiques d’un processus budgétaire orienté vers le résultat varient d’une institution à l’autre, mais les principes s’application restent les mêmes. Les objectifs liés à la mise en oeuvre de la stratégie doivent permettre de délimiter le cadre du nouveau processus budgétaire et de définir les opérations à réaliser. Il y a lieu à cet égard de faire abstraction des détails pour se concentrer sur les facteurs clefs qui influent sur les résultats de la mission ou du programme: la définition des objectifs et la budgétisation

doivent s’opérer de manière distincte, les fonds alloués doivent tenir compte des principales dépenses et de la volatilité des activités, et dans un laps de temps adéquat pour que les décisions aient un impact sur les résultats.

L’importance d’une intégration complète des processus

Ce nouveau modèle budgétaire s’intègre au sein des organisations, non seulement au travers des processus (ex. gestion des achats), des divisions (ex. administration) et des fonctions (ex. comptabilité analytique), mais aussi à des fins de planification: la stratégie à long terme fournit un cadre pour la planification et l’allocation des ressources et des fonds) à moyen terme. Ces hypothèses doivent ensuite être reflétées dans la budgétisation des activités opérationnelles à plus court terme, par l’engagement des fonds, des postes de dépenses/ revenus.

Dans les faits, les institutions peinent à intégrer ces processus, qui s’exécutent à des fréquences et selon des niveaux de granularité différents, et qui impliquent très souvent une multitude d’interlocuteurs. Nombre d’entre elles ne mesurent pas l’importance de l’intégration et se focalisent directement sur l’exécution budgétaire. A titre d’illustration le processus d’achat (cf. ci-dessous) intégré montre comment les domaines de la comptabilité analytique et de la gestion des fonds — deux composantes essentielles du processus budgétaire - viennent se greffer sur le processus principal.



Le fait de ne pas intégrer complètement ces activités dans le cycle budgétaire peut engendrer de la confusion, des déperditions d'efficacité et une perte significative de visibilité dans la réalisation des objectifs. Faute de s'assurer que les budgets opérationnels soient rendus cohérents et que les missions/programmes soient partagés et financés correctement, une organisation peut être contrainte de prendre des décisions d'ajustement au coup par coup sans réelle anticipation et coordination.

Clarifier les responsabilités

Un modèle réellement opérationnel

Il n'est pas rare que la prise de décisions soit difficile durant l'exécution du processus budgétaire, car les responsables sont souvent amenés à définir ou à accepter des missions/programmes sans savoir s'ils pourront ou non en mesurer les résultats. A titre d'exemple, lorsqu'une organisation hiérarchique traditionnelle est remplacée par un modèle matriciel (ex. hiérarchie versus missions/programmes), il y a un risque pour que les processus de décision et de contrôle apparaissent plus opaques ou ambigus. Si la gestion des principales activités est souvent confiée aux fonctions centrales, la nature des activités et l'étendue des responsabilités assignées aux missions/programmes n'est pas toujours aisée.

Les membres de l'encadrement peuvent évaluer les impacts sur leurs activités, mais ne peuvent en modifier les règles sauf d'un commun accord avec les responsables du budget, à la suite de quoi leur responsabilité répondra des résultats et du respect des engagements. Ces changements importants conduisent à revoir la compréhension, l'interprétation et l'adoption du nouveau processus budgétaire. Si une mission ou un programme ne mobilise ni les décideurs ni les parties prenantes, il peut non seulement s'avérer inadapté des points de vue stratégiques et opérationnels, mais aussi pâtir d'un manque de crédibilité. En outre un processus budgétaire qui s'appuie sur un nombre trop important de données (ex. granularité excessive) devient difficile à lire et présente des efforts prohibitifs pour son actualisation et son suivi. Il n'est possible de collecter des informations rapidement et de mobiliser les membres de l'encadrement d'une part, et de prendre des décisions efficaces souffrant d'aucune ambiguïté d'autre part, que si les rôles et responsabilités au sein de l'organisation sont clairement établis.

Le principe de responsabilité associé aux résultats

Les institutions publiques peuvent faire beaucoup pour permettre de déterminer plus facilement à qui incombe chaque décision au sein de l'organisation. La difficulté consiste tout d'abord à comprendre la nature des besoins, des problèmes ou des enjeux, puis à préciser l'attribution des responsabilités par le découpage et l'assignation des activités qui s'inscrivent dans le modèle budgétaire. Dans de nombreux cas, l'obstacle du changement culturel doit aborder très en amont de la démarche, invitant les parties prenantes (ex. responsables de département, chefs de missions, acteurs opérationnels) à s'interroger sur ces changements de pratiques et les conséquences en matière d'évolution des rôles et responsabilités. Les membres de l'encadrement sont parfois peu enclins à aborder ce type de problématique, puis à y consacrer le temps nécessaire dans la mesure où l'importance de la fonction n'est pas nécessairement reconnue. Pour atteindre cet équilibre difficile, les dirigeants doivent le plus souvent déterminer les parties prenantes qui doivent être impliquées, préciser en quoi consiste leurs nouveaux rôles et ensuite définir l'attribution des tâches entre les instances centrales et les unités opérationnelles. Le département Finance – en charge de sa conception, et de son déploiement - doit également accompagner les parties prenantes dans la mise en œuvre opérationnelle, tout en laissant aux responsables de département et aux chefs de mission l'autonomie suffisante pour s'approprier le processus par eux-mêmes.

Mettre à profit les technologies les plus récentes

Un bénéfice réel pour tous les types d'institutions

Aujourd'hui les nouvelles plateformes technologiques telles que celles proposées par IBM, Oracle ou SAP améliorent significativement la rapidité, la fiabilité et la transparence du processus budgétaire. Si les tableurs sont des outils puissants permettant d'accroître la productivité personnelle, ces plateformes technologiques constituent de réelles solutions de planification et de budgétisation beaucoup plus collaboratives et fiables. Elles permettent de collecter, rassembler, diffuser et d'analyser des informations plus rapidement, elles offrent également la possibilité de modéliser différents scénarios budgétaires, simuler l'impact potentiel des variations de revenus et des dépenses, des fluctuations de change et d'autres variables ad-hoc. En outre de nouvelles technologies dans le domaine de la business intelligence permettent désormais de traiter d'importants volumes de données (ex. big data) dans le but d'identifier des corrélations entre des ensembles de

données disparates et de réaliser des simulations, des analyses prévisionnelles ou des projections en amont/aval du processus budgétaire. Ce bond technologique permet aux organisations de mieux comprendre l'impact potentiel de facteurs externes (ex. évolution des besoins, décisions politiques, évolution des marchés) et de contraintes internes (ex. accessibilité et traitement de l'information) sur leur performance, et permettre ainsi d'être plus réactives dans leur processus décisionnel. Tout programme d'investissement relatif à la mise en place de ce nouveau processus budgétaire, doit être appréhendé au-delà du cadre d'une simple instruction gouvernementale. Au sein des institutions nationales et locales, les responsables financiers sont invités à collaborer avec les représentants des divisions opérationnelles afin d'évaluer l'impact réel des problèmes liés à la mise en place de ce nouveau processus, tant en termes de performance opérationnelle et que de la mise en place d'améliorations potentielles qu'un investissement technologique de cette nature peut apporter.

Un meilleur contrôle et une plus grande transparence

Ces nouvelles technologies offrent en outre un meilleur contrôle (versioning, contrôles de disponibilité) et une plus grande précision dans l'exécution et la traçabilité des opérations, elles peuvent ainsi s'avérer très utiles pour l'Inspection Générale des Finances, la Cour des comptes et les organes de contrôle interne. Tandis que la réintégration manuelle de données et l'utilisation de tableaux souvent complexes sont fréquemment des sources d'erreurs, les solutions utilisant des technologies intégrées et des interfaces natives réduisent significativement ces risques, elles améliorent la qualité de l'information enregistrée et automatisent les modes opératoires en lien avec d'autres processus intégrés (ex. allocation des fonds, cycles de dépenses et de revenus par département, mission ou programme).

Un autre avantage substantiel réside dans la transparence que confèrent ces nouvelles technologies, notamment pour les institutions aux organisations complexes, interdépendantes et parfois cloisonnées. Elles visent à améliorer la visibilité dans la lecture des données, les hypothèses sur lesquelles elles se fondent, et de pouvoir y accéder rapidement. Les capacités en termes de workflow, d'auditabilité, et de traçabilité renforcent cette transparence qui est nécessaire au contrôle et au pilotage des processus, ce qui est rendu impossible avec l'utilisation de tableaux ou de simples fichiers électroniques.

Conclusion

Le processus budgétaire orienté vers le résultat s'inscrit au coeur de toute institution et municipalité. Il est crucial de comprendre les étapes de sa mise en œuvre afin que l'organisation puisse continuer à répondre efficacement, mais avec une certaine flexibilité, aux défis qui lui sont posés dans le contexte d'une économie en évolution permanente. De nombreux organismes publics ne peuvent que difficilement tirer la valeur ajoutée de leur pratiques budgétaires actuelles en raison de processus opaques, peu ou mal définis, complexes, et trop souvent éloignés des préoccupations des décideurs, accentués en cela par des capacités technologiques limitées.

La prise en compte et la résolution de ces problèmes, liés principalement aux processus et aux technologies actuellement en place permettra sans doute d'enregistrer progressivement des améliorations en termes d'efficacité, d'intégration et d'efficacité opérationnelle. Toutefois, tout investissement visant à introduire des changements importants et à générer durablement une réelle valeur ajoutée doit tenir compte du fait qu'il affecte une part importante des effectifs (pouvant aller jusqu'à 30% ou 40%) d'une organisation, et considérer l'inertie du changement culturel comme l'un des principaux obstacles à sa mise en œuvre effective.

Les utilisateurs de ces informations sont parfois exposés à ne plus être en mesure de lire avec justesse l'activité au travers de ces chiffres. L'immaturation des processus et la prévalence d'une culture du détail en matière financière, conjugués à des systèmes peu efficaces, peuvent donner un accès à pléthore d'informations mais pour lesquelles leur valeur ajoutée dans la construction et le pilotage du processus budgétaire reste très limitée. Plus de détails ne veut pas nécessairement dire de meilleures décisions, une amélioration du processus budgétaire apporte ce supplément de visibilité sur l'activité pour au moment opportun permettre la prise de décision.

Le département Finance ne peut pas se permettre d'aborder cette question sous le seul angle de la vision financière. Un véritable changement requiert l'implication des membres de l'encadrement, des acteurs opérationnels et des chefs de missions. Ils apportent leur contribution à ce nouveau modèle budgétaire en s'imposant une discipline collective visant à respecter une approche cohérente et structurée lors de la mise en œuvre et de l'exécution. In fine toute l'organisation est invitée à s'inscrire dans un processus de définition et mise en œuvre de ce nouveau modèle budgétaire orienté vers le résultat. Quel est dès lors le meilleur moyen d'avancer? Dans un premier temps, il est nécessaire de mobiliser et d'inviter les membres de l'encadrement à prendre part au diagnostic, à leur laisser la parole sur les problèmes et les défis rencontrés (ex. opérationnels, techniques, humains), dans un second temps, développer le sentiment d'appropriation et la volonté de transformation du processus budgétaire, associés à une volonté de changement pour ambitionner d'atteindre les objectifs de performance recherchés.