

Principes de saine gestion financière

PRINCIPE 1

Faire en sorte que le développement de l'organisme et de ses programmes reposent sur une planification à court et à long termes

- Quand le C.A. a recours au processus de planification et de budgétisation de ses programmes, il s'assure que les ressources sont utilisées dans l'intérêt de la communauté, en conformité avec la mission de l'organisme.
- Le processus de planification vise à permettre à l'organisme de s'adapter aux changements dans la communauté, de revoir, au besoin, sa mission, ses objectifs généraux et de déterminer les orientations qui guideront l'élaboration de ses programmes.
- La budgétisation permet de traduire les objectifs et les programmes en termes financiers et de s'assurer que les ressources sont utilisées en fonction des priorités.
- La planification et la budgétisation sont les formes d'expression les plus importantes du rôle et des responsabilités du C.A.

PRINCIPE 2

Assurer une évaluation constante de la qualité des programmes et de la santé financière de l'organisme

- L'évaluation des programmes doit s'effectuer annuellement afin de mesurer l'atteinte des objectifs.
- Périodiquement, l'organisme devrait réaliser une évaluation de l'impact de ses programmes au sein des clientèles cibles.
- Le C.A. doit suivre la situation financière de l'organisme en demandant des rapports d'activités sur une base régulière et un état des résultats, sur une base mensuelle ou selon une fréquence adaptée à la structure et/ou au volume d'activités de l'organisme.
- Les rapports doivent présenter le budget de l'organisme, les résultats réels et la variation entre les résultats anticipés et les résultats réalisés.
- Annuellement, le C.A. doit retenir les services d'un vérificateur comptable externe afin d'obtenir confirmation que les livres et les registres comptables reflètent bien les résultats réels de l'organisme.

PRINCIPE 3

S'assurer du respect des engagements face aux donateurs ou aux bailleurs de fonds

- La recherche de fonds doit mettre l'accent sur les programmes potentiels dans le cadre de la réalisation de la mission de l'organisme.
- Les restrictions qui prévalent quant à l'utilisation des fonds doivent être respectées.
- Si une restriction quant à l'utilisation de fonds ne peut-être respectée, le C.A. devrait soit obtenir le consentement du bailleur de fonds pour les utiliser à d'autres fins, soit retourner les fonds.
- Dans le cas d'une organisation restreinte, sans structure administrative, le C.A. devrait voir et approuver tous les contrats.
- Les engagements verbaux faits au moment d'une sollicitation doivent être rigoureusement respectés et confirmés par la suite dans un document ou une correspondance écrite.

PRINCIPE 4

Assurer une saine gestion du risque

Définir les éléments de risques au sein d'un organisme communautaire doit être une préoccupation du C.A. Bien qu'on ne puisse les éliminer, ils doivent être identifiés et connus à tous les niveaux de l'organisation afin que des mesures puissent être prises pour prévenir le risque et minimiser ses impacts.

Mesure et règles internes

Des mesures préventives peuvent être adoptées par l'organisme pour réduire le risque. Ce sont généralement des mesures et des règles de conduite qui doivent être diffusées au sein de l'organisme afin qu'elles soient appliquées. Ces règles peuvent faire l'objet d'un code d'éthique ou d'un règlement de sécurité complété par des normes régissant divers aspects des activités de l'organisme.

Les couvertures d'assurances

Les organismes communautaires ont couramment recours à ce type de service afin de partager ou de se prémunir contre certains risques liés à leurs activités et à leurs opérations. Peu de risques ne peuvent être couverts. Les principales couvertures d'assurances qui satisfont généralement les besoins des organismes sont :

Concernant les personnes :

- la responsabilité civile,
- la responsabilité des administratrices et des administrateurs,
- la responsabilité professionnelle,
- l'assurance vie,
- l'assurance accident,
- l'assurance groupe dans le cas du personnel,
- etc.

Concernant les immobilisations et les biens meubles :

- les assurances multirisques de type locataire,
- les protections pour pertes indirectes,
- les protections contre les crimes (multirisques).

Concernant les équipements de bureau :

- les assurances flottantes sur contenu de bureau,
- les contrats de service et d'entretien.

Concernant le matériel roulant :

- l'assurance automobile.

Concernant les événements spéciaux :

- les assurances spéciales.

Dans tous les cas, il s'avère cependant que :

- C'est au C.A. de déterminer quel risque sera partagé avec une compagnie d'assurances et quel coût l'organisme est prêt à absorber pour s'en prémunir.
- La direction générale ou un comité du C.A. soutenu par une expertise en la matière pourra effectuer la démarche auprès de compagnies d'assurances ou de courtiers afin de préciser les types de couverture et obtenir le profil des coûts.
- Le C.A. doit s'assurer que dans tous les cas la couverture est suffisante, couvre tous les niveaux de l'organisation et que le montant soit déductible lors d'une réclamation, dans les cas où il y en a un, qui est satisfaisant.
- Le C.A. doit également se considérer dans les couvertures de risque. À ce titre, l'assurance responsabilité professionnelle s'adressant aux administratrices et aux administrateurs est disponible sur le marché des assurances.

PRINCIPE 5**Tenir compte et prendre avantage de la visibilité publique**

- Le C.A. assume l'entière responsabilité de diffuser les renseignements nécessaires concernant sa situation financière afin que tous les intervenants soient suffisamment informés de l'utilisation des ressources.
- Plusieurs organismes satisfont à cette exigence en désignant ou en ayant recours à un vérificateur externe.

- Pour un organisme, il est important de bien saisir la portée et de planifier la diffusion de certain renseignements afin d'aider les intervenants intéressés à :
 - prendre des décisions rationnelles quant à l'octroi de ressources à l'organisme;
 - évaluer les services et la capacité à les maintenir ;
 - évaluer comment les responsables se sont acquittés de leurs responsabilités ;
 - déterminer le niveau de performance en le comparant aux périodes précédentes ;
 - identifier les ressources financières, les engagements financiers, les ressources nettes de l'organisme ainsi que les effets des transactions sur ces ressources ;
 - mieux comprendre comment l'organisme utilise ses liquidités, connaître les entrées et les sorties afin d'évaluer ces liquidités ;
 - comprendre la santé financière d'ensemble en disposant des explications et des interprétations nécessaires à une meilleure compréhension.

PRINCIPE 6

Répondre aux exigences gouvernementales

Le C.A. doit s'assurer que toutes les exigences gouvernementales tant au niveau fédéral, provincial que municipal sont respectées puisqu'elles font partie des responsabilités statutaires des administratrices et des administrateurs de corporation telles que spécifiées notamment dans la *Lois sur les compagnies québécoises* et la *Lois sur les corporations canadiennes*.

Les principales exigences gouvernementales sont :

Au niveau fédéral :

- Le rapport corporatif annuel pour les organismes possédant une charte fédéral.
- La remise de la taxe sur les produits et services (T.P.S.), dans le cas des organismes qui y sont inscrits.
- Les retenues à la source et les remises mensuelles (déductions à la source).
- Le rapport à titre d'organisme de charité (s'il y a lieu).

Au niveau provincial :

- Le rapport annuel à acheminer à l'inspecteur général des institutions financières.
- La Commission des normes du travail.
- La Commission de la santé et de la sécurité au travail.
- Les remises mensuelles concernant les déductions à la source.
- La taxe de vente provinciale dans le cas des organismes qui y sont inscrits.

Au niveau municipal :

- Les droits de localisation.
- Les taxes d'affaires (s'il y a lieu).
- Les taxes reliées à la propriété (s'il y a lieu).
- Les taxes d'amusement et de ventes (s'il y a lieu).

* Turbide, Bertrand et Masse, Claude, C.A. Marche, *Programme de formation des administratrices et des administrateurs bénévoles*, Vol.7, Lecture 4, Centraide Canada, 1986.