

De toutes les décisions que le conseil d'administration d'un organisme public doit prendre dans une année, l'adoption de son budget demeure l'une des plus déterminantes.

Le budget d'un organisme public traduit en termes financiers ses priorités d'action, son organisation et sa stratégie de mise en œuvre. Sa préparation constitue l'exercice le plus achevé de planification et d'intégration des valeurs de gouvernance, de la mission et de la vision, et du savoir-faire de ses administrateurs. Il devient le plan de match des administrateurs et des gestionnaires, et un témoin fort de la gouvernance publique, claire et transparente.

C'est l'objectif que poursuit le Groupe d'excellence en budgétisation et en gestion intégrée des organismes public intégré depuis l'an dernier au CIRANO. L'approche proposée s'inspire des meilleures pratiques en matière d'administration publique en Amérique du Nord. Adaptée au contexte québécois, elle s'applique à tout organisme public, quelle que soit sa taille ou sa mission.

Utilisée dans plus de 1 200 organismes publics aux États-Unis, l'approche d'excellence en budgétisation est encore peu répandue au Québec et au Canada, mais elle a fait quelques avancées remarquables. Ainsi, la Société de transport de Montréal a acquis la certification d'excellence de la *Government Finance Officers Association*, une distinction qui n'est pas étrangère au titre de meilleur transporteur public que lui a décerné en 2010 l'*American Public Transportation Association*.

La certification est acquise lorsque le document budgétaire répond à 27 critères/questions qui sont autant de critères d'évaluation afin de déterminer s'il a les qualités d'un document de politiques financières, d'un plan financier, d'un guide d'opération et d'un outil de communication.

Ce processus menant à l'excellence en budgétisation dans un organisme public suit un cycle annuel de planification qui débute par une revue de ses objectifs

stratégiques. Cette démarche ne requiert aucune modification aux systèmes de gestion existants mais elle exige de chaque service qu'il collabore avec tous les autres. Notre expérience en la matière nous a démontré que cet exercice salubre et stimulant coûte relativement peu à l'organisation qui s'y engage, d'autant plus que l'essentiel de l'information financière et opérationnelle dont elle a besoin se trouve en général dans d'autres documents ou dans d'autres énoncés de politique qu'elle possède.

L'excellence en budgétisation et en gestion intégrée procure plusieurs avantages :

- elle aide l'organisme à tirer tout le bénéfice stratégique et dynamique de son exercice budgétaire;
- elle mène à la production d'un document de gestion de haute qualité intégrant tous les éléments essentiels à la compréhension du budget; il aide à la cohésion et à l'unité d'action dans la réalisation de la mission;
- elle facilite la communication de l'information budgétaire aux gestionnaires et au public externe intéressé;
- elle améliore la transparence, l'imputabilité et la reddition de compte;
- elle facilite l'analyse comparative avec les meilleures organisations;
- elle renforce la réputation d'excellence de l'organisme auprès du public et des milieux de la finance et des affaires;
- elle ne requiert aucune ou peu de modifications aux systèmes de gestion existants.

Ainsi, pendant toute l'année, le conseil d'administration, la direction et les gestionnaires dans les services sont tous au même diapason et fonctionnent en parfaite transparence et en complète cohésion.

Roger Galipeau, M.B.A., F.C.A., est directeur du Groupe d'excellence en budgétisation, CIRANO, courriel : roger.galipeau@cirano.qc.ca et administrateur invité, ENAP, courriel : roger.galipeau@enap.ca .