

HEC MONTRÉAL

CHAIRE INTERNATIONALE CPA
DE RECHERCHE EN CONTRÔLE
DE GESTION

DOSSIER D'EXPERTISE

CICPA 13-04

Analyse du processus budgétaire

dans les organisations du Québec

Nous tenons à remercier nos bâtisseurs pour leur contribution à l'avancement de la recherche et des connaissances en contrôle de gestion, à l'attribution ponctuelle de bourses et de mandats de recherche aux étudiants de maîtrise et de doctorat et à l'ensemble des réalisations de la

Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion de HEC Montréal



Hugues Boisvert

Professeur titulaire
Service de l'enseignement
des sciences comptables, HEC Montréal

L.Sc.comm., HEC Montréal
M.Sc. (Operations Research), Stanford;
Ph.D. (Engineering Economic Systems), Stanford;
FCPA, FCMA



Samuel Sponem

Professeur agrégé
Service de l'enseignement
des sciences comptables, HEC Montréal

Doctorat (sciences de gestion), Université Paris-Dauphine
DEA (comptabilité-décision-contrôle), Université Paris-Dauphine
Maîtrise (sciences de gestion), Université Paris I Panthéon-Sorbonne
DESCF

CICPA 13-04 ISSN 2291-1596

Analyse du processus budgétaire dans les organisations du Québec

Hugues Boisvert, Ph. D, FCPA, FCMA
Samuel Sponem, D. Sc.

HEC MONTRÉAL

CHAIRE INTERNATIONALE CPA
DE RECHERCHE EN CONTRÔLE
DE GESTION

Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) H3T 2A7

Téléphone : 514 340-6047 www.hec.ca/cicpa www.hec.ca/mng5

© Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion de HEC Montréal, 2013.

Tous droits réservés pour tous pays. Toute traduction et toute reproduction sous quelque forme que ce soit sont interdites. La publication des cahiers de recherche de la Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion (CICPA) a été rendue possible grâce à l'appui financier de ses bâtisseurs et de HEC Montréal.

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier les participants aux tables rondes de la Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion. Les échanges, expertises et réflexions de ces hauts dirigeants de la fonction finance ont mené à l'élaboration du questionnaire de l'analyse comparative du processus budgétaire dans les organisations du Québec réalisée en mars 2013 :

Stéphane Arsenault
Dave Bourgault
Johanne Cassis
François Collette
Daniel Denault

Ludvick Desjardins
Mathieu Hébert
Rémy Langelier
Carl Robillard
Yvon Rousseau

Alexandre Laroche
Étudiant de maîtrise

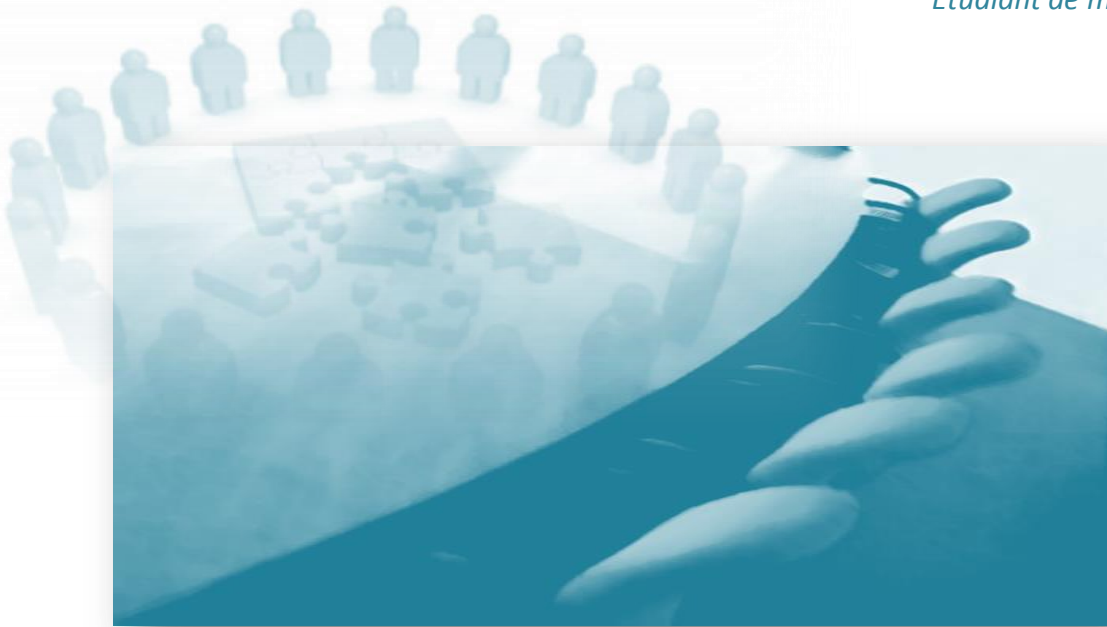


Table des matières

Avant-propos.....	1
Introduction.....	2
Section 1 – Méthodologie	
1.1 Matrice utilisée.....	3
1.2 Le questionnaire.....	4
Section 2 – Moyennes statistiques	
2.1 Organisations du Québec, 2013	9
Section 3 – Évaluation de la procédure	
3.1 Sommaire des résultats.....	12
3.2 À quoi sert la procédure budgétaire?.....	14
3.3 Efficacité de la procédure.....	16
3.4 Facteurs de succès.....	17
Section 4 – Évaluation de la planification	
4.1 Sommaire des résultats.....	21
4.2 À quoi sert la planification budgétaire?.....	23
4.3 Efficacité de la planification.....	25
4.4 Facteurs de succès.....	29
Section 5 – Évaluation du contrôle	
5.1 Sommaire des résultats.....	31
5.2 À quoi sert le contrôle budgétaire?.....	32
5.3 Efficacité du contrôle.....	35
5.4 Facteurs de succès.....	39
Section 6 – Meilleures pratiques et recommandations	
6.1 Principaux défis à relever.....	41
6.2 Pistes d'amélioration suggérées.....	42
Participants.....	43

Avant-propos

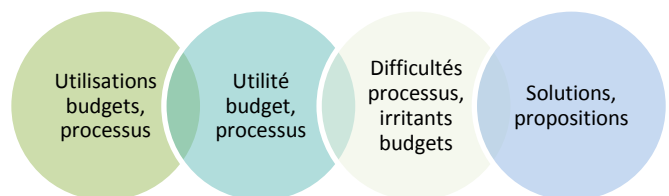
Il est aisé de reconnaître que les budgets ne sont pas des outils préparés à l'intention des comptables qui n'en sont que les fiduciaires, mais bien au profit des gestionnaires et, en fin de compte, de la performance organisationnelle. Pourtant, en 2005, le professeur Hugues Boisvert, titulaire de la Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion de HEC Montréal avait **interrogé une cinquantaine de directeurs financiers d'organisations à but lucratif, essentiellement de nature manufacturière** : « *Comment gérez-vous la performance?* ». La plupart avaient affirmé **s'appuyer sur des indicateurs rarement en lien formel avec les budgets**. Il semble que les budgets soient souvent vus comme des outils financiers utiles pour atteindre des objectifs. Pourtant, ils peuvent amener les gestionnaires beaucoup plus loin encore...

*« Ce ne sont pas les budgets
ni les résultats, mais bien
les comportements qui ont
un impact sur la
performance »*

Un peu d'histoire...

- **Autour de 1600**, une bourse pour transporter des plans, *bouge, bougette*, puis les plans eux-mêmes.
- **Début XX^e siècle**, un état des résultats prévisionnels visant à limiter le pouvoir de dépenser de l'État.
- **Dès 1928**, le contrôle budgétaire est défini comme « *le processus par lequel on dresse les plans pour les divers services et on les coordonne au sein d'un plan global ou d'un programme valant pour l'organisation dans son ensemble**. »
- **Aujourd'hui**, les budgets sont devenus des outils permettant de mieux gérer les organisations

Pour susciter l'engagement au sein d'une organisation, il importe d'exposer chacun des membres du personnel à une vision beaucoup plus large que son propre centre de coût afin qu'il puisse être en mesure d'apprécier l'impact de sa contribution dans l'organisation. Mais si les budgets sont une priorité dans bon nombre d'organisations, les gestionnaires n'ont souvent qu'une vague idée de l'ampleur des coûts rattachés à leur préparation bien que l'on puisse admettre que tout budget favorisant une meilleure gestion et apte à nourrir la réflexion vaut son pesant d'or. Ainsi, comment mesurer la valeur d'un outil si difficilement quantifiable dans l'absolu? À l'amorce de ce projet, les professeurs ont voulu dresser une liste des diverses étapes et utilisations du budget (planification, exécution, post-évaluation) pour ensuite trouver des moyens d'en évaluer la réelle utilité. En simultanément, les chercheurs ont entrepris d'explorer les difficultés et les irritants associés au processus budgétaire pour finalement tenter de proposer quelques solutions et nouvelles pistes de savoir-faire d'intérêt.



Introduction

« Viser l'excellence
tout en contribuant à
faire progresser la
recherche »

Le processus budgétaire joue souvent plusieurs rôles, vise des objectifs bien différents et est effectué de plusieurs manières. Dans le cadre du présent projet d'analyse comparative, les chercheurs visent à décrire les différents modèles de processus budgétaire, selon les organisations et leur contexte. À cet effet, nous demanderons au responsable budgétaire de l'organisation participante de décrire l'organisation, les activités, le coût et le soutien logiciel du processus de l'organisation participante.

Secteurs d'activité	Nombre d'organisations	Responsables budgétaires	Gestionnaires
Manufacturier	15	15	28
Finance et assurances	8	8	19
Autres secteurs, entreprises privées	21	21	25
Autres secteurs, entreprises cotées en bourse	7	7	14
Ordres professionnels	10	10	11
Administrations publiques	7	7	21
Autres secteurs, organisations parapubliques	7	7	17
Éducation, universités	8	8	22
Établissements de santé	13	12	31
Autres secteurs, OSBL*	6	6	3
Total	102	101	192

1.1 Matrice utilisée



Et pour chacun...



Matrice

	PROCÉDURE	PLANIFICATION	CONTRÔLE
Objectifs visés			
Objectifs atteints			
Facteurs explicatifs			

1.2 Le questionnaire

1

Objectif de la section 1.1

Identifier les rôles souhaités du processus de mise en œuvre des budgets en tant qu'ensemble de règles mises en place en vue de préparer les budgets.

Dans mon organisation, le processus de mise en œuvre des budgets vise à...

	Tout à fait d'accord	Plutôt en accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord ou ne s'applique pas
1.1a				
favoriser la collaboration entre les gestionnaires				
1.1b				
mobiliser les gestionnaires				
1.1c				
permettre à la direction de communiquer ses orientations				
1.1d				
permettre à la direction de recueillir de l'information des gestionnaires				
1.1e				
alimenter des discussions constructives				
1.1f				
stimuler la créativité				

2

Objectif de la section 1.2

Identifier les rôles souhaités des objectifs de la planification dans le cadre du processus budgétaire.

Dans mon organisation, la planification budgétaire vise à...

	Tout à fait d'accord	Plutôt en accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord ou ne s'applique pas
1.2a				
informer les investisseurs de la rentabilité anticipée de l'organisation				
1.2b				
informer la direction de la rentabilité anticipée de l'organisation				
1.2c				
permettre d'élaborer la stratégie				
1.2d				
permettre l'estimation des revenus				
1.2e				
décider des plans d'exploitation				
1.2f				
décider des programmes discrétionnaires (ex. marketing)				
1.2g				
décider des investissements				
1.2h				
autoriser les enveloppes budgétaires				

3

Objectif de la section 1.3

Identifier les rôles souhaités ou objectifs du contrôle dans le cadre du processus budgétaire.

Dans mon organisation, le contrôle budgétaire vise à...

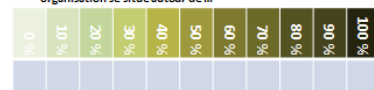
	Tout à fait d'accord	Plutôt en accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord ou ne s'applique pas
1.3a				
contrôler les revenus				
1.3b				
contrôler les coûts liés à la demande (variables)				
1.3c				
contrôler le coût des programmes discrétionnaires				
1.3d				
contrôler le coût des investissements				
1.3e				
gérer la trésorerie				
1.3f				
évaluer les performances individuelles				
1.3g				
évaluer la performance de votre entité				
1.3h				
déterminer les sommes accordées à la rémunération incitative				
1.3i				
assurer la reddition des comptes et respecter la loi				

4

Objectif de la section 2.1

Évaluer l'efficacité de la mise en œuvre du processus budgétaire.

2.1 Mon évaluation de l'efficacité de la procédure budgétaire de mon organisation se situe autour de...



Dans mon organisation, la procédure budgétaire permet...

	Tout à fait d'accord	Plutôt en accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord ou ne s'applique pas
2.1a				
de favoriser la collaboration				
2.1b				
de mobiliser les gestionnaires				
2.1c				
à la direction de communiquer ses orientations				
2.1d				
à la direction de recueillir de l'information des gestionnaires				
2.1e				
d'alimenter des discussions constructives				
2.1f				
de stimuler la créativité				

1.2 Le questionnaire (suite)

5

Objectif de la section 2.2

Évaluer l'efficacité de la planification dans le cadre du processus budgétaire.

2.2 Mon évaluation de l'efficacité de la planification budgétaire de mon organisation se situe autour de ...

	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	
Dans mon organisation, la planification budgétaire permet...												Tout à fait d'accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord ou ne s'applique pas
2.2a	d'informer les investisseurs de la rentabilité anticipée de l'organisation											
2.2b	d'informer la direction de la rentabilité anticipée de l'organisation											
2.2c	d'élaborer la stratégie											
2.2d	d'estimer les revenus											
2.2e	de décider des plans d'exploitation											
2.2f	de décider des programmes discrétionnaires (ex : R et D)											
2.2g	de décider des investissements											
2.2h	d'autoriser les enveloppes budgétaires											

6

Objectif de la section 2.3

Évaluer l'efficacité du contrôle dans le cadre du processus budgétaire.

2.3 Mon degré de satisfaction personnelle en lien avec le contrôle budgétaire de mon organisation se situe autour de ...

	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	
Dans mon organisation, le contrôle budgétaire permet de...												Tout à fait d'accord Plutôt en accord Plutôt en désaccord Tout à fait en désaccord ou ne s'applique pas
2.3a	de contrôler les revenus											
2.3b	de contrôler les coûts liés à la demande (variables)											
2.3c	de contrôler le coût des programmes discrétionnaires											
2.3d	de contrôler le coût des investissements											
2.3e	de gérer la trésorerie											
2.3f	d'évaluer les performances individuelles											
2.3g	d'évaluer la performance de l'entité											
2.3h	de déterminer les sommes accordées à la rémunération incitative											

7

Objectif de la section 3.1

Identifier des raisons susceptibles d'influencer l'efficacité du processus de mise en œuvre de la démarche budgétaire.

	Tout à fait d'accord	Plutôt en accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord ou ne s'applique pas
Dans mon organisation, la procédure budgétaire est efficace parce qu'elle...				
3.1a	est bien comprise			
3.1b	bénéficie du soutien technologique le mieux adapté (le plus approprié)			
3.1c	alimente des discussions constructives			
3.1d	donne la possibilité de négocier les cibles			
3.1e	permet d'atteindre des objectifs de gestion			
3.1f	Commentaires, opinions :			

8

Objectif de la section 3.2

Identifier des raisons susceptibles d'influencer l'efficacité de la planification budgétaire.

	Tout à fait d'accord	Plutôt en accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord ou ne s'applique pas
Dans mon organisation, la planification est efficace parce que...				
3.2a	tous les gestionnaires adhèrent aisément au processus			
3.2b	les prévisions obtenues sont précises			
3.2c	les plans qui en découlent correspondent aux propositions et aux attentes des gestionnaires			
3.2d	les plans qui en découlent ne sont pas des contraintes absolues			
3.2e	les plans qui en découlent sont acceptés par tous les gestionnaires			
3.2f	Commentaires, opinions :			

1.2 Le questionnaire (suite)

9

Objectif de la section 3.3
Identifier des raisons susceptibles d'influencer l'efficacité du contrôle budgétaire.

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord ou ne s'applique pas
Dans mon organisation, le contrôle budgétaire est efficace parce qu'il...				
3.3a bénéficie du soutien technologique le mieux adapté (le plus approprié)				
3.3b fournit des informations utiles à la prise de décision				
3.3c est en lien avec les indicateurs de performance				
3.3d permet d'intervenir rapidement				
3.3e fournit une rétroaction adéquate				
3.3f contribue au savoir-faire organisationnel				
3.3g Pour d'autres raisons? Précisez:				

Annexe A | Coûts

a

À l'intention du responsable budgétaire seulement

A.1 Organisation	A.2 Activités	A.3 Coût	A.4 Soutien régional
A.2a Lequel des énoncés suivants convient-il le mieux? Dans mon organisation... a) la direction détermine les enveloppes budgétaires. b) la direction détermine les postes budgétaires. c) les gestionnaires communiquent leurs besoins et la direction négocie avec eux.			
A.2b Lequel des énoncés suivants convient-il le mieux? Dans le cadre du processus budgétaire... a) les divisions collaborent les unes avec les autres. b) Les divisions sont parfois appelées à collaborer ensemble. c) Les divisions sont tout à fait indépendantes les unes des autres.			
A.2c Combien de temps prend la préparation des budgets dans votre organisation? (en mois)			
A.2d Avez-vous à produire des budgets consolidés?			
oui non			
Si oui, pour combien d'entités?			

b

CONFIDENTIEL

A.1 Organisation	A.2 Activités	A.3 Coût	A.4 Soutien régional
A.2e Nombre de versions			
A.2f Combien de fois par an les prévisions sont-elles normalement révisées?			
A.2g Le budget de mon organisation est basé sur a) revenus anticipés b) indexation des coûts c) base zéro d) production maximale e) facteurs socioéconomiques f) prévisions de volume g) liquidités disponibles h) autres (précisez)			
A.2h Le niveau de détail exigé est... a) à un niveau plus sommaire que les postes comptables. b) au niveau des postes comptables. c) à un niveau plus détaillé que les postes comptables.			
a, b ou c			

c

A.1 Organisation	A.2 Activités	A.3 Coût	A.4 Soutien régional
A.3a Combien de gestionnaires sont-ils impliqués dans la planification budgétaire de votre organisation? a) Fonction finance b) Autres fonctions			
A.3b Total de jours-personnes requis pour recueillir et analyser l'information budgétaire a) Fonction finance b) Autres fonctions			
A.3c Total de jours-personnes requis pour présenter le budget à la direction (incluant la préparation des rapports) a) Fonction finance b) Autres fonctions			
A.3d À combien évaluez-vous le coût des ressources requises pour réaliser la planification budgétaire au sein de votre organisation? a) Ressources humaines, direction b) Ressources humaines, fonction finance c) Ressources humaines, gestionnaires et autres fonctions d) Ressources logicielles e) Ressources matérielles f) Autres fournitures g) Location de salles, d'équipements, etc. h) Autres			
Total			

1.2 Le questionnaire (suite)

9

Objectif de la section 3.3
Identifier des raisons susceptibles d'influencer l'efficacité du contrôle budgétaire.

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord ou ne s'applique pas
Dans mon organisation, le contrôle budgétaire est efficace parce qu'il...				
3.3a bénéficie du soutien technologique le mieux adapté (le plus approprié)				
3.3b fournit des informations utiles à la prise de décision				
3.3c est en lien avec les indicateurs de performance				
3.3d permet d'intervenir rapidement				
3.3e fournit une rétroaction adéquate				
3.3f contribue au savoir-faire organisationnel				
3.3g Pour d'autres raisons? Précisez:				

Annexe A | Coûts

a

À l'intention du responsable budgétaire seulement

A.1 Organisation	A.2 Activités	A.3 Coût	A.4 Soutien régional
A.2a Lequel des énoncés suivants convient-il le mieux? Dans mon organisation... a) la direction détermine les enveloppes budgétaires. b) la direction détermine les postes budgétaires. c) les gestionnaires communiquent leurs besoins et la direction négocie avec eux.			
A.2b Lequel des énoncés suivants convient-il le mieux? Dans le cadre du processus budgétaire... a) les divisions collaborent les unes avec les autres. b) Les divisions sont parfois appelées à collaborer ensemble. c) Les divisions sont tout à fait indépendantes les unes des autres.			
A.2c Combien de temps prend la préparation des budgets dans votre organisation? (en mois)			
A.2d Avez-vous à produire des budgets consolidés?			
Si oui, pour combien d'entités?			

b

CONFIDENTIEL

A.1 Organisation	A.2 Activités	A.3 Coût	A.4 Soutien régional
A.2e Nombre de versions			
A.2f Combien de fois par an les prévisions sont-elles normalement révisées?			
A.2g Le budget de mon organisation est basé sur a) revenus anticipés b) indexation des coûts c) base zéro d) production maximale e) facteurs socioéconomiques f) prévisions de volume g) liquidités disponibles h) autres (précisez)			
A.2h Le niveau de détail exigé est... a) à un niveau plus sommaire que les postes comptables. b) au niveau des postes comptables. c) à un niveau plus détaillé que les postes comptables.			

c

A.1 Organisation	A.2 Activités	A.3 Coût	A.4 Soutien régional
A.3a Combien de gestionnaires sont-ils impliqués dans la planification budgétaire de votre organisation? a) Fonction finance b) Autres fonctions			
A.3b Total de jours-personnes requis pour recueillir et analyser l'information budgétaire a) Fonction finance b) Autres fonctions			
A.3c Total de jours-personnes requis pour présenter le budget à la direction (incluant la préparation des rapports) a) Fonction finance b) Autres fonctions			
A.3d À combien évaluez-vous le coût des ressources requises pour réaliser la planification budgétaire au sein de votre organisation? a) Ressources humaines, direction b) Ressources humaines, fonction finance c) Ressources humaines, gestionnaires et autres fonctions d) Ressources logicielles e) Ressources matérielles f) Autres fournitures g) Location de salles, d'équipements, etc. h) Autres			
Total			

1.2 Le questionnaire (suite)

d

A.1 Organisation A.2 Activités A.3 Coût A.4 Soutien logiciel

Pour les phases de planification et de contrôle, nous utilisons

	Utilisation (1-5)	Tout à fait d'accord	Plutôt en accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord ou ne s'applique pas
A.4a(1) un progiciel de gestion intégré (ERP)					
A.4a(2) Excel (Microsoft)					
A.4a(3) un système budgétaire spécialisé					
A.4a(4) un outil élaboré à l'interne					
A.4a(5) autres					

e

A.1 Organisation A.2 Activités A.3 Coût A.4 Soutien logiciel

À la phase de planification, le soutien logiciel de mon organisation...

	Tout à fait d'accord	Plutôt en accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord ou ne s'applique pas
A.4b facilite les prévisions				
A.4c facilite les scénarios				
A.4d facilite la collaboration				
A.4e est sécuritaire (accès contrôlé)				
A.4f évite la manipulation et la double saisie				
A.4g minimise les risques d'erreurs				
A.4h permet de suivre les changements				

À la phase de contrôle, le soutien logiciel de mon organisation...

A.4i facilite la comparaison des résultats aux prévisions				
A.4j facilite la rétroaction des gestionnaires				
A.4k permet de générer rapidement des rapports d'analyse				
A.4l favorise la communications des explications				



« Viser l'excellence tout en contribuant à faire progresser la recherche... »

2.1 Organisations du Québec, 2013

		Nombre d'employés				
		1 à 199	200 à 999	1 000 à 3 999	4 000 à 9 999	Plus de 10 000
Dans mon organisation...						
la direction détermine les enveloppes budgétaires		33 %	24 %	29 %	18 %	56 %
la direction détermine les postes budgétaires		7 %	3 %	10 %	0 %	11 %
les gestionnaires communiquent leurs besoins et la direction négocie avec eux		60 %	72 %	62 %	82 %	33 %
Dans le cadre du processus budgétaire...						
Les divisions collaborent les unes avec les autres		36 %	21 %	19 %	18 %	0 %
Les divisions sont parfois appelées à collaborer entre elles		43 %	57 %	57 %	55 %	67 %
les divisions sont tout à fait indépendantes les unes des autres		21 %	21 %	24 %	27 %	33 %
Le niveau de détail exigé du budget est...						
à un niveau plus sommaire que les postes comptables		13 %	14 %	19 %	45 %	33 %
au niveau des postes comptables		63 %	59 %	43 %	43 %	22 %
à un niveau plus détaillé que les postes comptables		23 %	28 %	38 %	9 %	44 %
Dans l'ensemble...						
Combien de temps prend la préparation des budgets (en mois) ?		1,9	3,0	4,2	4,2	5,0
Combien y a-t-il de versions du budget?		3,4	4,1	4,0	3,7	3,4
Combien de fois par an les prévisions sont-elles normalement révisées?		1,9	3,3	5,2	4,1	8,9

2.1 Organisations du Québec, 2013

		Nombre d'employés				
		1 à 199	200 à 999	1 000 à 3 999	4 000 à 9 999	Plus de 10 000
Dans mon organisation, le budget est basé sur.....						
Revenus anticipés		87 %	79 %	78 %	92 %	56 %
Indexation des coûts		40 %	55 %	70 %	67 %	67 %
Base zéro		20 %	17 %	4 %	25 %	22 %
Production maximale		7 %	3 %	4 %	17 %	
Facteurs socioéconomiques		17 %	21 %	26 %	25 %	56 %
Prévisions de volume		33 %	55 %	52 %	67 %	67 %
Liquidités disponibles		23 %	21 %	22 %		44 %
Autres		3 %	10 %	9 %		11 %
Pour les phases de planification et de contrôle, mon organisation utilise.....						
Un progiciel de gestion intégré		20 %	48 %	48 %	67 %	56 %
Excel (Microsoft)		97 %	93 %	95 %	100%	100%
Un système budgétaire spécialisé		17 %	31 %	43 %	17 %	22 %
Un outil élaboré à l'interne		27 %	28 %	29 %	25 %	44 %
Autres		13 %	3 %	10 %		11 %

2.1 Organisations du Québec, 2013

Nombre d'employés				
1 à 199	200 à 999	1 000 à 3 999	4 000 à 9 999	Plus de 10 000

À la phase de planification, le soutien logiciel de mon organisation.....

facilite les prévisions	80 %	76 %	62 %	55 %	44 %
facilite les scénarios	67 %	76 %	48 %	36 %	33 %
est sécuritaire (accès contrôlé)	64 %	83 %	80 %	60 %	88 %
évite la manipulation et la double saisie	47 %	66 %	43 %	45 %	44 %
minimise les risques d'erreurs	47 %	76 %	48 %	45 %	56 %
permet de suivre les changements	67 %	69 %	48 %	55 %	44 %

Pour les phases de contrôle, le soutien logiciel de mon organisation.....

facilite les comparaisons des résultats aux prévisions	97 %	83 %	90 %	73 %	78 %
facilite la rétroaction des gestionnaires	73 %	79 %	76 %	45 %	78 %
permet de générer rapidement des rapports d'analyse	63 %	72 %	67 %	64 %	56 %
favorise la communication des explications	50 %	79 %	67 %	45 %	22 %

2.1 Organisations du Québec, 2013



- **Élaboration**
 - 1 à 3 mois
- **Jusqu'à...**
 - 24 révisions
 - 120 professionnels de comptabilité
 - 6000 gestionnaires
 - 4 500 jours de collecte et d'analyse des données (fonction finance)

	Nombre d'employés				
	1 à 199	200 à 999	1 000 à 3 999	4 000 à 9 999	Plus de 10 000
Moyenne des coûts du processus budgétaire					
coût / employé	499 \$	416 \$	293 \$	228 \$	109 \$
coût / 100 \$ de chiffre d'affaires	28,70 \$	11,80 \$	6,50 \$	12,40 \$	4,10 \$
% membres de la direction	18 %	13 %	20 %	18 %	10 %
% professionnels de finances	53 %	34 %	51 %	44 %	51 %
% gestionnaires	32 %	19 %	27 %	38 %	35 %

3.1 Procédure budgétaire – sommaire des résultats

Objectifs généraux visés

- Favoriser la **collaboration** entre les gestionnaires
- **Mobiliser** les gestionnaires
-  Permettre à la direction de **communiquer ses orientations**
-  Permettre à la direction de **recueillir de l'information** des gestionnaires
- Alimenter des **discussions** constructives
-  Stimuler la **créativité**

Objectifs généraux atteints

- Favoriser la **collaboration** entre les gestionnaires
- **Mobiliser** les gestionnaires
-  Permettre à la direction de **communiquer ses orientations**
-  Permettre à la direction de **recueillir de l'information** des gestionnaires
- Alimenter des **discussions** constructives
-  Stimuler la **créativité**

Le processus...

-  est bien compris
-  bénéficie du soutien TI le mieux adapté
- alimente les discussions
- donne la possibilité de négocier les cibles
-  permet d'atteindre des objectifs de gestion

3.2 À quoi sert la procédure budgétaire?

PROCÉDURE Objectifs visés PLANIFICATION Objectifs visés CONTRÔLE Objectifs visés											
PROCÉDURE Objectifs atteints PLANIFICATION Objectifs atteints CONTRÔLE Objectifs atteints											
PROCÉDURE Facteurs explicatifs PLANIFICATION Facteurs explicatifs CONTRÔLE Facteurs explicatifs											
			Favoriser la collaboration entre les gestionnaires			Mobiliser les gestionnaires			Permettre à la direction de communiquer ses orientations		
			R	G	% cohérence	R	G	% cohérence	R	G	% cohérence
Administrations publiques			71 %	70 %	69 %	71 %	80 %	66 %	86 %	100 %	85 %
Éducation, universités			57 %	59 %	59 %	100 %	68 %	66 %	86 %	86 %	62 %
Finance et assurances			86 %	63 %	67 %	100 %	63 %	57 %	100 %	79 %	68 %
Manufacturier			93 %	93 %	80 %	86 %	96 %	84 %	100 %	100 %	88 %
Ordres professionnels			50 %	73 %	62 %	60 %	91 %	89 %	100 %	100 %	97 %
Santé, hôpitaux			100 %	55 %	49 %	100 %	74 %	57 %	100 %	87 %	76 %
Autres secteurs, entreprises privées			84 %	74 %	76 %	89 %	78 %	75 %	100 %	89 %	84 %
Autres secteurs, entreprises. cotées en bourse			86 %	86 %	75 %	86 %	93 %	63 %	100 %	100 %	92 %
Autres secteurs, organisations parapubliques			100 %	53 %	52 %	100 %	71 %	57 %	100 %	65 %	54 %
Autres secteurs, OSBL			Moins de 20 répondants, résultats non significatifs statistiquement								
Moyenne			80 %	72 %	68 %	86 %	83 %	73 %	98 %	90 %	80 %
0 à 199 employés			74 %	69 %		86 %	85 %		71 %	88 %	
200 à 999 employés			89 %	71 %		83 %	79 %		72 %	86 %	
1 000 à 3 999 employés			95 %	61 %		82 %	76 %		77 %	90 %	
4 000 à 9 999 employés			94 %	76 %		91 %	76 %		77 %	85 %	
Plus de 10 000 employés			80 %	71 %		83 %	84 %		75 %	97 %	
Moyenne			86 %	69 %		85 %	80 %		75 %	88 %	

3.2 À quoi sert la procédure budgétaire? (suite)



Permettre à la direction de recueillir de l'information des gestionnaires

Alimenter des discussions constructives

Stimuler la créativité

	Permettre à la direction de recueillir de l'information des gestionnaires			Alimenter des discussions constructives			Stimuler la créativité		
	R	G	% cohérence	R	G	% cohérence	R	G	% cohérence
Administrations publiques	86 %	90 %	63 %	86 %	65 %	70 %	57 %	40 %	49 %
Éducation, universités	100 %	91 %	76 %	100 %	68 %	61 %	86 %	59 %	65 %
Finance et assurances	71 %	89 %	83 %	86 %	68 %	59 %	86 %	53 %	61 %
Manufacturier	80 %	100 %	89 %	93 %	100 %	93 %	73 %	71 %	70 %
Ordres professionnels	70 %	91 %	93 %	70 %	82 %	59 %	40 %	55 %	66 %
Santé, hôpitaux	100 %	87 %	76 %	100 %	65 %	59 %	92 %	68 %	67 %
Autres secteurs, entreprises privées	95 %	93 %	87 %	84 %	96 %	80 %	58 %	65 %	70 %
Autres secteurs, entreprises cotées en bourse	86 %	86 %	67 %	100 %	86 %	79 %	43 %	64 %	46 %
Autres secteurs, organisations parapubliques	100 %	82 %	67 %	86 %	71 %	76 %	71 %	41 %	69 %
Autres secteurs, OSBL	Moins de 20 répondants, résultats non significatifs statistiquement								
Moyenne	86 %	91 %	79 %	88 %	81 %	73 %	66 %	59 %	64 %
0 à 199 employés	73 %	85 %		84 %	81 %		70 %	62 %	
200 à 999 employés	83 %	89 %		81 %	77 %		69 %	61 %	
1 000 à 3 999 employés	90 %	88 %		78 %	71 %		69 %	60 %	
4 000 à 9 999 employés	82 %	97 %		86 %	85 %		74 %	58 %	
Plus de 10 000 employés	72 %	90 %		81 %	81 %		62 %	55 %	
Moyenne	80 %	89 %		82 %	78 %		69 %	60 %	

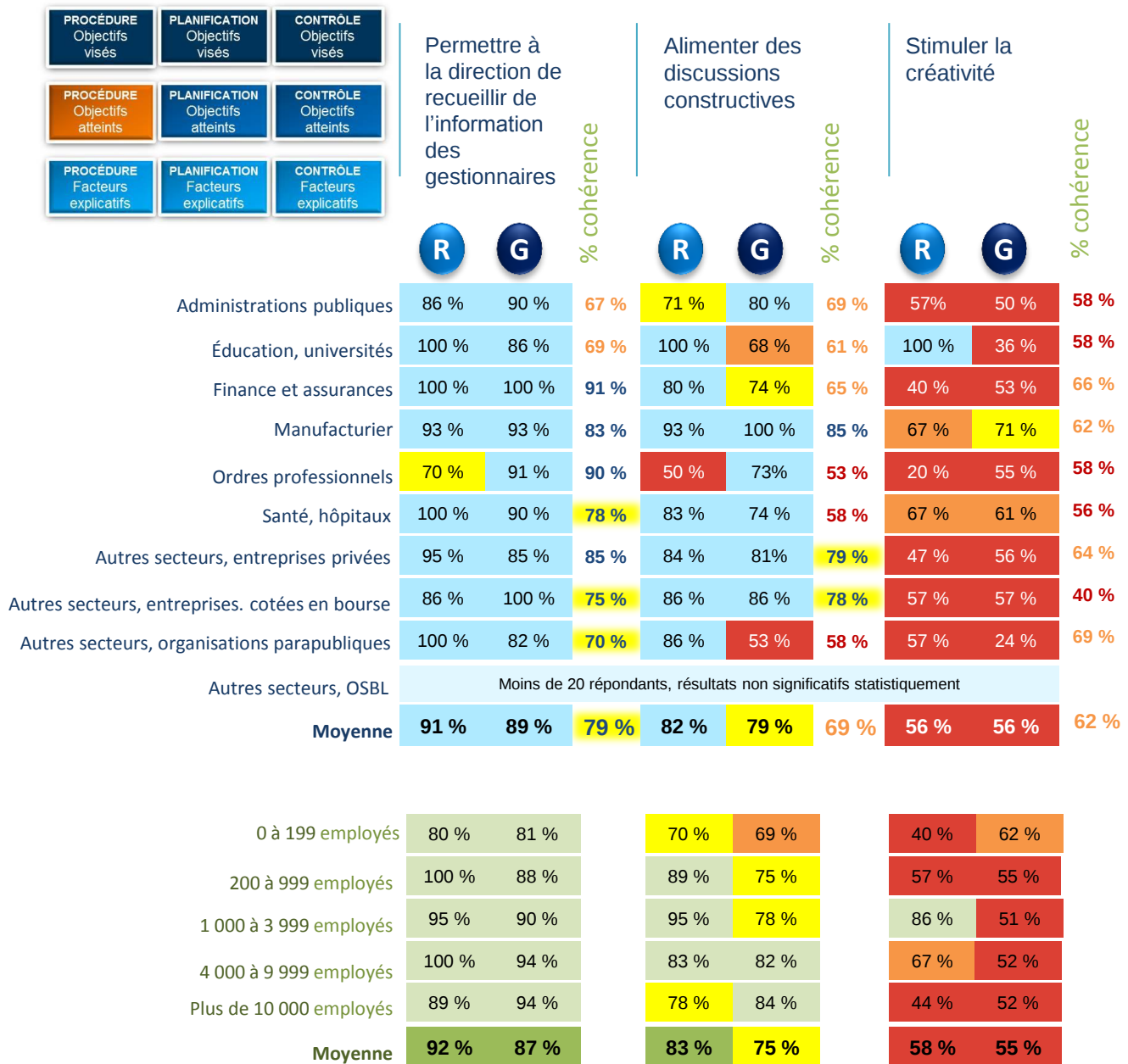
3.3 Efficacité de la procédure budgétaire

PROCÉDURE Objectifs visés			PLANIFICATION Objectifs visés			CONTRÔLE Objectifs visés		
PROCÉDURE Objectifs atteints			PLANIFICATION Objectifs atteints			CONTRÔLE Objectifs atteints		
PROCÉDURE Facteurs explicatifs			PLANIFICATION Facteurs explicatifs			CONTRÔLE Facteurs explicatifs		
						Efficacité perçue		
						R	G	Tous
Administrations publiques						79 %	76 %	50 à 90 %
Éducation, universités						84 %	68 %	30 à 90 %
Finance et assurances						73 %	69 %	30 à 80 %
Manufacturier						66 %	76 %	40 à 100 %
Ordres professionnels						78 %	77 %	60 à 100 %
Santé, hôpitaux						77 %	72 %	40 à 90 %
Autres secteurs, entreprises privées						65 %	75 %	30 à 80 %
Autres secteurs, entreprises. cotées en bourse						79 %	71 %	30 à 90 %
Autres secteurs, organisations parapubliques						74 %	72 %	40 à 90 %
Autres secteurs, OSBL						Moins de 20 répondants, résultats non significatifs statistiquement		
Moyenne						73 %	73 %	30 à 100 %
0 à 199 employés						73 %	73 %	
200 à 999 employés						76 %	76 %	
1 000 à 3 999 employés						73 %	73 %	
4 000 à 9 999 employés						70 %	70 %	
Plus de 10 000 employés						73 %	73 %	
Moyenne						73 %	73 %	30 à 100 %

3.3 Efficacité de la procédure (suite)

	PROCÉDURE Objectifs visés			PLANIFICATION Objectifs visés			CONTRÔLE Objectifs visés		
	PROCÉDURE Objectifs atteints			PLANIFICATION Objectifs atteints			CONTRÔLE Objectifs atteints		
	PROCÉDURE Facteurs explicatifs			PLANIFICATION Facteurs explicatifs			CONTRÔLE Facteurs explicatifs		
	Favoriser la collaboration entre les gestionnaires			Mobiliser les gestionnaires			Permettre à la direction de communiquer ses orientations		
	R	G	% cohérence	R	G	% cohérence	R	G	% cohérence
Administrations publiques	71 %	75 %	72 %	71 %	80 %	79 %	86 %	95 %	80 %
Éducation, universités	86 %	45 %	48 %	86 %	41 %	51 %	100 %	77 %	63 %
Finance et assurances	80 %	53 %	63 %	40 %	47 %	72 %	100 %	84 %	73 %
Manufacturier	87 %	93 %	79 %	100 %	89 %	80 %	80 %	96 %	72 %
Ordres professionnels	70 %	64 %	56 %	60 %	82 %	86 %	90 %	100 %	81 %
Santé, hôpitaux	83 %	61 %	56 %	100 %	68 %	59 %	92 %	90 %	79 %
Autres secteurs, entreprises privées	79 %	70 %	75 %	84 %	78 %	78 %	100 %	89 %	93 %
Autres secteurs, entreprises. cotées en bourse	86 %	79 %	63 %	100 %	86 %	74 %	100 %	86 %	83 %
Autres secteurs, organisations parapubliques	100 %	71 %	63 %	100 %	59 %	58 %	86 %	71 %	74 %
Autres secteurs, OSBL	Moins de 20 répondants, résultats non significatifs statistiquement								
Moyenne	80 %	70 %	67 %	83 %	75 %	74 %	92 %	88 %	79 %
0 à 199 employés	80 %	62 %		77 %	81 %		90 %	88 %	
200 à 999 employés	82 %	71 %		86 %	68 %		93 %	86 %	
1 000 à 3 999 employés	86 %	65 %		90 %	67 %		100 %	88 %	
4 000 à 9 999 employés	75 %	67 %		83 %	67 %		100 %	91 %	
Plus de 10 000 employés	67 %	74 %		78 %	74 %		78 %	84 %	
Moyenne	80 %	67 %		83 %	72 %		93 %	87 %	

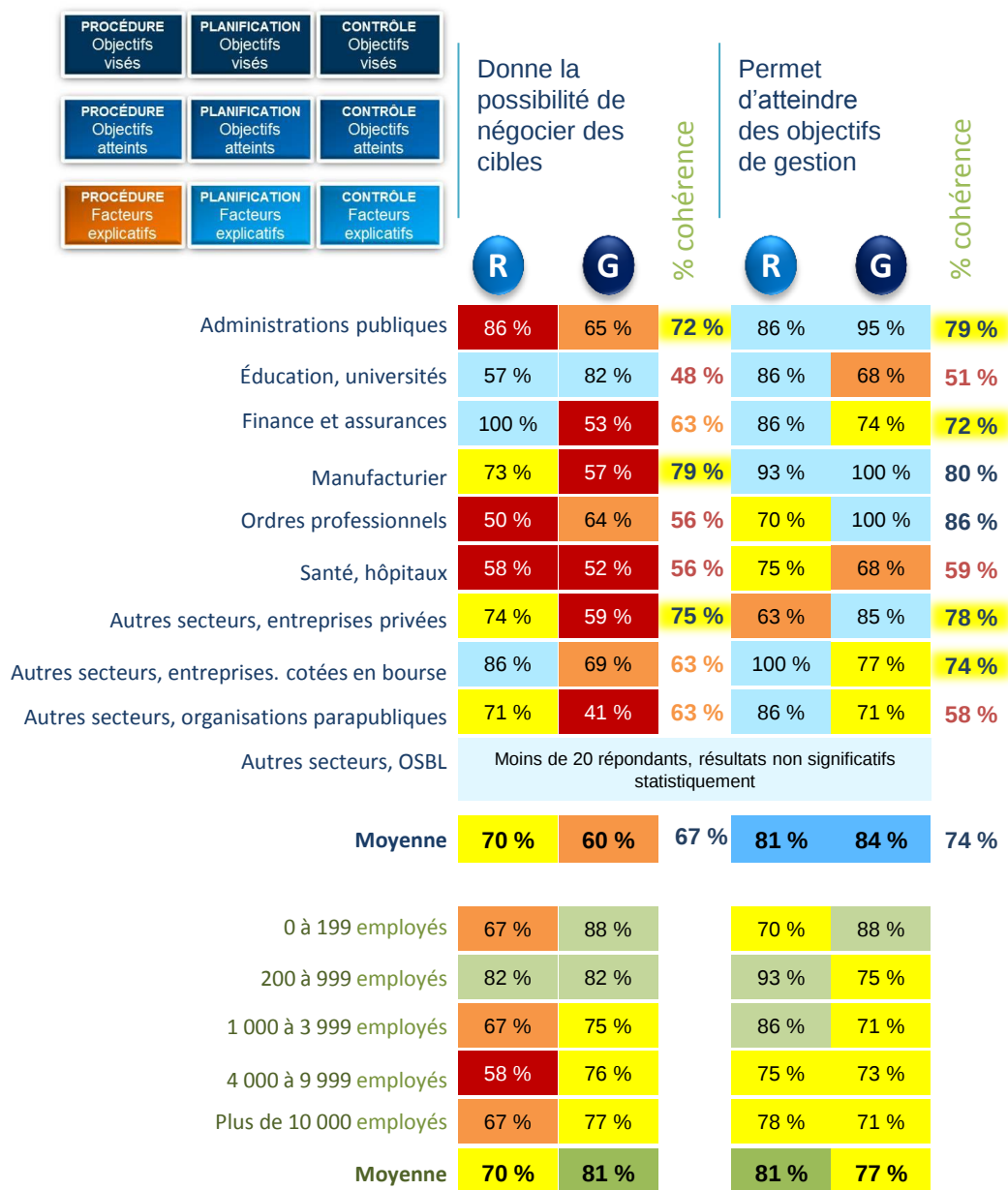
3.3 Efficacité de la procédure (suite)



3.4 Facteurs de succès

	PROCÉDURE Objectifs visés			PLANIFICATION Objectifs visés			CONTRÔLE Objectifs visés											
	PROCÉDURE Objectifs atteints			PLANIFICATION Objectifs atteints			CONTRÔLE Objectifs atteints											
	PROCÉDURE Facteurs explicatifs			PLANIFICATION Facteurs explicatifs			CONTRÔLE Facteurs explicatifs											
	La procédure est bien comprise						Bénéficie du soutien technologique le mieux adapté						Alimente des discussions constructives					
	R		G		% cohérence	R		G		% cohérence	R		G		% cohérence			
Administrations publiques	86 %	85 %	71 %	57 %	65 %	77 %	86 %	85 %	76 %									
Éducation, universités	100 %	82 %	71 %	71 %	55 %	61 %	86 %	50%	52 %									
Finance et assurances	86 %	74 %	59 %	57 %	47 %	69 %	57 %	68 %	61%									
Manufacturier	73 %	93 %	82 %	33 %	50 %	52 %	93 %	93 %	79 %									
Ordres professionnels	90 %	82 %	79 %	50 %	55 %	69 %	70 %	73 %	63 %									
Santé, hôpitaux	92 %	81 %	72 %	42 %	55 %	63 %	83 %	68 %	62 %									
Autres secteurs, entreprises privées	79 %	78 %	82 %	37 %	56 %	69 %	68 %	78 %	76 %									
Autres secteurs, entreprises. cotées en bourse	100 %	69 %	62 %	57 %	85 %	84 %	86 %	69 %	74 %									
Autres secteurs, organisations parapubliques	86 %	82 %	90 %	71 %	53 %	70 %	86 %	65 %	73 %									
Autres secteurs, OSBL	Moins de 20 répondants, résultats non significatifs statistiquement																	
Moyenne	85 %	81 %	75 %	48 %	55%	66 %	79 %	74 %	71 %									
0 à 199 employés	87 %	85 %		40 %	88 %		73 %	96 %										
200 à 999 employés	82 %	76 %		64 %	75 %		86 %	82 %										
1 000 à 3 999 employés	90 %	75 %		43 %	79 %		90 %	75 %										
4 000 à 9 999 employés	100 %	73 %		50 %	64 %		75 %	79 %										
Plus de 10 000 employés	56 %	71 %		22 %	58%		67 %	74 %										
Moyenne	85 %	78 %		47 %	77 %		80 %	84%										

3.4 Facteurs de succès (suite)



4.1 Planification budgétaire – sommaire des résultats

Objectifs visés par la planification

-  **Informer les investisseurs** de la rentabilité anticipée
- **Informer la direction** de la rentabilité anticipée
- **Élaborer la stratégie**
- **Estimer les revenus**
- Décider des **plans d'exploitation**
- Décider des **programmes discrétionnaires**
- Décider des **projets d'investissement**
-  Autoriser les enveloppes budgétaires

Objectifs visés par la planification

-  **Informer les investisseurs** de la rentabilité anticipée
- **Informer la direction** de la rentabilité anticipée
- **Élaborer la stratégie**
- **Estimer les revenus**
- Décider des **plans d'exploitation**
- Décider des **programmes discrétionnaires**
- Décider des **projets d'investissement**
-  Autoriser les enveloppes budgétaires

La planification...

- favorise l'adhésion des gestionnaires
- précise les prévisions
- accueille les propositions et répond aux attentes
- n'impose pas de contraintes absolues

4.2 À quoi sert la planification budgétaire?

PROCÉDURE Objectifs visés	PLANIFICATION Objectifs visés	CONTRÔLE Objectifs visés
PROCÉDURE Objectifs atteints	PLANIFICATION Objectifs atteints	CONTRÔLE Objectifs atteints
PROCÉDURE Facteurs explicatifs	PLANIFICATION Facteurs explicatifs	CONTRÔLE Facteurs explicatifs

Informers les investisseurs de la rentabilité anticipée

Informers la direction de la rentabilité anticipée

Permettre d'élaborer la stratégie

	R	G	% cohérence	R	G	% cohérence	R	G	% cohérence
Administrations publiques	43 %	40 %	69 %	43 %	65 %	45 %	71 %	80 %	68 %
Éducation, universités	43 %	9 %	63 %	71 %	68 %	44 %	86 %	73 %	64 %
Finance et assurances	43 %	68 %	46 %	100 %	95 %	81 %	100 %	89 %	78 %
Manufacturier	87 %	96 %	90 %	80 %	100 %	96 %	80 %	89 %	55 %
Ordres professionnels	20 %	0 %	83 %	100 %	64 %	43 %	100 %	91 %	85 %
Santé, hôpitaux	42 %	23 %	56 %	58 %	58 %	50 %	83 %	84 %	65 %
Autres secteurs, entreprises privées	74 %	78 %	58 %	89 %	93 %	85 %	84 %	89 %	77 %
Autres secteurs, entreprises. cotées en bourse	57 %	86 %	54 %	100 %	86 %	88 %	71 %	93 %	75 %
Autres secteurs, organisations parapubliques	43 %	53 %	40 %	71 %	82 %	66 %	86 %	55 %	78 %
Autres secteurs, OSBL	Moins de 20 répondants, résultats non significatifs statistiquement								
Moyenne	53 %	54 %	67 %	84 %	81 %	68 %	86 %	86 %	71 %
0 à 199 employés	53 %	46 %		97 %	77 %		87 %	85 %	
200 à 999 employés	46 %	52 %		79 %	82 %		79 %	80 %	
1 000 à 3 999 employés	57 %	47 %		71 %	76 %		95 %	84 %	
4 000 à 9 999 employés	58 %	61 %		92 %	88 %		83 %	82 %	
Plus de 10 000 employés	78 %	52 %		78 %	71 %		89 %	87 %	
Moyenne	55 %	50 %		84 %	79 %		86 %	83 %	

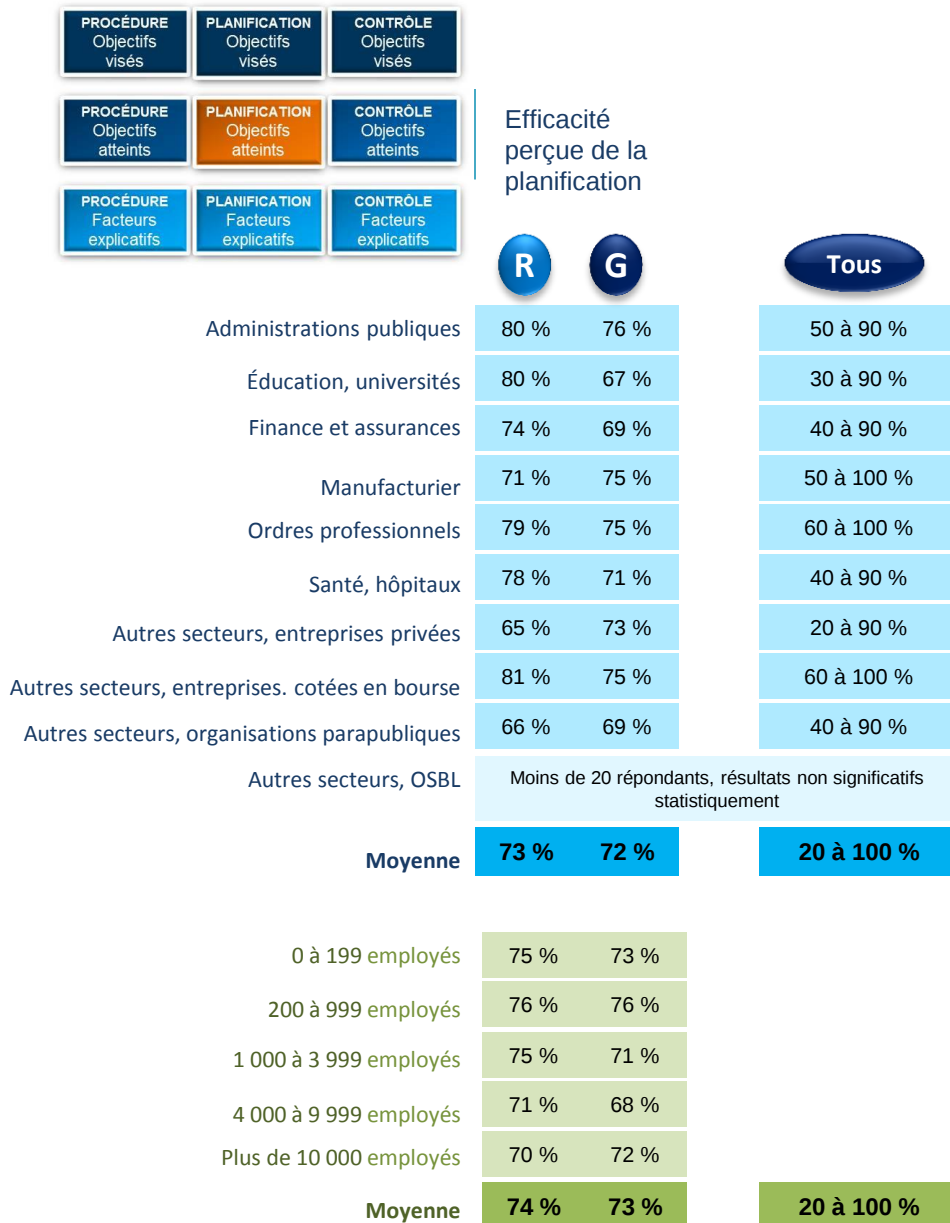
4.2 À quoi sert la planification budgétaire? (suite)

			Permettre l'estimation des revenus			Décider des plans d'exploitation			Décider des programmes discrétionnaires		
			R	G	% cohérence	R	G	% cohérence	R	G	% cohérence
	PROCÉDURE	Objectifs visés									
	PLANIFICATION	Objectifs visés									
	CONTRÔLE	Objectifs visés									
	PROCÉDURE	Objectifs atteints									
	PLANIFICATION	Objectifs atteints									
	CONTRÔLE	Objectifs atteints									
	PROCÉDURE	Facteurs explicatifs									
	PLANIFICATION	Facteurs explicatifs									
	CONTRÔLE	Facteurs explicatifs									
Administrations publiques			71 %	50 %	63 %	86 %	80 %	65 %	86 %	65 %	64 %
Éducation, universités			86 %	77 %	59 %	100 %	82 %	68 %	100 %	68 %	66 %
Finance et assurances			100 %	100 %	94 %	100 %	95 %	74 %	100 %	89 %	78 %
Manufacturier			93 %	100 %	93 %	80 %	96 %	81 %	87 %	79 %	67 %
Ordres professionnels			90 %	100 %	87 %	90 %	91 %	73 %	80 %	92 %	59 %
Santé, hôpitaux			92 %	68 %	38 %	75 %	81 %	52 %	92 %	45 %	55 %
Autres secteurs, entreprises privées			89 %	96 %	87 %	95 %	89 %	84 %	74 %	74 %	71 %
Autres secteurs, entreprises, cotées en bourse			100 %	100 %	91 %	86 %	93 %	92 %	86 %	93 %	75 %
Autres secteurs, organisations parapubliques			100 %	94 %	85 %	86 %	59 %	61 %	100 %	59 %	55 %
Autres secteurs, OSBL			Moins de 20 répondants, résultats non significatifs statistiquement								
Moyenne			91 %	88 %	78 %	88 %	88 %	67 %	86 %	74 %	67 %
0 à 199 employés			97 %	92 %		90 %	88 %		80 %	81 %	
200 à 999 employés			96 %	88 %		89 %	80 %		89 %	79 %	
1 000 à 3 999 employés			81 %	76 %		81 %	86 %		90 %	63 %	
4 000 à 9 999 employés			92 %	94 %		100 %	82 %		100 %	67 %	
Plus de 10 000 employés			89 %	81 %		78 %	94 %		67 %	68 %	
Moyenne			92 %	87 %		88 %	85 %		86 %	74 %	

4.2 À quoi sert la planification budgétaire? (suite)

PROCÉDURE Objectifs visés			PLANIFICATION Objectifs visés			CONTRÔLE Objectifs visés			Décider des investissements			Autoriser les enveloppes budgétaires		
PROCÉDURE Objectifs atteints			PLANIFICATION Objectifs atteints			CONTRÔLE Objectifs atteints								
PROCÉDURE Facteurs explicatifs			PLANIFICATION Facteurs explicatifs			CONTRÔLE Facteurs explicatifs								
									R	G	% cohérence	R	G	% cohérence
Administrations publiques									100 %	75 %	58 %	100 %	90 %	77 %
Éducation, universités									100 %	82 %	59 %	100 %	95 %	82 %
Finance et assurances									86 %	95 %	65 %	100 %	100 %	97 %
Manufacturier									93 %	96 %	86 %	93 %	96 %	75 %
Ordres professionnels									80 %	91 %	76 %	100 %	100 %	90 %
Santé, hôpitaux									67 %	58 %	39 %	100 %	94 %	83 %
Autres secteurs, entreprises privées									84 %	81 %	78 %	89 %	93 %	83 %
Autres secteurs, entreprises. cotées en bourse									100 %	100 %	87 %	100 %	100 %	83 %
Autres secteurs, organisations parapubliques									100 %	71 %	58 %	100 %	100 %	91 %
Autres secteurs, OSBL									Moins de 20 répondants, résultats non significatifs statistiquement					
Moyenne									89 %	83 %	67 %	97 %	96 %	93 %
0 à 199 employés									87 %	88 %		97 %	96 %	
200 à 999 employés									89 %	84 %		96 %	96 %	
1 000 à 3 999 employés									81 %	76 %		95 %	92 %	
4 000 à 9 999 employés									100 %	85 %		100 %	97 %	
Plus de 10 000 employés									89 %	74 %		100 %	97 %	
Moyenne									88 %	83 %		97 %	95 %	

4.3 Efficacité de la procédure budgétaire



4.3 Efficacité de la planification budgétaire (suite)

	PROCÉDURE Objectifs visés			PLANIFICATION Objectifs visés			CONTRÔLE Objectifs visés		
	PROCÉDURE Objectifs atteints			PLANIFICATION Objectifs atteints			CONTRÔLE Objectifs atteints		
	PROCÉDURE Facteurs explicatifs			PLANIFICATION Facteurs explicatifs			CONTRÔLE Facteurs explicatifs		
	Informer les investisseurs de la rentabilité anticipée			Informar la direction de la rentabilité anticipée			Permettre d'élaborer la stratégie		
	R	G	% cohérence	R	G	% cohérence	R	G	% cohérence
Administrations publiques	29 %	35 %	60 %	57 %	55 %	71 %	86 %	85 %	79 %
Éducation, universités	14 %	9 %	79 %	71 %	64 %	51 %	86 %	82 %	72 %
Finance et assurances	57 %	78 %	48 %	100 %	100 %	81 %	100 %	83 %	77 %
Manufacturier	80 %	93 %	78 %	100 %	100 %	92 %	93 %	89 %	68 %
Ordres professionnels	30 %	0 %	83 %	90 %	64 %	48 %	90 %	82 %	63 %
Santé, hôpitaux	33 %	32 %	52 %	58 %	64 %	48 %	83 %	81 %	68 %
Autres secteurs, entreprises privées	74 %	70 %	55 %	95 %	93 %	84 %	74 %	89 %	79 %
Autres secteurs, entreprises. cotées en bourse	57 %	69 %	42 %	100 %	100 %	90 %	86 %	92 %	84 %
Autres secteurs, organisations parapubliques	43 %	53 %	46 %	71 %	82 %	67 %	71 %	71 %	62 %
Autres secteurs, OSBL	Moins de 20 répondants, résultats non significatifs statistiquement								
Moyenne	50 %	52 %	64 %	85 %	82 %	72 %	85 %	85 %	73 %
0 à 199 employés	60 %	42 %		93 %	85 %		90 %	77 %	
200 à 999 employés	39 %	54 %		86 %	81 %		82 %	87 %	
1 000 à 3 999 employés	52 %	47 %		71 %	73 %		81 %	86 %	
4 000 à 9 999 employés	50 %	58 %		92 %	91 %		83 %	82 %	
Plus de 10 000 employés	67 %	52 %		78 %	68 %		89 %	84 %	
Moyenne	52 %	49 %		85 %	81 %		85 %	83 %	

4.3 Efficacité de la planification budgétaire (suite)

	PROCÉDURE Objectifs visés			PLANIFICATION Objectifs visés			CONTRÔLE Objectifs visés		
	PROCÉDURE Objectifs atteints			PLANIFICATION Objectifs atteints			CONTRÔLE Objectifs atteints		
	PROCÉDURE Facteurs explicatifs			PLANIFICATION Facteurs explicatifs			CONTRÔLE Facteurs explicatifs		
	Permettre l'estimation des revenus			Décider des plans d'exploitation			Décider des programmes discrétionnaires		
	R	G	% cohérence	R	G	% cohérence	R	G	% cohérence
Administrations publiques	86 %	60 %	66 %	71 %	80 %	54 %	86 %	60 %	62 %
Éducation, universités	86 %	73 %	57 %	100 %	68 %	56 %	86 %	73 %	55 %
Finance et assurances	100 %	94 %	76 %	100 %	94 %	74 %	100 %	94 %	69 %
Manufacturier	80 %	82 %	84 %	87 %	89 %	64 %	80 %	82 %	66 %
Ordres professionnels	80 %	82 %	93 %	90 %	91 %	67 %	80 %	82 %	59 %
Santé, hôpitaux	75 %	61 %	51 %	83 %	81 %	75 %	75 %	61 %	57 %
Autres secteurs, entreprises privées	74 %	67 %	92 %	84 %	85 %	76 %	74 %	67 %	66 %
Autres secteurs, entreprises, cotées en bourse	86 %	92 %	78 %	100 %	92 %	81 %	86 %	92 %	75 %
Autres secteurs, organisations parapubliques	71 %	35 %	74 %	71 %	65 %	74 %	71 %	35 %	52 %
Autres secteurs, OSBL	Moins de 20 répondants, résultats non significatifs statistiquement								
Moyenne	81 %	72 %	77 %	87 %	71 %	70 %	81 %	72 %	63 %
0 à 199 employés	93 %	92 %		87 %	85 %		70 %	69 %	
200 à 999 employés	93 %	81 %		89 %	80 %		89 %	76 %	
1 000 à 3 999 employés	81 %	78 %		86 %	84 %		81 %	65 %	
4 000 à 9 999 employés	100 %	78 %		92 %	82 %		92 %	73 %	
Plus de 10 000 employés	78 %	77 %		78 %	87 %		78 %	68 %	
Moyenne	90 %	85 %		87 %	83 %		81 %	71 %	

4.3 Efficacité de la planification budgétaire (suite)

PROCÉDURE Objectifs visés			PLANIFICATION Objectifs visés			CONTRÔLE Objectifs visés						PROCÉDURE Objectifs atteints			PLANIFICATION Objectifs atteints			CONTRÔLE Objectifs atteints						PROCÉDURE Facteurs explicatifs			PLANIFICATION Facteurs explicatifs			CONTRÔLE Facteurs explicatifs					
Décider des investissements												Autoriser les enveloppes budgétaires																							
R												G												% cohérence											
R												G												% cohérence											
Administrations publiques												100 %	70 %	49 %	100 %												100 %	95 %							
Éducation, universités												100 %	82 %	57 %	100 %												100 %	91 %							
Finance et assurances												86 %	94 %	61 %	100 %												100 %	85 %							
Manufacturier												93 %	86 %	78 %	87 %												93 %	70 %							
Ordres professionnels												100 %	91 %	78 %	100 %												91 %	75 %							
Santé, hôpitaux												67 %	55 %	48 %	100 %												94 %	80 %							
Autres secteurs, entreprises privées												74 %	78 %	69 %	89 %												89 %	82 %							
Autres secteurs, entreprises. cotées en bourse												100 %	92 %	78 %	86 %												100 %	77 %							
Autres secteurs, organisations parapubliques												100 %	71 %	67 %	100 %												100 %	91 %							
Autres secteurs, OSBL												Moins de 20 répondants, résultats non significatifs statistiquement																							
Moyenne												90 %	79 %	66 %	95%												95 %	82 %							
0 à 199 employés												87 %	88 %		97 %												96 %								
200 à 999 employés												89 %	84 %		96 %												96 %								
1 000 à 3 999 employés												81 %	76 %		95 %												92 %								
4 000 à 9 999 employés												100 %	85 %		100 %												97 %								
Plus de 10 000 employés												89 %	74 %		100 %												97 %								
Moyenne												88 %	83 %		97 %												95 %								

4.4 Facteurs de succès

PROCÉDURE Objectifs visés PLANIFICATION Objectifs visés CONTRÔLE Objectifs visés											
PROCÉDURE Objectifs atteints PLANIFICATION Objectifs atteints CONTRÔLE Objectifs atteints											
PROCÉDURE Facteurs explicatifs PLANIFICATION Facteurs explicatifs CONTRÔLE Facteurs explicatifs											
			Tous les gestionnaires adhèrent aisément au processus			Les prévisions obtenues sont précises			Les plans qui en découlent correspondent aux propositions et aux attentes		
			R	G	% cohérence	R	G	% cohérence	R	G	% cohérence
Administrations publiques			86 %	60 %	70 %	86 %	50 %	59 %	86 %	80 %	78 %
Éducation, universités			86 %	68 %	52 %	100 %	68 %	64 %	57 %	73 %	57 %
Finance et assurances			100 %	53 %	51 %	100 %	63 %	57 %	86 %	74 %	67 %
Manufacturier			80 %	86 %	78 %	67 %	82 %	76 %	73 %	93 %	81 %
Ordres professionnels			80 %	82 %	89 %	90 %	100 %	84 %	100 %	100 %	92 %
Santé, hôpitaux			92 %	84 %	73 %	83 %	77 %	68 %	75 %	68 %	58 %
Autres secteurs, entreprises privées			74 %	85 %	76 %	74 %	78 %	84 %	84 %	81 %	93 %
Autres secteurs, entreprises, cotées en bourse			86 %	92 %	78 %	100 %	85 %	67 %	100 %	92 %	83 %
Autres secteurs, organisations parapubliques			71 %	65 %	67 %	71 %	65 %	65 %	100 %	71 %	74 %
Autres secteurs, OSBL			Moins de 20 répondants, résultats non significatifs statistiquement								
Moyenne			81 %	78 %	73 %	81 %	75 %	71 %	84 %	84 %	79 %
0 à 199 employés			83 %	85 %		77 %	88 %		87 %	96 %	
200 à 999 employés			79 %	76 %		82 %	75 %		82 %	82 %	
1 000 à 3 999 employés			81 %	75 %		86 %	79 %		86 %	75 %	
4 000 à 9 999 employés			83 %	73 %		83 %	64 %		75 %	79 %	
Plus de 10 000 employés			67 %	71 %		78 %	58 %		89 %	74 %	
Moyenne			80 %	78 %		81 %	77 %		84 %	84 %	

4.4 Facteurs de succès (suite)

	PROCÉDURE Objectifs visés PLANIFICATION Objectifs visés CONTRÔLE Objectifs visés			PROCÉDURE Objectifs atteints PLANIFICATION Objectifs atteints CONTRÔLE Objectifs atteints			PROCÉDURE Facteurs explicatifs PLANIFICATION Facteurs explicatifs CONTRÔLE Facteurs explicatifs		
	Les plans qui en découlent ne sont pas des contraintes absolues			Les plans qui en découlent sont acceptés par tous les gestionnaires					
	R	G	% cohérence	R	G	% cohérence			
Administrations publiques	71 %	95 %	77 %	86 %	65 %	56 %			
Éducation, universités	86 %	73 %	77 %	100 %	68 %	70 %			
Finance et assurances	100 %	79 %	86 %	100 %	68 %	71 %			
Manufacturier	80 %	79 %	78 %	95 %	93 %	84 %			
Ordres professionnels	60 %	91 %	59 %	80 %	91 %	90 %			
Santé, hôpitaux	83 %	68 %	58 %	58 %	61 %	66 %			
Autres secteurs, entreprises privées	84 %	89 %	84 %	89 %	81 %	85 %			
Autres secteurs, entreprises, cotées en bourse	100 %	85 %	82 %	86 %	100 %	79 %			
Autres secteurs, organisations parapubliques	100 %	71 %	73 %	100 %	65 %	70 %			
Autres secteurs, OSBL									
Moyenne	80 %	82 %	74 %	86 %	78 %	77 %			
0 à 199 employés	83 %	88 %		83 %	88 %				
200 à 999 employés	89 %	82 %		100 %	75 %				
1 000 à 3 999 employés	95 %	75 %		86 %	71 %				
4 000 à 9 999 employés	67 %	76 %		75 %	73 %				
Plus de 10 000 employés	67 %	77 %		67 %	71 %				
Moyenne	84 %	81 %		86 %	77 %				

5.1 Contrôle budgétaire – sommaire des résultats

Objectifs visés par le contrôle

- Contrôler les **revenus**
-  Contrôler les **coûts liés à la demande**
-  Contrôler le coût des **programmes discrétionnaires**
-  Contrôler le coût des **investissements**
- Gérer la **trésorerie**
-  Évaluer les **performances individuelles**
- Évaluer la **performance de l'entité**
-  Déterminer la **rémunération incitative**
- Assurer la **reddition de comptes**

Objectifs atteints contrôle

- Contrôler les **revenus**
-  Contrôler les **coûts liés à la demande**
-  Contrôler le coût des **programmes discrétionnaires**
-  Contrôler le coût des **investissements**
- Gérer la **trésorerie**
-  Évaluer les **performances individuelles**
- Évaluer la **performance de l'entité**
-  Déterminer la **rémunération incitative**
- Assurer la **reddition de comptes**

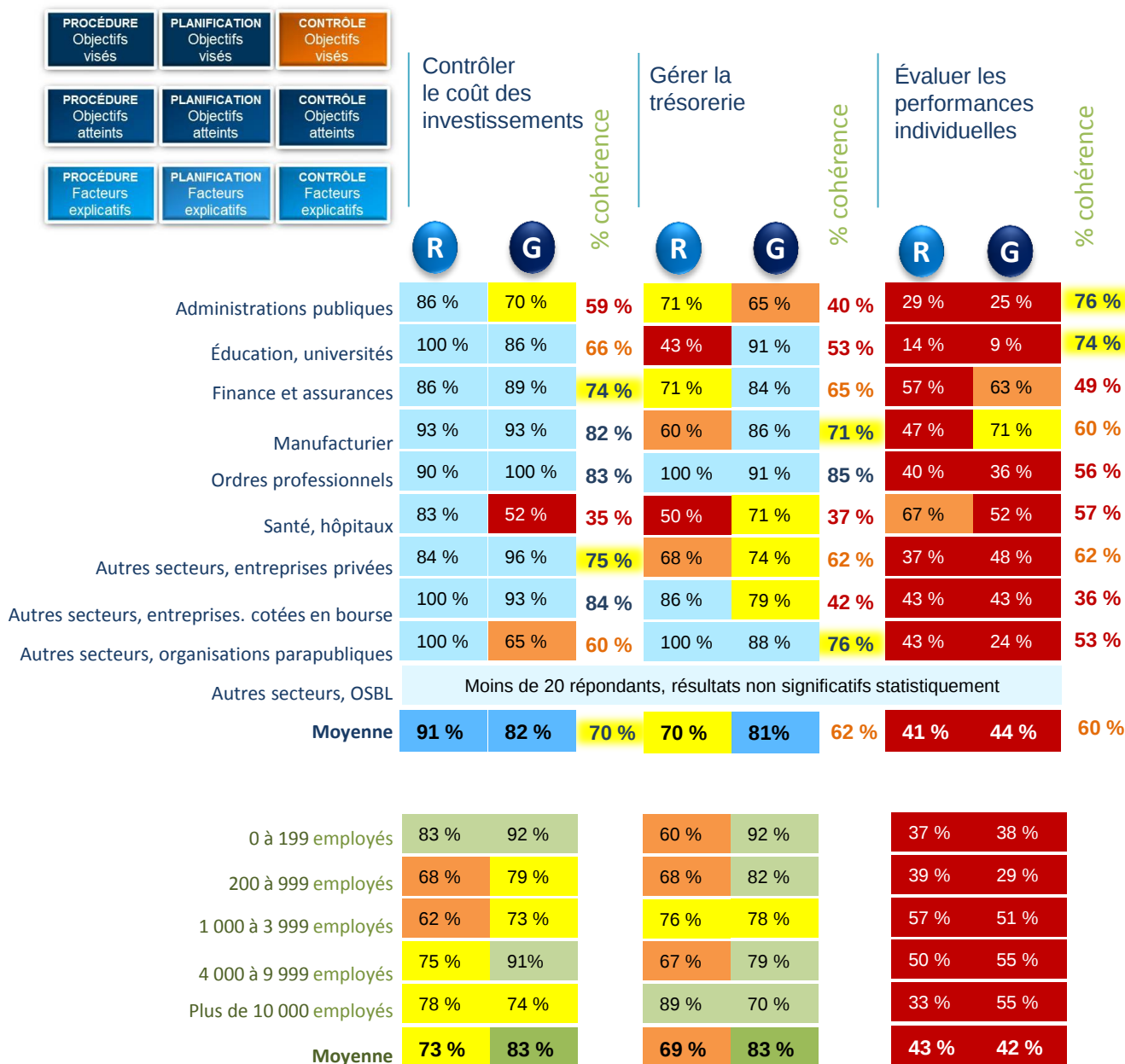
Le contrôle...

-  bénéficie du soutien technologique approprié
- produit des informations utiles à la prise de décision
-  est en lien avec les indicateurs de performance
-  facilite les interventions rapides
- contribue au savoir-faire organisationnel

5.2 À quoi sert le contrôle budgétaire

PROCÉDURE Objectifs visés PLANIFICATION Objectifs visés CONTRÔLE Objectifs visés											
PROCÉDURE Objectifs atteints PLANIFICATION Objectifs atteints CONTRÔLE Objectifs atteints											
PROCÉDURE Facteurs explicatifs PLANIFICATION Facteurs explicatifs CONTRÔLE Facteurs explicatifs											
			Contrôler les revenus			Contrôler les coûts liés à la demande			Contrôler le coût des programmes discrétionnaires		
			R	G	% cohérence	R	G	% cohérence	R	G	% cohérence
Administrations publiques			57 %	40 %	71 %	86 %	70 %	51 %	86 %	70 %	56 %
Éducation, universités			57 %	59 %	51 %	100 %	86 %	68 %	86 %	82 %	62 %
Finance et assurances			71 %	79 %	81 %	100 %	95 %	78 %	100 %	95 %	75 %
Manufacturier			80 %	86 %	67 %	100 %	100 %	91 %	93 %	96 %	81 %
Ordres professionnels			90 %	91 %	86 %	100 %	100 %	93 %	90 %	82 %	70 %
Santé, hôpitaux			75 %	55 %	37 %	100 %	94 %	78 %	100 %	84 %	71 %
Autres secteurs, entreprises privées			63 %	67 %	77 %	100 %	93 %	82 %	95 %	96 %	81 %
Autres secteurs, entreprises, cotées en bourse			100 %	93 %	76 %	100 %	100 %	91 %	86 %	79 %	68 %
Autres secteurs, organisations parapubliques			86 %	71 %	57 %	100 %	88 %	81 %	100 %	56 %	56 %
Autres secteurs, OSBL			Moins de 20 répondants, résultats non significatifs statistiquement								
Moyenne			73 %	71 %	69 %	98 %	93 %	81 %	93 %	87 %	72 %
0 à 199 employés			73 %	77 %		97 %	96 %		90 %	92 %	
200 à 999 employés			71 %	68 %		96 %	96 %		89 %	80 %	
1 000 à 3 999 employés			76 %	65 %		100 %	88 %		90 %	82 %	
4 000 à 9 999 employés			83 %	76 %		100 %	94 %		100 %	97 %	
Plus de 10 000 employés			67 %	58 %		100 %	81 %		89 %	77 %	
Moyenne			74 %	70 %		98 %	93 %		91 %	86 %	

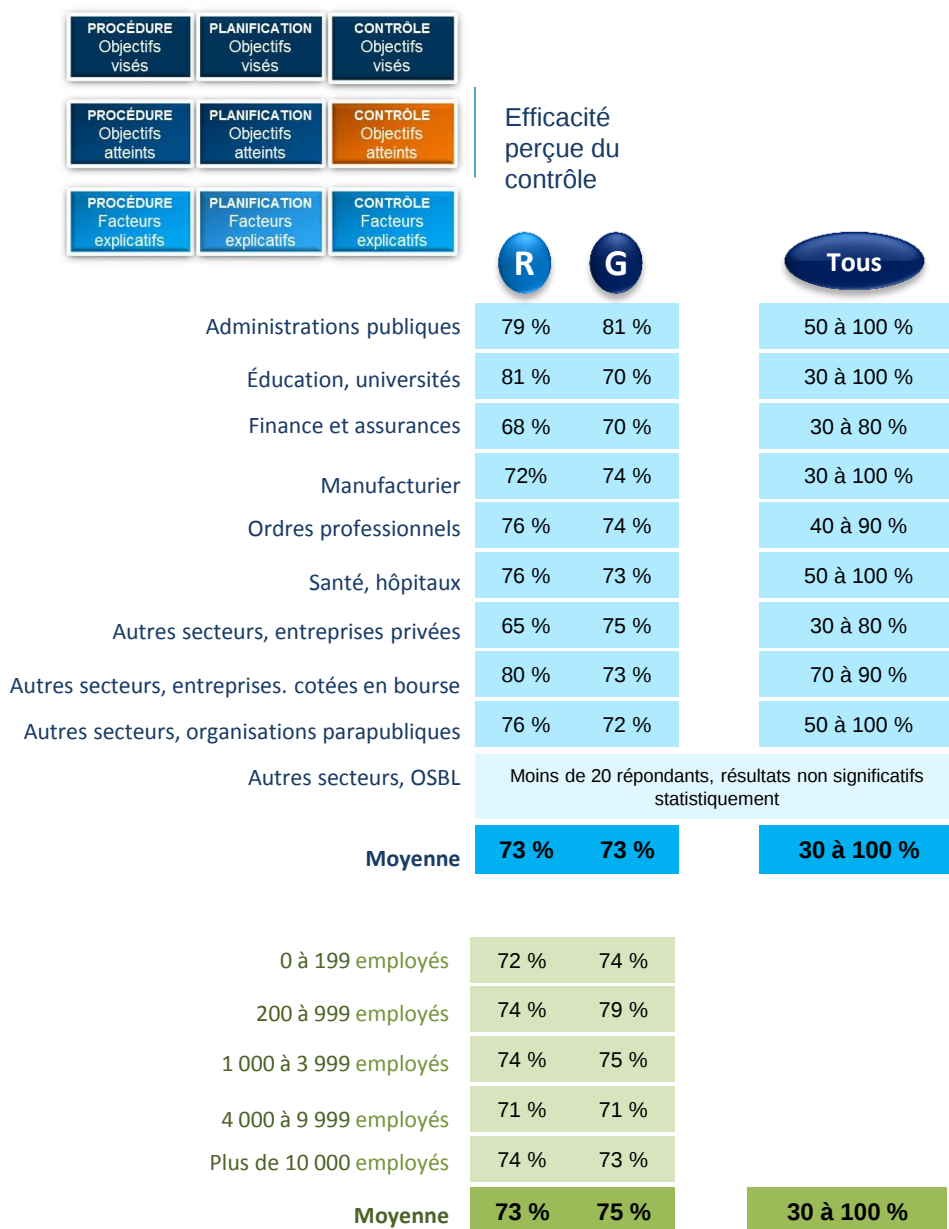
5.2 À quoi sert le contrôle budgétaire (suite)



5.2 À quoi sert le contrôle budgétaire (suite)

	Évaluer la performance de l'entité			Déterminer les sommes accordées à la rémunération incitative			Assurer la reddition des comptes et respecter la loi		
	% cohérence			% cohérence			% cohérence		
	R	G		R	G		R	G	
Administrations publiques	57 %	60 %	57 %	14 %	15 %	91 %	100 %	95 %	85 %
Éducation, universités	71 %	50 %	74 %	0 %	5 %	85 %	100 %	95 %	87 %
Finance et assurances	86 %	79 %	66 %	43 %	74 %	60 %	43 %	74 %	51 %
Manufacturier	93 %	96 %	86 %	47 %	57 %	49 %	40 %	75 %	31 %
Ordres professionnels	90 %	82 %	79 %	0 %	9 %	81 %	90 %	100 %	75 %
Santé, hôpitaux	92 %	77 %	66 %	8 %	13 %	83 %	100 %	100 %	83 %
Autres secteurs, entreprises privées	100 %	85 %	77 %	58 %	74 %	57 %	47 %	78 %	55 %
Autres secteurs, entreprises. cotées en bourse	100 %	79 %	64 %	100 %	64 %	64 %	43 %	71 %	40 %
Autres secteurs, organisations parapubliques	86 %	82 %	75 %	29 %	18 %	60 %	100 %	88 %	82 %
Autres secteurs, OSBL									
Moyenne	86 %	79 %	71 %	35 %	38 %	69 %	69 %	84 %	62 %
0 à 199 employés	83 %	81 %		30 %	38 %		60 %	88 %	
200 à 999 employés	86 %	71 %		36 %	30 %		68 %	89 %	
1 000 à 3 999 employés	90 %	71 %		43 %	41 %		76 %	90 %	
4 000 à 9 999 employés	92 %	88 %		25 %	39 %		67 %	76 %	
Plus de 10 000 employés	78 %	34 %		56 %	42 %		89 %	80 %	
Moyenne	86 %	77 %		36 %	37 %		69 %	87 %	

5.3 Efficacité du contrôle budgétaire



5.3 Efficacité du contrôle budgétaire (suite)

	Contrôler les revenus			Contrôler les coûts liés à la demande			Contrôler le coût des programmes discrétionnaires		
	R	G	% cohérence	R	G	% cohérence	R	G	% cohérence
Administrations publiques	43 %	45 %	83 %	86 %	80 %	55 %	86 %	65 %	55 %
Éducation, universités	71 %	59 %	56 %	100 %	82 %	72 %	100 %	77 %	56 %
Finance et assurances	57 %	74 %	54 %	86 %	79 %	66 %	100 %	95 %	83 %
Manufacturier	67 %	79 %	78 %	100 %	96 %	79 %	80 %	89 %	64 %
Ordres professionnels	80 %	100 %	84 %	90 %	91 %	73 %	70 %	73 %	55 %
Santé, hôpitaux	67 %	55 %	36 %	92 %	94 %	78 %	92 %	74 %	64 %
Autres secteurs, entreprises privées	58 %	70 %	71 %	100 %	93 %	81 %	95 %	89 %	78 %
Autres secteurs, entreprises. cotées en bourse	86 %	92 %	69 %	100 %	92 %	71 %	86 %	92 %	79 %
Autres secteurs, organisations parapubliques	86 %	88 %	71 %	86 %	82 %	62 %	100 %	71 %	64 %
Autres secteurs, OSBL	Moins de 20 répondants, résultats non significatifs statistiquement								
Moyenne	67 %	74 %	68 %	91 %	90 %	72 %	98 %	82 %	69 %
0 à 199 employés	73 %	77 %		83 %	88 %		80 %	85 %	
200 à 999 employés	68 %	78 %		93 %	95 %		82 %	85 %	
1 000 à 3 999 employés	67 %	65 %		100 %	83 %		90 %	69 %	
4 000 à 9 999 employés	83 %	79 %		92 %	88 %		83 %	91 %	
Plus de 10 000 employés	44 %	45 %		89 %	87 %		89 %	81 %	
Moyenne	69 %	72 %		91 %	89 %		84 %	82 %	

5.3 Efficacité du contrôle budgétaire (suite)

PROCÉDURE Objectifs visés	PLANIFICATION Objectifs visés	CONTRÔLE Objectifs visés
PROCÉDURE Objectifs atteints	PLANIFICATION Objectifs atteints	CONTRÔLE Objectifs atteints
PROCÉDURE Facteurs explicatifs	PLANIFICATION Facteurs explicatifs	CONTRÔLE Facteurs explicatifs

Contrôler le
coût des
investissements

Gérer la
trésorerie

Évaluer les
performances
individuelles

Contrôler le coût des investissements			Gérer la trésorerie			Évaluer les performances individuelles		
R	G	% cohérence	R	G	% cohérence	R	G	% cohérence
86 %	70 %	53 %	57 %	60 %	35 %	14 %	40 %	74 %
86 %	77 %	50 %	57 %	91 %	59 %	14 %	0 %	82 %
86 %	89 %	75 %	57 %	89 %	65 %	43 %	74 %	51 %
93 %	100 %	84 %	60 %	79 %	66 %	53 %	68 %	58 %
70 %	91 %	65 %	90 %	100 %	83 %	20 %	36 %	59 %
75 %	61 %	52 %	42 %	68 %	40 %	42 %	40 %	51 %
74 %	85 %	68 %	47 %	63 %	57 %	37 %	59 %	66 %
100 %	85 %	67 %	86 %	85 %	51 %	29 %	31 %	35 %
86 %	76 %	74 %	71 %	100 %	74 %	14 %	24 %	76 %
Moins de 20 répondants, résultats non significatifs statistiquement								
83 %	81 %	66 %	64 %	79 %	60 %	33 %	46 %	61 %

80 %	85 %
82 %	82 %
90 %	71 %
83 %	88 %
89 %	81 %
84 %	81 %

83 %	88 %
54 %	84 %
48 %	75 %
67 %	79 %
67 %	67 %
64 %	81 %

37 %	35 %
32 %	31 %
29 %	44 %
50 %	55 %
33 %	58 %
35 %	40 %

5.3 Efficacité du contrôle budgétaire (suite)

PROCÉDURE Objectifs visés	PLANIFICATION Objectifs visés	CONTRÔLE Objectifs visés
PROCÉDURE Objectifs atteints	PLANIFICATION Objectifs atteints	CONTRÔLE Objectifs atteints
PROCÉDURE Facteurs explicatifs	PLANIFICATION Facteurs explicatifs	CONTRÔLE Facteurs explicatifs

Évaluer la
performance
de l'entité

Déterminer les
sommes
accordées à la
rémunération
incitative

Évaluer la performance de l'entité			Déterminer les sommes accordées à la rémunération incitative		
R	G	% cohérence	R	G	% cohérence
57 %	75 %	58 %	29 %	25 %	77 %
57 %	55 %	75 %	0 %	5 %	88 %
86 %	79 %	64 %	43 %	79 %	75 %
93 %	96 %	83 %	33 %	54 %	36 %
60 %	64 %	67 %	10 %	18 %	70 %
92 %	77 %	66 %	0 %	19 %	69 %
100 %	93 %	85 %	68 %	70 %	63 %
100 %	85 %	71 %	100 %	46 %	41 %
86 %	65 %	68 %	14 %	24 %	61 %
Moins de 20 répondants, résultats non significatifs statistiquement					
84 %	79 %	72 %	36 %	39 %	65 %

90 %	77 %
79 %	76 %
86 %	69 %
100 %	94 %
78 %	81 %
86 %	78 %

30 %	38 %
39 %	29 %
33 %	44 %
25 %	39 %
67 %	48 %
36 %	38 %

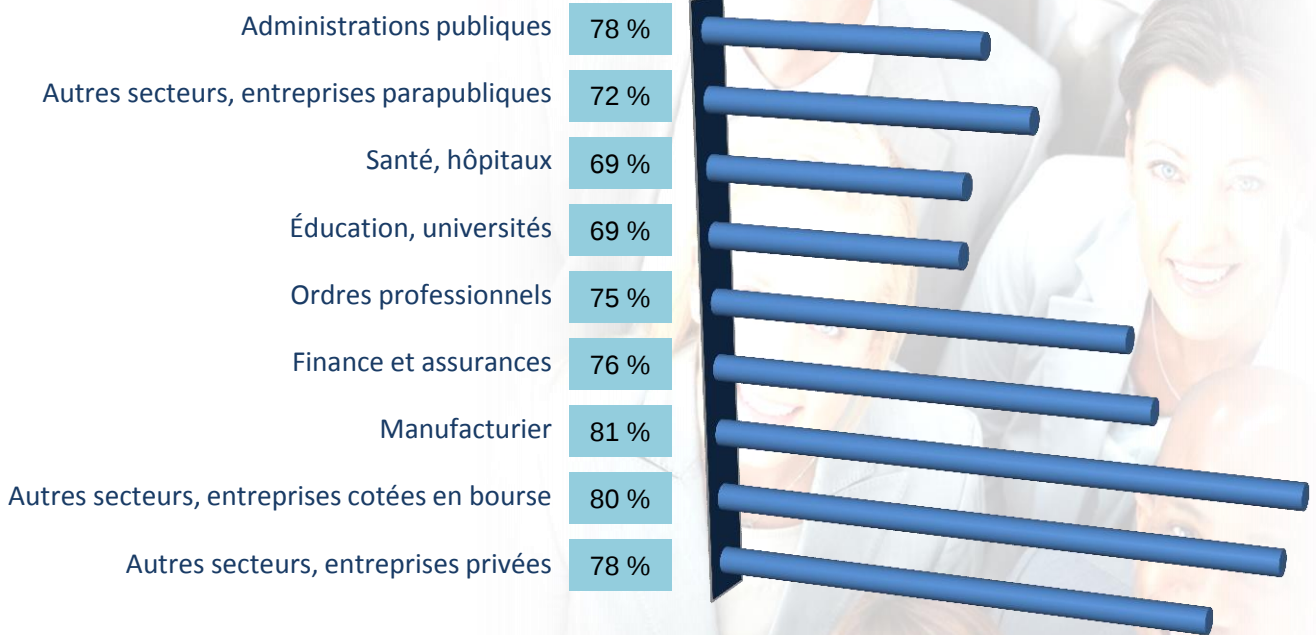
5.4 Facteurs de succès

	Bénéficie du soutien technologique le mieux adapté			Fournit des informations utiles à la prise de décision			Est en lien avec les indicateurs de performance		
	% cohérence			% cohérence			% cohérence		
	R	G		R	G		R	G	
Administrations publiques	57 %	70 %	81 %	86 %	90 %	75 %	71 %	55 %	40 %
Éducation, universités	86 %	64 %	61 %	100 %	68 %	59 %	29 %	14 %	60 %
Finance et assurances	57 %	53 %	79 %	100 %	79 %	76 %	57 %	95 %	77 %
Manufacturier	33 %	50 %	52 %	100 %	96 %	80 %	87 %	93 %	77 %
Ordres professionnels	30 %	55 %	61 %	80 %	82 %	63 %	50 %	64 %	83 %
Santé, hôpitaux	67 %	58 %	56 %	92 %	90 %	73 %	83 %	71 %	57 %
Autres secteurs, entreprises privées	42 %	54 %	71 %	89 %	89 %	84 %	84 %	74 %	64 %
Autres secteurs, entreprises. cotées en bourse	43 %	77 %	66 %	100 %	100 %	87 %	100 %	77 %	63 %
Autres secteurs, organisations parapubliques	57 %	47 %	73 %	86 %	88 %	78 %	43 %	41 %	48 %
Autres secteurs, OSBL	Moins de 20 répondants, résultats non significatifs statistiquement								
Moyenne	48 %	55 %	64 %	92 %	88 %	77 %	70 %	67 %	66 %
0 à 199 employés	37 %	64 %		93 %	92 %		63 %	62 %	
200 à 999 employés	61 %	64 %		93 %	91 %		57 %	56 %	
1 000 à 3 999 employés	52 %	60 %		90 %	90 %		90 %	69 %	
4 000 à 9 999 employés	50 %	45 %		92 %	82 %		75 %	67 %	
Plus de 10 000 employés	33 %	45 %		89 %	81 %		78 %	84 %	
Moyenne	48 %	59 %		92 %	89 %		70 %	64 %	

5.4 Facteurs de succès (suite)

	PROCÉDURE Objectifs visés			PLANIFICATION Objectifs visés			CONTRÔLE Objectifs visés			PROCÉDURE Objectifs atteints			PLANIFICATION Objectifs atteints			CONTRÔLE Objectifs atteints			PROCÉDURE Facteurs explicatifs			PLANIFICATION Facteurs explicatifs			CONTRÔLE Facteurs explicatifs		
	Permet d'intervenir rapidement									Fournit une rétroaction adéquate									Contribue au savoir-faire organisationnel								
	R			G			% cohérence			R			G			% cohérence			R			G			% cohérence		
Administrations publiques	71 %	75 %	72 %	71 %	80 %	67 %	71 %	85 %	72 %	71 %	80 %	67 %	71 %	85 %	72 %	71 %	85 %	72 %	71 %	85 %	72 %	71 %	85 %	72 %			
Éducation, universités	86 %	36 %	54 %	71 %	59 %	50 %	86 %	59 %	52 %	86 %	59 %	50 %	86 %	59 %	52 %	86 %	59 %	52 %	86 %	59 %	52 %	86 %	59 %	52 %			
Finance et assurances	100 %	68 %	63 %	100 %	79 %	79 %	100 %	79 %	70 %	100 %	79 %	79 %	100 %	79 %	70 %	100 %	79 %	70 %	100 %	79 %	79 %	100 %	79 %	70 %			
Manufacturier	60 %	79 %	73 %	80 %	82 %	68 %	60 %	79 %	66 %	80 %	82 %	68 %	80 %	79 %	66 %	80 %	79 %	66 %	80 %	79 %	66 %	80 %	79 %	66 %			
Ordres professionnels	70 %	73 %	66 %	90 %	82 %	63 %	70 %	73 %	63 %	90 %	82 %	63 %	70 %	73 %	63 %	90 %	82 %	63 %	70 %	73 %	63 %	90 %	82 %	63 %			
Santé, hôpitaux	83 %	65 %	52 %	92 %	71 %	72 %	83 %	65 %	67 %	92 %	71 %	72 %	83 %	65 %	67 %	92 %	71 %	67 %	83 %	65 %	67 %	92 %	71 %	67 %			
Autres secteurs, entreprises privées	68 %	67 %	64 %	89 %	78 %	77 %	68 %	67 %	79 %	89 %	78 %	77 %	68 %	67 %	79 %	68 %	67 %	79 %	68 %	67 %	79 %	68 %	67 %	79 %			
Autres secteurs, entreprises. cotées en bourse	86 %	54 %	56 %	100 %	77 %	67 %	86 %	54 %	55 %	100 %	77 %	67 %	86 %	54 %	55 %	100 %	77 %	55 %	86 %	54 %	55 %	100 %	77 %	55 %			
Autres secteurs, organisations parapubliques	86 %	65 %	72 %	100 %	71 %	66 %	86 %	65 %	76 %	100 %	71 %	66 %	86 %	65 %	76 %	100 %	71 %	76 %	86 %	65 %	76 %	100 %	71 %	76 %			
Autres secteurs, OSBL	Moins de 20 répondants, résultats non significatifs statistiquement																										
Moyenne	74 %	67 %	65 %	87 %	76 %	69 %	74 %	67 %	65 %	87 %	76 %	69 %	74 %	67 %	65 %	87 %	76 %	69 %	74 %	67 %	65 %	87 %	76 %	69 %			
0 à 199 employés	70 %	65 %		83 %	81 %		70 %	65 %		83 %	81 %		70 %	65 %		83 %	81 %		70 %	65 %		83 %	81 %				
200 à 999 employés	71 %	82 %		89 %	84 %		71 %	82 %		89 %	84 %		71 %	82 %		89 %	84 %		71 %	82 %		89 %	84 %				
1 000 à 3 999 employés	81 %	56 %		95 %	75 %		81 %	56 %		95 %	75 %		81 %	56 %		95 %	75 %		81 %	56 %		95 %	75 %				
4 000 à 9 999 employés	83 %	58 %		92 %	64 %		83 %	58 %		92 %	64 %		83 %	58 %		92 %	64 %		83 %	58 %		92 %	64 %				
Plus de 10 000 employés	78 %	58 %		78 %	71 %		78 %	58 %		78 %	71 %		78 %	58 %		78 %	71 %		78 %	58 %		78 %	71 %				
Moyenne	75 %	66 %		88 %	77 %		75 %	66 %		88 %	77 %		75 %	66 %		88 %	77 %		75 %	66 %		88 %	77 %				

6.1 Performance globale et recommandations



Principaux défis à relever

Processus global

- S'assurer de faire évoluer le processus
- Le rendre utile comme outil de management
- Intégrer la vision comptable et la vision management (éviter les silos)

Procédure

- Stimuler la créativité
- Générer des connaissances et des savoir-faire
- Développer une vision cohérente entre les différentes fonctions

Planification

- Faire en sorte que les plans correspondent aux attentes des gestionnaires
- Comment assurer l'acceptation et l'appropriation des plans par les gestionnaires

Contrôle

- Prévoir un soutien technologique approprié
- Lier le processus budgétaire aux indicateurs clés de performance de l'organisation
- Organiser une rétroaction adéquate, suivie d'une intervention rapide

6.1 Performance globale et recommandations (suite)

Pistes d'amélioration suggérées

Procédure

- Stimuler la créativité
- Générer des connaissances et des savoir-faire
- Développer une vision cohérente entre les différentes fonctions

Planification

- Processus formel d'acceptation
- Éviter l'impression de silos
- Prévisions évoluant dans le temps
- Absence de contraintes sur la valeur créée
- Influence des facteurs externes
- Communication performante

Contrôle

- Rétroaction en continu
- Décentralisation dans un contexte centralisé
- Prévisions en continu
- Formation des décideurs
- Évaluation de l'information produite

Le budget, une histoire d'équilibre...

- **Contractualiser et définir des objectifs...** tout en favorisant le partage d'informations
- **Être une référence stable...** mais permettre l'adaptation de l'entreprise à son environnement
- **Satisfaire les gestionnaires...** mais intégrer le budget au cycle d'information comptable





Participants

- **113 organisations inscrites** au projet
- **101 responsables budgétaires** ont répondu au questionnaire
- **192 membres de la direction et gestionnaires** ont répondu au questionnaire
- **293 questionnaires** analysés

Administration portuaire de Trois-Rivières | **Agence spatiale canadienne (ASC)** | Ambulance Saint-Jean | **Banque Laurentienne du Canada (BLC)** | Banque Nationale du Canada (BNC) | **Barreau du Québec** | Bercomac | **Bibliothèque et Archives nationales du Québec** | Bombardier Aéronautique | **Bonduelle Amérique du Nord** | BRP | **Caisse d'économie Desjardins des employés de la C.I.P. La Tuque** | Centre Canadien d'Architecture | **Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM)** | Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (CHUS) | **Centre d'insémination artificielle du Québec (CIAQ)** | Cirque du Soleil | **Club des petits déjeuners du Québec** | Composition Ste-Foy | **Conseil interprofessionnel du Québec** | COOP HEC Montréal | **CRDITED de Laval** | CSSS de la Vieille Capitale | **CSSS Sud-Ouest Verdun** | CSSS de Beauce | **Centre universitaire de santé McGill (CUSM)** | DECIMAL | **Delta DailyFood (Canada)** | Dicom Express | **DTI Software** | École nationale de police du Québec | **École Polytechnique de Montréal** | WEXFO | **Fonds de solidarité FTQ** | Frima Studio | **Gaz Métro/Valener** | Groupe Meloche | **HEC Montréal** | Héroux-Devtek | **Holcim Canada** | Hôpital du Sacré-Cœur de Montréal | **Hôpital Santa Cabrini** | Institut de Cardiologie de Montréal | **Institut universitaire en santé mentale** | Intac Assurance | **Johnson & Johnson** | Kinova | **La cache à Maxime/Noah Spa** | La Coop fédérée | **Lallemant** | LEFKO | **Les Rôtisseries St-Hubert** | Lunetterie New Look | **Manulift EMI** | Medicagrif | **Ministère de la Défense nationale (MDN)** | Mont Rigaud | **Mouvement des caisses Desjardins** | Norampac | **Olymel** | Ordre des architectes du Québec | **Ordre des comptables professionnels agréés (CPA) du Québec** | Ordre des ergothérapeutes du Québec | **Ordre des ingénieurs du Québec** | Ordre des psychoéducateurs et psychoéducatrices du Québec | **Ordre des technologistes médicaux du Québec** | Ordre des technologues en imagerie médicale du Québec | **Ordre des urbanistes du Québec** | Partagec | **Pekuakamiulnuatsh Takuhikan** | Pratt & Whitney Canada | **Régie des rentes du Québec (RRQ)** | Revenu Québec | **Réseau de transport de la Capitale (RTC)** | Sobeys Québec | **SOCAM** | Société de franchises La Piazzetta | **Société de transport de Laval (STL)** | Société des traversiers du Québec | **SOPFIM** | Soprema | **SSQ Groupe financier** | Société de transport de Montréal (STM) | **Symcor** | TELUQ | **CVT CORP** | TVA Publications | **Uniboard** | Université Bishop's | **Université Laval** | Université de Sherbrooke | **Université du Québec à Montréal (UQAM)** | Université du Québec à Trois-Rivières (UQAT) | **Val Saint-Côme** | Valacta | **Venmar Ventilation** | Ville de Joliette | **Ville de Wesmount** | Xebec Adsorption

