

Board Development

Responsabilités financières du conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif

Rôles et responsabilités

La gestion des finances d'un organisme est l'une des responsabilités les moins bien comprises, mais pourtant l'une des plus importantes d'un membre de conseil. Cette responsabilité se situe à deux niveaux – à titre de membre individuel du conseil et collectivement à titre de conseil. Chaque membre d'un conseil exerce cette responsabilité en votant au sujet des politiques financières et du budget. Tous les membres du conseil doivent s'assurer qu'ils comprennent ce qu'ils approuvent (et qu'ils sont d'accord).

Collectivement, le conseil assume la responsabilité fiduciaire (la responsabilité des fonds confiés au conseil au nom du public) de l'organisme. Le conseil au complet est responsable de la santé financière de l'organisme. Le budget, le système de renseignements comptables et les politiques financières sont les outils qu'utilise le conseil pour exercer sa responsabilité fiduciaire.

On croit souvent que la responsabilité financière d'un organisme relève du trésorier ou d'un membre du personnel rémunéré. La réalité est que tous les membres du conseil partagent cette responsabilité. Les membres du conseil, dans certains cas, peuvent être tenus responsables des dettes de l'organisme en cas de non-exécution.

Le conseil d'administration peut choisir de déléguer ce pouvoir pour certaines des fonctions de gestion financière. Les fonctions sont ordinairement assignées à un des groupes suivants :

Comité des finances : habituellement composé de deux membres du conseil ou plus qui exécutent les fonctions assignées dans le mandat du comité.

Trésorier : les fonctions assignées comprennent souvent la gestion de tous les comptes bancaires, la supervision de toutes les opérations financières, les comptes rendus financiers au conseil d'administration et aux membres en général ainsi que la préparation de tous les documents financiers.

Cadres supérieurs : dans les organismes composés de personnel rémunéré, bon nombre de fonctions financières sont assignées aux cadres supérieurs.

Rédigé par le

Board Development Program

Voluntary Sector Services

Alberta Culture and Community

Spirit

Bureau 907, Standard Life Centre

10405 avenue Jasper Edmonton

AB T5J 4R7

Tél. : 780-427-2001

Télééc. : 780-427-4155

Corriel: bdp@gov.ab.ca

www.albertabdp.ca

*Board Development est
commandité par :*

**Government
of Alberta ■**

MACÉWAN

*Il est permis de photocopier et de
distribuer cette publication.*

*La republication de sections ne
peut se faire qu'avec l'approbation
du Board Development Program.*

Board Development

Responsabilités financières
du conseil d'administration
d'un organisme sans but
lucratif

Autres types de budgets

Budget variable

Certains organismes ont des tendances de recettes et de dépenses reliées au volume, p. ex., l'occupation. Dans ce cas, il est utile d'établir un budget en fonction de diverses prévisions d'occupation pour contrôler les recettes et les dépenses pour chaque degré d'occupation.

Budget d'immobilisations

Un budget d'immobilisations peut être élaboré au cours de la planification d'un achat ou d'une acquisition importante. Il montre les frais de l'achat et la source de financement utilisée pour couvrir les frais.

Budget de trésorerie

Ce budget montre les rentrées et les sorties de fonds de l'organisme, généralement pour une période mensuelle. Il permet de planifier, si jamais il y avait un surplus ou une insuffisance de trésorerie.

Le budget

Le budget a deux fonctions.

Planification : le budget documente, en termes nominaux, les objectifs de l'organisme pour une période de temps précise (généralement un an).

Contrôle : le budget sert de guide pour faire le suivi du progrès de l'organisme quant à l'accomplissement de ses objectifs.

Les conseils peuvent parfois s'enliser dans les détails financiers de l'organisme. Alors, comment les conseils peuvent-ils demeurer concentrés sur les questions importantes sans perdre du temps précieux à discuter du coût des crayons? En posant les bonnes questions.

- Est-ce que le budget correspond aux priorités de l'organisme?
- Sur quelles principales hypothèses le budget est-il basé?
- Qui est chargé de surveiller et de contrôler les dépenses budgétaires?
- Quelles sont les politiques budgétaires qui régissent la préparation et le contrôle du budget?

Ces types de questions font en sorte que la discussion porte sur les questions fondamentales de l'organisme. Ils mettront tous les membres du conseil à égalité, indépendamment de leur expertise financière personnelle.

Préparation du budget

Le conseil doit déterminer qui se chargera de la préparation du budget. La personne (ou l'équipe de personnes) devrait alors suivre les cinq étapes suivantes pour préparer efficacement un budget.

1. Énumérer les objectifs de l'organisme pour l'année suivante.
2. Estimer les coûts de chaque objectif.
3. Prévoir les recettes prévues de l'organisme pour le délai imparti du budget – généralement un an.
4. Comparer les recettes totales prévues aux dépenses pour l'ensemble des objectifs.
5. Présenter le budget au conseil pour ratification ou approbation.

Des estimations réalistes sont essentielles à la préparation de budget. Par exemple, si les recettes prévues dépassent largement ce qui peut être réellement prévu, l'organisme pourrait se retrouver déficitaire, avec plus de dépenses que de recettes.

Contrôle du budget

Lorsque le budget est approuvé, il doit être divisé en segments temporels (généralement mensuels ou trimestriels). Cela permet un contrôle continu des recettes, des dépenses et des écarts budgétaires.

Le conseil doit décider de la périodicité et du format des rapports financiers qu'il utilisera pour assurer le contrôle. Les rapports doivent indiquer les recettes et les dépenses pour le délai imparti, ainsi que tous les écarts entre elles. Cela signale au conseil qu'il pourrait y avoir des ajustements budgétaires. Par exemple, si les recettes provenant de dons sont grandement inférieures à celles prévues, le conseil devra trouver un moyen d'augmenter les recettes ou il devra diminuer les dépenses pour respecter le budget. Un contrôle opportun permet au conseil d'effectuer ces ajustements avant d'en arriver à une crise.

Tenue de livres élémentaires

Contrôle interne

Le contrôle interne est un système adopté par l'organisme pour prévenir la fraude et détecter les erreurs, mais aussi pour assurer les comptes rendus opportuns et précis des renseignements financiers. Un des éléments de base du contrôle interne est qu'aucune personne ne devrait se charger de tous les aspects d'une opération financière. Cela se nomme la séparation des tâches et crée un système interne de freins et de contrepoids.

Ouverture d'un compte bancaire

Le conseil doit introduire une requête pour autoriser l'ouverture d'un compte bancaire. Le conseil détermine à qui il confèrera le pouvoir de signature; toutefois, chaque chèque doit porté la signature de deux individus. Cela assure que la dépense est revue par deux personnes qui doivent vérifier auprès du conseil que la dépense est conforme à la politique du conseil et au budget.

Rapprochement d'un compte de chèques

Le rapprochement signifie la vérification du relevé bancaire par rapport au registre du carnet de chèques. Les banques peuvent occasionnellement faire des erreurs sur le relevé et cet examen permet de trouver ces erreurs.

Dossiers financiers

La plupart des organismes devront conserver deux types de dossiers : le journal de caisse-recettes (un registre de toutes les rentrées de fonds organisées par date et catégorie) et le journal des décaissements (un registre de toutes les dépenses organisées par date et catégorie).

Petite caisse

La petite caisse est un montant d'argent gardé à portée de main dans une enveloppe ou dans une boîte afin de ne pas être obligé de payer des petites dépenses par chèque. Toutes les dépenses doivent être justifiées par une facture.

Board Development
Responsabilités financières
du conseil d'administration
d'un organisme sans but
lucratif

Exemple de contrôle interne

La personne qui approuve une facture à payer ne devrait pas être la même que celle qui signe le chèque pour la régler.

Board Development

Responsabilités financières
du conseil d'administration
d'un organisme sans but
lucratif

Un homme averti en vaut deux

Si vous approuvez les états financiers à une réunion du conseil, cela signifie que vous comprenez les renseignements présentés et que vous êtes d'accord avec ceux-ci. Prenez le temps dont vous avez besoin pour comprendre les états financiers avant de les approuver.

Règle comptable de base :

*Actif = passif + capitaux
propres*

Les états financiers

Les états financiers se composent de trois rapports : le relevé des recettes et des dépenses, le bilan et l'état des modifications. Ils fournissent un aperçu précis de la santé financière globale de l'organisme.

Les renseignements qui sont recueillis et contrôlés pendant toute l'année font partie de ces rapports. Voilà pourquoi une tenue de livres précise et un contrôle interne sont si importants. La qualité des états financiers dépend de la qualité des données recueillies pendant l'année.

Relevé des recettes et des dépenses

Quelques fois appelé état des résultats, relevé des recettes et des dépenses ou compte de profits et pertes, ce rapport indique le montant des recettes reçues pendant une période de temps (généralement un an) et le montant qui a été dépensé. Il y aura trois résultats possibles : les recettes et les dépenses seront équilibrées (égales), il y aura un surplus (plus de recettes que de dépenses) ou un déficit (plus de dépenses que de recettes).

Le bilan

Ce rapport montre l'ensemble de l'actif, du passif et des capitaux propres d'un organisme à une période donnée. L'actif est ce que l'organisme possède ou ce qui lui est dû. Le passif se compose des dettes que l'organisme n'a pas payées. Les capitaux propres sont ce qui reste après avoir soustrait le passif de l'actif, plus les réserves.

L'état des modifications

Ce rapport montre toutes les rentrées de fonds de l'organisme et les sorties de fonds pendant une certaine période. Il montre les fonds autres que les recettes, tels qu'un prêt bancaire ou les fonds réunis lors d'une collecte de fonds. Il montre également les paiements non inscrits sur le relevé des recettes et des dépenses, tels qu'un paiement bancaire ou investissement en obligations.

La vérification

Le mot vérification sème la terreur dans le cœur de plusieurs personnes. Pour un organisme, la vérification n'est qu'un autre outil financier. Une vérification est une étude indépendante des livres et des systèmes comptables d'un organisme pour déterminer si ses états financiers sont justes et fiables. Le vérificateur donne une opinion professionnelle par rapport à la mesure où les activités financières de l'organisme suivent les « principes comptables généralement reconnus ». Le vérificateur soulignera les cas où ces principes n'ont pas été respectés et le conseil devra prendre les mesures correctives qui s'imposent.

« Vérification » (suite)

Une vérification externe complète effectuée par un comptable professionnel (comptable agréé (CA), comptable en management accrédité (CMA) ou comptable général licencié (CGA) peut être très onéreuse. Si votre organisme ne nécessite pas de vérification externe, le conseil songera peut-être à mener une vérification non officielle grâce au comité des finances ou par plusieurs membres de la société qui possèdent les connaissances nécessaires.

Liste de contrôle de la gestion financière

La liste suivante peut servir de guide pour la révision ou la mise à jour des politiques :

- Le conseil a-t-il adopté une politique écrite qui énonce les responsabilités et les pouvoirs qu'il a délégués?
- Le conseil passe-t-il périodiquement en revue les activités des individus à qui il a assigné des fonctions financières pour assurer qu'ils n'ont pas dépassé l'étendue de leur pouvoir?
- Le conseil passe-t-il régulièrement en revue les états financiers de l'organisme?
- Votre organisme doit-il déposer des rapports à l'Agence du revenu du Canada ou à toute autre organisme gouvernemental? Le cas échéant, sont-ils déposés de façon opportune?
- Le conseil d'administration a-t-il donné à toutes les banques de l'organisme des résolutions qui permettent l'ouverture de comptes bancaires et les personnes autorisées à signer les chèques?
- Le conseil établit-il que les activités de l'organisme correspondent toujours à celles indiquées dans le budget d'exploitation?
- Votre budget actuel correspond-t-il aux objectifs et aux plans de votre organisme?
- Réexaminez-vous mensuellement ou trimestriellement vos recettes et vos dépenses réelles par rapport à votre budget courant?
- Le conseil approuve-t-il le budget d'exploitation et les dépenses en capital de l'organisme?
- Le conseil doit-il donner son accord avant de pouvoir dépasser le budget?

Board Development
Responsabilités financières
du conseil d'administration
d'un organisme sans but
lucratif

Liste de contrôle des politiques financières

Votre organisme a-t-il des politiques pour les éléments suivants?

- *Responsabilités budgétaires*
- *Contrôle du budget*
- *Gestion de trésorerie*
- *Activité bancaire*
- *Comptabilité*
- *Comité des finances*
- *Gestion du budget*
- *Développement de fonds*

Board Development

Responsabilités financières
du conseil d'administration
d'un organisme sans but
lucratif

Reçus pour activités de bienfaisance

*Si votre organisme est un
organisme de bienfaisance
enregistré, vous devez avoir des
reçus entièrement contrôlés
pour les dons.*



Liste de contrôle (suite)

- Votre organisme prépare-t-il un budget de trésorerie pour prévoir les problèmes d'encaisse? Savez-vous comment aborder les périodes déficitaires?
- Les livres comptables de votre organisme ont-ils été créés par un aide-comptable ou un comptable compétent?
- Les fonds remis pour des usages déterminés sont-ils séparés des fonds d'administration générale?
- Votre organisme est-il admissible au statut « d'organisme de bienfaisance enregistré » en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*? Le cas échéant, avez-vous fait la demande d'un « numéro de taxe » et l'avez-vous reçu?
- Votre organisme utilise-t-il des chèques numérotés sur lesquels sont imprimés le nom et l'adresse? Savez-vous qui a les droits de garde et le contrôle des chèques inutilisés?
- Les chèques annulés sont-ils conservés et classés après avoir été adéquatement mutilés?
- Le conseil a-t-il approuvé le montant de la petite caisse et adopté une politique concernant le type de dépenses qui peuvent être payées à partir de cette petite caisse?
- Des documents justificatifs adéquats sont-ils exigés pour tous les débours de petite caisse?
- L'accès à la petite caisse est-il limité à une personne?
- Si le conseil a établi un plafond sur les débours de petite caisse, ce plafond est-il respecté?
- Obtenez-vous des états financiers assez souvent pour avoir une représentation précise de la santé financière de l'organisme?
- Votre organisme doit-il adhérer à l'assurance de la Workers' Compensation Board (WCB, Commission des accidents du travail)?

Alberta  **Canada**

*Ce projet est une initiative conjointe dans le cadre de l'entente Canada-Alberta sur les services en français
This project is a joint initiative under the Canada-Alberta Agreement on French Language Services*