



Budgétisation et gestion financière

PRATIQUE RECOMMANDÉE DE LA GFOA

Planification financière à long terme (2009) (BUDGET)

Contexte. La planification financière à long terme combine les prévisions financières avec l'élaboration de stratégies. C'est un processus hautement collaboratif qui examine les scénarios futurs et aide les gouvernements naviguer les défis. La planification financière fonctionne mieux dans le cadre d'un plan stratégique global.

Les prévisions financières est le processus de projection des recettes et des dépenses sur une période à long terme, à l'aide des hypothèses concernant la conjoncture économique, les scénarios futurs de dépenses et d'autres variables saillants.

La planification financière à long terme est le processus d'alignement de la capacité financière avec les objectifs de service à long terme. La planification financière utilise les prévisions pour donner un aperçu futur de la capacité financière de sorte que des stratégies peuvent être développées pour assurer la viabilité à long terme à la lumière des objectifs de service du gouvernement et des défis financiers.

De nombreux gouvernements ont un processus de planification financière globale et à long terme, car il stimule des discussions et engendre une perspective à long terme pour les décideurs. Il peut être utilisée comme outil pour empêcher les difficultés financières, il stimule la réflexion stratégique et à long terme, il peut donner à un consensus sur la direction financière à long terme; et il est utile pour les communications avec les intervenants internes et externes.

Recommandation. La GFOA recommande que tous les gouvernements s'engagent régulièrement dans la planification financière à long terme qui englobe les éléments suivants et les étapes essentielles.

Un plan financier à long terme devrait inclure les éléments suivants.

1. *L'horizon.* Un plan devrait regarder au moins cinq à dix ans dans le futur. Les gouvernements peuvent choisir d'étendre leur horizon de planification plus loin si les conditions le justifient.

2. *Portée.* Un plan devrait considérer toutes les ressources budgétisées, mais surtout les fonds qui sont utilisés pour comptabiliser les questions qui préoccupent le plus les élus et la communauté.
3. *Fréquence.* Les gouvernements devraient mettre à jour les activités de planification à long terme au besoin afin de fournir une orientation au processus budgétaire, mais pas tous les éléments du plan à long terme doivent être répétés.
4. *Contenu.* Un plan devrait inclure une analyse de l'environnement financier, des prévisions sur les recettes et les dépenses, la position de la dette et l'analyse de l'accessibilité, les stratégies financières pour atteindre et maintenir l'équilibre financier et le plan de surveillance, comme le tableau de bord avec les indicateurs clés de la santé financière.
5. *Visibilité.* Les responsables publics et les élus devraient être en mesure d'apprendre facilement sur les perspectives à long terme du gouvernement et les stratégies financières pour l'équilibre financier. Par conséquent, les gouvernements devraient concevoir un moyen efficace de communiquer cette information, à travers des documents distincts ou en l'intégrant à des dispositifs de communication existants.

Un plan financier à long terme devrait inclure ces mesures.

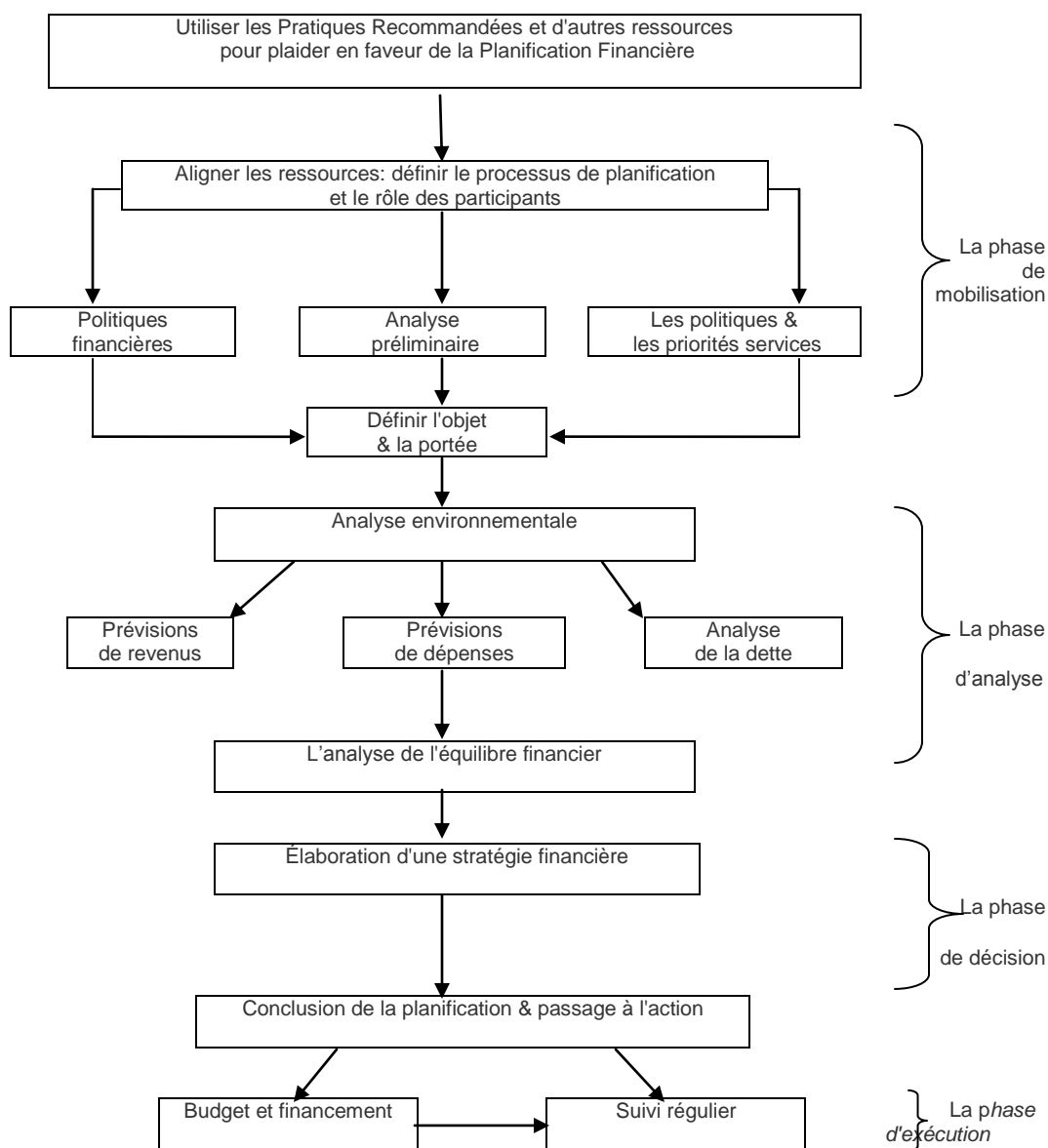
1. *La phase de mobilisation.* La phase de mobilisation prépare l'organisation de la planification à long terme en créant un consensus sur ce qui devrait être le but et les résultats du processus de planification. La phase de mobilisation comprend les éléments suivants.
 - a. *Alignement des Ressources.* Cette étape consiste à déterminer la composition de l'équipe du projet, l'identification du promoteur du projet, et de formuler une stratégie pour impliquer d'autres parties prenantes importantes. Cette étape implique aussi la création d'un plan de projet de haut niveau pour servir de feuille de route pour le processus.
 - b. *Analyse préliminaire.* Cette étape permet de sensibiliser aux problèmes particuliers chez les participants de la planification, tels que le conseil d'administration ou du personnel de direction non-financière. Une analyse de l'environnement financier est commun à ce stade.
 - c. *Identification des politiques et priorités.* Les politiques et les priorités ont des implications importantes sur la façon dont les ressources seront dépensées et dont les recettes seront soulevées. Un plan stratégique ou une séance

d'établissement des priorités avec les élus pourraient être utiles pour identifier les politiques et les priorités.

- d. *Validation et promulgation des politiques financières.* Les politiques financières établissent des normes de base pour la gestion financière et perpétuent le solde structurel, donc un processus de planification doit corroborer les politiques en place (ainsi que la conformité de l'organisation avec les politiques) et aussi d'identifier de nouvelles politiques qui pourraient être nécessaires.
 - e. *Définition des Objectifs et portée de la planification.* Le but et la portée de l'effort de la planification apparaîtront à la suite de ces activités, mais le processus devrait inclure un forum pour le développement et la reconnaissance de leur objet et la portée explicite.
2. *Phase d'analyse.* La phase d'analyse est conçue pour produire de l'information qui prend en charge la planification et l'élaboration de stratégies. La phase d'analyse comprend les projections et l'analyse financière communément associés à la planification financière à long terme. La phase d'analyse consiste à recueillir de l'information, projection tendancielle, et l'analyse comme suit:
- a. *Collecte de l'information.* C'est là que le gouvernement analyse l'environnement dans le but d'acquérir une meilleure compréhension des forces qui influent sur la stabilité financière. Une meilleure compréhension des facteurs environnementaux devrait conduire à une meilleure prévision et de stratégies.
 - b. *Projection des tendances.* Une fois l'environnement a été analysé, les planificateurs peuvent projeter divers éléments de revenus à long terme, les dépenses et les tendances de la dette.
 - c. *L'analyse.* Les prévisions peuvent ensuite être utilisées pour identifier les défis potentiels pour la stabilité financière (par exemple, «déséquilibres»). Il pourrait s'agir de déficits budgétaires (par exemple, les dépenses surpassant les recettes), les défis environnementaux (par exemple, l'évolution défavorable de l'environnement), ou les faiblesses de la politique (par exemple, les faiblesses dans la structure de la politique financière). L'analyse de scénario peut être utilisée pour présenter à la fois des cas optimiste et des cas pessimistes.
3. *La phase de décision.* Après la phase d'analyse est terminée, le gouvernement doit décider comment utiliser l'information fournie. La clé de la phase de décision est un processus hautement participatif qui implique les élus, le personnel et le public. La phase de décision comprend également un point culminant où les parties prenantes

peuvent évaluer le processus de planification afin d'évaluer si les objectifs du plan décrit dans la phase de mobilisation ont été remplis et où le sens de la fermeture et accomplissement peut être généré. Enfin, la phase de décision devrait aborder les processus de l'exécution du plan pour assurer des résultats tangibles soient réalisés.

4. *Phase d'exécution.* Une fois le plan adopté officiellement, des stratégies doivent être mises en œuvre (par exemple, le financement nécessaire à la réalisation des objectifs). La phase d'exécution est l'endroit où les stratégies deviennent opérationnelles à travers le budget, les mesures de la performance financière et des plans d'action. Un suivi régulier doit faire partie de cette phase. Le schéma ci-dessous met en évidence les différentes phases de la planification financière à long terme présentés dans cette pratique recommandée.



Référence:

- GFOA Pratique recommandée:
 - *Prévisions financières dans le processus de préparation du budget* (1999).
 - *Adoption de politiques économiques et financières* (2001).
 - *Mise en place des plans stratégiques* (2005)
 - *Budgétisation axée sur les résultats et les résultats* (2007).
 - *Gestion de la performance: L'utilisation de la mesure du rendement pour la prise de décision* (2002 et 2007).
 - *Planification financière à long terme* (2008) (BUDGET) - Approuvé par le Comité exécutif de la GFOA Conseil, le 22 Février 2008.
- Shayne Kavanagh, *Financement de la planification financière à long terme pour les gouvernements local*; GFOA, 2007.
- <http://www.gfoa.org/lftp>. Site Web GFOA contenant une foule de documents à l'appui financier de planification.
- <http://www.gfoa.org/services/nacslb/>. Meilleures pratiques dans la budgétisation le site Web. Voir élément 9 - Développer et évaluer les options financières..

Approuvé par le Comité de la GFOA sur les questions canadiennes, le 27 Juin, 2009