



PRATIQUE RECOMMANDÉE DE LA GFOA

ADOPTION DE POLITIQUES FINANCIÈRES (JANVIER 2002)

f

Contexte

Le National Advisory Council on State and Local Budgeting (NACSLB) a élaboré un ensemble complet de pratiques budgétaires recommandées. Les recommandations ont été appuyées par bon nombre d'associations gouvernementales clés, par le milieu universitaire et par des groupes représentant les travailleurs associés à des gouvernements d'État et à des administrations municipales. Ces pratiques et le cadre qui y est associé établissent les grandes lignes d'un processus budgétaire qui englobe la portée générale des décisions prises par le gouvernement et de la planification assurée par celui-ci en ce qui a trait à l'utilisation des ressources. Ce travail est considéré comme l'un des progrès les plus importants réalisés depuis des décennies dans le domaine des finances publiques. La GFOA a adopté une pratique recommandée appuyant les pratiques du NACSLB et le cadre connexe. Toutefois, les politiques incluses dans la présente pratique recommandée sont celles qui sont considérées comme fondamentales pour le processus budgétaire et pertinentes pour le plus grand nombre possible d'organismes publics.

Le travail du NACSLB fournit un cadre qui permet de décrire l'ensemble du processus budgétaire. Ce cadre s'appuie sur les quatre principes du processus budgétaire :

- Établir des objectifs généraux afin de guider la prise de décision du gouvernement;
- Élaborer des méthodes pour atteindre les objectifs;
- Établir un budget compatible avec les méthodes élaborées dans le but d'atteindre les objectifs;
- Évaluer le rendement et apporter les modifications nécessaires.

Chacun de ces principes comporte des éléments supplémentaires qui donnent des précisions sur la manière d'assurer l'efficacité du processus budgétaire. L'élément n° 4 du principe 2, Adopter des politiques financières, porte sur la nécessité pour les organismes publics d'établir des politiques visant à encadrer les décisions relatives à l'affectation des ressources.

Recommandation

La GFOA recommande qu'à tout le moins, des politiques financières dans les domaines suivants soient élaborées par des professionnels et adoptées officiellement par le comité directeur des organismes publics, ainsi que par les comités directeurs des autres organismes sous leur responsabilité.

Politiques de planification financière

Politiques en matière de recettes
Politiques en matière de dépenses

Les politiques financières adoptées par les organismes publics doivent être utilisées afin d'encadrer les principales initiatives stratégiques et être résumées dans le document budgétaire.

De plus, il est recommandé que ces politiques, ainsi que toute autre politique qui peut être adoptée, soient examinées au cours du processus budgétaire. Le personnel professionnel doit examiner les politiques afin de s'assurer qu'elles sont toujours pertinentes et pour déceler tout manque à combler au moyen de nouvelles politiques. Les résultats de l'examen doivent être communiqués au comité directeur durant l'examen du budget proposé.

Les catégories de politiques qui doivent être envisagées aux fins d'élaboration, d'adoption et d'examen périodique sont les suivantes :

Politiques de planification financière

Ces politiques traitent à la fois de la nécessité d'une vision à long terme et du principe fondamental d'un budget équilibré. À tout le moins, les organismes publics doivent adopter des politiques qui soutiennent ce qui suit :

1. Budget équilibré – Un organisme public doit adopter des politiques qui définissent la notion de budget de fonctionnement équilibré, qui incitent au respect d'un budget équilibré dans des circonstances normales et qui prévoient la divulgation d'information lorsqu'un écart par rapport à un budget de fonctionnement équilibré est prévu ou lorsqu'il se produit (pratique 4.5 du NACSLB).
2. Planification à long terme – Un organisme public doit adopter des politiques qui soutiennent un processus de planification financière permettant d'évaluer les répercussions financières à long terme des budgets de fonctionnement et d'immobilisations actuels et proposés, des politiques budgétaires, de la gestion de la trésorerie, des politiques et des programmes d'investissement, ainsi que des hypothèses formulées à cet égard (élément 9 du NACSLB, pratique recommandée par la GFOA).
3. Inventaire des biens – Un organisme public doit adopter des politiques stipulant qu'un inventaire doit être dressé et que l'état de toutes les principales immobilisations doit être évalué. Ces renseignements doivent être utilisés afin de planifier les engagements financiers de longue durée requis pour maximiser les avantages qu'en tire le public (pratique 2.2 du NACSLB).

Politiques en matière de recettes

Pour planifier de façon prudente, il est essentiel de comprendre le flux des recettes. La plupart de ces politiques visent la stabilité afin d'éviter d'éventuelles interruptions de service causées par un manque à gagner. À tout le moins, les organismes publics doivent avoir établi des politiques traitant de ce qui suit :

1. Diversification des recettes – Un organisme public doit adopter des politiques qui incitent à diversifier les sources de recettes afin d'améliorer la capacité de gérer les fluctuations dans les sources individuelles (pratique 4.6 du NACSLB).
2. Frais et tarifs – Un organisme public doit adopter des politiques indiquant la manière dont les frais et les tarifs exigés sont fixés ainsi que la mesure dans laquelle ils couvrent le coût du service fourni (pratique 4.2 du NACSLB).
3. Utilisation de recettes ponctuelles – Un organisme public doit adopter des politiques déconseillant l'utilisation de recettes ponctuelles pour des dépenses courantes (pratique 4.4 du NACSLB).

4. Utilisation de recettes imprévisibles – Un organisme public doit adopter des politiques sur la perception et l'utilisation des principales sources de recettes qu'il considère comme imprévisibles (pratique 4.4a du NACSLB).

Politiques en matière de dépenses

Les dépenses des organismes publics définissent l'engagement continu de la fonction publique. Une planification prudente des dépenses et l'obligation de rendre compte garantiront la stabilité financière. À tout le moins, les organismes publics doivent avoir établi des politiques qui traitent de ce qui suit :

1. Capacité d'emprunt, émission de titres de créance et gestion de la dette – Un organisme public doit adopter des politiques précisant les usages appropriés de la dette et indiquant le montant maximal de l'encours de la dette et du service de la dette en tout temps (pratique 4.3 et 4.3a du NACSLB, pratique recommandée par la GFOA, p. 90 à 92).
2. Comptes de réserve ou de stabilisation – Un organisme public doit adopter des politiques visant le maintien d'un niveau de ressources financières raisonnable afin de ne pas avoir à réduire les niveaux de service ou à hausser les taxes et les redevances en raison d'un manque à gagner temporaire ou de dépenses ponctuelles non prévues par la GFOA (pratique 4.1 du NACSLB).
3. Obligation de rendre compte des dépenses de fonctionnement et d'immobilisations – Un organisme public doit adopter des politiques pour comparer périodiquement (p. ex. trimestriellement) les dépenses réelles au budget et décider des mesures à prendre pour équilibrer le budget, au besoin (pratique 7.2 du NACSLB).

Références

National Advisory Council on State and Local Budgeting. *Recommended Budget Practices: A Framework for Improved State and Local Government Budgeting*, GFOA, 1998.

TIGUE, Patricia. *A Guide for Preparing a Debt Policy*, GFOA, 1998.

Pratique recommandée par la GFOA. « Setting of Government Charges and Fees » (1996) et « Elements of a Comprehensive Local Debt Policy », *Government Finance Review*, octobre 1994.

« Developing Formal Debt Policies », *Government Finance Review*, août 1991.