

# Établissement de prévisions dynamiques fondées sur un scénario

Le 21 novembre 2018

Rob Torok, Chef d'équipe senior  
Services consultatifs, Comptabilité financière (SCCF), EY

# Déroulement de la présentation

---

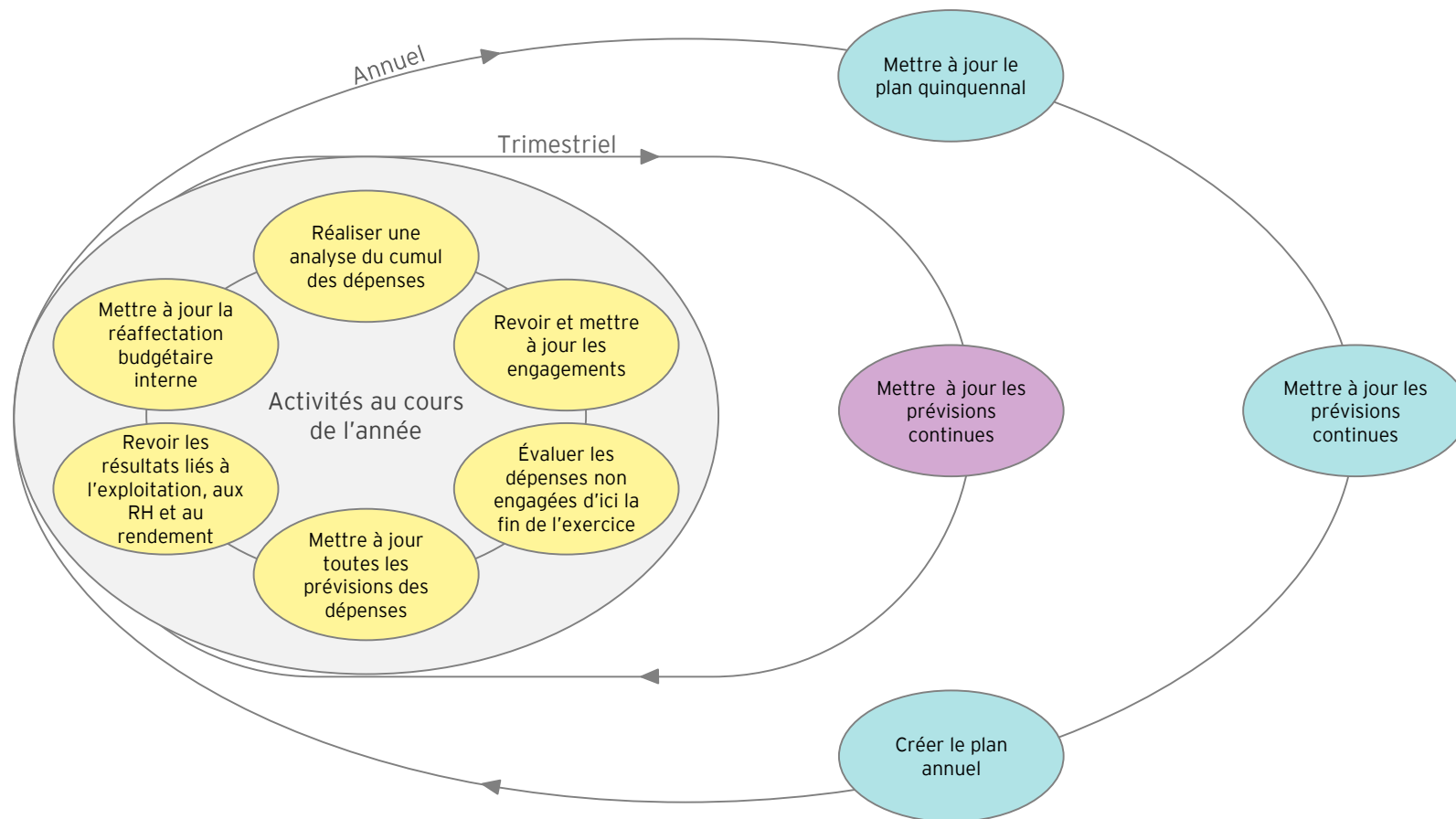
- |   |         |
|---|---------|
| 1. Introduction   | 5 min.  |
| 2. Observations sur les prévisions continues et les scénarios | 25 min. |
| 3. Établissement d'un plan périodique amélioré                | 25 min. |
| 4. Présentation de l'étude de cas PNEI                        | 15 min. |
| 5. PNEI - partie 1 : Discussions sur les mesures et le volume | 20 min. |

Pause du conférencier et repas

- |  |         |
|--|---------|
| 6. PNEI - partie 2 : Discussion sur les types de coûts et le travail à faire | 20 min. |
| 7. PNEI – partie 3 : Discussion sur les options                              | 20 min. |
| 8. Discussion avec un chef de la direction financière                        | 40 min. |
| 9. Conclusion et période de questions  | 10 min. |

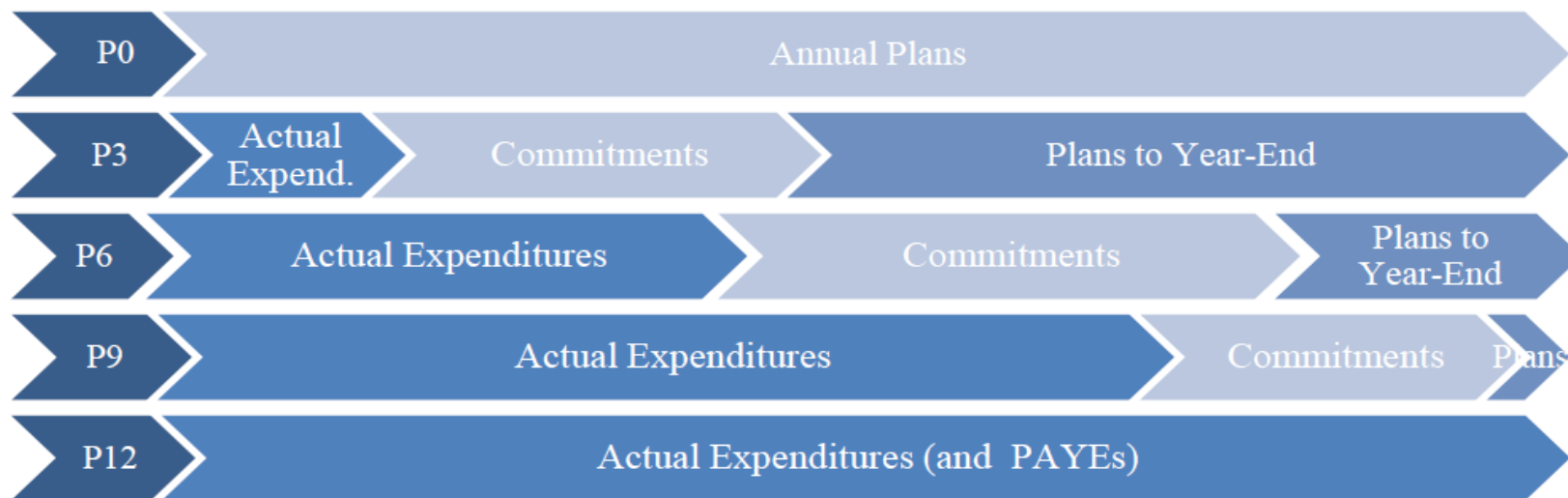
# Principales étapes de l'établissement des prévisions

- ▶ Conserver les processus existants, mais **ÉTENDRE** leur portée pour refléter les prévisions trimestrielles continues et les plans pluriannuels



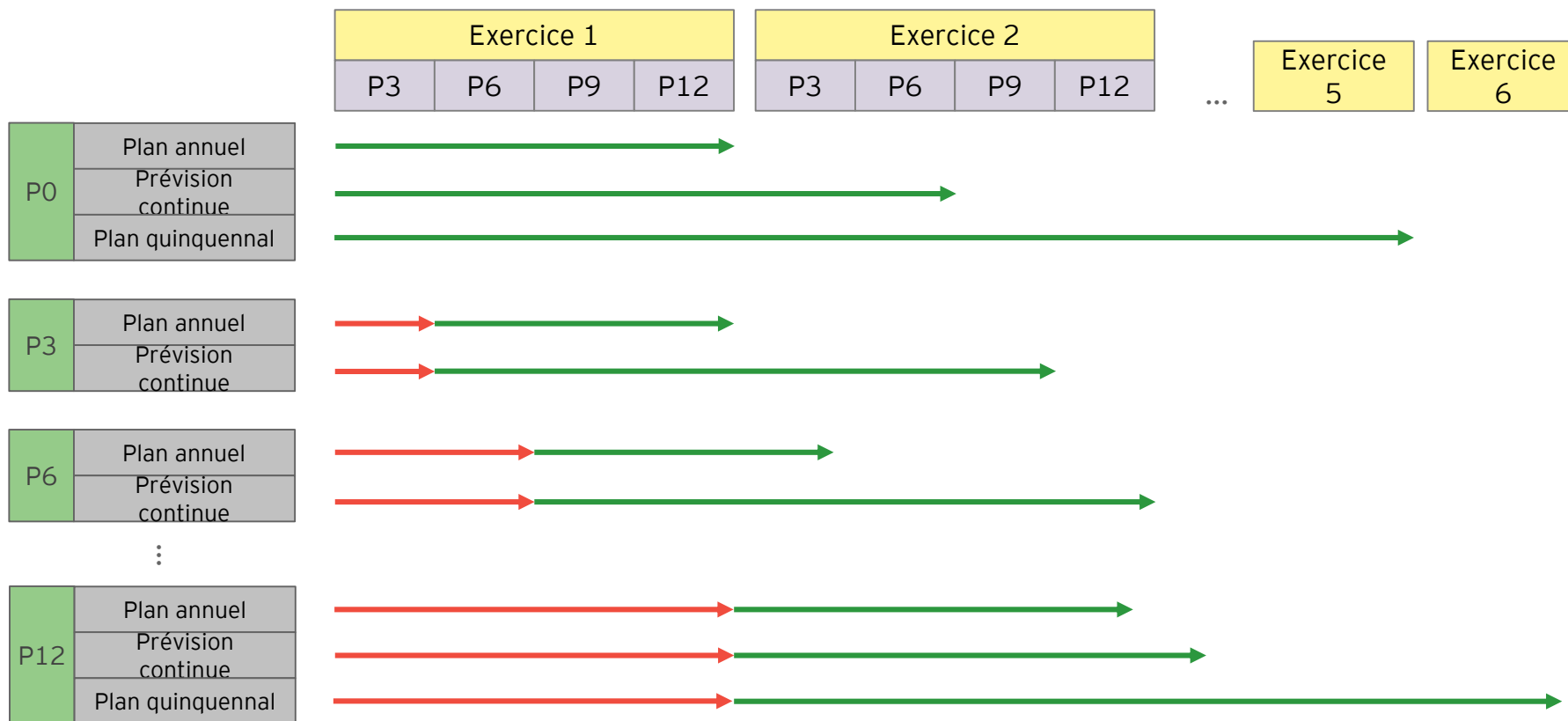
# Processus courant pour les prévisions de l'année en cours

- ▶ Chaque mise à jour se termine avec l'exercice, en fonction de l'autorisation de dépenser du Parlement.
- ▶ Toutefois, la planification des activités se poursuit, tant pour les activités quotidiennes que pour les projets, même s'il n'y a pas d'engagement.
- ▶ Il ne faut pas tenir pour acquis que toutes les dépenses cessent.



# Principales caractéristiques d'une prévision continue

- ▶ Une prévision continue peut être prolongée et dissociée de l'exercice.
- ▶ Chaque itération de prévision remplace une période de données prévues par des résultats réels, puis prolonge la prévision d'une période.
- ▶ Chaque prévision continue couvre la même période de temps, p. ex. six trimestres.



# Pour être efficace, une prévision continue doit être ...

---

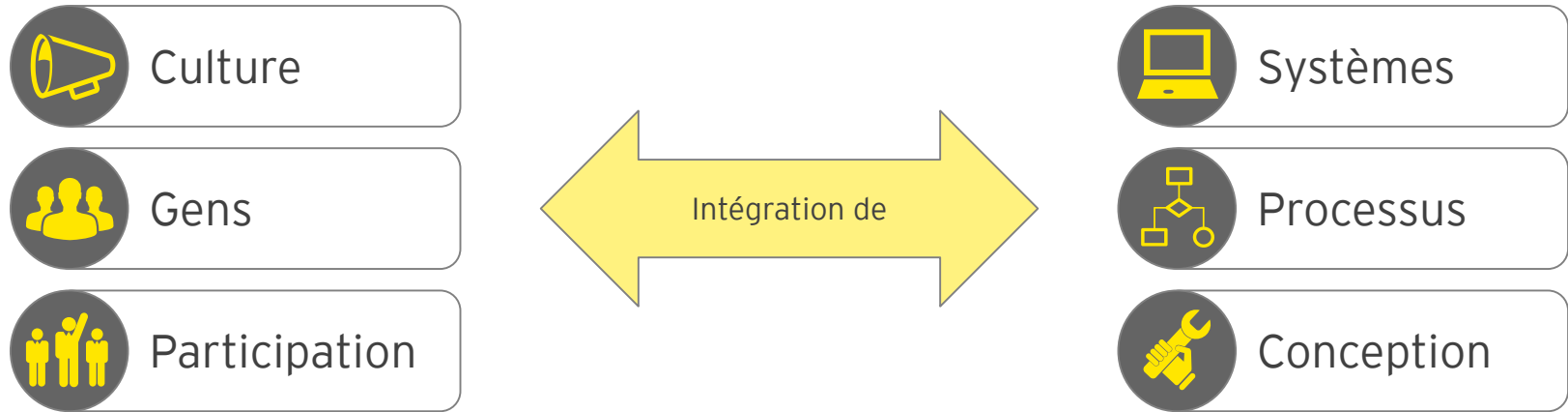


- ▶ **Rentable**
- ▶ **Réalisable**
- ▶ **Fiable**
- ▶ **Opportune**

- ▶ L'acronyme Anglais fonctionne beaucoup mieux que le Français 😊

# Facteurs d'une mise en œuvre réussie

---



# Défis à surmonter

---

## Défis



Cela n'est pas nécessaire. Nous respectons le principe de l'exercice; autorisations parlementaires, présentation d'information, budgets, etc.



Nous aurions besoin de nouvelles personnes, de nouvelles compétences et de nouvelles technologies. Le coût est trop élevé.



Les prévisions seront probablement erronées. Plus nous nous projetons loin, plus les inexactitudes seront grandes.

## Solutions / idées

*L'exercice de l'année est arbitraire et n'est pas lié au cycle sous-jacent, alors pourquoi s'arrêter à une date fixe.*

*Valeur - Disposer d'une plus grande visibilité est moins coûteux que de réagir à des situations imprévues.*

*C'est encore mieux - prévoir ce qui est possible ne signifie pas prédire ce qui est possible.*



# Les scénarios par rapport aux options

## Scénarios

- ▶ Résultats ou événements susceptibles de se produire à un moment donné dans un avenir rapproché ou lointain.
- ▶ Ils sont souvent hors de l'environnement commercial courant et remettent les normes en cause.
- ▶ Ils peuvent nécessiter différents outils et différentes capacités d'analyse.
- ▶ Le principal défi est de pouvoir les visualiser et en discuter ouvertement assez longtemps d'avance pour être en mesure d'agir.

### **Exemple**

L'incidence des voitures autonomes sur la réglementation routière et sur le contrôle des stationnements.

## Options

- ▶ Une idée (plus) concrète qui est prise en compte et qui requiert une analyse.
- ▶ Elles sont habituellement considérées comme des ajustements aux activités courantes et elles sont à plus court terme.
- ▶ Elles cadrent avec la modélisation et les structures/capacités actuelles de l'entreprise.
- ▶ Le principal défi est l'analyse comme telle, étant donné que les détails et l'échéancier sont souvent très importants.

### **Exemple**

Planifier une réduction de X % des policiers responsables du respect de la réglementation routière et du contrôle des stationnements.

# Scénarios : Exemple tiré d'une situation réelle<sup>1</sup>

Mars 2017

«Royal Dutch Shell vend presque tous ses actifs liés aux sables bitumineux canadiens.»<sup>2</sup>

## ❓ Pourquoi?

Après des mois de délibération : «nous avons conclu qu'une transformation radicale s'opérait dans le secteur de l'énergie, laquelle était susceptible de changer les activités liées aux sables bitumineux en un passif.»<sup>1</sup>

## ❓ Comment?

L'équipe des «scénarios» a conclu que la demande mondiale de pétrole pourrait atteindre un point culminant d'ici 10 ans, en raison de la réduction plus accélérée que prévu des options liées aux combustibles fossiles, telles que l'énergie solaire, éolienne et l'électricité.

Si ce scénario s'était matérialisé et que Shell détenait encore des actifs liés aux sables bitumineux, alors «vous étiez, eh bien, excusez-moi l'expression, 'foutus'.»<sup>1</sup>

## 💡 Points à retenir

Shell n'a pas conclu que la situation se *produirait*, mais simplement qu'elle *pouvait se produire*, et les conséquences de cette conclusion ont été lourdes. De plus, Shell ne saura pas si elle a pris la bonne décision avant 2030!

*Le défi de Shell - «Minimiser le maximum de regret»<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> magazine Fortune, février 2018, «Shell Faces 'Lower Forever'».

<sup>2</sup> OilPrice, mars 2017, « Shell Sells Almost All Canadian Oil Sands Assets».

# Planification d'un scénario

---

- ▶ Il s'agit d'une évaluation ouverte et généralement à long terme des résultats possibles.
  - Comprend un large éventail de résultats possibles, du très improbable au très probable
  - Met l'accent sur «l'art du possible»
  - Consiste à se positionner afin d'éviter certaines circonstances, qu'elles soient positives ou négatives, ou d'en tirer profit
- ▶ Elle est souvent plus efficace si elle est effectuée par une équipe spécialisée.
  - Permet d'éviter les conflits à l'égard des défis quotidiens
  - Tire parti de différentes compétences
  - Étend l'horizon d'analyse sur plusieurs années voire des dizaines d'années

# Évaluation et planification relatives aux options

---



- ▶ Comprendre la situation actuelle et planifier un avenir meilleur :
  - À quoi ressemblent les choses «dans leur état actuel», c.-à-d. sans options?
  - De quoi avons-nous besoin/que voulons-nous ajouter à nos activités (ou éliminer de celles-ci)?
- ▶ Comprendre les facteurs opérationnels clés
  - Quels sont les «leviers» qui influent sur notre performance?
  - Obtenir une gamme complète d'options

# Situation actuelle

---

Que voulons-nous savoir ou de quoi avons-nous besoin?	Pourquoi?
Base de référence ou position actuelle	Il faut disposer d'un point de départ aux fins de comparaison.
Niveau de détail correspondant à votre analyse des incidences	Vous ne pouvez pas changer ce que vous n'avez pas.
Paramètres externes, macro et internes	Ils agissent comme des facteurs déterminants à l'égard de la base de référence et des options/scénarios.
Possibilités de choisir parmi diverses options	Il s'agit d'un élément qui peut être ajouté à la base ou retiré de celle-ci.
Horizons temporels similaires	Il est difficile de comparer et de sélectionner parmi des options qui sont à la fois à très court et à très long terme (p. ex. changement de prix par rapport à l'accès à un nouveau marché).
Ouverture d'esprit	Il s'agit d'une volonté de tenir compte des éléments improbables ou impopulaires.

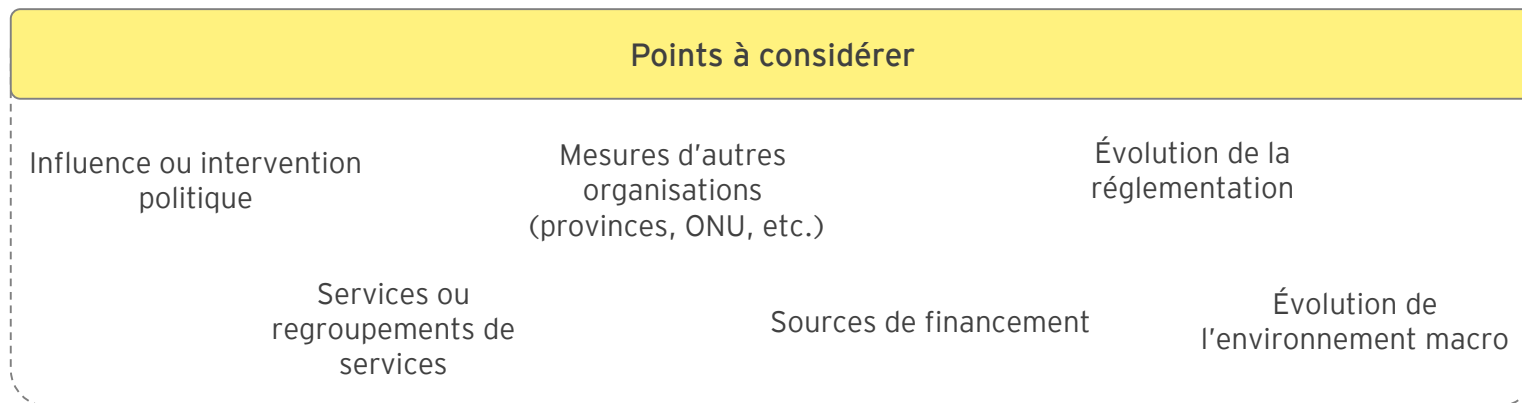
# Situation possible

---

- ▶ La manière dont nous considérons les options :
  - Il est préférable d'évaluer les options de manière binaire, c'est-à-dire les inclure ou les exclure (sinon, il faut tenir compte d'un nombre d'options pratiquement infini)
  - Il est également préférable de les évaluer sur une base d'exclusion mutuelle pour les mêmes raisons.
    - Sans cet élément, il y aurait beaucoup trop d'options.
  - Il n'est pas nécessaire de définir chaque option en détail (p. ex. les postes budgétaires) avant que les décisions finales soient prises.

# Conséquences

- ▶ Conséquences notamment pour les clients, les clients éventuels, les fournisseurs, les organismes de réglementation et les influenceurs :
  - Mesures immédiates à plus long terme
  - Conséquences tangibles et mesurables par rapport à des conséquences intangibles difficiles à mesurer
  - Intégration de vos réponses prévues à leurs réponses (effet d'entraînement).



## **Exemple**

Si le gouvernement américain resserre les règles d'immigration ou les assouplit, quelles seront les conséquences sur le flux d'immigrants au Canada?

# Exemple : Prévisions fondées sur le taux marginal par rapport au taux moyen

Le budget actuel de l'organisation en matière de TI est de 10 M\$ et est actuellement imputé à quatre programmes ou agences (moyenne de 2,5 M\$ chacun). Le programme national d'établissement visant les immigrants (PNEI) est ajouté, mais seulement 500 k\$ d'investissement supplémentaire en TI sont nécessaires pour les ordinateurs portables.

## Taux moyen

Budget actuel des TI	10 000 000 \$
Dépenses additionnelles en TI	500 000 \$
Total des dépenses en TI	<u>10 500 000 \$</u>
Nombre de programmes	<u>5</u>
Moyenne dépenses / programme	<u>2 100 000 \$</u>

## Taux marginal

Dépenses pour ordinateurs (PNEI)	500 000 \$
Dépenses supplémentaires en TI	<u>0 \$</u>
Total des dépenses en TI (NISP)	<u>500 000 \$</u>

Autres points à considérer :

- ▶ Existe-t-il des exigences ou une politique à l'égard de l'un ou de l'autre?
- ▶ L'approche moyenne a des répercussions sur d'autres programmes ou agences, ce qui est particulièrement problématique lorsque les coûts moyens augmentent.
- ▶ Une autre option serait d'imputer la moyenne des dépenses actuelles en TI à chacun des cinq programmes et d'allouer le montant supplémentaire au PNEI (c.-à-d.  $10 \text{ M\$} / 5 = 2 \text{ M\$}$  par programme; + 500 k\$ pour les dépenses supplémentaires liées aux ordinateurs portables du NISP).




# De quelle façon voulez-vous utiliser la prévision?

---

- ▶ Quelles décisions l'organisation pourrait-elle prendre en fonction d'une prévision ?
- ▶ Quelles mesures pourraient être mises en place?
- ▶ Qui sera le plus touché par la prévision?
- ▶ Que se passe-t-il si la prévision est erronée?
- ▶ En quoi la prévision peut-elle être erronée?
- ▶ Que puis-je faire pour accroître l'exactitude de la prévision?

# Écarts : Rétrospective

---

- ▶ Les écarts sont le résultat inévitable des hypothèses et des circonstances par rapport aux prévisions correspondantes.
- ▶ Toutefois, ce NE SONT PAS les écarts comme tels qui doivent être expliqués.
- ▶ Vérifiez plutôt au-delà des écarts les hypothèses et les inducteurs qui façonnent les montants du budget et des prévisions et expliquez pourquoi ils diffèrent :
  - ▶ La charge de rémunération a excédé le budget ou les prévisions, car le nombre d'effectifs a dépassé les prévisions.  

  - ▶ La charge de rémunération a dépassé le budget ou les prévisions, car plusieurs départs à la retraite prévus ont été reportés à la P6 de l'an prochain.

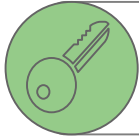
# Amélioration de la budgétisation et des prévisions

---



## Facteurs clés de mauvais plans

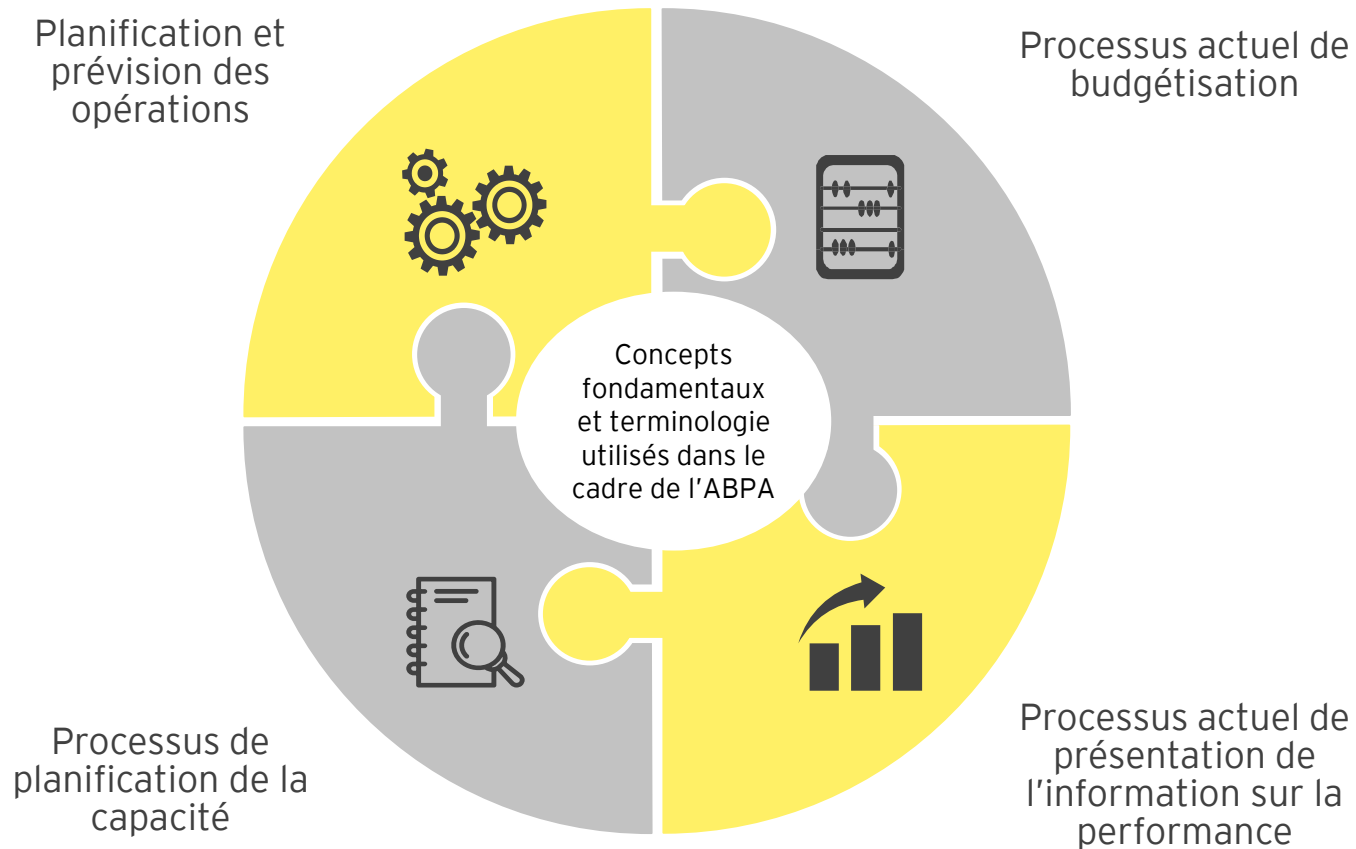
- ▶ Manque de planification
- ▶ Accent excessif sur les données financières
- ▶ Absence de liens avec les activités commerciales



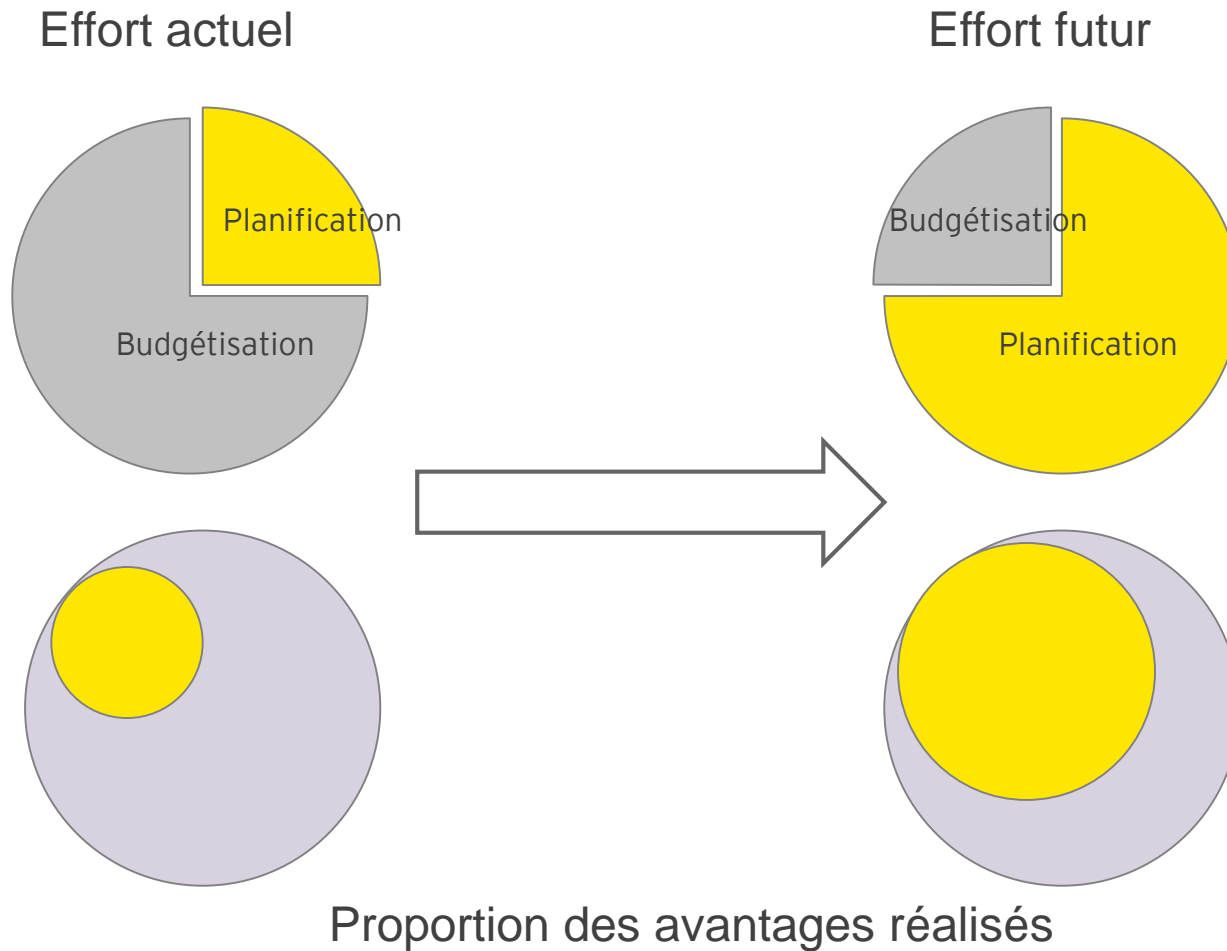
## Il EXISTE une meilleure méthode

- ▶ S'appuie sur la planification opérationnelle et la planification des capacités
- ▶ Intègre la gestion du rendement
- ▶ Conduit à un processus avantageux à la fois sur le plan de l'exploitation et des finances

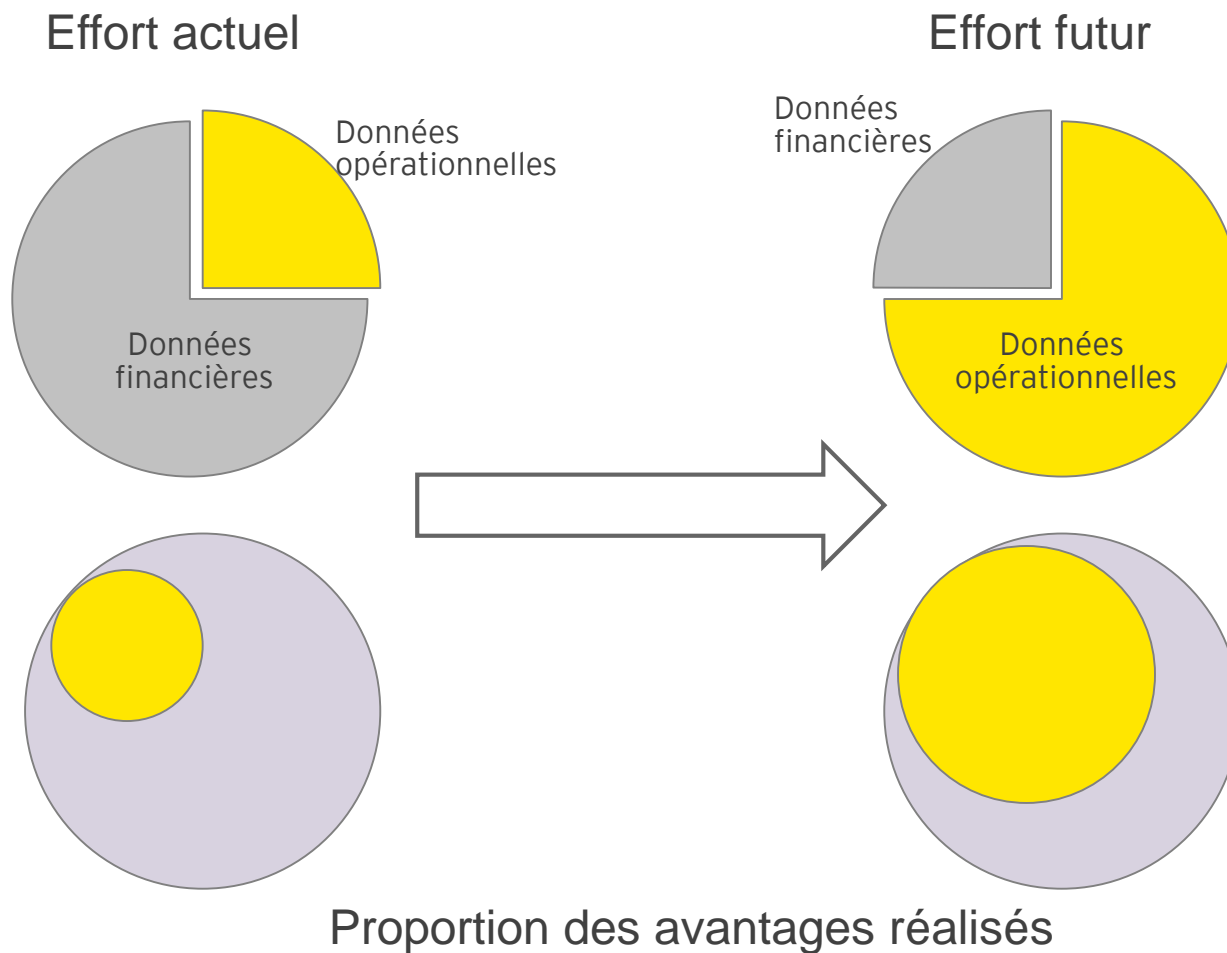
# L'interrelation de l'approche de la budgétisation et de la planification par activités (ABPA)



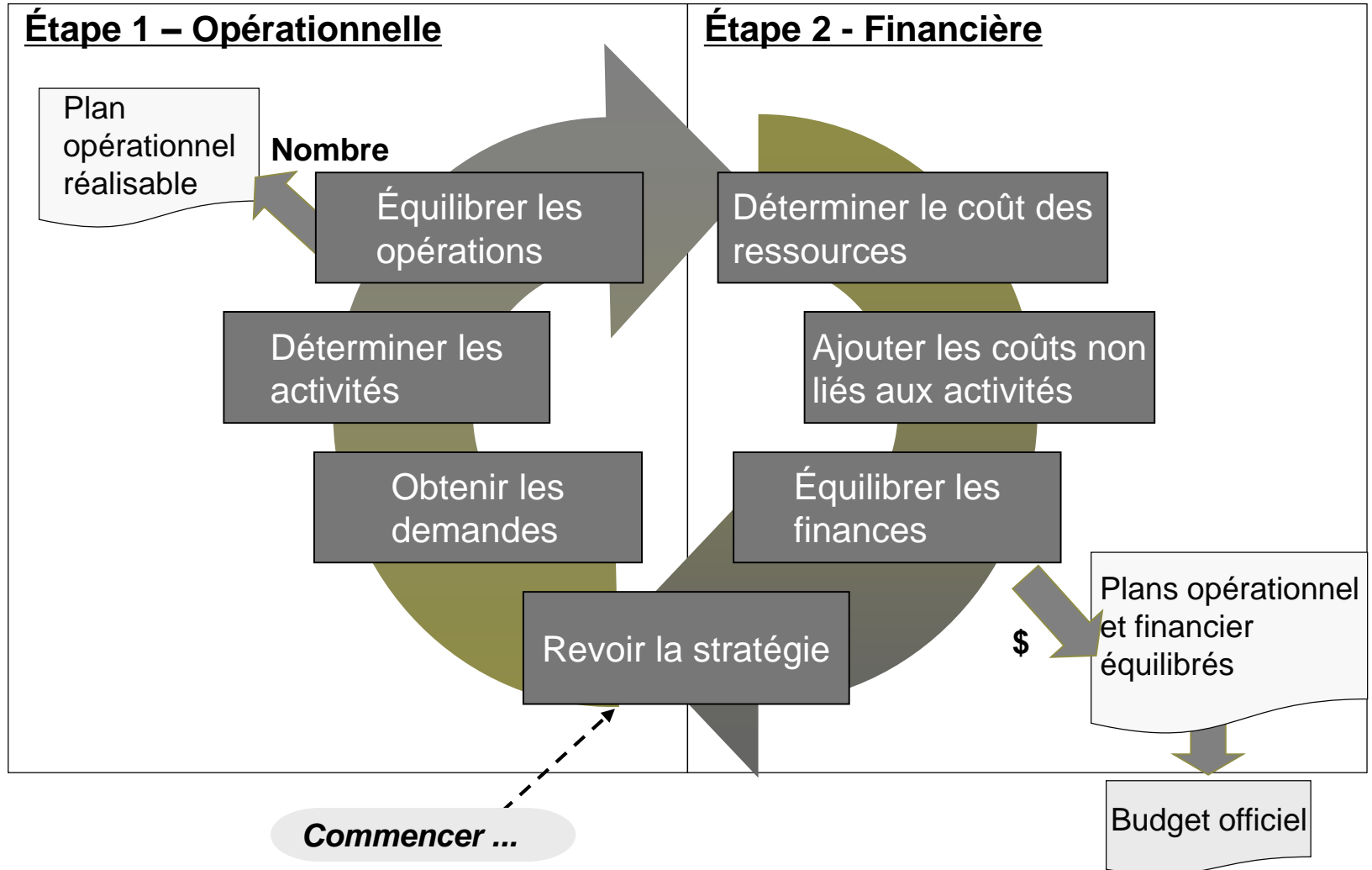
# Effort de transition de la budgétisation vers la planification



# Effort de transition de la planification financière vers la planification opérationnelle



# Aperçu de la boucle fermée ('Closed Loop')



# Examen de notre nouvelle agence

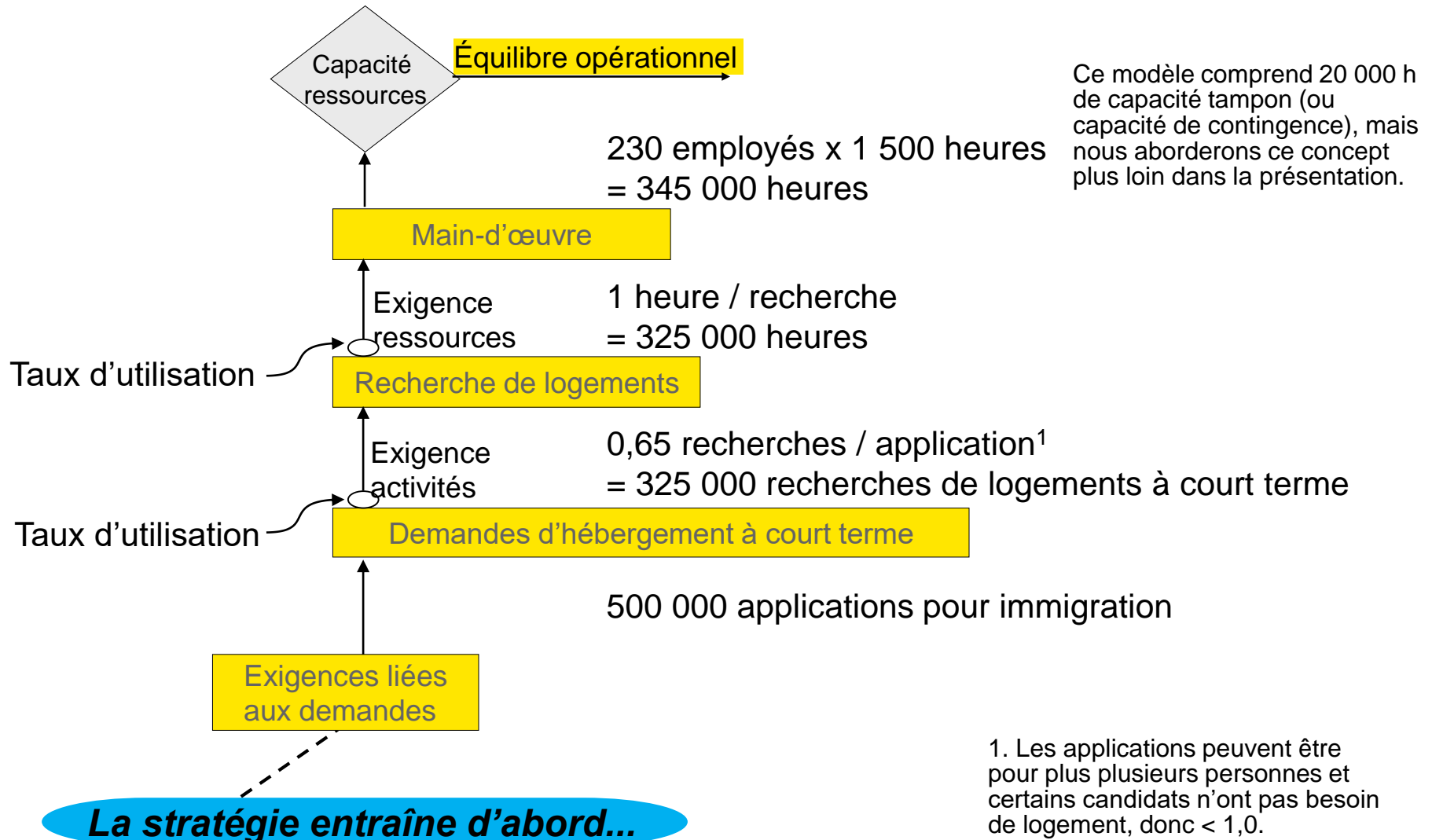
## Recherche de logements provisoires pour les nouveaux immigrants



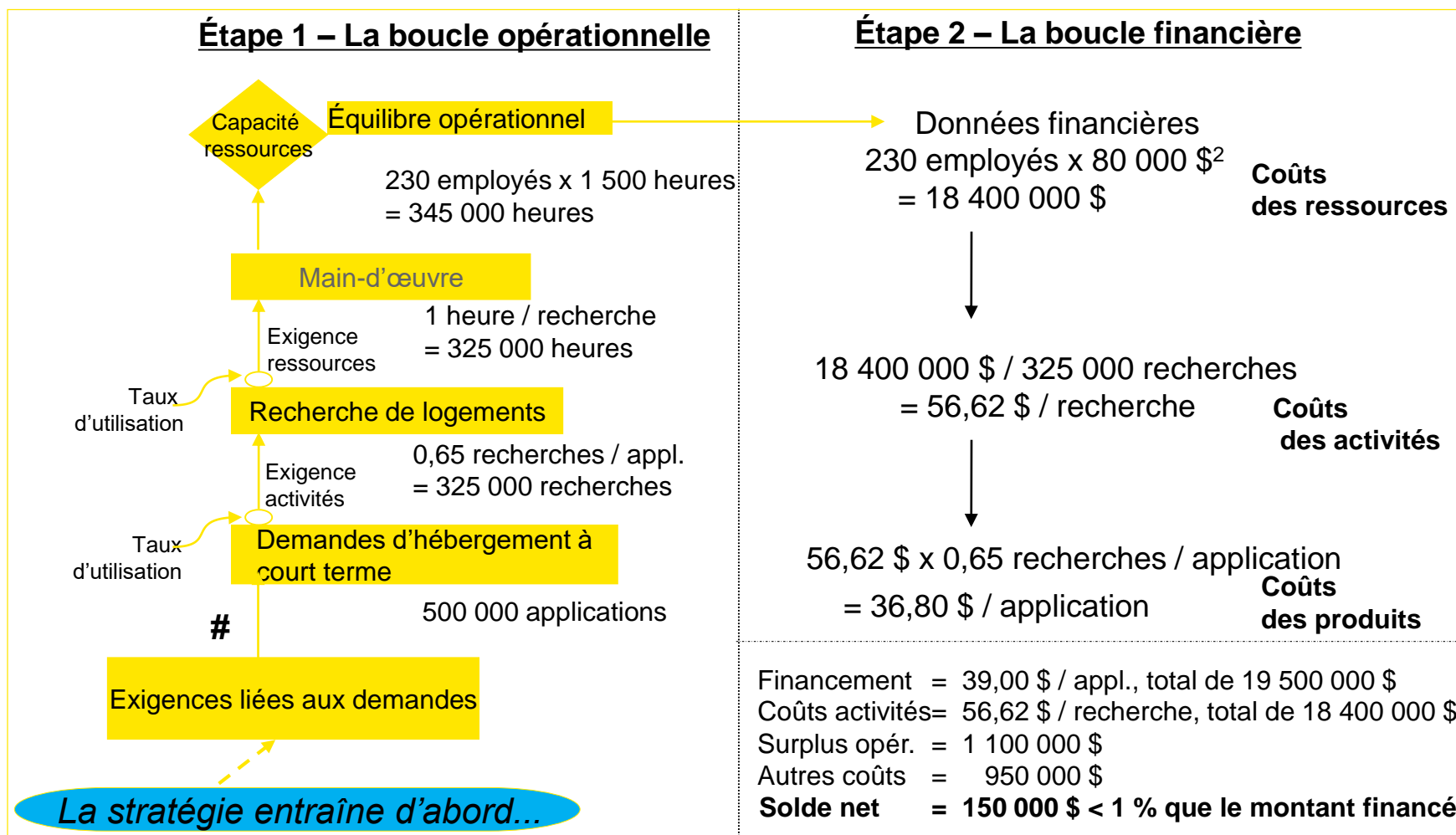
- Taux d'utilisation des activités et des ressources fondés sur les informations ABC actuelles
- Supposons :
  - Période annuelle
  - Objectif financier : financement correspondant aux dépenses, +/- 1 %
  - Produit homogène
  - Une certaine capacité tampon (ou capacité de contingence) pour répondre aux demandes en périodes de pointe, aux absences imprévues, etc. peut être souhaitable et sera intégrée aux coûts des activités et des services.



# Étape 1 - Équilibre opérationnel



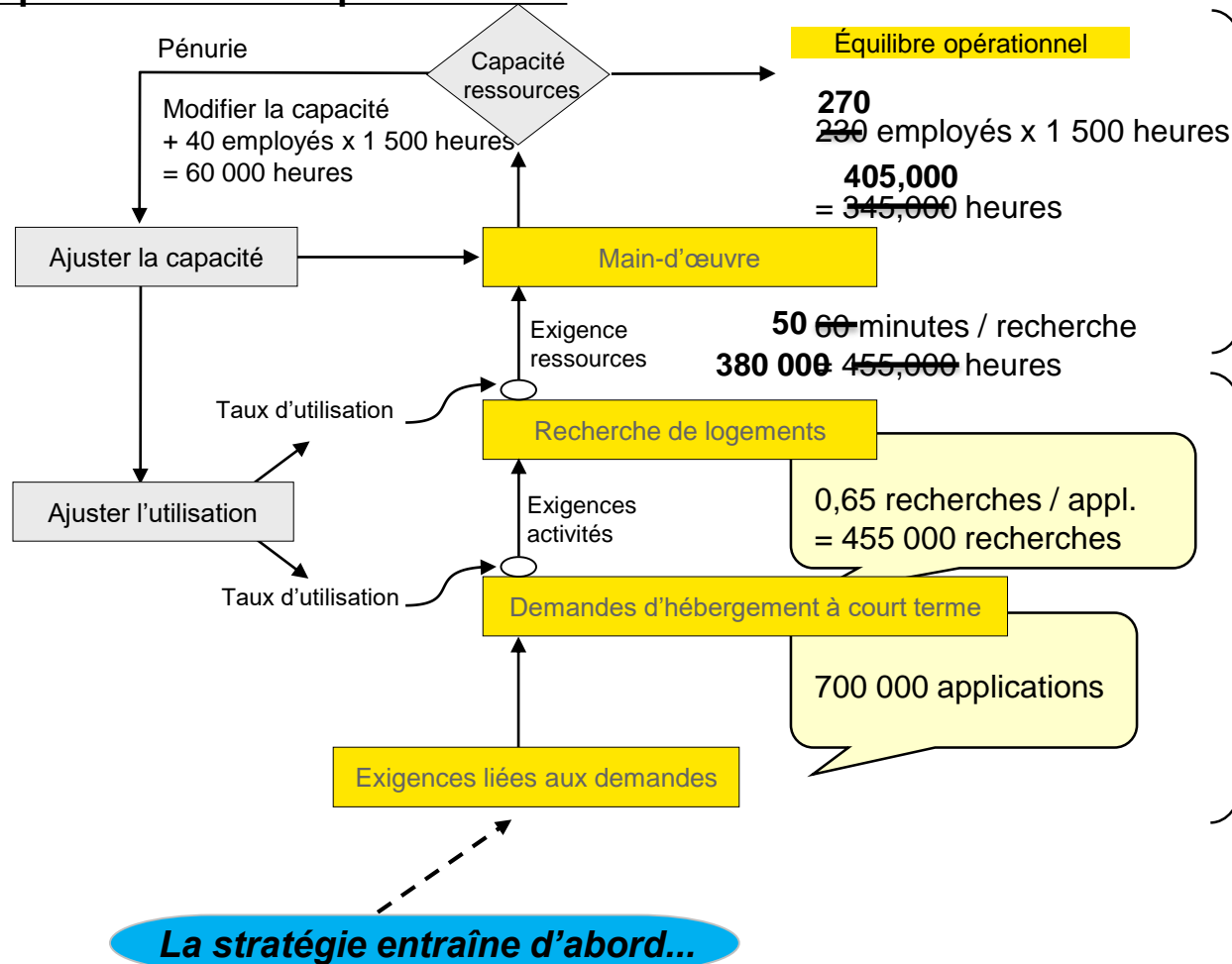
# Étape 2 - Équilibre financier



2. Comprend tous les avantages

# Effet de la modification du taux de consommation

## Étape 1 – La boucle opérationnelle



Les technologies de recherche sur le Web ou l'amélioration du processus, nous permet de réduire le temps de recherche à 50 minutes/recherche.

2

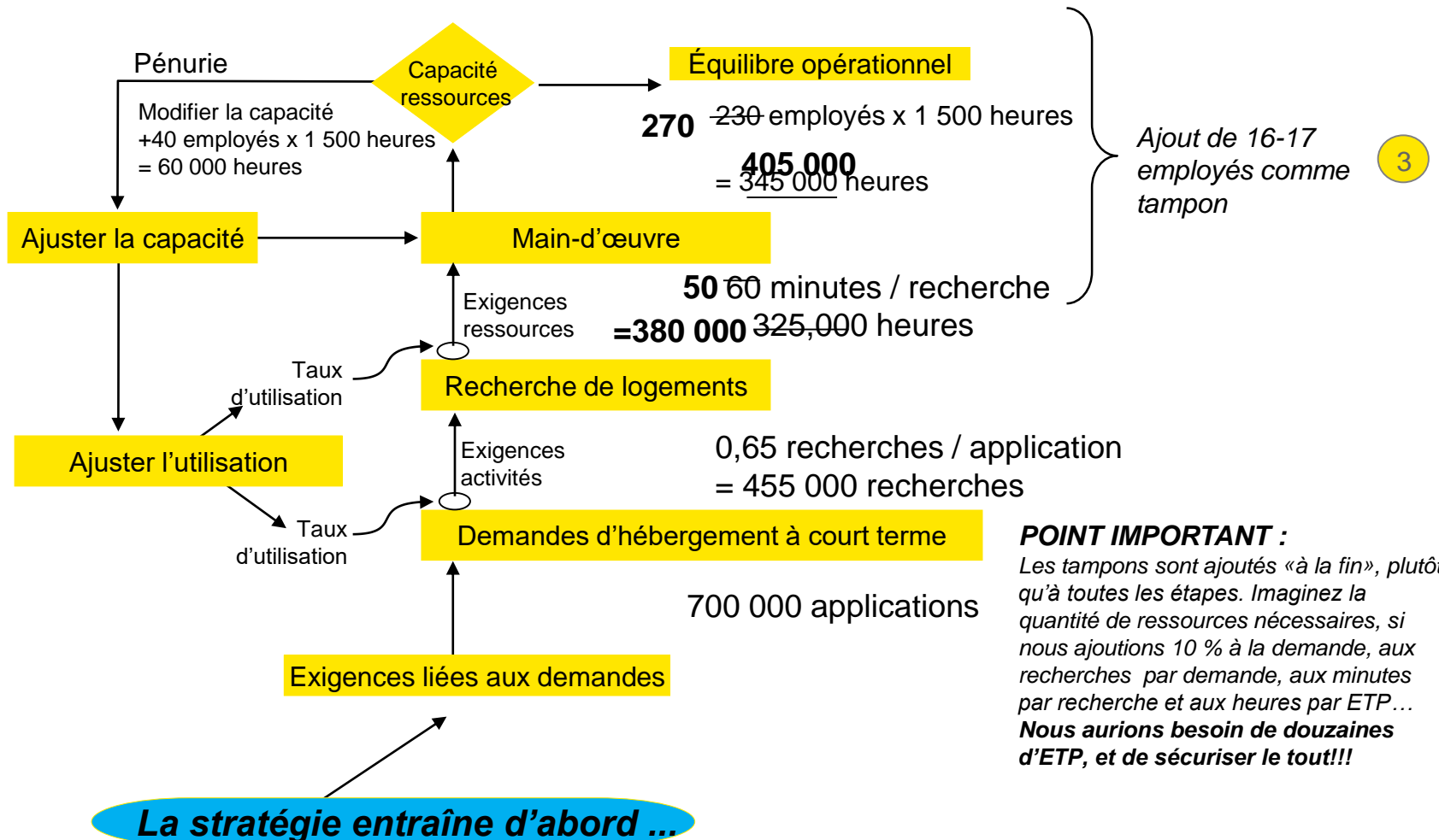
Si nous commençons avec un bond de 40 % des demandes pour atteindre 700 000 applications, nous aurons besoin d'environ 480 000 heures facturables (y compris la capacité tampon) pour conserver la constance des autres variables ... mais

1

**La stratégie entraîne d'abord...**

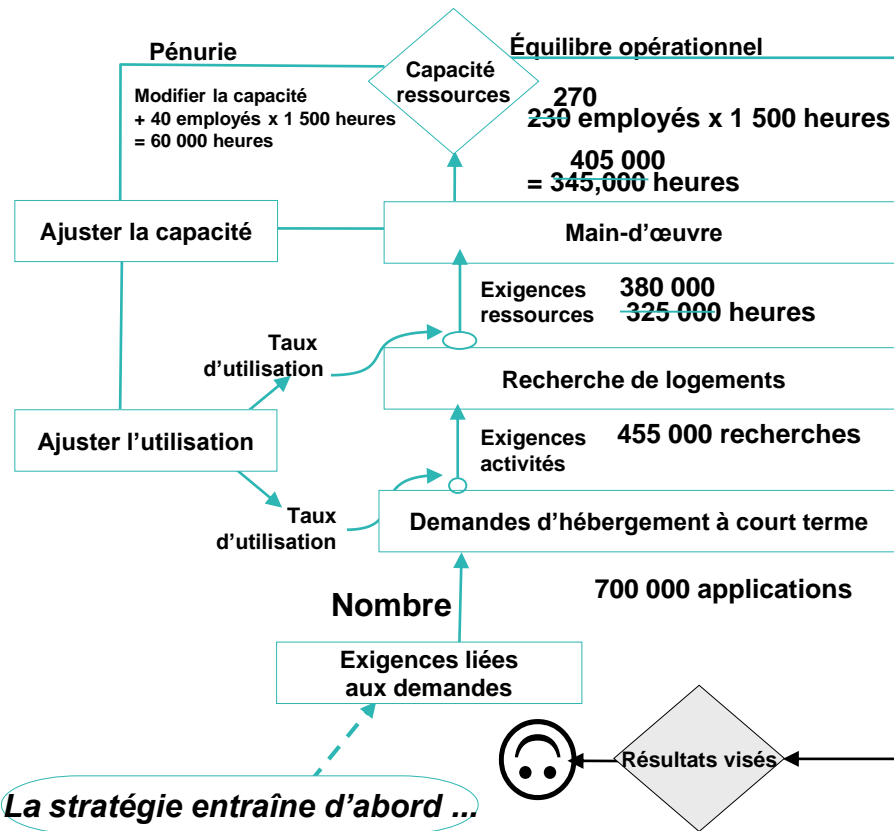
# Ajout de capacité tampon

## Étape 1 – La boucle opérationnelle

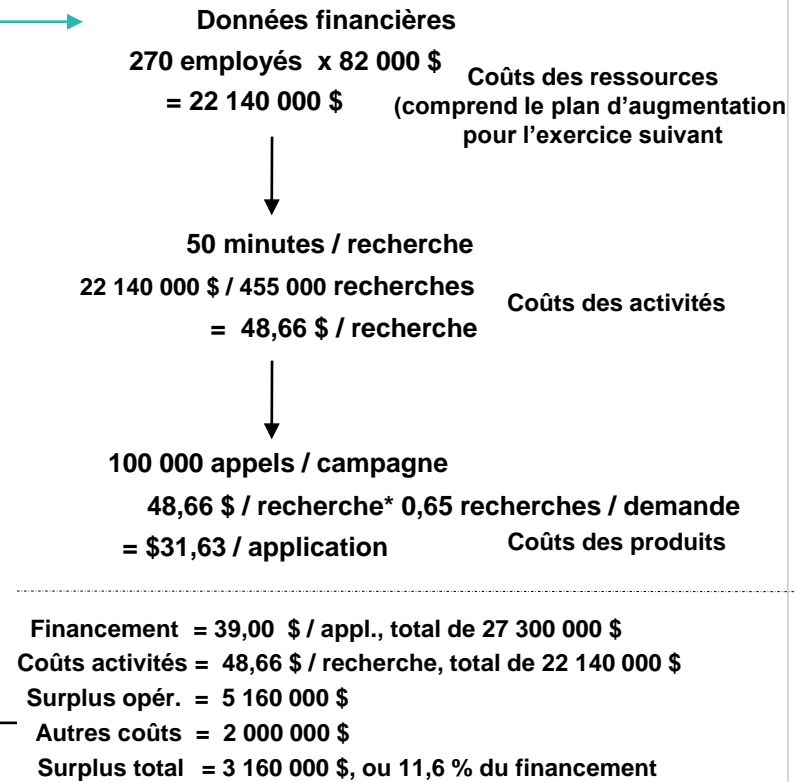


# Équilibre opérationnel et financier

## Étape 1 – La boucle opérationnelle



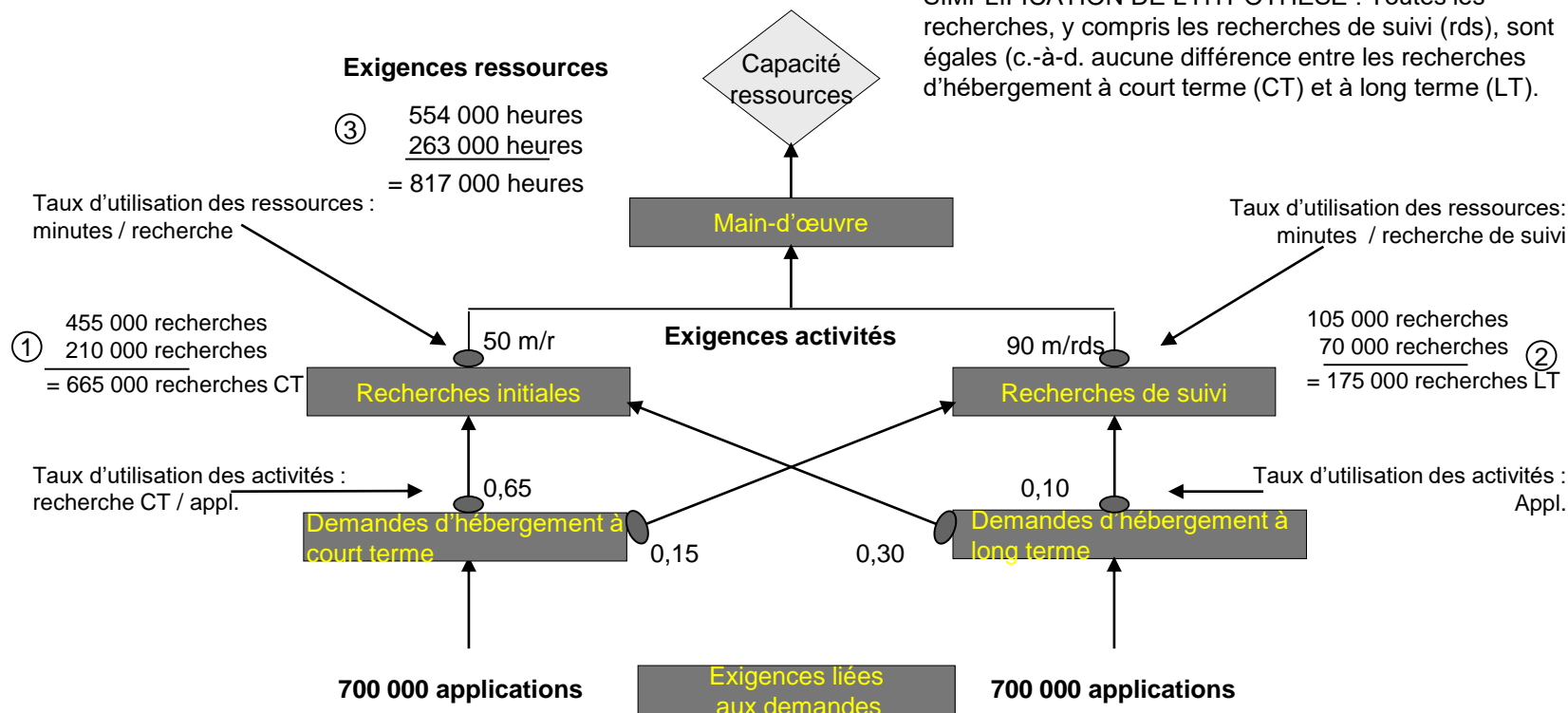
## Étape 2 – La boucle financière



Mise à jour de la boucle financière : L'amélioration du taux d'utilisation permet de réduire le financement à environ 35 \$ / application!

# Scénario plus réaliste : deux activités et services

SIMPLIFICATION DE L'HYPOTHÈSE : Toutes les recherches, y compris les recherches de suivi (rds), sont égales (c.-à-d. aucune différence entre les recherches d'hébergement à court terme (CT) et à long terme (LT)).



① 700 000 applications @ 0,65 recherches CT / appl. plus 0,30 recherches pour de l'hébergement à plus long terme / relogement

② 700 000 applications @ 0,15 recherches CT de suivi / appl. plus 0,10 recherches de suivi pour de l'hébergement à plus long terme / relogement

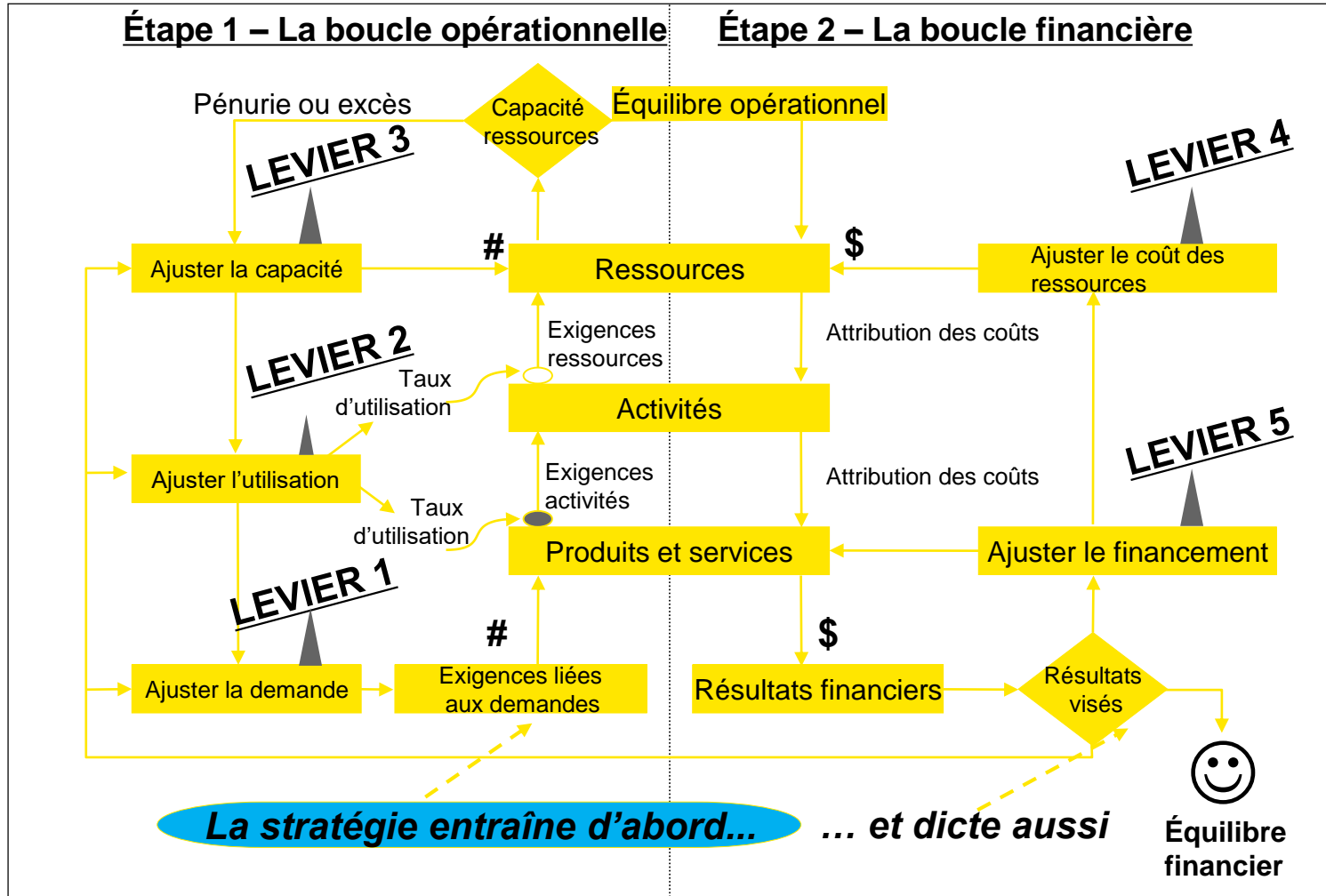
③ 665 000 recherches CT initiales à 50 minutes par recherche ÷ 60 minutes par heures = 554 000 heures  
175 000 recherches de suivi à 90 minutes par recherche ÷ 60 minutes par heure = 263 000 heures.

# Les faiblesses associées aux approches traditionnelles

---

- ▶ Alors que la demande sous-jacente ou externe change, les connaissances connexes ne sont pas transmises aux unités de niveaux inférieurs.
- ▶ Prenez par exemple le centre d'immigration:
  - ▶ Le service des RH est-il au courant que 30 ou 40 employés doivent être embauchés?
  - ▶ Le service des TI est-il au courant des nouveaux besoins en matière de téléphonie?
  - ▶ Le groupe de formation est-il prêt à gérer la croissance?
  - ▶ Les locaux peuvent-ils accueillir 30 ou 40 employés de plus?
- ▶ Sans cette «transmission des connaissances», d'importants problèmes opérationnels et financiers pourraient survenir.

# Les cinq leviers de la budgétisation





# Aperçu du cas et instructions

---

- PNEI :
  - Il s'agit d'un nouveau programme d'immigration, et le chef des finances vous demande de l'aider à préparer le budget
  - Faits saillants liés au cas
  
- Maintenant :
  - Lire l'étude de cas et passer en revue les tableaux Excel
  - Réfléchir à deux sujets : établir un budget/des prévisions et considérer les options
  
- Avant et après le dîner :
  - Travailler en équipe avec les personnes assises à votre table
  - Répondre à toutes les questions liées au cas
  - Les équipes présentent leurs solutions, puis tiennent une discussion de groupe

# Première demande de planification concernant le PNEI

---

- **MESURES : Quelles sont les trois principales mesures dans le cadre des demandes liées au projet client et au niveau de service?**
- Le tableau 3 présente huit mesures (les trois principales sont en gras):
  - **Inflation générale**
  - Achat des consommateurs
  - Croissance du PIB nominal
  - Croissance du PIB réel
  - Croissance des coûts de logement
  - Taux de chômage
  - **Croissance mondiale de la migration**
  - **Classement du Canada en matière d'attractivité**
- La sélection de trois mesures requiert de notre part de connaître l'utilisation prévue de chacune d'elles.

# Deuxième demande de planification concernant le PNEI

---

- ***VOLUMES : Établir les prévisions à l'égard des volumes liés aux clients et aux niveaux de service***
  
- Se reporter aux solutions du tableau 1

# Troisième demande de planification concernant le PNEI

---

- ***TYPES DE COÛTS : De quelle façon les types de coûts administratifs sont-ils liés au volume de service?***
- Le tableau 2 présente huit types de coût (commentaires en gras) :
  - Comptabilité financière et présentation de l'information financière: **Fixe**
  - Risque et conformité: **Fixe**
  - Planification et analyse financière – Hébergement à court et à long terme : **Étape**
  - Planification et analyse financière – Langue et culture : **Étape**
  - Planification et analyse financière – Emploi : **Étape**
  - Planification et analyse financière – Généralités : **Étape**
  - Ressources humaines – Bureau : **Étape**
  - Ressources humaines – Services à la clientèle : **Étape**
- Fixe : ne change pas en fonction du volume «excède l'intervalle significatif»
- Linéaire : change à chaque petite incrémentation/décrémentation du volume
- Étape : change en fonction du volume, mais pas en fonction de l'unité individuelle

# Quatrième demande de planification concernant le PNEI

---

- ***VOLUMES : Établir les prévisions à l'égard du travail et de l'effectif***
- Se reporter aux solutions du tableau 2

# Analyse des options liées au PNEI

---

1. **CHANGEMENTS DE VOLUME** : Comment le PNEI peut-il ajuster ses plans si un type de demande augmente beaucoup plus rapidement que prévu?
2. **TRANSFERTS DE VOLUME** : Comment le PNEI peut-il ajuster ses plans si un type de demande augmente beaucoup plus rapidement que prévu alors que d'autres types augmentent plus lentement que prévu?
3. **GÉOPOLITIQUE** : Comment le PNEI peut-il adapter ses plans afin de répondre aux tendances mondiales?
4. **TRANSITION DES PLANS** : Quelles mesures doivent être prises afin d'assurer la transition des plans des agences ou programmes existants à celui du PNEI?

**SUGGESTION** : Chaque équipe discute de l'une des quatre questions pendant 10 minutes, puis chacune des équipes présentent ses conclusions.

- 1. CHANGEMENTS DE VOLUME : Comment le PNEI peut-il ajuster ses plans si un type de demande augmente beaucoup plus rapidement que prévu?**
  - **L'évaluation des types de coûts et des tendances est essentielle : quels sont les coûts qui changent de façon linéaire par rapport aux coûts par étapes, ou quels sont les coûts fixes?**
  - **Le financement est-il lié au volume ou le PNEI doit-il restreindre ses services ou fonctionner différemment?**
  - **Les composantes du budget peuvent-elles être transférées à d'autres secteurs?**

- 1. TRANSFERTS DE VOLUME : Comment le PNEI peut-il ajuster ses plans si un type de demande augmente beaucoup plus rapidement que prévu alors que d'autres types augmentent plus lentement que prévu?***
  - Il est habituellement plus simple de faire face à une telle situation.***
  - Les composantes du budget peuvent-elles être transférées à d'autres secteurs?***
  - Il faut toutefois évaluer les compétences des ressources afin de s'assurer que les services sont fournis par le personnel adéquat.***



- 3. GÉOPOLITIQUE : Comment le PNEI peut-il adapter ses plans afin de répondre aux tendances mondiales?**
- ***Pensez au cas de Shell Oil : A-t-on besoin, dans le cadre du PNEI, de ressources de « planification de scénarios » pour « chercher de façon proactive à l'extérieur » et « se projeter [suffisamment] loin dans l'avenir » afin de voir les changements potentiels des tendances?***
  - ***Le financement est-il lié au volume ou le PNEI doit-il restreindre ses services ou fonctionner différemment?***

## **4. *TRANSITION DES PLANS* : Quelles mesures doivent être prises afin d'assurer la transition des plans des agences existantes à celui du PNEI?**

- ***Voici un sujet pour VOUS, les experts dans la salle!***

# Premières questions pour notre chef de la direction financière

---

1. En tant que chef des finances, comment évaluez-vous l'exhaustivité et le caractère raisonnable de la présentation d'une prévision ou d'un plan?
2. Pouvez-vous décrire trois aptitudes essentielles aux rôles de conseiller financier et de chef des finances?
3. Comment entrevoyez-vous le rôle de conseiller financier?
4. Selon vous, de quelle façon un conseiller financier peut-il contribuer à améliorer la gestion du processus de prévision et à réduire les risques financiers?
5. En tant que chef des finances, comment pensez-vous que les conseillers financiers peuvent vous aider à gérer les premières affectations budgétaires et les pressions financières initiales?