

Guide administratif financier et de contrôle interne

pour appuyer les conseils d'administration, les directions générales et les responsables des finances des organismes communautaires acadiens et francophones

Préparé par :

ServiceFinances Atlantique

**Avec l'appui de la Fédération acadienne
et l'appui financier du ministère du Patrimoine canadien**

Note aux lecteurs et remerciements

Ce document a été réalisé grâce à la collaboration financière du ministère du Patrimoine canadien dans le cadre du programme Développement des communautés de langue officielle, volet Vie communautaire sous le titre du projet : *Optimisation et développement de la gouvernance du milieu associatif acadien*.

Le projet *Optimisation et développement de la gouvernance du milieu associatif acadien* est un projet conçu par la Fédération Acadienne de la Nouvelle-Écosse et le [ServiceFinances Atlantique](#) dans le but de doter les organismes communautaires des connaissances nécessaires, de pratiques uniformes et d'outils pertinents permettant de limiter les problèmes relatifs à une mauvaise gouvernance. Le *Guide administratif financier et de contrôle interne* pour les organismes communautaires acadiens et francophones est un des outils de référence développé au cours de ce projet.

Le projet comprenait également l'élaboration d'un autre guide distinct. *La gouvernance d'un organisme sans but lucratif – guide à l'intention des administrateurs et employés* comprend quatre modules et traite de sujets comme les rôles et responsabilités des représentants d'organismes sans but lucratif, la gouvernance, la gestion des ressources humaines et des ressources financières.

Nous espérons que ces deux guides constitueront des outils de référence pertinents et complets et qu'ils permettront aux administrateurs et aux employées des organismes communautaires d'apprécier davantage leurs rôles et leurs responsabilités, de développer de bonnes pratiques de gouvernance et d'être en mesure de contribuer de façon encore plus efficace et efficiente au développement de la communauté acadien et francophone.

Les deux guides sont accessibles gratuitement sur le site extranet de la Fédération acadienne de la Nouvelle Écosse.

Propriété intellectuelle et permission de copies du Guide : Le *Guide administratif financier et de contrôle interne* est la propriété unique et exclusive de la Fédération acadienne de la Nouvelle-Écosse. Les organismes sans but lucratif ont cependant la permission de faire des photocopies du guide au complet ou en partie pour leur usage à condition que la Fédération acadienne en reçoive le crédit.

Édition 2016

© Fédération acadienne de la Nouvelle-Écosse, mandataire du ServiceFinances Atlantique

Le **ServiceFinances Atlantique** est un collectif de services et centre de partage de coûts visant à offrir des services de supervision et de gestion des services de base de deux centres de partages des coûts situés en Nouvelle-Écosse et à l'Île-du-Prince-Édouard. Ces deux centres de partage des coûts offrent des services de comptabilité pour le secteur communautaire acadien et francophone. Le **ServiceFinances Atlantique** établit et voit au respect de politiques et de contrôles internes comptables uniformes pour les deux centres de partages de coûts.

54, rue Queen
Dartmouth, Nouvelle-Écosse B2Y 1G3
Téléphone : 902-433-0065
Télécopieur : 902-433-0066
info@servicefinances.ca
www.servicefinances.ca

La **Fédération acadienne de la Nouvelle-Écosse** est un organisme à but non lucratif qui a pour mission de promouvoir l'épanouissement et le développement global de la communauté acadienne et francophone de la Nouvelle-Écosse. La Fédération acadienne est le porte-parole principal de la population acadienne et francophone de la Nouvelle-Écosse, elle facilite la concertation et le partenariat de ses organismes membres et elle offre des services et des programmes répondant à leurs besoins. Parmi les services offerts, la Fédération acadienne est mandataire du **ServiceFinances Atlantique**. La Fédération acadienne compte actuellement 28 organismes régionaux, provinciaux et institutionnels.

54, rue Queen
Dartmouth, Nouvelle-Écosse B2Y 1G3
Téléphone : 902-433-0065
Télécopieur : 902-433-0066
fane@federationacadienne.ca
www.acadieNE.ca



Fédération acadienne de la Nouvelle-Écosse

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	7
RESPONSABILITÉS DU CONSEIL.....	7
Les finances et les systèmes de contrôle.....	7
L'aspect juridique	8
Contrat d'indemnisation	9
Assurance responsabilité pour des administrateurs et dirigeants (A et D).....	9
Les contrôles internes	10
Les contrôles internes clés et l'organisme	11
Les limites des contrôles internes	11
La gestion du risque.....	12
Atténuation des risques pour les petits organismes.....	13
Risque de fraude	14
Les politiques internes.....	14
Comité des finances / vérification	14
Le rôle de la personne chargée de la trésorerie	16
SYSTEMES DE CONTRÔLE.....	17
Contrôles au niveau de la gouvernance	18
Contrôles au niveau de l'organisme	19
Contrôles des rapports de responsabilité	19
Contrôles de la gestion interne	21
Contrôles des processus de transaction.....	21
Cycle de revenu.....	22
Revenu / compte à recevoir / recettes.....	22
Cycle de déboursement	22
Achats, comptes à payer, paiements.....	22
Paie	23
Contrôles de la technologie et l'informatique.....	23
Système de sauvegarde	23
Sauvegardes en ligne	24
Sauvegardes de l'image du système	25
Contrôle anti-virus	25
Système pare-feu	25
Contrôle de l'accès - physique	26

Contrôle de l'accès – électronique.....	26
Disposition du matériel informatique.....	26
Politique d'utilisation du matériel informatique.....	26
LA SÉPARATION DES TÂCHES.....	28
Les recettes / les ventes.....	28
Les achats / les déboursements.....	28
La paie	28
L'inventaire	28
Les ressources matérielles	29
La conciliation bancaire.....	29
L'encaisse, investissements, prêts	29
Compenser pour une séparation des tâches limitée.....	29
Contrôles de prévention.....	29
Contrôles de détection	30
Contrôles de dissuasion	30
Contrôles de surveillance.....	30
LA SURVEILLANCE DES SYSTÈMES DE CONTRÔLE	30
Le rôle de la direction	31
Le rôle du responsable des finances.....	32
Connaissances et compétences du responsable des finances.....	34
LES RAPPORTS FINANCIERS.....	35
Les états financiers	35
Les états financiers internes	35
États financiers externes (missions comptables).....	36
Vérification (audit)	37
Mission d'examen	37
L'Assemblée générale annuelle.....	38
Les rapports des états financiers	38
Le bilan (état de la situation financière)	38
L'état des résultats	40
État de l'évolution des actifs nets.....	41
Accumulation des actifs	42
L'état des flux de trésorerie.....	42
Analyses financières	43
Les budgets et les prévisions	44
La préparation des budgets	45
Les frais / les allocations internes.....	46
Contributions en nature et contributions de l'organisme	46
L'adoption des budgets.....	46
Les modifications aux budgets.....	47
Analyse et présentation des budgets / des réels	47
Communication avec des bailleurs de fonds.....	48
Flux de trésorerie (budget de caisse).....	49

Prévisions	49
Les rapports et les demandes des bailleurs de fonds	50
La documentation et le classement	51
Les lignes directrices des bailleurs de fonds*	51
La gestion axée sur les résultats*	52
POLITIQUES FINANCIÈRES.....	53
La gestion des contrats.....	55
Les contrats avec bailleurs de fonds	56
Les achats, les soumissions et les contrats	56
La signature des chèques et l'autorisation des dépenses	57
Autorisation et limites des achats.....	57
Approbation des factures.....	57
Signature des chèques	57
Services bancaires électroniques	58
Le remboursement des dépenses (déplacement et autres).....	58
La carte de crédit.....	59
La petite caisse	60
LA GESTION DE LA RÉMUNÉRATION.....	61
Retenues en fiducies et pénalités	62
LA GESTION DE LA TPS/TVH.....	62
Devrez-vous vous inscrire ?.....	62
Différences entre les OSBL et les organismes de bienfaisance	63
Remboursement spécial de la TPS/TVH pour les organismes de services public	64
AUTRES RAPPORTS REMIS AUX ORGANISMES DE RÉGLEMENTATION	64
Déclaration de revenu des sociétés (T2)	64
Réclamation pour les organismes sans but lucratif (T1044)	65
Réclamation pour les organismes de bienfaisance (T3010)	66
La Commission des accidentés du travail de la Nouvelle-Écosse (WCB)	67
L'usage des sous-traitants.....	67
CONCLUSION.....	68
DOCUMENTS CONSULTÉS.....	69
Annexe 1 Liste des questions à poser avant de siéger sur un conseil	71

Annexe 2a Évaluation et gestion des risques (exemples)	72
Annexe 2b Évaluation et gestion des risques (vide).....	73
Annexe 3 Guide de fonctionnement du comité de vérification ou des finances	74
Annexe 4 Liste de contrôle - Gouvernance	77
Annexe 5 Liste de contrôle – L'environnement de gestion	82
Annexe 6 Liste de contrôle – Revenus, comptes à recevoir et recettes.....	87
Annexe 7 Liste de contrôle – Achats, fournisseurs et paiements.....	89
Annexe 8 Liste de contrôle – Paie	91
Annexe 9 Formulaire de contrôle pour la sauvegarde hors lieux.....	93
Annexe 10a Séparation des tâches pour deux personnes.....	94
Annexe 10b Séparation des tâches pour trois personnes	95
Annexe 11 Liste de contrôle – L'environnement des finances.....	96
Annexe 12 Exemple d'états financiers	99
Annexe 13 Gestion du contrat.....	106
Annexe 14 Sommaire pour les suivis des contrats	107
Annexe 15 Gestion de la petite caisse.....	108
Annexe 16 Sommaire de la petite caisse.....	112
Annexe 17 Bordereau de la petite caisse	113
Annexe 18 Différence entre un organisme de bienfaisance enregistré et un organisme sans but lucratif	114
Annexe 19 Échéancier annuel pour la gouvernance	115

*À noter que ces deux sections ont été préparées par la Fédération acadienne

Introduction

Ce guide est spécialement conçu pour les conseils d'administration, les directions générales et les responsables des finances des organismes communautaires francophones et acadiens dans le but de les outiller pour les questions de gouvernance et d'administration financière, les aider à mettre en place une gestion saine des finances et prendre des décisions financières éclairées conformément au mandat de leur organisme. Ce guide facilitera la transition de la théorie à la pratique en fournissant des exemples de bonnes pratiques et de contrôles internes pouvant être intégrés dans l'organisme. Des mises en situation permettront également d'illustrer des problèmes pouvant survenir sans la présence de bonnes politiques et procédures. Enfin, les annexes comprennent plusieurs formulaires et listes de contrôles utiles aux conseils d'administration, aux directions générales et aux responsables des finances.

Responsabilités du conseil

Les finances et les systèmes de contrôle

La capacité d'un organisme sans but lucratif de financer ses activités d'une année à l'autre est une responsabilité majeure d'un conseil d'administration. De façon idéale, plusieurs membres du conseil devraient avoir une bonne connaissance des finances et devraient savoir comment lire, interpréter et comprendre les états financiers. Au minimum, tous les membres du conseil devraient avoir une connaissance de base des finances car, au bout du compte, les finances sont la responsabilité de tous les membres du conseil d'administration.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada définit la gestion des ressources financière comme un «continuum d'activités menées pour assurer l'utilisation prudente, efficace, efficiente et économique des ressources et leur gérance. Il y a notamment des activités de planification, de budgétisation, de comptabilité, d'établissement de rapports, de contrôle et de surveillance, d'analyse, d'aide et de conseils à la prise de décisions, et de gestion des systèmes financiers.»¹

La gouvernance englobe tous les processus et tous les systèmes de gestion d'un organisme, incluant les systèmes financiers. Les systèmes de contrôle permettent à l'organisme de

Les systèmes de contrôles aident les membres du conseil à s'assurer que leurs obligations fiduciaires soient bien respectées.

¹ Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Politique sur la gestion financière des ressources, l'information et les rapports financiers*, Annexe — Définitions

s’assurer qu’il a atteint ses objectifs. Les responsabilités relatives au contrôle ne se limitent pas au simple contrôle financier mais elles englobent également toutes les facettes et tous les processus du contrôle organisationnel sur les plans de l’information financière, de la conformité des règlements et de l’efficacité des activités.

La tenue de documents comptables exacts est un aspect essentiel dans la planification, la budgétisation et la gestion financière. Par exemple, les organismes doivent respecter les exigences des bailleurs de fonds afin de conserver leur confiance et d’éviter d’avoir à remettre des fonds pour les sommes dépensées de façon inappropriée.

Le conseil doit s’assurer que l’organisme protège ses fonds par le biais de contrôles sur les revenus, les dépenses, les actifs et les comptes à payer et doit s’assurer que les dépenses sont autorisées, appropriées et bien inscrites dans les livres.

Un bon système de contrôle interne qui produit des renseignements fiables de façon régulière permet au conseil d’administration de se concentrer sur l’avenir (mission, vision, stratégie) au lieu de mettre l’accent sur le passé et le présent.

L’aspect juridique

Tous les organismes sont assujettis aux lois fédérales et provinciales relatives aux taxes, à la gestion des ressources humaines et autres. Les systèmes de contrôle aident les membres du conseil à s’assurer que leurs obligations fiduciaires soient bien respectées.

Par conséquent, les administrateurs doivent posséder les connaissances nécessaires pour bien s’acquitter de leurs obligations fiduciaires.

L’annexe 1 présente une liste de questions que devraient poser les administrateurs avant d’accepter de siéger sur un conseil d’administration.

Le devoir de loyauté est un devoir personnel qui ne peut pas être délégué («règle de non-délégation»).

Sur le plan juridique, les administrateurs ont un devoir d’obéissance, de diligence et de loyauté. La loi exige qu’ils agissent conformément à une norme de diligence déterminée. Pour ce faire, l’administrateur doit être bien informé dans le but de prendre des décisions éclairées. De plus, l’administrateur doit agir dans le meilleur intérêt de l’organisme, il ne doit pas tirer profit de son poste et devrait éviter toute situation de conflit d’intérêt (ou apparence de conflit). Si la conduite d’un administrateur ne respecte pas la norme de diligence prescrite, il peut être tenu responsable. De façon générale, les administrateurs des organismes de bienfaisance sont tenus à une norme de diligence plus élevée que les administrateurs des organismes sans but lucratif.

Les administrateurs retiennent plusieurs de leurs responsabilités fiduciaires même après avoir quitté le conseil. Par exemple, faire concurrence pour un contrat lucratif alors que l'administrateur en a été informé pendant qu'il siégeait au conseil d'administration de l'organisme constitue un manquement au devoir de loyauté.²

Dans la section qui suit, nous traiterons des contrats d'indemnisation et les assurances responsabilité pour des administrateurs et dirigeants. Ces documents peuvent protéger et dédommager les administrateurs dans l'éventualité d'une poursuite.

Contrat d'indemnisation

Certains statuts et règlements obligent l'organisme à prévoir des contrats pour indemniser les administrateurs selon les limites de la loi. Les statuts et règlements ne constituant pas un contrat et pouvant être modifiés, il est souhaitable de préparer des contrats d'indemnisation liant l'organisme et les administrateurs pour couvrir les questions qui ne sont pas traitées directement dans les statuts et règlements. Par contre, l'organisme n'indemnisera pas un administrateur qui n'a pas respecté une norme de conduite minimale.

Assurance responsabilité pour des administrateurs et dirigeants (A et D)

L'assurance A et D est généralement obtenue et payée par l'organisme. L'assurance sert à plusieurs buts³ :

- Elle peut s'appliquer quand une indemnisation ne s'applique pas (les polices d'assurance A et D excluent les fautes graves mais n'excluent pas toutes les situations dans lesquelles la personne n'a pas agi de bonne foi envers la société)
- L'assurance aide à conserver les fonds de l'organisme en remboursant l'organisme quand celui-ci est obligé d'indemniser des administrateurs
- Si l'organisme devient insolvable, l'assurance continue de couvrir les administrateurs

Dans le cas d'une couverture d'assurance, il est important de réviser soigneusement les modalités et les conditions pour bien comprendre les situations qui devraient être déclarées à l'assureur et le moment où ces situations devraient être rapportées afin d'éviter

Devoir :

- **Révisez vos statuts et règlements pour l'indemnisation des administrateurs.**
- **Assurez-vous d'avoir des contrats d'indemnisation.**
- **Révisez votre assurance A et D pour vous assurer de disposer d'une couverture adéquate et de bien comprendre les termes.**

² Publication de l'Institut Canadien des Comptables agréés : 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'obligation fiduciaire, R. Jane Burke-Robertson (2009), page 9

³ Publication de l'Institut Canadien des Comptables agréés : 20 Questions que les administrateurs d'organismes devraient poser sur l'indemnisation et l'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants, Richard J. Berrow (2008), page 11

d'affecter votre couverture. Par exemple, est-ce que la couverture s'applique aux réclamations « présentées » ou aux réclamations « présentées et déclarées »?

Dans le premier exemple, la couverture entre en vigueur dès la présentation d'une réclamation. Dans le deuxième exemple, la couverture entre en vigueur quand l'organisme déclare la réclamation à l'assureur selon la période prévue par la police d'assurance. La plupart des polices d'assurance exigent que les réclamations soient déclarées rapidement.⁴ N'hésitez pas à demander à votre conseiller juridique de réviser votre couverture d'assurance.

Pour plus d'information sur les obligations fiduciaires, l'indemnisation et l'assurance responsabilité, vous pouvez consulter les deux publications suivantes qui sont préparées par l'Institut Canadien des Comptables Agréés :

- **20 questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'obligation fiduciaire**
- **20 questions que les administrateurs d'organismes devraient poser sur l'indemnisation et l'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants**

Vous pouvez aussi consulter le guide : *La Gouvernance d'un organisme sans but lucratif – guide à l'intention des administrateur et employés* disponible sur le site extranet de la Fédération acadienne de la Nouvelle-Écosse.

Les contrôles internes

Le **contrôle interne** est défini comme « *le processus dont la conception, la mise en place et le maintien sont assurés par les responsables de la gouvernance, la direction et d'autres membres du personnel et dont l'objet est de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité en ce qui concerne la fiabilité de son information financière, l'efficacité et l'efficience de ses activités et la conformité aux textes légaux et réglementaires applicables* ».⁵

Les contrôles internes doivent englober les trois catégories suivantes⁶ :

- les opérations de l'organisme
- les services d'appui (incluant la préparation des rapports de responsabilisation)
- la conformité avec les lois, les règlements et les politiques internes

⁴ Publication de l'Institut Canadien des Comptables agréés : 20 Questions que les administrateurs d'organismes devraient poser sur l'indemnisation et l'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants, Richard J. Berrow (2008), page 23

⁵ Norme Canadienne d'audit, NCA 315 *Compréhension de l'entité et de son environnement aux fins de l'identification et de l'évaluation des risques d'anomalie significatives*

⁶ ICANS 2010-11 Fall/Winter PD Program, *Design, Implementation and Evaluation of Internal Controls for Governmental and Not-For-Profit operations*, module 1-5, 1.1 Overview

La première catégorie traite des objectifs fondamentaux de l'organisme relatifs aux exigences des divers intervenants comme les bailleurs de fonds, les clients, les membres, les bénévoles, les employés, les gouvernements fédéral et provincial et le grand public.

La deuxième catégorie inclut tous les services d'appui qui fournissent les renseignements nécessaires aux responsables de la gouvernance, aux dirigeants, au personnel et aux intervenants. Ces services d'appui incluent la préparation et déclaration des renseignements financiers et non-financiers.

Les responsables de la gouvernance et la direction doivent s'assurer que les contrôles internes soient conçus, appliqués et révisés de façon continue.

La troisième catégorie comprend l'observation de toutes les lois et règlements pertinents à l'organisme et comprend également le respect des politiques internes.

Un système de contrôle interne efficace devrait inclure les étapes suivantes :

- la conception et documentation des contrôles
- la mise sur pied des contrôles
- la surveillance et l'évaluation des contrôles internes

Les contrôles internes clés et l'organisme

Le tableau à la page 15 illustre la structure d'un organisme et ses liens. Des contrôles internes clés devraient être établis à tous les points de connexion pour s'assurer que les objectifs stratégiques de l'organisme soient atteints. Les contrôles devraient s'assurer que les rapports de responsabilisation soient complets, précis, pertinents, reçus régulièrement et dans un délai raisonnable.

Les limites des contrôles internes

Les contrôles internes aident l'organisme à préserver et utiliser les ressources de façon efficace, à rentabiliser les opérations, à respecter les obligations sociales et à protéger les ressources de l'organisme contre l'utilisation douteuse ou la perte. Les contrôles internes permettent de mettre sur pied un système adéquat et complet offrant des renseignements appropriés et fiables et qui protège contre la fraude, la dissimulation du vol et la distorsion des résultats. Toutefois, il est important de comprendre que les contrôles ne peuvent pas donner une assurance absolue, mais seulement une **assurance raisonnable**.

Il y a des limites inhérentes au contrôle :

- Le risque d'erreurs humaines comme des erreurs de jugement dans les décisions
- La collusion, qui peut faire échec aux systèmes de contrôle
- La direction, qui peut passer outre aux mesures de contrôle

Enfin, l'organisme et les responsables doivent tenir compte de l'équilibre coûts-avantages dans la conception des mesures de contrôle des organismes. Il faut établir un lien entre le coût du contrôle et les avantages qui en découlent, y compris la réduction des risques.

Par exemple, la taille de l'organisme aura un impact sur les mesures de contrôle interne en place et la mise sur pied de ces contrôles. Un plus petit organisme aura des contrôles moins formels mais le contrôle peut être tout aussi efficace qu'un organisme plus grand.

La gestion du risque

Chaque organisme fait face à des risques internes et externes qui doivent être identifiés et évalués. Les administrateurs (membres du conseil / bureau de direction / comité des finances) doivent obtenir suffisamment d'information pour se familiariser avec l'environnement de l'organisme et être en mesure d'identifier ces risques.

«Le “ risque d'entreprise ” est le risque résultant soit de conditions, de circonstances, d'actions, d'inactions ou d'événements importants qui pourraient compromettre la capacité de l'entité d'atteindre ses objectifs et de mettre à exécution ses stratégies, soit de l'établissement d'objectifs et de stratégies inappropriés»⁷.

Avec l'identification des risques pouvant compromettre la capacité de l'organisme d'atteindre ses objectifs, l'organisme peut mettre en place des politiques et contrôles internes pour atténuer le risque à un niveau acceptable, par exemple des pratiques liées à l'approbation et à l'autorisation, les conciliations, la vérification, la révision, la ségrégation des tâches et la sécurité des actifs.

L'Annexe 2a comprend un formulaire avec plusieurs exemples pour aider les dirigeants à gérer et à évaluer les risques. L'Annexe 2b présente un formulaire vide pour l'usage des organismes.

De façon générale, il y a quatre stratégies disponibles dans la gestion de risque :

1. Éliminer ou éviter – L'organisme peut arrêter l'activité, refaire le processus ou augmenter les contrôles internes
2. Transférer ou partager – L'organisme peut obtenir une police d'assurance pour réduire le risque ou peut transférer le risque à une tierce partie (par exemple un fournisseur externe pour la gestion de la paie)
3. Atténuer ou réduire – L'organisme peut partager les risques avec un autre organisme ou développer des plans de récupération
4. Accepter – L'organisme peut accepter le risque et continuer à le surveiller

⁷ Norme Canadienne d'audit, NCA 315 Compréhension de l'entité et de son environnement aux fins de l'identification et de l'évaluation des risques d'anomalie significatives

Risques externes :			
Compétition	Poursuites légales	Économique	Industrie
Perte catastrophique	Régulateur	Politique	Technologie
Marché financiers	Besoins de clients	Sociaux	
Risques internes :			
Stratégique			
Culture	Relations avec intervenants	Alliances stratégiques	Fusion et acquisitions
Gouvernance	Structure organisationnelle		
Opération			
Fraude	Environnement	Prix de ventes	L'interruption des affaires
Communication	Conformité avec loi	Marketing	La chaîne logistique
Fusions et acquisitions	Satisfaction des clients	Développement de produit	L'échec des produits ou services
Efficacité	Réputation	Le maintien des ressources matérielles	Un manque de connaissance
Ressources humaines, technologies et finances			
Recrutement	L'accès à la technologie	Défaut de paiement	L'achat et gestion des ressources matérielles
Formation	Sécurité de la technologie	Liquidité	Communication de l'information financière
Satisfaction des employés	Technologie à jour	La planification budgétaire	Évaluation des ressources
Qualités de dirigeant		Manque de financement	
Hygiène et sécurité			

Atténuation des risques pour les petits organismes

Un petit organisme disposant d'une capacité limitée de mise en place des contrôles internes peut atténuer les risques en adoptant les mesures suivantes⁸ :

- Promouvoir une forte culture d'entreprise mettant l'accent sur l'importance des contrôles internes
- Embaucher du personnel compétent
- Effectuer une comparaison des revenus et des dépenses dans les budgets

⁸ ICANS, 2010-11 *Internal Controls for Small Business Accounting Systems*, IT507FA

- Exiger que le bureau de direction fasse l’approbation de toutes les transactions majeures
- Préciser et surveiller les indicateurs clés de performance
- Assurer une meilleure séparation des tâches selon le personnel disponible

Risque de fraude

Une des conséquences les plus visibles de la déficience des contrôles internes est la fraude et le vol. Une situation de fraude peut durer des années avant d’être détectée et, dans la plupart des cas, cette fraude est effectuée par des personnes n’ayant jamais été accusées d’infraction criminelle. Une employée qui vit au-dessus de ses moyens ou un employé qui éprouve des problèmes financiers peut être indicateur d’une situation frauduleuse. Le risque de vol et fraude augmente quand les contrôles internes sont déficients ou non existants.

La fraude est un geste intentionnel effectué par une ou plusieurs personnes et qui peut inclure des membres de la gestion et/ou des employés, des administrateurs ou une tierce partie pour obtenir un avantage injuste ou illégal.

Le formulaire à l’annexe 2b *Évaluation et gestion des risques* peut aussi être utilisé pour l’évaluation du risque de fraude.

Les politiques internes

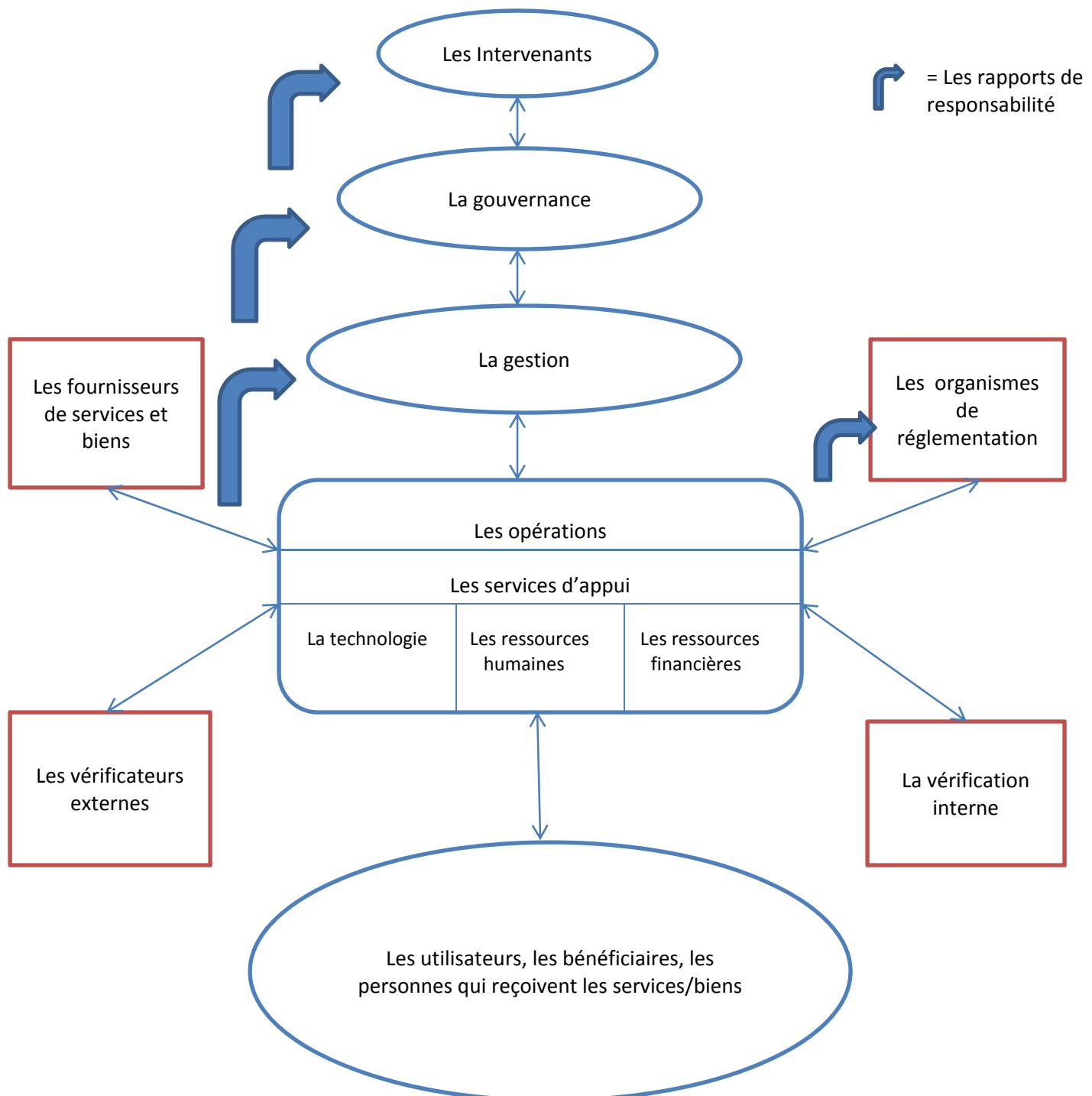
Chaque organisme doit déterminer les politiques internes à mettre en place pour assurer le fonctionnement des systèmes de contrôle et de la gestion du risque. Ces politiques devraient permettre de mettre sur pied des systèmes de contrôle importants dans les secteurs où les risques d’erreurs, de détournement ou d’abus sont les plus probables. En raison du roulement des membres du conseil, les politiques devraient être documentées pour assurer la continuité et le suivi. Par ailleurs, la documentation et la communication des procédures et politiques permettront d’établir que les administrateurs ont fait preuve de diligence raisonnable, le cas échéant.

Comité des finances / vérification

En établissant un comité des finances ou de vérification, le conseil d’administration / le bureau de direction peut déléguer une partie de la gestion des politiques opérationnelles et financière de l’organisme. Entre autres, le comité devrait revoir les politiques de façon périodique et évaluer si l’organisme respecte ces pratiques.

Voir l’annexe 3 pour un exemple de guide du comité de vérification ou des finances qui explique le rôle et les fonctions du comité.

Structure d'un organisme et rapports de responsabilité⁹



⁹ ICANS 2010-11 Fall/Winter PD Program, *Design, Implementation and Evaluation of Internal Controls for Governmental and Not-For-Profit operations*, module 1-7

Le rôle de la personne chargée de la trésorerie

La personne chargée de la trésorerie fait partie du bureau de direction. Elle est élue lors de l'Assemblé générale ou nommée parmi les membres du conseil d'administration.

La personne chargée de la trésorerie assume d'importantes responsabilités et ces fonctions ne peuvent pas être confiées à n'importe qui. En effet, cette personne est responsable des questions financières et de l'élaboration des politiques relatives aux finances. Elle doit agir de façon stratégique en mettant l'accent sur la vision à long terme. Ses fonctions et responsabilités précises varient selon l'organisme.

La personne chargée de la trésorerie...

- surveille la situation financière de l'organisme et en informe le conseil d'administration ;
- s'assure que les comptes et les registres comptables de l'organisme soient tenus conformément à la loi (ex : les exigences de l'Agence du revenu du Canada pour les déductions à la source, etc.);
- s'assure que des états financiers au complet soient soumis de façon régulière au conseil d'administration ;
- s'assure que les décisions financières de l'Assemblée générale annuelle soient respectées, notamment pour ce qui est de la nomination de la firme comptable, et que toutes ces décisions soient conformes aux statuts et règlements de l'organisme et aux exigences des bailleurs de fonds et autres intervenants ;
- voit à la préparation d'un budget annuel en lien avec le plan stratégique et à son adoption par le conseil d'administration ;
- effectue un suivi ponctuel des prévisions budgétaires en comparaison avec le réel ;
- effectue le suivi relatif à la gestion du risque pour les questions financières (liquidités, activités d'investissement et de financement de l'organisme, etc.) ;
- voit au respect et à la révision du système de contrôle interne et des politiques financières de l'organisme ;
- convoque et préside les réunions du comité des finances ou de vérification, y compris la préparation du l'ordre du jour.

Le degré de participation aux fonctions financières dépend de la taille et de la complexité de l'organisme ainsi que du nombre d'employés et de leurs connaissances.¹⁰ Par exemple, dans un petit organisme, la personne chargée de la trésorerie peut être responsable de la garde des livres et de la préparation des états financiers et budgets. Dans des organismes de grande taille, les tâches peuvent être déléguées mais la personne chargée de la trésorerie et les administrateurs sont toujours ultimement responsables de ces tâches.

¹⁰ Cornacchia, Dan H, FCA. *Des comptables à bord, Guide pour devenir administrateur d'un organisme sans but lucratif*, page 24

Systèmes de contrôle

Chaque organisme comprend les éléments structurels suivants :

Éléments de gestion

- La gouvernance (le conseil et bureau de direction)
- L'équipe de gestion (direction)
- Les opérations de l'organisme
- Les services d'appui

Éléments de ressources

- Financiers
- Technologiques
- Ressources humaines

Relations externes

- Les intervenants
- Les fournisseurs de biens et services
- Les organismes de réglementation
- Les bénéficiaires, récipiendaires du service/des biens

Le tableau de la page 15 illustre la relation entre tous ces éléments structurels. Comme nous l'avons déjà indiqué, des contrôles internes clés devraient être établis à tous les points de connexion pour s'assurer que les objectifs stratégiques de l'organisme soient atteints.

Il existe six catégories de contrôle dont nous discuterons plus en détail :

- Contrôles au niveau de la gouvernance
- Contrôles au niveau de l'organisme
- Contrôles des rapports de responsabilité
- Contrôles de la gestion interne
- Contrôles des processus de transaction
- Contrôles de la technologie et l'informatique

Les contrôles au niveau de la gouvernance (actions par le conseil et la gestion), les valeurs (intégrité, déontologie), la philosophie de gestion et la gestion de risque, la structure de l'organisme (autorité, rôles), la gestion des ressources humaines (recrutement, évaluation), la gestion des rapports financiers (préparation), les pratiques anti-fraude, gestion d'informatique et la surveillance sont tous des **contrôles généralisés**.

Des **contrôles spécifiques** au niveau des transactions sont appelés des **contrôles d'application**. Par exemple, des contrôles relatifs au revenu traiteront de la réception des commandes, de l'envoi et de la facturation du produit.

Contrôles au niveau de la gouvernance

Les contrôles au niveau de la gouvernance aident le conseil d'administration et ses comités pour assurer une surveillance efficace de l'organisme.

Des politiques de gouvernance relatives aux questions suivantes devraient être adoptées et suivies¹¹ :

- Indépendance des membres du conseil relative aux responsables de gestion
- Reconnaissance et gestion des conflits d'intérêts
- Structure des comités (vérification, nomination, gouvernance etc.)
- Connaissances, compétences, éducation et orientation appropriés pour les membres du conseil
- Mandat détaillé et écrit pour le conseil et les comités
- Description des tâches pour le conseil, le bureau de direction et la direction générale
- Respect des politiques et procédures (Code de conduite) et mesures réparatrices
- Documentation de la délégation de pouvoirs entre le conseil et la gestion
- Information suffisante et opportune (incluant les renseignements importants) présentée au conseil
- Contrôle des rémunérations, embauche et évaluation des employés clés (direction générale)
- Contrôle de la planification stratégique et des évaluations du risque
- Rôle du comité de vérification (finances) dans la gestion financière et les systèmes de contrôle interne incluant la révision des périmètres et frais du vérificateur externe
- Sessions à huis clos, incluant des huis-clos avec les vérificateurs externes
- Préparation des autoévaluations par les membres du conseil et des comités
- Questions régulières à l'ordre du jour et calendrier des réunions

L'annexe 4 présente une liste de contrôle pour les contrôles au niveau de la gouvernance. Le conseil d'administration et le bureau de direction devraient réviser cette liste de contrôle annuellement. Chaque réponse négative ou indiquant un suivi devrait faire l'objet d'une discussion pour déterminer s'il s'agit d'un contrôle important pour l'organisme. Un plan d'action, avec un responsable désigné et des échéanciers précis, devrait être établi pour chaque contrôle.

L'annexe 19 fournit un échéancier annuel avec des exemples des tâches effectuées par le conseil d'administration.

¹¹ ICANS 2010-11 Fall/Winter PD Program, Design, Implementation and Evaluation of Internal Controls for Governmental and Not-For-Profit operations, module 1-14, Governance controls

Contrôles au niveau de l'organisme

Les politiques et procédures au niveau de l'organisme constituent la base de la conduite de l'organisme dans toutes ses affaires et pour tous ses contrôles. Une lacune dans les contrôles de l'organisme peut avoir un impact négatif sur le contrôle d'éléments à un niveau inférieur. De même, des contrôles solides au niveau de l'organisme peuvent compenser pour des contrôles inefficaces à un niveau inférieur.

Voilà des exemples des contrôles au niveau de l'organisme¹²:

- Code de déontologie / conduite
- Politiques sur les conflits d'intérêts
- Fonction d'audit interne
- Système d'alerte / ligne téléphonique de dénonciation
- Des politiques et procédures anti-fraude
- Des pratiques d'enquête

Contrôles des rapports de responsabilité

Les rapports de responsabilité incluent des rapports financiers et non financiers préparés pour l'usage interne et externe de l'organisme.

Parmi les rapports de responsabilité, on peut trouver :

- Les rapports de responsabilité des divisions, projets et opérations à l'intention de la gestion
- Les rapports de responsabilité des divisions, projets et opérations à l'intention des organismes de réglementation (exemple : les rapports aux organismes de réglementation des centres de petite enfance, les services alimentaires, l'indemnisation des accidentés du travail)
- Les rapports de responsabilité de la gestion à l'intention du conseil et du bureau de direction
- Les rapports du conseil à l'intention des intervenants

Les rapports de responsabilité doivent être opportuns, concrets, complets et précis.

*Avec de bonnes pratiques de surveillance, le conseil d'administration peut éviter la micro-gestion. Les types et la qualité des rapports de responsabilité ont un effet direct sur le contrôle du conseil et sa capacité de gérer sans s'immiscer dans les affaires quotidiennes.**

**Source : Jim Brown, The Imperfect Board Member*

¹² ICANS 2010-11 Fall/Winter PD Program, Design, Implementation and Evaluation of Internal Controls for Governmental and Not-For-Profit operations, module 1-15, Entity Level Policies & Procedures

Voici quelques exemples de contrôle qui devraient être établis relatifs aux rapports de responsabilité :

- La détermination du contenu des rapports (à être révisé et approuvé par les responsables)
- La préparation et la surveillance d'un échéancier pour les rapports
- La définition et la ségrégation des rôles et responsabilités pour la préparation, la révision et l'approbation des rapports
- Le niveau de surveillance par le bureau de direction et le conseil d'administration
- La méthodologie pour la distribution des rapports

Quatre buts pour les rapports au niveau de la gouvernance*:

- 1. Ciblé (assez d'information mais pas trop)**
- 2. Régularité**
- 3. Crédibilité**
- 4. Pertinence des rapports**

*source: *Behind Boardroom Doors: Achieving Governance Advantage* – Blair Cook, CPA, CA, CPA (IL), MBA

Il est préférable d'établir une séparation entre les rôles et les responsabilités de préparation, de révision et d'approbation pour les rapports.

Responsable de la préparation du rapport – La personne qui prépare le rapport utilise les renseignements figurant dans les documents de base et effectue des calculs exacts et complets.

Réviseur – La personne qui révise le travail du responsable de la préparation en comparant les documents de base, en refaisant les calculs et qui fournit des notes de révision et des questions au responsable de la préparation du rapport

Approbateur – La personne qui donne l'approbation sur le rapport après une révision générale pouvant inclure la comparaison des budgets et des analyses. L'approbateur s'assure que la personne responsable de la préparation et le réviseur soient qualifiés et qu'ils ont effectué leur travail de façon satisfaisante.

Exemple de suivi des contrôles pour un rapport :

Action	Nom et titre	Date
Préparé par		
Révisé par (gestion)		
Révisé par l'avocat		
Approuvé par (gestion)		
Révisé par le comité des finances / vérification		
Approuvé par le BD		
Distribution aux employés		
Mise à jour sur le site web		

Contrôles de la gestion interne

Les contrôles de la gestion interne sont les contrôles établis par la gestion et qui forment une partie des contrôles au niveau de l'organisme.

Voici des exemples :

- Programme de gestion du risque
- Planification stratégique
- Établissements des budgets et prévisions
- Rapports de gestion
- Politiques et procédures relatives aux ressources humaines
- Structure organisationnelle
- Surveillance par la gestion
- Gestion des contrats

L'annexe 5 présente une liste de contrôle relative aux contrôles de l'environnement de gestion et de l'environnement financier. Le conseil d'administration et le bureau de direction devraient réviser cette liste de contrôle annuellement. Chaque réponse négative ou indiquant un suivi devrait faire l'objet d'une discussion pour déterminer s'il s'agit d'un contrôle important pour l'organisme. Un plan d'action, avec un responsable désigné et des échéanciers précis, devrait être établi pour chaque contrôle.

Contrôles des processus de transaction

Les contrôles des processus de transaction sont les contrôles typiques relatifs au traitement des transactions et à la sauvegarde des actifs. Ces contrôles donnent une assurance de la fiabilité de l'information financière et de la préparation des états financiers selon des principes comptables généralement reconnus.

Exemple des contrôles des processus de transaction :

- Politiques et procédures liées au maintien des dossiers de transaction et d'actifs
- Politiques et procédures pour assurer l'inscription et l'autorisation de toutes les transactions
- Politiques et procédures pour prévenir et détecter les transactions non autorisées

Cycle de revenu

Revenu / compte à recevoir / recettes

Des lacunes relatives aux contrôles et aux processus peuvent engendrer les situations suivantes :

- Des ventes sur crédit aux clients qui ne sont pas solvables
- De faibles procédures relatives aux comptes à recevoir entraînant un délai ou un défaut de paiement
- Des ventes ou des contrats avec des rabais ou des réductions non autorisés
- Des ventes qui ne sont pas inscrites correctement dans la bonne période comptable
- Des ventes en espèces qui ne sont pas inscrites dans le système comptable (et les espèces sont volées)
- Les reçus d'espèces qui ne sont pas appliqués contre les comptes à recevoir
- La taxe de vente qui n'est pas prélevée et soumise à temps à l'Agence du revenu du Canada

L'annexe 6 présente une liste de contrôle relative aux meilleurs contrôles pour les revenus, les comptes à recevoir et les recettes.

Cycle de déboursement

Achats, comptes à payer, paiements

Des lacunes relatives aux contrôles et aux processus peuvent engendrer les situations suivantes :

- Des achats sont effectués sans l'autorisation de la direction/gestion
- Les déboursements ne sont pas bien inscrits dans le système comptable ou ne sont pas inclus pour la bonne période.
- Les factures sont inscrites plus d'une fois dans le système comptable (payées en double)
- Les crédits (remboursements) des fournisseurs ne sont pas obtenus, reçus et inscrits dans le système comptable
- Un paiement est effectué à un faux fournisseur
- La petite caisse est mal utilisée et n'est pas bien gérée
- Les montants des réclamations de dépenses des employées sont inexacts et non justifiés
- Les achats d'immobilisation ne sont pas autorisés
- L'équipement informatique n'est pas protégé contre le vol
- L'inventaire n'est pas protégé contre le vol
- La valeur de l'inventaire n'est pas bien inscrite au livre

L'annexe 7 présente une liste de contrôle relative aux meilleurs contrôles pour les achats, aux comptes à payer et aux paiements.

Paie

Des lacunes relatives aux contrôles et aux processus peuvent engendrer les situations suivantes :

- Une paie est versée à un employé « fantôme »
- Les tarifs de paie (taux / heure, salaire) ne sont pas autorisés par la gestion
- Les employés sont payés pour des heures non travaillées
- Le temps de vacance et de maladie n'est pas pris en compte ou payé correctement
- Les remises de paie ne sont pas soumises ou soumises à temps à l'Agence du revenu du Canada
- Les dossiers personnels ne sont pas à jour ou protégés pour assurer la confidentialité

L'annexe 8 présente une liste de contrôle relative aux meilleurs contrôles pour le système de paie.

Contrôles de la technologie et l'informatique

Les contrôles de la technologie dépendent du volume et de la complexité des opérations de l'organisme. Il existe tout de même certains contrôles qui devraient être en place, même s'il s'agit de petits organismes, notamment un plan informatique et un plan de gestion du risque lié à l'informatique. En effet, aucun organisme ne veut perdre des données et des programmes ou subir une interruption de ses activités. Des contrôles devraient être en place pour gérer l'accès et assurer la sécurité du système, des programmes et les données. Enfin, il y a des contrôles de transaction dans les programmes et systèmes comptables pour assurer l'autorisation, les restrictions aux limites, l'authentification, l'intégrité, la validité et l'exactitude.

Un organisme qui ne peut pas se permettre un appui interne doit établir un partenariat avec une personne ou une entreprise de l'extérieur pour assurer le bon fonctionnement du système informatique et pour résoudre des problèmes en temps opportun.

Système de sauvegarde

Plusieurs raisons peuvent justifier le besoin de récupérer l'information de sauvegarde : le crash d'un serveur ou du disque dur, un virus, le feu ou les dégâts d'eau ou une catastrophe naturelle. Il est essentiel d'effectuer périodiquement des copies de sauvegarde car l'organisme doit pouvoir continuer ses opérations sans interruption ou avec un minimum d'interruption. La fréquence de cette sauvegarde dépend de la taille de l'organisme et du type d'information entreposée dans le système informatique. Généralement, la sauvegarde des données est effectuée au minimum chaque jour et cette sauvegarde est conservée dans un endroit sécuritaire à l'épreuve du feu. De plus, une fois par semaine, une copie de sauvegarde devrait être entreposée hors lieux. L'organisme

devrait vérifier de temps à autre la qualité des copies de sauvegarde et faire un test de récupération. Il y a plusieurs options en ligne présentées ci-dessous.

Mise en situation:

L'organisme *Je suis protégé* a confirmé à son comptable qu'il disposait d'un système de sauvegarde incluant des sauvegardes quotidiennes sur un disque dur remplacé une fois par semaine et dont une copie est entreposée hors lieu, à la banque). De plus, une tierce partie est engagée pour surveiller le système de sauvegarde. Le comptable a remarqué qu'il y avait effectivement des factures soumises par la partie tierce pour ce service.

Un jour, un dossier important est disparu. Lors de la récupération de la sauvegarde, on a découvert qu'un problème d'écriture sur le disque dur externe existait depuis plusieurs mois. La tierce partie était au courant (car il recevait les messages du système de surveillance) mais il n'avait ni informé l'organisme ni réglé le problème. De plus, on a découvert que l'employé responsable de porter le disque dur à la banque avait arrêté de le faire car elle avait vu les factures de la tierce partie et pensé qu'elle n'avait plus besoin de porter une copie de sauvegarde à la banque. Les contrôles suivants auraient pu éviter le problème :

- De bonnes communications du plan informatique aux membres du personnel
- Un formulaire de contrôle pour apporter le disque dur hors lieux (date, personne responsable, initiales)
- Une révision périodique du formulaire de contrôle pour s'assurer que la sauvegarde est effectuée comme prévu
- Une confirmation documentée de la réussite de sauvegarde avant d'apporter une copie à la banque (vérification du contenu avant de se rendre à la banque)

Un exemple de formulaire de contrôle pour la sauvegarde hors lieux se trouve à l'annexe 9.

Sauvegardes en ligne

Il existe plusieurs fournisseurs en ligne qui offrent des services de sauvegarde des données à un moindre coût :

CODE 42 CrashPlan
www.code42.com

Carbonite
www.carbonite.com

Backblaze
www.backblaze.com

L'avantage d'un tel service, c'est de disposer de sauvegardes continues hors lieux et d'une confirmation du succès de la sauvegarde par courrier électronique.

Sauvegardes de l'image du système

Une sauvegarde de l'image du système est différente car il s'agit d'une copie (photo) de tout ce qui est inclus dans le disque dur, incluant des dossiers du système.

Vaut mieux prévenir que guérir !

Une sauvegarde normale touche uniquement les données identifiées comme importantes. Les sauvegardes de l'image sont imposantes et prennent plus de temps à faire mais elles sont utiles dans l'éventualité d'un crash de serveur ou du disque dur. Une sauvegarde de l'image peut être faite sur une base mensuelle ou hebdomadaire mais la sauvegarde des données devrait être faite à chaque jour ou au minimum de façon hebdomadaire.

Un exemple de formulaire de contrôle pour la sauvegarde hors lieux se trouve à l'annexe 9.

Contrôle anti-virus

Les virus et les logiciels malveillants deviennent de plus en plus fréquents et sophistiqués, notamment des pièces jointes qui paraissent légitimes (par exemple, un courriel en provenance du patron). En ouvrant cette pièce jointe, tout le système informatique peut être infecté. Il y a aussi des virus de rançon qui obligent l'organisme à payer des frais pour récupérer ses données. Un virus peut s'avérer catastrophique pour un organisme.

Les logiciels anti-virus ne sont pas chers et sont faciles à installer. Ils devraient être installés et mis à jour sur tous les ordinateurs et sur le serveur.

Les employées devraient connaître les bonnes pratiques relatives à l'ouverture des courriels et des pièces jointes.

Système pare-feu

Le système pare-feu empêche l'accès illégitime au réseau informatique par Internet. Le pare-feu est la première ligne de défense pour protéger le réseau d'une attaque de l'extérieur. De plus, le pare-feu peut être configuré pour bloquer l'accès aux sites inappropriés comme des sites pornographique et jeux de hasard.

Contrôle de l'accès - physique

Le serveur, le routeur et tout autre équipement important devraient être entreposés dans un lieu à accès limité et préférablement verrouillé. Le but est d'éliminer le risque de perte d'équipement ou l'accès non autorisé au système informatique.

Les câbles antivol peuvent protéger des ordinateurs portables sur les bureaux. De plus, les ordinateurs portables devraient être placés sous clé en l'absence de l'employé. Des politiques devraient également être adoptées pour protéger les ordinateurs portables lors des déplacements.

Contrôle de l'accès - électronique

Pour éviter l'accès non-autorisé aux ordinateurs et au système informatique, chaque employé devrait avoir un nom d'utilisateur et un mot de passe distinct. Avec des noms d'utilisateur distinct, un profil de l'utilisateur peut être établi avec droits d'accès sur le système informatique. Certains utilisateurs autorisés devraient avoir des priviléges d'administrateur incluant la capacité de modifier des paramètres, d'ajouter ou de supprimer des utilisateurs et du contenu et d'installer des logiciels tandis que les autres utilisateurs devraient avoir des droits limités. Des limites relatives à certaines données peuvent être aussi établies, par exemple l'accès à l'information comptable devrait être limité aux employés chargés de la comptabilité.

Disposition du matériel informatique

Il est important de retirer tous les renseignements confidentiels avant de disposer d'une pièce d'équipement obsolète. La solution la plus sécuritaire est de démagnétiser et détruire physiquement la pièce d'équipement avant d'en disposer. De plus, parce qu'il est très facile de récupérer l'information supprimée d'un disque dur, nous suggérons d'utiliser des programmes de suppression professionnels.

Politique d'utilisation du matériel informatique

Les employés devraient être obligés de signer une politique d'utilisation du matériel électronique de façon annuelle. La politique devrait couvrir l'utilisation du courrier électronique, l'usage à des fins personnelles de matériel informatique, la sécurité physique des ordinateurs portables, la protection des données, l'installation des logiciels sans licence ou non-autorisés, l'usage des logiciels anti-virus et l'entreposage des données.

L'Université de Calgary paie une rançon de 20 000 \$ à des pirates informatiques

Publié le mardi 7 juin 2016 à 18 h 30, <http://ici.radio-canada.ca/>



L'Université de Calgary a payé une rançon de 20 000 \$ à des pirates informatiques [après une cyberattaque le 2 juin](#), a déclaré l'établissement dans un communiqué.

La vice-présidente Finance et Services de l'Université de Calgary, Linda Dalgetty, a affirmé qu'aucun renseignement personnel n'a été dévoilé publiquement après la cyberattaque.

« Nous avons accepté de payer la rançon afin de protéger la qualité et la nature des informations générées ici à l'université », a déclaré Linda Dalgetty.

Toutefois, l'Université n'a pas dévoilé de détails concernant la cyberattaque ni la manière dont elle avait tenté de régler le problème avec les malfaiteurs.

De plus l'identité de ceux-ci demeure toujours inconnue.

Aussi, bien que la rançon ait été payée, il n'y a aucune garantie quant à savoir si le problème a été réglé et sur ce qui a été fait des informations obtenues par la cyberattaque.

Rappelons que l'Université de Calgary a subi une cyberattaque lorsqu'un maliciel, un logiciel malveillant, a paralysé son système informatique. Les courriels, les réseaux privés virtuels (VPN), l'accès sans fil à Internet et l'application Skype avaient été touchés.

Or, seuls les courriels des professeurs et du personnel de l'université ont été ciblés et non ceux des étudiants.

La police de Calgary a aussi été mêlée à l'affaire.

La séparation des tâches

La séparation des tâches est un concept clé pour le contrôle interne et pour prévenir la fraude. Il est recommandé de séparer les responsabilités suivantes :

- La tenue des ressources matérielles
- La tenue des livres (inscription dans les livres comptables)
- L'autorisation (approbation)
- La conciliation

De façon idéale, aucun employé ne devrait être chargé de plus d'une responsabilité. Plus l'organisme sépare les responsabilités, plus le contrôle interne est fort.

Vous trouverez ci-dessous un guide général :

Les recettes / les ventes

L'employé responsable des recettes/ventes et des dépôts ne devrait pas inscrire les dépôts dans les livres comptables, autoriser les notes de crédits ou faire la conciliation bancaire.

Les achats / les déboursements

La personne qui autorise les achats / les factures devrait être une autre personne que celle qui a initié la commande / l'achat. La personne qui inscrit les factures aux livres ne devrait pas faire ou autoriser les achats / les factures. De plus, la personne responsable des livres ne devrait pas être responsable de la réception de marchandise.

La personne qui signe les chèques ne devrait pas être la personne responsable de la comptabilité.

La paie

La personne qui autorise les embauches, les traitements salariaux et les feuilles de temps ne devrait pas inscrire les paies dans le système comptable ou produire les chèques (dépôts directs). Le dossier de paie est révisé et approuvé avant que les chèques soient imprimés (dépôts directs transmis). La révision et la transmission de paie ne sont pas effectuées par l'employée responsable de préparer la paie.

L'inventaire

Les personnes qui font l'inventaire à la fin de l'année financière devraient être différentes des personnes ayant accès à l'inventaire. De plus, les personnes qui font l'inventaire ne devraient pas être responsables de la tenue de livre. Enfin, un responsable de gestion devrait réviser et autoriser tous les ajustements d'inventaire dans le système comptable.

Les ressources matérielles

La personne responsable de l'achat ou de la disposition des ressources matérielles ne devrait pas avoir le droit d'inscrire les transactions dans les livres comptables.

Un responsable de gestion devrait réviser et autoriser tous les ajustements des ressources matérielles dans le système comptable.

La conciliation bancaire

La personne qui fait la conciliation bancaire ne devrait pas être la même personne qui inscrit les rentrées ou les déboursements au livre. Un responsable de gestion devrait réviser et autoriser la conciliation bancaire.

L'encaisse, investissements, prêts

Les statuts et règlements exigent normalement deux signataires pour les chèques et les effets de commerce. De plus, les résolutions relatives aux signataires devraient indiquer les personnes autorisées à faire des modifications et la nécessité de deux signataires.

La personne responsable pour la tenue de livre ne devrait pas avoir l'autorisation d'initier des changements bancaires.

Les annexes 10a et 10b présentent des tableaux relatifs à la séparation des tâches pour un organisme de 2 et de 3 personnes.

Les annexes 6, 7 et 8 présentent des activités de contrôle par cycle (revenus, comptes à recevoir, recettes, achats, comptes à payer, paiements et paie).

Compenser pour une séparation des tâches limitée

Le nombre d'employé d'un organisme est souvent limité, ce qui soulève des craintes relatives à la séparation des tâches. Cependant, la direction peut prendre des mesures pour compenser cette lacune par le biais de contrôles compensatoires. Les contrôles compensatoires peuvent être des contrôles de prévention, de détection, de dissuasion et de surveillance.

Contrôles de prévention – ce sont des contrôles pour éviter l'inscription de transactions invalides dans les livres et pour éviter la perte de ressources matérielles. De façon générale, les contrôles de prévention sont axés sur l'autorisation, la vérification et la sécurité, notamment :

- l'utilisation d'un coffre verrouillé
- deux signatures sur les effets bancaires
- des mots de passe sur les systèmes informatiques et comptables

Contrôles de détection – ce sont des contrôles pour détecter une transaction indésirable déjà effectuée. Ces contrôles ne préviennent pas l'activité non désirée mais fournissent des preuves que l'activité a été effectuée, notamment:

- la conciliation des comptes (pour identifier des erreurs et des irrégularités)
- la conciliation de l'inventaire / des ressources matérielles au livre
- la révision des variances entre le réel et le budget pour identifier les dépenses excessives ou non-autorisées

Contrôles de dissuasion – ce sont des contrôles incitant les employés à suivre les politiques et procédures de l'organisme :

- les politiques et procédures écrites bien communiquées aux employées
- les avertissements (rappel automatique pour les sauvegardes)
- la discipline et les répercussions lorsque les politiques ne sont pas suivies

Contrôles de surveillance – il s'agit de la surveillance des contrôles par la direction afin de déterminer si ces contrôles fonctionnent comme prévu, notamment :

- les conciliations et les révisions des rapports financiers
- les révisions régulières des conciliations bancaires
- les révisions des rapports des tierces parties (vérificateurs, agences réglementaires)

La surveillance des systèmes de contrôle

Une fois l'an, le conseil d'administration / le bureau de direction devrait recevoir un compte-rendu de l'évaluation des systèmes de contrôle de l'organisme. Le rapport devrait comprendre les éléments suivants¹³ :

- les faiblesses notées
- les systèmes inexistant
- la qualité des systèmes de contrôle
- le respect des politiques, des lois et des règlements
- les recommandations et les plans d'actions

Les responsables de la gouvernance et la direction doivent s'assurer que les contrôles internes soient conçus, appliqués et révisés de façon continue.

Il est recommandé d'utiliser les listes de contrôles figurant aux annexes 4, 5, 6, 7, 8 et 11 pour préparer le compte-rendu. Les responsables de gouvernance et de gestion devraient compléter les questionnaires et les remettre au comité responsable (ou à la personne responsable) pour évaluation. Les réponses aux questions devraient être révisées pour identifier les secteurs d'activités et les systèmes de contrôle qui nécessitent une amélioration. Le niveau de risque associé aux

¹³ Organismes sans but lucratif – Guide pratique de vérification et contrôle interne, Comité de vérification ou des finances, Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada, 1996

lacunes relatives au contrôle devrait guider les discussions et les recommandations. Un plan d'action incluant des délais devrait être établi et mis en place pour toutes les recommandations acceptées.

Le comité ou la personne responsable de faire le rapport devrait être de préférence le comité de vérification / de finances ou, à défaut, le trésorier de l'organisme. Dans certains cas, la direction générale ou une autre personne responsable peut se voir confier cette responsabilité. En cas d'inquiétudes sérieuses relatives aux contrôles internes et aux systèmes financiers, une firme comptable externe peut être retenue pour faire une évaluation et remettre un rapport objectif et indépendant sur les systèmes financiers de l'organisme.

Le rôle de la direction

La direction supervise les opérations courantes de l'organisme afin d'assurer l'efficience et l'efficacité des systèmes permettant d'accomplir les orientations stratégiques de l'organisme. Elle s'assure la mise en place des procédures nécessaires pour mettre en œuvre les politiques adoptées par l'organisme. De façon continue (au minimum une fois par année), elle révise les politiques courantes et recommande, le cas échéant, des modifications et des ajouts au conseil d'administration pour adoption.

*«Comme la direction est responsable des systèmes de contrôle de gestion de l'organisme, le conseil d'administration s'adresse d'abord à elle pour obtenir l'assurance de leur fiabilité. » **

*Guide pratique de vérification et contrôle interne, Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada

De façon générale, la direction est responsable des tâches suivantes relatives à la planification, à la gestion des finances et à la gestion des risques :

- « collaborer avec les employés et le CA (Comité des finances) à la préparation du budget général de l'organisme
- collaborer avec le CA afin d'amasser les fonds nécessaires au fonctionnement de l'organisme
- effectuer la recherche afin de repérer des sources de financement, superviser l'établissement des plans de collecte de fonds et rédiger des demandes de financement afin d'accroître les fonds dont dispose l'organisme
- participer, au besoin, à des activités de collecte de fonds
- approuver les dépenses selon les pouvoirs qui lui sont délégués par le CA
- veiller à l'adoption et à l'observation de bonnes procédures de tenue de livres et de comptabilité

- administrer les fonds de l'organisme à la lumière du budget approuvé et contrôler les mouvements de trésorerie mensuels de l'organisme
- produire à l'intention du CA des rapports réguliers et généraux sur les revenus et les dépenses de l'organisme
- veiller à ce que l'organisme se conforme à toutes les lois pertinentes en matière de fiscalité et de retenue de paiements
- cerner et évaluer les risques propres à l'organisme, qu'ils concernent ses gens (clients, employés, cadres, bénévoles), ses biens, ses finances ou sa réputation, et prendre des mesures pour contrôler ces risques
- s'assurer que le CA et l'organisme disposent d'une assurance lui donnant une protection appropriée et suffisante
- s'assurer que le CA et les employés comprennent bien les conditions et les limites de la protection d'assurance»¹⁴

Comme mentionné dans la section précédente, le conseil peut demander à la direction de lui fournir un rapport sur l'efficacité des systèmes de contrôle, une description des risques importants acceptés, ainsi qu'une description des manquements importants aux critères et des plans établis pour remédier à ces manquements.¹⁵

La direction générale est également responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers. Dans les organismes comptant plusieurs employés, cette fonction est déléguée au responsable des finances.

Le rôle du responsable des finances

Le rôle du responsable des finances est de gérer les opérations de comptabilité et d'offrir un service de soutien pour répondre aux besoins d'ordre financier.

Les principales responsabilités sont les suivantes :

- communiquer l'information financière et budgétiser
- s'assurer de l'efficacité des systèmes financiers et des contrôles internes
- gérer la production des états et des rapports financiers sur une base mensuelle
- aider le comité des finances / de vérification à assumer ses responsabilités envers le conseil d'administration
- superviser le travail de l'assistant comptable, le cas échéant
- élaborer et tenir à jour les politiques et les procédures financières

¹⁴ conseilrh.ca. 2016. La dotation, Descriptions d'emploi, Directeur Général/Directrice Générale. [EN LIGNE] Disponible à: <http://hrouncil.ca/info-rh/personnes-competentes-embauche-gd.cfm>. [Accédé 10 juin 2016].

¹⁵ Organismes sans but lucratif – Guide pratique de vérification et contrôle interne, Comité de vérification ou des finances, Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada, 1996

- gérer la vérification annuelle et la production de rapports annuels auprès du gouvernement

Les tâches spécifiques peuvent inclure :

- préparer et analyser les états financiers et les prévisions de trésorerie et les soumettre à la direction
- aider la direction générale dans la préparation du budget annuel
- gérer la trésorerie et les placements pour s'assurer que les fonds de trésorerie soient suffisants pour respecter les engagements de dépenses mensuels et que le solde est investi conformément à la politique de placement de l'organisme
- administrer la paie pour s'assurer que les employés soient payés à temps, que les versements des retenues à la source soient effectués chaque mois et que les déclarations annuelles concernant les salaires soient produites dans les délais prescrits
- préparer des tableaux et des documents justificatifs aux fins de la vérification annuelle
- assurer la liaison avec les vérificateurs externes
- mettre en œuvre les recommandations qui viennent des vérificateurs externes et du comité des finances / de vérification en temps opportun et de façon cohérente
- s'assurer de la bonne gestion des comptes fournisseurs et des comptes créditeurs
- préparer le rapprochement des comptes bancaires et des comptes de carte de crédit
- analyser les comptes du grand livre et préparer les écritures de redressement
- tenir les tableaux des immobilisations et de l'amortissement
- tenir les registres d'inventaire et préparer les entrées pertinentes au grand livre général
- effectuer l'appréciation annuelle de l'assistant comptable

Autres responsabilités possibles :

- **Gestion des systèmes d'information** – bon fonctionnement des systèmes, gestion du système de sauvegarde des données selon le calendrier établi, planification et exécution des mises à jour du système en tenant compte des échéanciers et du budget, bonne documentation du fonctionnement du système.
- **Occupation de l'immeuble** – bon fonctionnement de l'équipement, bon entretien des locaux de l'organisme, examen approfondi des contrats de location et contrats de service afin de retenir les solutions les plus rentables.
- **Fonctions liées aux ressources humaines** – établissement et bon fonctionnement des systèmes de rémunération, coordination de l'élaboration de politiques, prestation d'aide aux employés concernant l'embauche, l'évaluation du rendement, l'évaluation et la cessation d'emploi.

L’information financière préparée mensuellement par le responsable des finances ne doit pas être perçue comme l’équivalent des états financiers vérifiés. « Il faut tenir compte de plusieurs facteurs et les analyser pour déterminer si la direction et les membres du comité de vérification ou des finances peuvent se fier aux états financiers internes :

- revoir les connaissances et la compétence de la personne chargée de la tenue des livres de l’organisme
- discuter avec la direction et le vérificateur externe de la compétence de la personne chargé de la tenue de livres
- discuter des écritures de redressement comptabilisées à la fin d’exercice pour ajuster les livres comptables de l’organisme. Enquêter pour déterminer si la nature de ces écritures est attribuable à un manque de connaissances ou de compétences de la personne chargée de la tenue des livres
- évaluer la qualité de l’information financière périodique
- enquêter auprès de la direction ou de la personne chargée de la tenue des livres sur l’intégralité de l’information à la date des rapports financiers
- déterminer si les échéanciers de présentation des états financiers internes sont respectés.»¹⁶

Connaissances et compétences du responsable des finances

La personne responsable des finances devrait détenir de préférence un titre professionnel, avoir une bonne connaissance des normes comptables canadiennes (principes comptables généralement reconnus) et compter au moins trois années d’expérience en gestion financière ainsi qu’une expérience du secteur sans but lucratif. Cette personne devrait également avoir une bonne connaissance des logiciels comptables et des tableaux Excel.

Le cas échéant, la personne responsable des finances et la direction de l’organisme devraient remplir annuellement un formulaire indiquant que rien n’a été porté à leur attention (information, transactions, évènements) pouvant avoir un impact important sur les états financiers.

L’annexe 11 présente une liste de contrôle sur l’environnement financier.

¹⁶ Organismes sans but lucratif – Guide pratique de vérification et contrôle interne, Comité de vérification ou des finances, Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada, 1996

Les rapports financiers

Les états financiers

Les états financiers présentent une photo de la santé financière de l'organisme. En révisant les états financiers, le conseil d'administration est donc en mesure de prendre des décisions éclairées afin de permettre à l'organisme de continuer ses opérations présentes et futures.

La préparation et l'analyse des états financiers constituent un outil de contrôle important dans la gestion de l'organisme. En fait, les états financiers permettent au conseil d'administration et à la direction générale de comparer les résultats prévus et les résultats réels, d'en analyser les écarts et de s'assurer que les ressources financières permettent d'atteindre les objectifs opérationnels.

L'usage des états financiers ne se limite pas à l'interne. Les bailleurs de fonds, prêteurs, et autres intervenants demandent souvent d'inclure les états financiers avec les demandes de financement. De plus, des personnes intéressées à soumettre leur candidature comme administrateur ou employé peuvent aussi demander à voir les états financiers afin d'évaluer la stabilité de l'organisme.

Les contrôles internes doivent être en place pour assurer la qualité et l'intégrité de l'information qui figure dans les rapports. Un manque de contrôle interne relatif aux processus et aux systèmes fournissant les données des états financiers risque d'augmenter le temps consacré à la vérification externe et par, conséquent, d'augmenter les coûts inhérents. Quand les contrôles sont déficients, le travail des vérificateurs externes s'accroît.

Les états financiers internes

La direction générale et le bureau de direction devraient recevoir et réviser les états financiers régulièrement. La fréquence de cette révision dépend de la taille de l'organisme. De façon générale, la direction générale et le bureau de direction devraient réviser les états financiers de façon mensuelle et le conseil d'administration devrait recevoir ces états financiers à chaque trimestre. Les politiques et les procédures de chaque organisme indiquent la fréquence, le niveau de révision et le comité responsable des finances, le cas échéant.

En adoptant les états financiers en réunion, vous indiquez que vous comprenez et acceptez l'information présentée. Assurez-vous de prendre le temps de réviser et de comprendre les états financiers avant de voter.

Les états financiers internes devraient comprendre, à tout le moins, un état des résultats, un bilan et l'état de l'évolution des actifs nets (souvent combiné à l'état des résultats). Les détails de l'état de l'évolution des actifs nets peuvent être aussi précisés dans des notes aux états financiers, qui fournissent également d'autres renseignements très utiles pour les gestionnaires.

Mise en situation :

Chaque mois, le bureau de direction de l'organisme *Nous sommes à jour*, reçoit un état des résultats par projet, incluant les budgets, et non des états financiers complets (état des résultats avec budgets, bilan et autres rapports nécessaires). L'état des résultats est préparé dans un format Excel en utilisant l'information du système comptable. Au milieu de l'année, l'organisme commence à avoir de sérieux problèmes de liquidités. Après enquête, on découvre que l'état des résultats ne présentait pas toutes les dépenses dans le système comptable. Parce qu'un bilan n'était pas présenté avec l'état des résultats, il n'y avait pas de mécanisme pour repérer les données manquantes. De plus, sans bilan, le Conseil d'administration ne disposait pas d'une image financière complète, incluant le solde bancaire, les sommes des clients et des fournisseurs. Si le conseil avait reçu des états financiers complets de façon régulière (incluant un bilan), la crise financière aurait pu être évitée.

États financiers externes (missions comptables)

Un conseil d'administration a besoin d'avoir l'assurance que son information financière est fiable pour gagner la confiance des intervenants. Le conseil et les administrateurs doivent consulter leurs statuts et règlements ainsi que les ententes avec les bailleurs de fonds afin de déterminer le type d'évaluation requis pour les états financiers. De façon générale, il s'agit soit d'une vérification soit d'une mission d'examen.

De très petits organismes comportant des risques moins élevés pourraient décider d'utiliser des états financiers internes ou des états financiers préparés dans le cadre d'une compilation. Le coût, le budget et les besoins des bailleurs de fonds influenceront la décision du conseil.

Les états financiers externes (préparé par un vérificateur externe) sont généralement préparés une fois l'an, à la fin de l'exercice financier de l'organisme, et comprennent les éléments suivants :

- le bilan (état de la situation financière)
- l'état des résultats
- l'état de l'évolution des actifs nets (peut être combiné avec l'état des résultats)
- l'état des flux de trésorerie (rarement utilisé mais fourni)
- des notes aux états financiers

Voir pages 38 à 43 pour une description des différents rapports.

Le vérificateur externe est un comptable professionnel autorisé pour faire des vérifications et missions d'examen. En Nouvelle-Écosse, *The Public Accountants Board*, créé en vertu du chapitre 369 des Statuts de la province de la Nouvelle-Écosse, gère les licences. Les comptables qualifiés, en faisant leur demande de licence, doivent soumettre une lettre de leur association comptable professionnelle pour établir qu'ils sont en conformité. Une licence n'est pas nécessaire pour effectuer des états financiers assujettis à une compilation (Notice to Reader).

Vérification (audit)

Lors d'une vérification, l'auditeur exprime une opinion sur les états financiers fondée sur l'audit. L'audit est effectué selon les normes d'audit généralement reconnues au Canada et planifié et réalisé de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives. L'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'organisme afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances et selon son évaluation des risques. De plus, il indique si les états financiers sont conformes (en tous aspects significatifs) aux normes comptables pour les organismes sans but lucratif.

Mission d'examen

Lors d'une mission d'examen, le vérificateur n'exprime pas une opinion d'auditeur sur les états financiers. L'examen donne une assurance limitée et comprend des prises de renseignements, des procédés analytiques et des discussions portant sur les renseignements fournis par la direction de l'organisme. Le vérificateur fait l'examen conformément aux principes comptables généralement reconnus au Canada régissant les missions d'examen et indique s'il croit que les états financiers sont conformes à tous égards importants aux principes comptables pour les organismes sans but lucratif.

Une mission d'examen a pour avantage d'être à un coût beaucoup moins élevé. Toutefois, elle a pour désavantage d'offrir un niveau d'assurance réduit. Les membres du conseil doivent décider du niveau de confiance dont ils ont besoin selon leur situation et leur évaluation du risque.

Assurez-vous de bien comprendre la différence entre une vérification et une mission d'examen. Assurez-vous également que vos bailleurs de fonds et vos statuts et règlements vous permettent d'effectuer une mission d'examen plutôt qu'une vérification.

L'Assemblée générale annuelle

L'adoption des états financiers et la nomination du cabinet comptable

En général, un rapport financier vérifié (ou examiné) et signé par le cabinet comptable et le trésorier est adopté lors de l'Assemblée générale annuelle. De plus, le cabinet comptable est nommé pour l'exercice en cours. Le choix du cabinet comptable devrait être effectué bien avant la tenue de l'Assemblée générale annuelle. De façon générale, trois soumissions devraient être obtenues et évaluées par le bureau de direction (ou le comité des finances). La meilleure candidature devrait par la suite être présentée au conseil d'administration qui en fera une recommandation d'adoption lors de l'Assemblée générale annuelle. Les critères d'évaluation devraient inclure plusieurs paramètres.

Les rapports des états financiers

Le bilan (état de la situation financière)

L'objectif principal du bilan est de présenter les ressources économiques, les obligations et l'actif net de l'organisme à la date de clôture. Le bilan accompagne les autres états et les notes et il fournit des informations utiles permettant d'apprécier si l'organisme continuera d'être en mesure de fournir des services, d'atteindre ses objectifs et de s'acquitter de ses obligations. L'organisme fournit normalement ces informations en groupant les montants similaires qui ne sont pas significatifs en soi pour les présenter à titre d'éléments des états financiers (par exemple, trésorerie, immobilisations, dettes, apports reportés).¹⁷

Le bilan est comme une photo financière de l'organisme à la date du rapport.

« **Les actifs** sont les ressources économiques sur lesquelles l'entité exerce un contrôle par suite d'opérations ou de faits passés, et qui sont susceptibles de lui procurer des avantages économiques futurs ». ¹⁸ « **Les passifs** sont des obligations qui incombent à l'entité par suite d'opérations ou de faits passés, et dont le règlement pourra nécessiter le transfert ou l'utilisation d'actifs, la prestation de services ou toute autre cession d'avantages économiques. »¹⁹

L'organisme présente l'information concernant sa liquidité en classant l'actif à court terme séparément de l'actif à long terme et le passif à court terme séparément du passif à long terme. Les actifs à court terme comprennent les éléments normalement réalisables dans l'année qui suit la date du bilan. Les actifs à long terme, pour leur part, représentent des

¹⁷ Collections Normes et recommandations de CPA Canada, Chapitre 4400, *Présentation des états financiers des organismes sans but lucratif*, paragraphe 20

¹⁸ Collections Normes et recommandations de CPA Canada, Chapitre 1001, *Fondements conceptuels des états financiers des organismes sans but lucratif*, paragraphe 24

¹⁹ Collections Normes et recommandations de CPA Canada, Chapitre 1001 *Fondements conceptuels des états financiers des organismes sans but lucratif*, paragraphe 28

biens dont la durée de vie utile est de plus d'un an. Il peut s'agir d'équipements et de bâtiments. Comme la plupart des actifs à long terme perdent de la valeur à l'usage, cette perte de valeur est comptabilisée à chaque exercice financier sous la forme d'amortissement. Les passifs à court terme comprennent les sommes à payer au cours de l'année qui suit la date du bilan. Les passifs à long terme sont des dettes qui devront être payées en plus d'un an comme la portion d'une hypothèque.

$$\text{Actifs} = \text{Passifs} + \text{Actif net}$$

$$\text{Actifs} - \text{Passifs} = \text{Actif net}$$

L'**actif net** peut également être nommé *actifs nets, avoirs nets, excédent (surplus) ou déficit accumulé, ou soldes de fonds*. « Le total de l'actif net représente le droit résiduel sur les actifs de l'organisme après déduction de ses passifs. Le solde de l'actif net fournit donc de l'information sur les ressources nettes dont dispose l'organisme pour assurer la prestation de ses services dans l'avenir. L'actif net peut être grevé d'affectations (restrictions) internes ou externes. Pour bien comprendre la nature du solde de l'actif net de l'organisme, les utilisateurs des états financiers ont besoin de renseignements sur la partie de l'actif net qui représente des dotations et sur celle qui est grevée d'autres affectations externes, ces parties ne pouvant être facilement utilisées à d'autres fins. Ils ont également besoin d'informations sur la partie de l'actif net grevée d'affectations internes. »²⁰ »

Le conseil d'administration, le bureau de direction, le trésorier ou le comité des finances / de vérification « doit utiliser le bilan pour évaluer la fiabilité des états financiers préparés par l'organisme. Ce rapport permet aux membres de vérifier si les livres comptables sont à jour. »²¹ Les membres de la gouvernance ne doivent pas s'empêcher de poser des questions sur toutes les rubriques du bilan ou de demander une corroboration des données financières. Une liste des exemples de questions se trouve ci-dessous :

- Demander à la direction / au responsable des finances de fournir une copie de la conciliation bancaire, incluant le relevé bancaire avec le bilan.
- Demander les détails des comptes fournisseurs et clients. Le solde des listes devrait être joint au bilan.
- Demander pour les détails des soldes comme les revenus reportés, les frais payés d'avance, les avances aux employés
- Demander si l'assurance est adéquate pour couvrir la valeur des immobilisations (bâtiment, équipement, biens)
- Demander des questions liées aux fonds en excès pouvant être investis et les types d'investissement qui sont acceptables (selon niveau de risque)
- Demander des questions relatives à la planification des réserves et des actifs accumulés (montant permis par les bailleurs de fonds)

²⁰ Collections Normes et recommandations de CPA Canada, Chapitre 4400, *Présentation des états financiers des organismes sans but lucratif*, paragraphe 22

²¹ Organismes sans but lucratif – Guide pratique de vérification et contrôle interne, Comité de vérification ou des finances, Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada, 1996

- Demander des questions liées à l'encaisse et aux liquidités (la capacité de payer les fournisseurs si une subvention arrive en retard)

Le directeur ou la personne responsable des finances doit être en mesure de répondre aux questions et de fournir des feuilles de travail pour corroborer tous les montants du bilan sur demande.

Les administrateurs qui estiment que les états financiers ne sont pas acceptables, devraient le mentionner à la direction pour qu'elle prenne des mesures correctives. Si la gouvernance a toujours des doutes quant à la qualité des états financiers internes établis, elle devrait en discuter avec les vérificateurs externes au cours de la réunion précédant la vérification annuelle.²²

Le vérificateur est généralement dans une position privilégiée pour évaluer rapidement la qualité des états financiers internes présentés périodiquement à la gouvernance. À la demande de la gouvernance et en cas d'inquiétude de la part des membres, les vérificateurs peuvent joindre aux états financiers vérifiés un compte rendu sur la qualité de l'information financière produite mensuellement par l'organisme.²³

L'état des résultats

« L'objectif principal de l'état des résultats est de communiquer des informations au sujet des variations survenues dans les ressources économiques et les obligations de l'organisme au cours de la période. Plus précisément, cet état présente des informations sur le coût de la prestation des services fournis par l'organisme au cours de la période, et sur la mesure dans laquelle ces charges (dépenses) ont été financées par des apports (contributions) et par d'autres produits (revenus). L'information présentée dans l'état des résultats est utile pour évaluer la performance de l'organisme au cours de la période, notamment sa capacité de continuer à fournir des services, ainsi que la façon dont la direction s'est acquittée de ses responsabilités de gérance. L'état des résultats peut également être appelé *état des produits et des charges*. »²⁴ Si les revenus sont supérieurs aux dépenses, il y a un bénéfice ou un excédent des revenus sur les charges, ce qui augmente l'actif net. Si l'organisme dépense plus que ce qu'il a reçu, il y a un déficit (perte), ce qui diminue l'actif net.

« Les organismes sans but lucratif peuvent classer leurs charges (dépenses) dans l'état des résultats par objet (par exemple salaires, loyer, services publics), par fonction (par

²² Organismes sans but lucratif – Guide pratique de vérification et contrôle interne, Comité de vérification ou des finances, Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada, 1996

²³ Organismes sans but lucratif – Guide pratique de vérification et contrôle interne, Comité de vérification ou des finances, Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada, 1996

²⁴ Collections Normes et recommandations de CPA Canada, Chapitre 4400, *Présentation des états financiers des organismes sans but lucratif*, paragraphe 30

exemple administration, recherche, activités auxiliaires) ou par programme. Il peut être souhaitable de classer les charges par fonction ou par programme lorsque l'organisme a plusieurs programmes ou domaines d'intérêt différents. Il peut être également utile de classer les charges par objet. L'organisme classe ses charges pour permettre la présentation la plus significative compte tenu des circonstances. La façon dont l'organisme prépare ses budgets (par fonction ou par objet) est un facteur à prendre en compte pour déterminer quelle méthode de classement des charges est la plus appropriée pour les états financiers de l'organisme. »²⁵

Lorsque la gouvernance examine l'état des résultats, l'élément essentiel qui permet aux membres de vérifier l'intégralité et la fiabilité des résultats consiste à comparer les revenus et les dépenses au budget annuel après quelque mois d'activité.²⁶ La gouvernance devrait poser des questions pour tous les écarts importants. Les pages 44 à 50 discutent en détail des budgets (préparation, adoption, modifications), des analyses et de la présentation des budgets / des réels.

État de l'évolution des actifs nets

Le total de l'actif net représente le droit résiduel sur les actifs de l'organisme après déduction de ses passifs. Le solde de l'actif net fournit donc de l'information sur les ressources nettes dont dispose l'organisme pour assurer la prestation future de ses services. Pour bien comprendre la nature des activités financières de l'organisme au cours de la période, les utilisateurs des états financiers ont besoin de renseignements sur les variations dans la partie de l'actif net qui représente les dotations et dans celle qui est grevée d'autres affectations (restrictions) externes et internes. L'état de l'évolution de l'actif net fournit ces informations et indique la mesure dans laquelle les activités de l'organisme ont donné lieu à un accroissement ou à une diminution de l'actif net.²⁷

L'actif net représente pour l'organisme sa capacité d'absorber des déficits et sa capacité d'apporter les ressources à l'avenir. Une diminution imprévue de l'actif net doit être justifiée par la gestion qui doit également présenter un plan d'action pour traiter de cette diminution.

Si l'organisme compte un déficit accumulé, sa viabilité sera mise en question. Dans cette situation d'urgence, le conseil d'administration devrait prioriser des plans d'action immédiats pour sortir de la position déficitaire et assurer l'intégrité de l'organisme. D'importantes questions devraient être posées pour déterminer les facteurs qui ont mené l'organisme dans cette situation déficitaire (perte de financement important, mauvaise

²⁵ Collections Normes et recommandations de CPA Canada, Chapitre 4400, *Présentation des états financiers des organismes sans but lucratif*, paragraphe 31

²⁶ Organismes sans but lucratif – Guide pratique de vérification et contrôle interne, Comité de vérification ou des finances, Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada, 1996

²⁷ Collections Normes et recommandations de CPA Canada, Chapitre 4400, *Présentation des états financiers des organismes sans but lucratif*, paragraphe 43

décision ou gestion) et un plan d'action doit être établi pour éviter qu'une situation semblable ne se reproduise.

Accumulation des actifs

Comme bonne pratique, il est recommandé d'avoir des actifs accumulés couvrant environ trois mois d'opération afin de protéger l'organisme en cas de délai du financement ou d'une coupe budgétaire imprévue.

Les organismes sans but lucratif doivent s'assurer de ne pas trop accumuler d'actifs au risque de recevoir une diminution du financement des bailleurs de fonds. Pour des organismes ayant un accord de contribution avec Patrimoine canadien, les règles suivantes peuvent être utilisées comme guide :

- Le surplus accumulé (actif nets) de l'organisme représente moins de trois mois d'opérations (ou 25% des dépenses annuelles des derniers états financiers)
- L'organisme a suffisamment de dépenses admissibles pour couvrir la totalité de la contribution de Patrimoine canadien
- Le bénéficiaire a rencontré toutes les exigences stipulées à l'accord de contribution

Patrimoine canadien inclut les actif nets affectés (avec restriction internes) et les actifs non affectés dans son calcul de surplus accumulé. Si l'organisme veut faire une levée de fonds pour un but spécifique, comme un projet d'infrastructure, il est préférable de communiquer au préalable avec le bailleur de fonds et de s'assurer que les fonds sont bien réservés à cet effet.

De façon générale, les organismes peuvent accumuler des réserves liées aux revenus autogérés. Un organisme sans but lucratif qui accumule des surplus, même si cet organisme n'a pas un surplus accumulé de 25%, peut attirer l'attention des bailleurs de fonds et risquer une diminution du financement. Le conseil d'administration doit utiliser son bon jugement dans le développement et la planification des fonds de réserve et c'est à son avantage de maintenir de saines communications avec les bailleurs de fonds à ce sujet.

L'état des flux de trésorerie

L'état des flux de trésorerie montre l'effet des différentes activités de l'organisme sur ses ressources financières liquide. La différence entre les entrées et les sorties de fonds correspond au solde de l'encaisse au bilan.

« L'information fournie dans l'état des flux de trésorerie aide les utilisateurs des états financiers à évaluer la façon dont la direction s'est acquittée de sa responsabilité de gérance à l'égard des ressources qui lui ont été confiées. »²⁸

« Certains pourvoyeurs de ressources auxquels recourent les organismes sans but lucratif peuvent s'intéresser particulièrement à l'état des flux de trésorerie, parce que celui-ci montre les fonds reçus au cours de la période et la façon dont ceux-ci ont été utilisés. Ils peuvent consulter l'état des flux de trésorerie pour déterminer si les fonds fournis à l'organisme ont été utilisés aux fins stipulées. »²⁹

L'état des flux de trésorerie est rarement utilisé et est souvent seulement préparé pour les états financiers à l'usage externe.

Analyses financières

« *Il n'y a pas de règle générale qui régit l'analyse des états financiers internes. Plusieurs personnes ou groupes veulent connaître les résultats de l'organisme et sa situation financière. Par résultats financiers, on entend l'état des revenus et des dépenses et, invariablement, l'excédent ou le déficit de l'exercice [l'état des résultats]. Par situation financière, on en entend le bilan, le solde de l'encaisse et la situation de l'excédent ou du déficit cumulé.* »³⁰

La gouvernance doit évaluer les états financiers internes en tenant compte des intérêts de plusieurs intervenants (bailleurs de fonds, membres, institutions financières). Les bailleurs de fonds veulent s'assurer que les dépenses sont occasionnées conformément aux modalités prévues dans les ententes. Les membres veulent s'assurer que l'utilisation des fonds correspond à la mission de l'organisme. Enfin, les institutions financières s'intéressent à la viabilité de l'organisme et à sa situation de liquidité.

Au minimum, les états financiers internes devraient présenter des détails (état des résultats) par programmation et par projets. Par exemple, les détails des frais de fonctionnement (programmation) avec les détails de chaque projet et programme distinct (cafétéria, boutique, festival de livres, projet de sensibilisation etc.). Les détails des projets et des programmes se trouvent souvent en annexe. Voir l'annexe 12 pour un exemple d'états financiers avec annexes.

Le conseil d'administration devrait analyser les résultats, les comparer aux budgets et aux années antérieures et demander des questions sur des variances. Les administrateurs peuvent poser des questions sur les frais administratifs internes pour s'assurer qu'ils

²⁸ Collections Normes et recommandations de CPA Canada, Chapitre 4400, *Présentation des états financiers des organismes sans but lucratif*, paragraphe 48

²⁹ Collections Normes et recommandations de CPA Canada, Chapitre 4400, *Présentation des états financiers des organismes sans but lucratif*, paragraphe 49

³⁰ Organismes sans but lucratif – Guide pratique de vérification et contrôle interne, Comité de vérification ou des finances, Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada, 1996

concordent avec les ententes signées avec les bailleurs de fonds et pour s'assurer que la nature des dépenses engagées pour les projets est conforme aux ententes. Tous les surplus des projets devraient faire l'objet d'une attention particulière pour éviter de retourner des sommes au bailleur de fonds et les déficits devraient faire l'objet d'un plan de récupération. Comme indiqué auparavant, un déficit accumulé nécessite une action immédiate pour s'assurer l'intégrité et la viabilité de l'organisme.

Les administrateurs doivent également porter une attention particulière aux détails des comptes à recevoir pour s'assurer que tous les montants peuvent être récupérés en temps opportun. L'utilisation de budgets peut aider la gouvernance à identifier des comptes à recevoir (liés aux subventions) qui ne sont pas encore inscrits au livre.

Le conseil d'administration devrait également évaluer la liquidité sur une base régulière. Certains ratios financiers permettent à l'organisme d'évaluer sa capacité de faire face à ses obligations financières à court terme et de rencontrer les exigences des prêteurs. Le ratio du **fonds du roulement** prend les actifs à court terme et les divise par les passifs à court terme (incluant la portion de la dette à long terme de l'année en cours). Un ratio idéal est de 2 pour 1. Si les actifs à court terme sont moindres que les passifs à court terme, l'organisme devrait s'en inquiéter et prendre des mesures pour améliorer la liquidité de l'organisme.

Dans les situations où le compte de stocks est important, il est judicieux d'utiliser l'**indice de liquidité** plutôt que le ratio du fonds de roulement parce qu'il peut être difficile de récupérer les sommes d'argent investies dans les stocks. Pour calculer le ratio, la valeur de stocks est soustraite du solde d'actifs à court terme.

Ratio du fonds du roulement = Actifs à court terme/Passifs à court terme

Indice de liquidité = (Actifs à court terme-stocks)/Passifs à court terme

Il existe d'autres indicateurs de problème de liquidité comme un faible montant dans l'encaisse, des factures en retard et la retenue des paiements des factures pour ne pas dépasser le plafond de la marge de crédit.

La prochaine section discute de la préparation et de l'utilisation des budgets comme outil de contrôle.

Les budgets et les prévisions

L'exercice de préparation des budgets commence avec le plan opérationnel qui décrit les objectifs de l'année en lien avec le plan stratégique et les opérations courantes. Le budget comprend les estimations raisonnables des revenus et dépenses ainsi que du solde prévu en fin d'exercice.

Les budgets représentent un outil de contrôle important dans la gestion financière. La comparaison des prévisions des revenus et des dépenses avec les revenus et dépenses réels permet d'analyser les écarts importants, les raisons de ces écarts et de rectifier le tir, le cas échéant. Un suivi ponctuel des prévisions budgétaire (en comparaison avec le réel) permet au conseil d'administration et à la direction générale de réagir plus rapidement si les réels diffèrent de façon significative.

Lorsqu'un organisme gère plusieurs programmes, des budgets distincts par programme devraient être préparés. En général, la préparation d'un budget détaillé fait partie de la demande de financement pour le projet.

La préparation des budgets

La direction ou le responsable de projet devrait en premier lieu se référer aux budgets inclus dans les conventions / les ententes avec les bailleurs de fonds. Certains bailleurs de fond détaillent de façon minutieuse chaque dépense admissible tandis que d'autres indiquent simplement que les transferts entre les catégories de dépenses ne doivent pas changer la nature du projet ou de la programmation. Il est important d'établir ces restrictions dès le début du projet afin d'éviter des problèmes de versement à la fin du projet advenant un non respect de l'entente de financement. Les mises en situation ci-dessous illustrent des situations où de tels détails se sont avérés important.

Mise en situation no 1

Un contrat est signé pour un projet et le montant accordé est de 10 000 \$. À la préparation du rapport final, le gestionnaire découvre que le bailleur de fonds ne rembourse que 75 % des coûts jusqu'à un maximum de 10 000 \$. Le budget du projet aurait dû être de 13 333 \$ pour récupérer le plein montant de 10 000 \$. De plus, plusieurs coûts étaient non admissibles dans le projet. Le gestionnaire se trouve dans une situation déficitaire faute de planification et d'attention aux détails de l'entente.

Mise en situation no 2

Un contrat est signé et le gestionnaire a préparé un budget qui respecte l'entente. Durant les 12 mois du projet, les dépenses ne s'effectuent pas comme prévu. Certaines catégories de dépenses ont dépassé leur budget alors que d'autres sont inférieures mais lorsqu'on compile l'ensemble des dépenses, le budget a été respecté. Malheureusement, le gestionnaire du projet a oublié que le bailleur de fonds a placé des restrictions sur les catégories des déplacements et des coûts opérationnels. Les autres catégories comme les salaires, la publicité et les honoraires n'avaient pas de restrictions. Le gestionnaire aurait pu possiblement éviter des problèmes s'il avait pris en note les restrictions et / ou s'il avait demandé la permission à son bailleur de fonds avant la fin du projet de transférer certaines dépenses en trop dans des rubriques où les fonds n'avaient pas tous été dépensés.

Les frais / les allocations internes

L'impact du budget d'un projet sur les frais de fonctionnement doit être bien compris. Un bon nombre de projets peuvent inclure des dépenses de frais administratifs / de gestion versés aux frais de fonctionnement. Par conséquent, il est important de s'assurer que les revenus des frais administratifs / de gestion des projets soient inclus dans les budgets de fonctionnement de l'organisme pour éviter des surprises à la fin de l'année financière.

Contributions en nature et contributions de l'organisme

Il est important de tenir compte des contributions en nature. Par exemple, une somme de 4 000 \$ est prévue dans la rubrique publicité d'un projet. Si le budget détaille 2 000 \$ de publicité (en nature) et 2 000 \$ de publicité (dépenses réelles), le gestionnaire saura qu'il ne peut dépenser que 2 000 \$ en publicité puisque le solde (publicité en nature) est sous forme de dons au projet.

Une attention spéciale doit également être accordée quand les dons en nature pour un projet proviennent de l'organisme-même (contributions de l'organisme) au lieu d'un organisme externe. Il faut alors se poser la question à savoir si le montant contribué par l'organisme correspond à l'utilisation de ressources qui existent déjà, comme l'utilisation d'un équipement, ou s'il s'agit plutôt de dépenses en salaire ou en location qui ont besoin d'être prévues dans le budget.

L'inscription des montants en nature dans les livres devrait suivre les règles comptables généralement reconnues.

La préparation des budgets peut être très compliquée, en particulier lorsqu'il y a des transferts et des partages entre les projets et la programmation. L'appui du comptable / du responsable des finances est essentiel pour éviter des erreurs inattendues et coûteuses relatives à une mauvaise préparation du budget.

L'adoption des budgets

Le conseil d'administration devrait réviser et adopter les budgets pour l'exercice financier et cette résolution devrait être inscrite au procès-verbal. Les états financiers internes devraient indiquer la date de l'adoption du budget et le mot *adopté*. Lorsqu'un budget figure dans les états financiers sans adoption, les états financiers devraient clairement indiquer *non adopté / ébauche*. Le conseil devrait prioriser l'adoption du budget lors de sa prochaine réunion.

Les modifications aux budgets

Les modifications au budget devraient être évitées autant que possible et effectuées uniquement dans certains cas comme l'ajout d'un nouveau projet, la perte d'une source de financement importante ou une dépense exceptionnelle imprévue.

Le budget perd son efficacité comme outil de gestion s'il est modifié pour être un miroir du réel. La capacité du conseil d'administration d'évaluer, d'analyser et d'apprendre s'en voit réduite car les écarts entre les réels et les budgets n'apparaissent pas.

Toute modification budgétaire devrait être adoptée lors d'une réunion du conseil avant d'être insérée et présentée dans les états financiers. Après l'adoption du budget modifié, les états financiers internes devraient indiquer *budget modifié* et la date d'adoption du budget modifié.

Mise en situation

La direction modifie souvent le budget présenté dans les états financiers mensuels sans en avertir le conseil d'administration. Le conseil d'administration ne s'aperçoit pas que le budget n'est pas le même et il n'est pas en mesure de bien évaluer la gestion des projets. La mise en place de politiques et procédures relatives à l'adoption des budgets pourrait éviter cette situation.

L'adoption des budgets devrait être effectuée avant que les sommes soient dépensées, de préférence avant le début de l'exercice financier (début de projet) ou au début de l'exercice financier (projet).

Analyse et présentation des budgets / des réels

De façon idéale, la direction générale devrait présenter les budgets et états financiers mensuellement ou, à tout le moins, de façon trimestrielle au bureau de direction.

La direction devrait remettre avec les états financiers des explications écrites de tout écart important entre les revenus et les dépenses budgétisés et réels. Les pourcentages du réel par rapport au budget s'avèrent un outil important dans l'analyse. Si les salaires égalent 75 % du budget et que vous êtes à 75 % de votre exercice financier (9 mois sur 12 mois), le poste salarial est conforme aux prévisions. Si le pourcentage est plus élevé ou moins élevé que 75 %, il faut en étudier les raisons. Une colonne de pourcentage peut figurer dans les états financiers. Les dates de fin des projets devraient également être indiquées dans les états financiers car certains projets se tiennent sur une autre période autre que celle prévue par l'exercice financier.

L'information devrait être présentée avant les réunions pour faciliter la révision et pour encourager les questions avant la tenue de la réunion. De plus, on peut sauver un temps considérable lors des réunions si les questions sont posées et répondues au préalable. La

pratique d'obtenir des clarifications avant les réunions augmente l'efficacité des réunions et permet de tenir des discussions sur les perspectives d'avenir plutôt que sur les activités passées.

Lorsque le Conseil d'administration / le bureau de direction / le comité des finances n'est pas satisfait des réponses et des explications de la direction générale, il devrait demander d'autres pièces justificatives pour corroborer certains éléments clés. Peu importent leurs connaissances en comptabilité et en analyse financière, les administrateurs doivent être attentifs et vigilants pour ce qui est de l'information financière livrée par la direction.

Mise en situation

Le bilan démontre que la balance dans l'encaisse est adéquate mais il y a des indices de problèmes de liquidité (plaintes de paiement en retard par des fournisseurs). L'explication reçue de la direction est faible et le conseil d'administration questionne la fiabilité des états financiers.

Solution

Pour corroborer certains éléments clés dans les états financiers, le conseil d'administration demande une copie de la conciliation bancaire pour la comparer au solde du grand livre et au bilan. Il demande aussi une copie de la liste des comptes à payer pour la comparer au solde du grand livre et du bilan. Le conseil d'administration découvre que la comptabilité n'est pas à jour et que la direction ne faisait pas le suivi des factures pour la comptabilité.

Communication avec des bailleurs de fonds

Il est important de réviser les contrats / les conventions en détail chaque fois que vous avez l'intention de modifier un budget ou lorsque vous prévoyez des modifications importantes à une rubrique budgétaire pour s'assurer de respecter l'entente établie avec le bailleur de fonds. Il est préférable d'être proactif et d'obtenir la permission du bailleur de fonds et, dans certaines situations, de faire un contrat amendé. Par ailleurs, toute communication avec les bailleurs de fonds relative aux finances devrait être par écrit et classée dans le dossier du contrat avec une copie pour la comptabilité. La personne chargée de la vérification externe ou le comptable de votre organisme aura besoin de ces preuves écrites.

Mise en situation

La direction de l'organisme *Je communique bien* tient son agent de projet régulièrement informé des progrès du projet *Surprise*. L'agent lui a donné permission de faire une modification importante au budget. Malheureusement, la permission n'était que verbale et l'agent a quitté son poste avant la présentation du rapport final. Il n'y a donc aucune preuve à présenter au nouvel agent pour confirmer cet important changement.

Lorsqu'il est prévu que le projet ne sera pas fini à la date limite, il est important d'obtenir une permission de prolonger le projet le plus rapidement possible. La permission devrait

être par écrit et classée dans le dossier du contrat avec une copie pour la comptabilité / le vérificateur externe.

Flux de trésorerie (budget de caisse)

Les flux de trésorerie sont souvent requis et préparés pour les bailleurs de fonds afin d'établir le calendrier d'encaisse.

Le flux de trésorerie est généralement préparé de façon mensuelle afin de permettre à l'utilisateur de prévoir les entrées et les sorties d'argent pour une période donnée. Le flux de trésorerie commence avec le solde au début de la période et prévoit le solde d'encaisse à la fin de la même période.

Les organismes sont souvent en attente des revenus de subventions et il arrive que ces revenus soient reçus après que l'organisme ait effectué des dépenses nécessaires à la bonne marche du projet ou de la programmation. Le flux de trésorerie aide l'organisme à prévoir ces situations et trouver des solutions comme un emprunt ou l'utilisation d'une marge de crédit.

Mise en situation

Un organisme a reçu un appui pour mettre sur pied un centre de la petite enfance. Un consultant a été retenu pour préparer des prévisions / des budgets sur trois ans. Les prévisions préparées sur une base annuelle font état de pertes importantes la première année mais des profits lors des années subséquentes. Un flux de trésorerie (besoin d'encaisse mensuel) n'a pas été préparé avant le début du projet. Le centre de la petite enfance a ouvert ses portes mais, parce qu'il n'avait pas tenu compte du rapport du consultant et qu'il n'avait pas de flux de trésorerie, il a été obligé de fermer faute de fonds suffisants en encaisse. La préparation des flux de trésorerie aurait pu éviter cette crise et permettre à l'organisme de palier aux pertes prévues pour la première année avant l'ouverture du centre.

Le conseil d'administration devrait recevoir périodiquement un rapport sur la situation de l'encaisse (liquidités) de l'organisme. Le rapport devrait permettre de prévoir l'évolution de l'encaisse au cours des prochains mois. Un flux de trésorerie ou budget de caisse devrait être préparé au besoin et avant le début de tout nouveau projet important.

Prévisions

Les prévisions sont des « informations financières prospectives préparées en fonction d'hypothèses qui reflètent les lignes de conduite que l'entité a prévu d'adopter pour la période couverte, compte tenu de l'ensemble des conditions économiques qui, de l'avis de la direction, sont les plus probables. »³¹

³¹ Collection Normes et recommandations de CPA Canada, Chapitre 4250 information financières prospectives

La préparation des prévisions est un outil nécessaire quand l'organisme planifie de nouvelles initiatives comme l'ouverture d'une cafétéria dans une école ou la construction et l'opération d'un théâtre.

Les hypothèses doivent être raisonnables et il ne faut pas gonfler indûment les revenus prévus de l'activité.

Quand le conseil décide de procéder avec une nouvelle initiative, il doit être conscient que les données financières réelles seront différentes des informations prospectives et que les écarts pourraient être importants.

Les prévisions pour de nouvelles initiatives s'échelonnent souvent sur une période de 3 à 5 ans. Toutefois, il peut s'avérer utile de préparer des prévisions vers le milieu de l'année ou quelques mois avant la fin d'année pour s'assurer que les budgets seront respectés et pour estimer des écarts budgétaires. Cet exercice aide la gestion et le conseil à bien planifier la fin d'année et éviter des surprises comme un surplus ou un déficit imprévu.

Les rapports et les demandes des bailleurs de fonds

Les organismes doivent respecter les exigences des bailleurs de fonds afin de conserver leur confiance et éviter de remettre des sommes pour des dépenses inappropriées. Une gestion financière saine augmente la crédibilité de l'organisme auprès des bailleurs de fonds et peut augmenter les chances de trouver des sources de financement.

Il est essentiel que la direction générale et l'employé responsable du projet travaillent de près avec le responsable des finances ou de la tenue de livre de l'organisme afin de s'assurer que l'information financière fournie dans les rapports corresponde exactement à l'information dans les livres comptables. Un rapport soumis et préparé par une direction générale qui ne correspond pas aux livres comptables et aux états financiers vérifiés mine la confiance des bailleurs de fonds. Le temps de préparation des rapports est l'occasion de s'assurer que l'information est bien comptabilisée dans les livres et dans les bonnes divisions et rubriques.

De plus, il est important d'impliquer le responsable des finances ou de la tenue de livre dès le début de la préparation des demandes de financement pour éviter les oubli et les erreurs. Le responsable de la tenue des livres a généralement une bonne idée des budgets selon les antécédents de l'organisme et sa situation actuelle et il sera en mesure de vous renseigner adéquatement.

Vous trouverez ci-dessous plusieurs exemples d'erreurs fréquentes qui surviennent quand il y a un manque de communication entre la direction, le gestionnaire des projets et la personne responsable de la comptabilité :

- Le dirigeant du projet a préparé un rapport final du projet qui incluait une partie écrite et une partie financière. Il a inclus les coûts selon son propre tableau et n'a

pas consulté la personne responsable de la comptabilité pour s'assurer que son rapport corresponde aux livres (les réels). Le dirigeant a effectué plusieurs erreurs car il n'avait pas compris les règles de TVH qui s'appliquaient. De plus, il y avait des factures qu'il avait oublié de mettre dans son tableau. Par conséquent, des renseignements erronés ont été envoyés au bailleur du fonds.

- La direction a préparé une demande de financement mais n'a pas consulté la personne responsable de la comptabilité durant le processus. Elle a omis un coût important lié à la gestion du projet dans la demande de financement. L'organisme a donc dû absorber le manque à gagner du projet à partir de sa programmation en raison de cet oubli.
- Un dirigeant a reçu une ébauche d'un contrat avec un bailleur de fonds d'une valeur de 220 000\$. Il l'a accepté sans demander au responsable des finances de réviser les calculs inclus. Le contrat avait une erreur de 10 000 \$ dans le calcul du nombre de semaines liées aux salaires. L'impact de cette erreur était important mais, comme le contrat avait été signé, il était trop tard pour renégocier.

De bonnes politiques et des pratiques liées à la gestion des demandes et des rapports aux bailleurs de fonds peuvent éviter plusieurs des erreurs présentées plus haut. Voir la page 56 pour davantage de précisions relatives à un système de contrôle sur la gestion des demandes et des contrats de financement. Voir aussi les annexes 13 et 14 pour des exemples de formulaires à utiliser.

L'utilisation d'un formulaire de contrôle permet d'assurer un bon suivi non seulement sur le plan financier mais également sur d'autres plans (projets en lien avec le mandat de l'organisme et le plan de développement, etc.).

La documentation et le classement

Une bonne gestion financière commence par une bonne gestion des documents. Assurez-vous de remettre au responsable des finances les copies des ententes pour qu'il soit au courant des limites et des restrictions sur les dépenses et des échéanciers des divers rapports financiers (flux de trésorerie, rapport final).

La documentation relative aux finances (demandes de financement, lettre d'approbation, ententes, rapports) devrait être classée de façon à faciliter les suivis et répondre rapidement aux demandes des vérificateurs externes. En général, les documents financiers devraient être classés selon la méthode adoptée par l'organisme pour la gestion de l'information générale.

Les lignes directrices des bailleurs de fonds*

Les demandes d'appui financier (ou de subventions) de la part d'organismes sans but lucratif se font presque uniquement selon une formule suggérée par les divers bailleurs de fonds gouvernementaux. Il est donc essentiel de bien comprendre les guides et les formulaires de demande quand vient le temps de préparer la demande de financement.

Bien que chaque programme d'appui financier dispose de lignes directrices qui lui sont propres, les lignes directrices les plus souvent utilisées par les bailleurs de fonds peuvent se résumer comme suit :

- Le statut de l'organisme : l'organisme demandeur doit être généralement constitué en société (incorporé) ou être en voie de constitution pour que la demande soit acceptée.
- L'admissibilité : l'organisme intéressé à soumettre une demande d'appui financier doit vérifier l'admissibilité de son organisme ou du projet avant d'entamer la rédaction de la demande.
- L'ancrage dans les besoins de la communauté, de l'organisme ou du secteur : les organismes communautaires disposent généralement d'un Plan de développement global de la communauté (PDG). Ce plan qui devient important lors de la préparation de toute demande d'appui financier afin de permettre au bailleur de fonds de voir le lien entre la demande du requérant et les priorités de la communauté.
- Les partenaires : de plus en plus de bailleurs de fonds souhaitent que l'organisme réalise son projet en collaboration avec d'autres organismes. Pour certains programmes, il est même exigé que le demandeur s'associe à des partenaires. Si vous avez des lettres d'appui de partenaires, il est important de le mentionner et d'ajouter une copie de ces lettres en annexe.
- Les coûts admissibles : les coûts admissibles sont directement liés aux activités qui soutiennent les résultats attendus du programme. Il peut s'agir des cachets et des dépenses d'artistes, des coûts liés au recrutement, à la formation et au soutien de bénévoles locaux, des coûts de déplacement, d'hébergement et de repas ainsi que les frais pour la publicité visant la population locale ou des frais de location du lieu de l'activité et les frais d'installation.

La gestion axée sur les résultats*

La gestion axée sur les résultats (GAR) est une approche de gestion qu'on applique maintenant dans le cadre des demandes de financement et dans les rapports sur les résultats. C'est une approche pour atteindre les objectifs et améliorer le rendement. De plus, la gestion axée sur les résultats permet à l'organisme de déceler ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. C'est en sorte ce qui nous permet d'ajuster le tir, de faire une autoévaluation. Gérer en fonction de résultats exige que les activités soient établies en fonction des résultats attendus.

La préparation des demandes de financement en utilisant l'approche de la gestion axée sur les résultats suppose une idée précise de ce que l'organisme cherche à atteindre grâce à ce financement, notamment :

- Les objectifs : l'organisme doit avoir des objectifs clairs en fonction de sa mission, de son expérience et de son environnement extérieur. Le mieux est d'avoir un plan stratégique dans lequel les objectifs sont déjà définis.
- Les résultats : Il y a deux sortes de résultats : les résultats directs, qui sont des résultats contrôlables en matière de rendement et sur lesquels il est important de s'entendre et les résultats indirects, qui ne sont pas entièrement contrôlables. On parle d'impact, de conséquence, d'influence, etc.
- Les indicateurs de rendement : les indicateurs servent à mesurer les résultats réels pour améliorer le rendement selon les différentes méthodes et avec les divers outils (sondages, témoins, observations, etc.) et ce, aux niveaux quantitatif (le nombre, le pourcentage et la fréquence) et qualitatif (dynamisme, engagement et changement d'attitude).
- Le plan d'action : le plan d'action inclut les activités, les ressources et les échéanciers prévus dans le cadre d'un projet.
- L'évaluation : l'évaluation se fait tout au long du projet, du processus afin de permettre à l'organisme de rajuster le tir, le cas échéant.
- Le rapport : le rapport sert à communiquer le succès obtenu, faire part des obstacles rencontrés et des moyens pris pour y remédier.

Le succès d'un projet dépend non seulement du financement obtenu mais également des leçons apprises, de la pertinence et des retombées de ce projet.

Un organisme qui consacre ses efforts à développer une vision claire d'un projet, à effectuer un suivi continu de ce projet et qui livre les résultats attendus développe une crédibilité auprès des bailleurs de fonds qui deviennent, à leur tour, moins hésitants à confier des fonds à cet organisme. En fait, ces bonnes pratiques illustrent non seulement une bonne santé financière de l'organisme, elles indiquent, lorsque ces pratiques sont incorporées au sein de la gouvernance, un organisme en mesure de remplir pleinement sa mission.

Politiques financières

On ne peut trop insister sur l'importance d'avoir des politiques bien documentées et communiquées au sein de l'organisme. En effet, un manque de politique et de suivi des procédures peut provoquer une crise financière et de gouvernance.

En Nouvelle-Écosse, plusieurs organismes utilisent le Manuel de politiques et procédures de la Fédération acadienne de la Nouvelle Écosse. Bien qu'il s'agisse d'un excellent modèle, nous recommandons fortement aux organismes de s'inspirer de ce guide pour développer leur propre manuel.

Chaque organisme est distinct et possède ses propres particularités. Pour les membres d'équipe responsables de la mise en œuvre des procédures, des politiques détaillées et bien documentées permettent d'épargner un temps précieux et bien des discussions.

Par ailleurs, il est important de noter les situations problématiques qui risquent de se répéter afin d'être en mesure d'élaborer les politiques pertinentes et de les incorporer par la suite lors de la révision annuelle des politiques.

Mise en situation no 1

Un centre de partage de coût offre des services de comptabilité à un organisme sans but lucratif qui utilise les politiques d'un autre organisme au lieu de développer ses propres politiques. L'équipe du centre et les employés de l'organisme vivent régulièrement des situations où les politiques ne s'appliquent pas ou n'existent tout simplement pas (traitement des avantages sociaux, limites d'autorisation, traitement du temps compensatoire, congés rémunérés, etc.). Un organisme qui prend le temps de développer ses propres politiques s'assure ainsi d'avoir des politiques pertinentes qui tiennent compte de ses particularités.

Mise en situation no 2

Une direction demande d'avoir une avance salariale. Le comptable consulte le guide des politiques de l'organisme et remarque qu'aucune politique ne traite de cette question. Le conseil doit donc se pencher sur la question et en discuter avant de pouvoir donner une réponse. Une mise à jour du guide fera en sorte que cette question soit incluse sous forme de politiques afin d'éviter d'autres discussions sur le sujet à l'avenir.

Mise en situation no 3

Une employée prévoit utiliser les jours de maladie pour prolonger sa période de vacances puisqu'elle a déjà épuisé une bonne partie des vacances accumulées. La direction et le comptable doivent prendre le temps de discuter de la situation et expliquer à l'employée pourquoi il n'est pas possible d'autoriser cette pratique. L'ajout de la phrase « *les jours de maladie ne devraient pas être traités comme des jours de vacances* » dans les politiques permet de préciser les conditions d'utilisation des congés de maladie et éviter d'avoir à discuter à nouveau de cette question.

Le Conseil d'administration donne habituellement le mandat à la direction de rédiger les politiques de l'organisme. Il est essentiel qu'un comité soit établi pour la révision des politiques afin de s'assurer que les politiques développées et adoptées le soient dans le meilleur intérêt de l'organisme. De plus, il est fortement suggéré que ces politiques soient révisées par un professionnel pour s'assurer qu'elles soient conformes à la *Loi sur les normes de travail* et aux autres lois pertinentes.

Mise en situation no 4

L'organisme ABC adopte des politiques qui incluent des grilles salariales pour le poste de direction. L'augmentation annuelle est basée sur les années d'ancienneté de la direction et ne tient compte ni du financement de l'organisme ni de l'appréciation annuelle de la direction. Il vaudrait mieux pour l'organisme d'adopter une politique qui indique que les employés peuvent recevoir une augmentation de salaire annuelle selon la capacité financière de l'employeur et

que l'échelle salariale est déterminée pour le poste en question selon l'indexation du coût de la vie et le mérite, en fonction de l'appréciation annuelle.

Les politiques peuvent être généralement classées selon cinq catégories :

1. Politiques de gouvernance
2. Politiques administratives
3. Politiques financières
4. Politiques de ressources humaines
5. Politiques de ressources matérielles

Nous vous suggérons de vous référer au guide : *la gouvernance d'un organisme sans but lucratif – guide à l'intention des administrateurs et employés* pour des conseils et des références sur plusieurs politiques et meilleures pratiques.

Toutes les politiques opérationnelles peuvent avoir un effet sur la situation financière de l'organisme.

Les politiques financières couvrent généralement les sujets ci-dessous :

- Les méthodes comptables et la préparation des rapports
- Les vérifications - degré de rigueur, personne responsable, nomination à l'assemblée générale
- La préparation et la gestion des budgets
- Les contraintes juridiques - prélèvement et remise de la taxe sur les produits et services (TPS), sécurité et conservation des registres financiers
- Les dépenses - reçus, remboursement des kilomètres parcourus, des repas et des frais de stationnement, présentation des dépenses
- La gestion de la trésorerie - encaisse, fonds de réserve
- Le contrôle et la protection des chèques - entreposage, utilisation par ordre numérique, chèques annulés, signataires, dépenses payées par chèque, reçus pour l'achat d'articles, limite du montant des chèques sans approbation
- Les contrats - montants nécessitant des appels d'offres, approbation du conseil, signataires autorisés, classement d'une copie des contrats, modification des contrats
- Le crédit - plafond autorisé, carte de crédit, utilisation acceptable, reçus de paiement

La gestion des contrats

Les statuts et règlements devraient préciser les personnes autorisées à signer tous les contrats et toutes ententes au nom de l'organisme.

Les contrats avec bailleurs de fonds

Chaque organisme devrait développer un système de contrôle pour faire le suivi des demandes de financement et des fonds subventionnés par des bailleurs de fonds. Sans système, l'organisme risque de ne pas soumettre une demande de financement à temps ou même négliger de la soumettre. De plus, il est important de connaître les dispositions de l'entente comme les dates limites, les rapports exigés et les restrictions sur les dépenses pour éviter une perte ou une coupure de financement. L'usage d'un formulaire est fortement suggéré pour faire le suivi des étapes du début jusqu'à la fin du projet. Voir l'annexe 13 pour un exemple de formulaire de gestion permettant d'effectuer le suivi de la préparation de la demande jusqu'à la fermeture du dossier. Les détails de chaque contrat / chaque source de fonds de l'organisme devraient être inscrits sur un formulaire sommaire pour assurer un suivi. Voir l'annexe 14 pour un exemple.

Tous les documents de supports (communication et contrats) devraient être classés par projet. Il est préférable de désigner un responsable pour le suivi et le classement des projets. Une copie des documents devrait être remise au comptable / au responsable des finances pour que la comptabilité du projet soit traitée de façon séparée dans les livres.

Les achats, les soumissions et les contrats

Les contrats signés par l'organisme peuvent avoir des conséquences importantes d'un point de vue comptable et juridique. Tous les contrats devraient être révisés pour identifier les risques associés, les conséquences juridiques et financières comme un passif éventuel. Les tierces parties ayant accès à l'information confidentielle de l'organisme devraient signer des contrats de non divulgation.

Le manuel des politiques de l'organisme devrait établir la valeur de l'achat qui nécessite une soumission (par exemple 5 000 \$ ou plus). Dans la mesure du possible, au moins trois appels d'offre devraient être obtenus. Les politiques devraient préciser le niveau d'autorité pour étudier les soumissions (direction, bureau de direction, conseil d'administration ou comité).

Une fois le fournisseur choisi, celui-ci devrait présenter un devis pour chaque travail effectué et fournir une explication pour les écarts occasionnés dans le cadre de ce travail, le cas échéant. Dans l'éventualité de dépenses imprévues pendant l'exécution des travaux, le fournisseur doit en avertir la direction ou la présidence sans délai.

Tout contrat devra être fait en deux copies et inclure les dispositions suivantes :

- La durée de l'entente (nombre d'heures, de jours)
- La date de début et de la fin de l'entente
- Le numéro de TVH du contractuel ou le numéro d'assurance sociale
- L'objet
- Les honoraires à être payés et l'horaire des paiements
- Les modalités de versement des honoraires

- L'inclusion d'une lettre d'autorisation prouvant que le contractuel est inscrit à la Commission des accidentés du travail (le cas échéant, selon le type de travail à faire)
- La signature des parties impliquées
- La date et le lieu à laquelle l'entente est conclue

La signature des chèques et l'autorisation des dépenses

Autorisation et limites des achats

Les limites des achats devraient être bien détaillées dans le manuel de politiques de l'organisme. Généralement, la direction a l'autorité d'approuver les dépenses à l'intérieur du budget adopté par le conseil d'administration. Les dépenses qui n'étaient pas prévues dans le budget et qui dépassent une limite prédéterminée devraient être autorisées par le bureau de direction. Les limites établies dépendent la taille de l'organisme et sont généralement de l'ordre de 2 000 \$. Il est prudent de consulter le responsable des finances pour déterminer l'impact budgétaire d'un achat important.

Approbation des factures

Les factures devraient être approuvées et autorisées avant d'être remises au comptable pour l'inscription dans les livres. Les factures devraient être estampillées avec l'information du projet, la rubrique et les initiales du responsable du projet et /ou de la direction. De cette façon, le comptable peut vérifier l'approbation et comptabiliser la facture au bon endroit. Les dépenses qui sont bien inscrites dans les livres facilitent la préparation des rapports pour les bailleurs de fonds à la fin du projet.

Signature des chèques

Les statuts et règlements de l'organisme devraient préciser les dispositions relatives aux signataires des effets bancaires. Pour les organismes sans but lucratif, deux signatures devraient être requises sur tous les chèques. Nous recommandons également que le conseil d'administration désigne trois signataires dans l'éventualité où un des signataires ne serait pas disponible. De plus, un signataire ne devrait pas signer son propre chèque mais le faire signer par les deux autres signataires.

Les contrôles suivants devraient être suivis pour les chèques :

- Tout chèque doit être libellé au nom du fournisseur indiqué sur la facture.
- Les chèques sont prénumérotés et les séquences contrôlées. Les numéros des chèques émis sont conformes avec le système comptable.
- Les signataires des chèques vérifient et révisent les documents qui accompagnent les chèques avant de les signer.
- Pour éviter un paiement en double, le comptable devrait apposer l'estampe d'inscription.

- L'accès aux chèques vierges est limité au personnel autorisé et les chèques sont gardés dans un tiroir verrouillé.
- Tous les chèques devraient être émis par l'entremise du système comptable pour que l'inscription soit faite dans les livres lors de l'émission du chèque.
- La personne qui achemine les chèques n'est pas la même personne qui les produit.
- Les relevés bancaires et les chèques annulés sont reçus et révisés par la direction / la présidence avant de les remettre au comptable.
- Les conciliations bancaires sont effectuées de façon mensuelle.
- Les conciliations bancaires sont révisées mensuellement par la direction / la présidence et par la présidence / le trésorier chaque trimestre.

Services bancaires électroniques

Aucune personne ne devrait avoir accès au compte bancaire en ligne de l'organisme sauf pour consultation et selon des paramètres définis avec l'institution financière. Les paiements bancaires préautorisés récurrents sont acceptables à condition que deux signataires les aient autorisés.

Le remboursement des dépenses (déplacement et autres)

Des contrôles appropriés doivent être mis en place pour le remboursement des dépenses encourues par les membres du personnel dans l'exercice de leurs fonctions. Les politiques devraient prévoir le remboursement de dépenses raisonnables, engagées et autorisées.

Les règles liées aux remboursements des dépenses devraient être bien détaillés dans le manuel des politiques de l'organisme. Dans tous les cas, un formulaire de remboursement des dépenses devrait être rempli avec toutes les pièces justificatives. Le formulaire et les reçus devraient être autorisés par le supérieur et la direction de l'organisme avant d'être transmis à la comptabilité. Avant de l'inscrire dans les livres, le comptable devrait vérifier les preuves, leur exactitude et l'approbation.

Voici plusieurs points / règles qui devraient figurer dans le manuel des politiques :

- Les dépenses des frais de voyage devraient être autorisées avant d'encourir les frais associés.
- Les réclamations devraient être reçues dans les 30 jours suivant la dernière journée de l'activité.
- Tous les formulaires de réclamation des dépenses devraient être accompagnés des pièces justificatives originales.
- Pour être admissible pour un remboursement, le participant doit avoir été présent pendant toutes les activités obligatoires prévues.
- Les particularités sur le type de transport admissible devrait être détaillé (transport en commun, moindre coût, classe économique, utilisation d'un véhicule personnel, etc.).

- Le taux par kilomètre devrait être indiqué et établi afin de couvrir les coûts de fonctionnement, d'assurances et d'entretien général du véhicule personnel.
- Un membre du personnel qui utilise son véhicule personnel de façon régulière dans l'exercice de ses fonctions devrait aviser son courtier d'assurances et assurer son véhicule pour un montant minimal d'un million de dollars afin de couvrir la responsabilité civile et le dommage aux biens résultant de l'usage de son véhicule.
- Le kilométrage entre le domicile et le lieu de travail désigné n'est pas remboursé.
- Les montants remboursés pour les frais de repas et les faux frais sont spécifiés.
- Une liste des dépenses non admissibles à un remboursement comme les boissons alcoolisées, les infractions au code de la route, les autres dépenses liées à l'utilisation du véhicule, l'adhésion à des clubs récréatifs ou sociaux, etc.
- Les taux d'hébergement raisonnables (chambre régulière, meilleur tarif) et les situations admissibles pour toute réclamation. Par exemple, si le déplacement entre le lieu de travail principal et le domicile est supérieur à 100 kilomètres et que la formation / le travail débute tôt ou tard dans la journée / la soirée.
- Les politiques sur les frais de télécommunication.
- Un montant ne peut être remboursé sans pièce justificative.
- Une personne (direction, présidence) ne peut pas approuver sa propre feuille de dépense. Par exemple, dans le cas de la direction, la présidence devrait approuver le formulaire de dépense.

La carte de crédit

Dans certaines situations, l'utilisation d'une carte de crédit au nom de l'organisme par des membres du personnel autorisés dans l'exercice de leurs fonctions peut augmenter l'efficacité et simplifier l'acquisition, la réception et le paiement des achats de faible valeur et des frais de déplacement.

Les avantages sont les suivants :

- Réduire le nombre de factures de faible valeur qui sont traitées par la comptabilité
- Réduire, dans la mesure du possible, les achats qui sont faits à partir des fonds de la petite caisse
- Réduire le nombre de demandes de remboursement
- Permettre d'être plus efficace lors de l'achat de biens et de services préautorisés
- Permettre de faire des achats lors d'une situation exceptionnelle

Des politiques et procédures doivent exister pour s'assurer que toutes les transactions effectuées sur les cartes de crédit de l'organisme soient dûment autorisées et correctement enregistrées dans le système comptable en temps opportun.

Les règles suivantes devraient s'appliquer :

- L'employé devrait signer un contrat pour l'utilisation de la carte de crédit qui énonce les obligations qu'il s'engage à respecter.
- Seul le détenteur de la carte sera autorisé à l'utiliser.
- Les dépenses imputées sur la carte de crédit de l'organisme doivent être conformes aux politiques d'achat et de déplacement de l'organisme.
- Les avances de fonds et les dépenses personnelles sur la carte de crédit devraient être strictement interdites.
- Les mesures pour assurer la sécurité de la carte devraient être suivies.
- À chaque utilisation de la carte de crédit, l'employé devrait remplir un formulaire pour le suivi des transactions effectuées sur la carte en indiquant le montant, la date de la dépense, le bénéficiaire, l'explication, la rubrique et le projet associé.
- Les reçus originaux pour chaque transaction devraient être joints au formulaire de suivi.
- Le relevé de la carte de crédit reçu mensuellement devrait être concilié au formulaire de suivi et aux reçus.
- Après la conciliation, le relevé de la carte de crédit et les documents d'appui devraient être approuvés par deux signataires autorisés, incluant le superviseur.
- Après l'autorisation, tous les documents devraient envoyés à la comptabilité sans délai.
- Le comptable devrait vérifier le relevé de la carte de crédit afin de s'assurer que les transactions et les approbations soient conformes aux politiques de l'organisme.
- Si les vérifications démontrent une utilisation déraisonnable de la carte, le Conseil devrait être avisé et des mesures disciplinaires devraient être envisagées.
- Lors de la cessation d'emploi, la carte devrait être retournée et annulée.

Pour éviter des frais d'intérêt, la banque devrait être autorisée à faire le paiement automatique de la carte de crédit mensuellement par deux signataires.

La petite caisse

Le nombre et la gravité des vols sont souvent proportionnels aux sommes contenues dans les petites caisses. Il est donc recommandé d'inclure un montant minime dans la petite caisse et d'adopter de bonnes politiques pour la gestion de la petite caisse.

Une petite caisse peut servir à rembourser des achats de faible valeur encourus par le personnel autorisé au lieu d'avoir à émettre des chèques pour effectuer des dépenses relativement mineures.

L'ouverture d'un compte de petite caisse devrait nécessiter l'autorisation de deux signataires.

Les fonds de la petite caisse devraient correspondre à la somme nécessaire pour régler de petites dépenses mensuelles. Le montant varie généralement de 100 \$ à 500 \$ selon les besoins de l'organisme.

La petite caisse doit être gardée en lieu sûr, sous clé, et confiée à une seule personne tenue personnellement responsable de ces fonds.

Le remboursement des dépenses de la petite caisse devrait être effectué en remplissant un bordereau de petite caisse avec le reçu original agrafé à ce bordereau. La valeur des pièces justificatives et la valeur en argent devraient toujours correspondre au montant original établi pour la petite caisse.

Lorsque nécessaire, le responsable de la petite caisse peut faire une demande de réapprovisionnement des fonds de la petite caisse. Le réapprovisionnement devrait être autorisé et vérifié pour s'assurer qu'il correspond au solde exact en argent et en pièces justificatives. La petite caisse devrait également faire l'objet d'une vérification à l'improviste.

L'annexe 15 donne un exemple d'une politique de la *Gestion de la petite caisse* qui peut s'appliquer à un organisme de petite ou de grande taille. Les annexes 16 et 17 donnent des exemples de formulaires pour la gestion de la petite caisse.

La gestion de la rémunération

*Les ressources humaines sont une des principales ressources d'un organisme, sinon son moyen d'être.*³² Comme la gestion des ressources humaines touche toutes les activités de l'organisme, il est important que le conseil d'administration utilise judicieusement ces ressources et établisse une politique salariale ou un programme de rémunération des employés. Les salaires représentant une dépense annuelle importante, il faut avoir analysé la situation financière de l'organisme et bien comprendre le contexte comme l'importance du poste au sein de l'organisme.

Le bureau de direction ou le comité des finances doit notamment revoir les procédures écrites sur la préparation de la paie et assurer le respect des lois et des règlements aux niveaux provincial et fédéral. En particulier, il devrait se familiariser avec la loi provinciale sur les normes de travail et voir à son respect. Par ailleurs, le bureau de direction ou le comité des finances ne devrait jamais hésiter à questionner la direction de l'organisme sur l'application et le respect de ces normes et politiques.

Une description sommaire du système de paie facilite la révision et assure une transition en douceur advenant le départ de la responsable de la paie. Les procédures écrites devraient inclure des détails sur la méthode de comptabilisation des paies, les étapes d'embauche et de départ des employés, la gestion des vacances et des congés, la préparation des rapports annuels (T4s et T4As) et l'administration des divers avantages sociaux, notamment :

³² *Guide pratique de vérification et de contrôle interne pour les organismes sans but lucratif*, préparé par la Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada, novembre 1996, page 62

- les retenues sur la paie : le régime de pensions du Canada (RPC), l'assurance-emploi (AE) et l'impôt sur le revenu
- les assurances collectives
- le fonds de pension ou RÉER collectif
- la Commission des accidentés du travail de la Nouvelle-Écosse

Retenues en fiducies et pénalités

Comme employeur, vous êtes responsable de retenir, de verser et de déclarer les retenues sur la paie. Ces cotisations et retenues sont placées en fiducie pour le Receveur général et sont versées par la suite selon le calendrier prévu. L'Agence du revenu du Canada peut vous imposer une pénalité égale à **10 %** du montant requis de cotisations au Régime de pensions du Canada (RPC), ou à l'assurance-emploi (AE), ou de l'impôt sur le revenu que vous auriez dû retenir, que vous avez retenu et n'avez pas versé, ou que vous avez retenu et avez envoyées en retard. Si vous êtes soumis à cette pénalité plus d'une fois dans la même année civile, l'Agence du revenu du Canada peut vous imposer une pénalité de **20 %** au deuxième versement et aux versements suivants si la faute a été commise volontairement ou dans des circonstances équivalant à une faute lourde.

La gestion de la TPS/TVH

La taxe sur les produits et services (TPS) est une taxe imposée sur la plupart des fournitures de produits et services effectuées au Canada. Les provinces participantes ont harmonisé leur taxe de vente provinciale avec la TPS pour introduire la taxe de vente harmonisée (TVH) dans ces provinces. Généralement, la TVH s'applique aux mêmes biens (tels les produits et services) que ceux qui sont assujettis à la TPS.³³

Devrez-vous vous inscrire ?

Si vous menez des activités commerciales au Canada, vous pourriez être tenu de vous inscrire à la TPS/TVH. Si vous êtes un inscrit à la TPS/TVH, vous devrez facturer et percevoir la TPS/TVH sur les fournitures taxables que vous effectuez au Canada et produire des déclarations de TPS/TVH à intervalles réguliers pour déclarer cette taxe. De plus, vous pouvez demander un crédit de taxe sur les intrants (CTI) dans votre déclaration de TPS/TVH pour récupérer la TPS/TVH payée ou payable sur les frais et les achats que vous utilisez, consommez ou fournissez dans le cadre de vos activités commerciales.³⁴

Vous devrez vous inscrire à la TPS/TVH si vous remplissez les deux conditions suivantes³⁵ :

- Vous effectuez des fournitures taxables au Canada
- Vous n'êtes pas un petit fournisseur

³³ Guide RC 4081(f) Rév. 10 *Renseignements sur la TPS/TVH pour les organismes à but non lucratif*, page 6

³⁴ Guide RC 4081(f) Rév. 10 *Renseignements sur la TPS/TVH pour les organismes à but non lucratif*, page 7

³⁵ Guide RC 4081(f) Rév. 10 *Renseignements sur la TPS/TVH pour les organismes à but non lucratif*, page 9

Si vous êtes un petit fournisseur et que vous choisissez de ne pas vous inscrire à la TPS/TVH, vous ne facturez pas la TPS/TVH à vos clients et vous ne pouvez pas demander de CTI pour récupérer la taxe payée ou payable sur vos achats et vos frais d'exploitation. Toutefois, si vous êtes un organisme sans but lucratif admissible, vous pourriez avoir droit au remboursement pour les organismes de services publics, même si vous choisissez de ne pas vous inscrire à la TPS/TVH.³⁶

Votre organisme sans but lucratif est un petit fournisseur dans un trimestre civil donné et dans le premier mois qui suit immédiatement ce trimestre si vos recettes à l'échelle mondiale provenant de vos fournitures taxables n'ont pas dépassé 50 000 \$ au cours des quatre trimestres civils précédents. Si, au cours d'un trimestre civil donné, le total de vos recettes provenant de vos fournitures taxables à l'échelle mondiale dépasse 50 000 \$, vous cessez immédiatement d'être un petit fournisseur et devez-vous inscrire à la TPS/TVH.³⁷

Mise en situation

ABC est un organisme sans but lucratif dans un centre communautaire.

L'organisme vend des billets pour des spectacles et fait de la location de salles. Chaque année les ventes de location et de billets augmentent et, connaissant les règles de TPS/TVH, le comptable effectue le suivi pertinent. L'organisme a enregistré et a commencé à charger la TPS/TVH au moment où les fournitures taxables ont dépassé 50 000 \$ au cours de quatre trimestres civils précédents.

Différences entre les OSBL et les organismes de bienfaisance

Il est important que votre organisme comprenne les règlements de la TVH qui s'appliquent car il y a une différence entre les organismes sans but lucratif et les organismes de bienfaisance. Pour les organismes sans but lucratif, la TVH s'applique à la plupart des fournitures (produits et services). S'il y a des exceptions, la législation les spécifie. Pour les organismes de bienfaisance, la plupart des fournitures (produits et services) sont exonérées. De plus, les crédits de taxe sur les intrants (CTI) pour recouvrir la TVH payée sur les achats sont limités.

La location permet d'illustrer la différence entre un organisme sans but lucratif et un organisme de bienfaisance. Pour l'organisme sans but lucratif, la TPS/TVH s'applique pour les locaux loués à court terme et les locaux d'installations. Pour un organisme de bienfaisance, la location de logements provisoires (pour une occupation de moins d'un mois) et la location d'installations sont exonérées.

Mise en situation

Un organisme sans but lucratif a fait une demande avec succès à l'Agence de revenu Canada pour être enregistré comme un organisme de bienfaisance. Le comptable interne et le vérificateur externe n'ont pas réalisé qu'il y avait des

³⁶ Guide RC 4081(f) Rév. 10 *Renseignements sur la TPS/TVH pour les organismes à but non lucratif*, page 9

³⁷ Guide RC 4081(f) Rév. 10 *Renseignements sur la TPS/TVH pour les organismes à but non lucratif*, page 9

règles différentes qui s'appliquaient. L'erreur a été découverte plusieurs années plus tard, engendrant ainsi pour l'organisme 75 000 \$ en taxe, intérêt et pénalités.

Remboursement spécial de la TPS/TVH pour les organismes de services public

Un remboursement spécial de la TPS/TVH permet aux organismes sans but lucratif admissibles et aux organismes de bienfaisance de récupérer 50 % de la TPS et de la partie fédérale de la TVH payée ou payable sur leurs achats et dépenses admissibles pour lesquels ils ne peuvent pas demander de crédit de taxe sur les intrants ou autres remboursements. Les organismes sans but lucratif admissibles et les organismes de bienfaisance pourraient également avoir droit à un remboursement de la partie provinciale de la TVH. Vous n'avez pas à être inscrit à la TPS/TVH pour demander ce remboursement. Généralement, un organisme sans but lucratif est admissible si son pourcentage de financement public pour l'exercice, ou les deux précédents, représente au moins 40 % de ses recettes totales.

Vous n'avez pas à être inscrit à la TPS/TVH pour demander ce remboursement.

En conclusion, le domaine de taxation est complexe et les règles qui s'appliquent aux entreprises ne sont pas les mêmes que les règles qui s'appliquent aux organismes sans but lucratif ou aux organismes de bienfaisance. Comme conseil d'administration, assurez-vous de consulter des spécialistes comptables spécialisés dans les règles particulières pour les organismes sans but lucratif et les organismes de bienfaisance.

Autres rapports remis aux organismes de réglementation

Déclaration de revenu des sociétés (T2)

« Toutes les sociétés résidentes (excepté les sociétés d'État exonérées d'impôt, les colonies huttérites et les organismes de bienfaisance enregistrés) doivent produire une déclaration T2 pour chaque année d'imposition, même si elles n'ont pas d'impôt à payer.»³⁸ Ceci comprend :

- les organismes sans but lucratif
- les sociétés exonérées d'impôt
- les sociétés inactives

Sur la réclamation de taxe, l'organisme à but non lucratif va déclarer qu'il est exonéré selon l'article 149 (1)l).

³⁸ L'agence du revenu du Canada. 2016. Déclarations de revenus des sociétés. [EN LIGNE] Disponible à: <http://www.cra-arc.gc.ca/tx/bsnss/tpcs/crprtns/rtrn/menu-fra.html>. [Accessed 6 June 2016]

« L'article 149 (1)l) exonère d'impôt un club, une société de personnes ou une association, qui n'est pas un organisme de bienfaisance et dont le seul mandat est l'une des activités suivantes :

- le bien-être social;
- les améliorations à la communauté;
- les loisirs ou le divertissement;
- toute autre activité non lucrative.»³⁹

Aucune partie du revenu de l'organisme n'est payable à un membre et ne peut, par ailleurs, servir au profit personnel de ce dernier à moins qu'il ne constitue un club, une société de personnes ou une association chargée de promouvoir le sport amateur au Canada.

Même si l'organisme est exonéré, l'organisme doit joindre à sa déclaration T2 des renseignements tirés des états financiers pour la période visée par la déclaration en utilisant *l'index général des renseignements financiers* (IGRF).

La date limite est de six mois après la fin de chaque année d'imposition (l'année financière). Généralement, il n'y a pas de pénalités pour un organisme sans but lucratif si la réclamation T2 est soumise en retard (parce qu'il n'y a aucun impôt à payer) mais le fait de ne pas soumettre le formulaire T2 peut retarder le remboursement spécial de la TPS/TVH pour les organismes de services publics.

L'organisme devra peut-être produire le formulaire T1044, *Déclaration de renseignements des organismes sans but lucratif* (OSBL). Il y a des pénalités pour le retard de cette réclamation. Voir la prochaine section.

Réclamation pour les organismes sans but lucratif (T1044)

Le formulaire T1044, *Déclaration de renseignements des organismes sans but lucratif* (OSBL), s'applique à l'organisme sans but lucratif si l'une des conditions suivantes est remplie :

- il a reçu ou avait le droit de recevoir, dans l'année d'imposition, des dividendes imposables, des intérêts, des loyers ou des redevances d'une valeur totale supérieure à 10 000 \$;
- il a eu un actif d'une valeur totale dépassant 200 000 \$ à la fin de l'année d'imposition précédente;
- il a dû produire un formulaire T1044 pour une année d'imposition précédente.

Si l'organisme doit produire un formulaire T1044 pour une année d'imposition, il devra aussi en produire un pour toutes les années d'imposition à venir.

³⁹ L'agence du revenu du Canada. T4012(F) Rév. 15. Guide T2 – Déclaration de revenus des sociétés 2015.

Le formulaire T1044 doit être produit dans les six mois suivant la fin de l'année d'imposition (année financière).

Si l'organisme ne produit pas sa déclaration de renseignements des OSBL dans le délai prévu, il devra payer une pénalité de base de 25 \$ par jour de retard. La pénalité minimale est de 100 \$ et peut s'élever jusqu'à un maximum de 2 500 \$ pour chaque déclaration non produite.

Un bon nombre de comptables, même dans les cabinets nationaux, ne connaît pas bien les règles de taxe pour les organismes sans but lucratif. Pour éviter des pénalités, c'est important de poser la question à votre comptable et de s'assurer qu'une T1044 est soumise, le cas échéant.

La réclamation T1044 ne s'applique pour des organismes de bienfaisance car ils ont leur propre déclaration (voir la section qui suit).

Mise en situation

Un organisme utilisait un cabinet comptable pour la préparation des rapports de la fin d'année. Quand l'organisme a changé de cabinet comptable, on a découvert que des T1044 n'avaient jamais été soumis même si l'organisme avait atteint les conditions des actifs supérieurs à 200 000 \$ cinq ans plus tôt. Le total des pénalités pour le défaut de produire ces cinq réclamations était de 10 000 \$.

La solution : le nouveau cabinet comptable a soumis une divulgation volontaire (avec les T1044 qui manquaient) à l'Agence du Revenu du Canada et a demandé une exonération des pénalités associées au retard des T1044s. L'agence du Revenu Canada a accepté la divulgation.

Réclamation pour les organismes de bienfaisance (T3010)

La différence entre un organisme de bienfaisance et un organisme sans but lucratif (OSBL) est que l'organisme de bienfaisance doit passer par un processus d'enregistrement avec l'Agence du Revenu Canada pour obtenir un numéro d'enregistrement aux fins de bienfaisance.

L'Annexe 18 présente un tableau qui explique la différence entre un organisme de bienfaisance enregistré et un organisme sans but lucratif.

Dans les six mois suivant la fin de son exercice, l'organisme doit produire le formulaire T3010 *Déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés*. Si l'organisme ne produit pas la déclaration, son enregistrement pourrait être révoqué. Lorsque l'enregistrement est révoqué, l'organisme perd le droit de remettre des reçus officiels de dons, il n'est plus exonéré de l'impôt sur le revenu et il est obligé de donner l'ensemble de ses biens restants à un donataire admissible ou de payer un impôt de révocation égal à la valeur totale des biens. Sur la présentation d'une nouvelle demande d'enregistrement, une pénalité de 500 \$ pour production tardive s'applique.

Il y a autres obligations et exigences liées à l'enregistrement. Par exemple, vous devrez vous assurer que l'organisme dépense annuellement un montant minimal pour ses activités de bienfaisance ou en dons à des donataires reconnus. L'organisme de bienfaisance doit aussi suivre certains règlements liés à la production des reçus officiels.

La Commission des accidentés du travail de la Nouvelle-Écosse (WCB)

La Commission des accidentés du travail de la Nouvelle-Écosse est une forme d'assurance contre les blessures pouvant survenir sur les lieux de travail. L'employé reçoit un pourcentage de son salaire perdu en raison de la blessure. La Commission paie également pour d'autres services afin d'aider l'employé à retourner au travail. Une couverture à long terme est fournie aux employés qui ne peuvent pas retourner au travail. D'autre part, l'employeur inscrit à la Commission est protégé contre des poursuites éventuelles de l'employé.

Généralement, l'enregistrement est obligatoire pour tous les employeurs qui ont trois employés ou plus et qui œuvrent dans une industrie déterminée.

Un employeur peut aussi s'inscrire volontairement même s'il n'est pas dans une industrie déterminée ou qu'il compte moins de trois employés.

L'usage des sous-traitants

Si votre organisme utilise des sous-traitants, il très important d'obtenir une lettre d'autorisation prouvant qu'ils sont inscrits à la Commission des accidentés du travail et que leur compte est en règle. Si le sous-traitant n'a pas d'assurance, vous serez responsable de payer une assurance selon la portion liée à la main d'œuvre dans le contrat. Si le sous-traitant a un compte qui n'est pas en règle avec la Commission, vous serez tenu responsable des primes. Une fois l'an, vous devez compléter un rapport incluant tous les détails des sous-traitants retenus par votre organisme pendant l'année.

Mise en situation

Un organisme qui engage des artistes et charpentiers pour les pièces de théâtre et spectacles devrait suivre les règles pour les sous-traitants afin d'éviter des coûts imprévus avec la Commission.

Conclusion

Le but de ce guide était de démontrer la relation entre la qualité de gouvernance, des systèmes de contrôles internes, la qualité des renseignements financiers de l'organisme, l'efficacité des activités et la conformité aux règlements. En d'autres mots, une attention soutenue aux systèmes financiers et aux contrôles internes facilite l'atteinte des objectifs de l'organisme.

Les membres du conseil d'administration sont les responsables ultimes de la culture de l'organisme. Le respect et l'adhésion aux politiques aident les membres du conseil d'administration à s'assurer du respect de leurs obligations fiduciaires. Par conséquent, les membres du conseil d'administration ne devraient pas hésiter à poser des questions en réunions et discuter des questions financières. Le conseil d'administration devrait également savoir quand il est nécessaire d'obtenir des conseils financiers et juridiques.

Nous espérons que les outils, les mises en situations ainsi que les formulaires et les listes de contrôle figurant dans les annexes vous aideront à mieux gérer votre organisme.

Documents consultés

AGENCE DU REVENU DU CANADA

- Organismes de bienfaisance et dons
<http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/menu-fra.html>
- Guide RC4081(f) Renseignements sur la TPS/TVH pour les organismes à but non lucratif
- Guide RC 4082(f) Renseignements sur la TPS/TVH pour les organismes de bienfaisance
- Guide T4117(f) Guide d'impôt pour la Déclaration de renseignements des organismes sans but lucratif (OSBL)
- Retenues sur la paie
<http://www.cra-arc.gc.ca/tx/bsnss/t�cs/pyrll/menu-fra.html>
- Guide T4012(f), Guide T2 -Déclaration de revenus des sociétés 2015

BDO CONSULTING 2009 *Segregation of Duties Checklist*

COLLÈGE COMMUNAUTAIRE DU NOUVEAU-BRUNSWICK DE DIEPPE et UNIVERSITÉ SAINTE-ANNE

- Cour FINA 1049-Gestion Financière

CONSEIL RH

- *Profils de poste*
http://hrcouncil.ca/info-rh/personnes-competentes-descriptions.cfm#_secA6

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, INNOVATION et EXPORTATION, Québec *Le contrôle interne : Guide de procédures*

FÉDÉRATION DES COMMUNAUTÉS FRANCOPHONES ET ACADIENNE DU CANADA, *Organismes sans but lucratif : Guide pratique de vérification et de contrôle interne*

GOVERNEMENT DU CANADA

- *Politique sur la gestion financière des ressources, l'information et les rapports financiers*
<https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=18796#appA>

INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGRÉÉS

- BURKE-ROBERTSON, Jane *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'obligation financière*
- BERROW, Richard J *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'indemnisation et l'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants*
- Norme Canadienne d'audit, NCA 315 *Compréhension de l'entité et de son environnement aux fins de l'identification et de l'évaluation des risques d'anomalie significatives*

- CORNACCIA, Dan *Des comptables à bord, Guide pour devenir administrateur d'un organisme sans but lucratif*
- Collections Normes et recommandations de CPA Canada, Chapitre 4400 *Présentation des états financiers des organismes sans but lucratif*
- Collections Normes et recommandations de CPA Canada, Chapitre 1001 *Fondements conceptuels des états financiers des organismes sans but lucratif*
- Collections Normes et recommandations de CPA Canada, Chapitre 4250 *Information financières prospectives*

INSTITUTE OF CHARTERED ACCOUNTANTS OF NOVA SCOTIA (ICANS), formation:

- COOK, Blair *Behind Boardroom Doors : Achieving Governance Advantage, PD15160831, March 7, 2016*
- BLATCH, Ward *Internal Controls for Small Business Systems IT507FA, Nov 18, 2010*
- OROOMCHI, Massood *Integrated Management Practices and Controls F209F, Nov 23, 2010*
- OROOMCHI, Massood *Design, Implementation and Evaluation of Internal Controls for Governmental Organizations F207F Nov 22, 2010*
- HELD, Tyler *Evaluating Internal Control: A top Down Risk Based Audit Approach, A116F, Oct 29, 2010*
- MATHUR, Arun *How to Improve Governance in Not for Profit Entities, PD12131271, Nov 6, 2012*
- HODDER, Cheryl, *Corporate Governance Best Practices*, Jun 10, 2008

ROBICHAUD, Francis *Gestion financière*

SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE *Ressources pour la responsabilisation et la gestion financière dans le secteur bénévole et communautaire*

THE MUTTART FOUNDATION/ALBERTA CULTURE AND COMMUNITY SPIRIT BOARD DEVELOPMENT PROGRAM, *Financial Responsibilities of Not-for-Profit Boards, A Self-Guided Workbook*

VILLE DE GENÈVE *Guide de contrôle interne à l'usage des organismes subventionnés*

WORERS'COMPENSATION BOARD OF NOVA SCOTIA

- <http://www.wcb.ns.ca/>

Annexe 1 Liste des questions à poser avant de siéger sur un conseil

Questions⁴⁰ à poser par les administrateurs avant de siéger sur un conseil et pour mieux comprendre l'organisme:

- 1) Quelle est la forme juridique de l'organisme ?
- 2) S'agit-il d'un organisme de bienfaisance enregistré ? Est-ce l'enregistrement est en règle ?
- 3) Est-ce que l'organisme est en conformités avec les exigences de l'agence de revenus Canada ? Par exemple pour les organismes à but non-lucratif est-ce qu'une réclamation T1044 Déclaration de renseignements des organismes sans but lucratif est obligés ? Et si oui, est-ce que les réclamations sont à jour ? Si l'organisme est un Organisme de bienfaisance enregistrée, est-ce que les déclarations de renseignements T3010 sont à jour ?
- 4) Est-ce que l'organisme a un manuel de gouvernance et/ou un manuel administratif et guide des politiques ? Vous devrez le(s) consulter et l'évaluer pour déterminer si le manuel est courant, à jour (sujet à des révisions périodique), et couvrent tous points pertinents.
- 5) Est-ce que l'organisme oblige les administrateurs de signé un Déclaration de confidentialité et un Déclaration d'engagement envers le code de déontologie ?
- 6) Le mandat / raison d'être de l'organisme est-il clair ? Est-ce que les programmes de l'organisme s'unissent avec sa mission ?
- 7) Si vous devenez administrateur, existe-t-il des possibilités de conflit d'intérêt ?
- 8) Est-ce que l'organisme maintien l'assurance de responsabilité pour des dirigeants et administrateurs ?
- 9) Est-ce que l'organisme a des politiques d'indemnisation pour les administrateurs dans l'évènement d'une poursuite contre l'organisme ou l'administrateur est nommé personnellement ?
- 10) Est-ce que l'organisme suivre les politiques adopté pour la gestion de Resource Humaine ? Est-ce que les employés ont tous des contrats de travail écrits ?
- 11) Est-ce que les remises de paies avec l'agence de Revenu de Canada sont à jour ? La Loi de l'impôt sur le revenu tient les administrateurs personnellement responsables pour des impôts non payés.

Cette liste n'est pas exhaustive. D'autres types de questions peuvent et devraient être posées avant de siéger sur un conseil.

⁴⁰ Source des plusieurs questions : Publication de l'Institut Canadien des Comptables agréés : 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'obligation fiduciaire, R. Jane Burke-Robertson (2009), page 7-8

Évaluation et gestion des risques

Nom de l'organisme
Date

Date

Annexe 2a Évaluation et gestion des risques (exemples)

* les exemples 1 et 2 et l'idée du modèle sont inspirés du *Guide de contrôle interne à l'usage des organismes subventionnés*, Ville de Genève.

Annexe 2b Évaluation et gestion des risques (vide)

Évaluation et gestion des risques

Nom de l'organisme

Date

Risques principaux	Actions déjà en place pour atténuer ce risque	Évaluation du risque			
		Probabilité	Impact	Décision	Plan d'actions additionnels
					Coût
Note 1					
Note 2					
Note 3					
Note 4					
Note 5					
Note 6					
Note 7					
Note 8					
Note 9					
Note 10					
Note 11					
Note 12					
Note 13					
Note 14					
Note 15					
Note 16					
Note 17					
Note 18					
Note 19					
Note 20					
Note 21					
Note 22					
Note 23					
Note 24					
Note 25					
Note 26					
Note 27					
Note 28					
Note 29					
Note 30					
Note 31					
Note 32					
Note 33					
Note 34					
Note 35					
Note 36					
Note 37					
Note 38					
Note 39					
Note 40					
Note 41					
Note 42					
Note 43					
Note 44					
Note 45					
Note 46					
Note 47					
Note 48					
Note 49					
Note 50					
Note 51					
Note 52					
Note 53					
Note 54					
Note 55					
Note 56					
Note 57					
Note 58					
Note 59					
Note 60					
Note 61					
Note 62					
Note 63					
Note 64					
Note 65					
Note 66					
Note 67					
Note 68					
Note 69					
Note 70					
Note 71					
Note 72					
Note 73					
Note 74					
Note 75					
Note 76					
Note 77					
Note 78					
Note 79					
Note 80					
Note 81					
Note 82					
Note 83					
Note 84					
Note 85					
Note 86					
Note 87					
Note 88					
Note 89					
Note 90					
Note 91					
Note 92					
Note 93					
Note 94					
Note 95					
Note 96					
Note 97					
Note 98					
Note 99					
Note 100					
Note 101					
Note 102					
Note 103					
Note 104					
Note 105					
Note 106					
Note 107					
Note 108					
Note 109					
Note 110					
Note 111					
Note 112					
Note 113					
Note 114					
Note 115					
Note 116					
Note 117					
Note 118					
Note 119					
Note 120					
Note 121					
Note 122					
Note 123					
Note 124					
Note 125					
Note 126					
Note 127					
Note 128					
Note 129					
Note 130					
Note 131					
Note 132					
Note 133					
Note 134					
Note 135					
Note 136					
Note 137					
Note 138					
Note 139					
Note 140					
Note 141					
Note 142					
Note 143					
Note 144					
Note 145					
Note 146					
Note 147					
Note 148					
Note 149					
Note 150					
Note 151					
Note 152					
Note 153					
Note 154					
Note 155					
Note 156					
Note 157					
Note 158					
Note 159					
Note 160					
Note 161					
Note 162					
Note 163					
Note 164					
Note 165					
Note 166					
Note 167					
Note 168					
Note 169					
Note 170					
Note 171					
Note 172					
Note 173					
Note 174					
Note 175					
Note 176					
Note 177					
Note 178					
Note 179					
Note 180					
Note 181					
Note 182					
Note 183					
Note 184					
Note 185					
Note 186					
Note 187					
Note 188					
Note 189					
Note 190					
Note 191					
Note 192					
Note 193					
Note 194					
Note 195					
Note 196					
Note 197					
Note 198					
Note 199					
Note 200					
Note 201					
Note 202					
Note 203					
Note 204					
Note 205					
Note 206					
Note 207					
Note 208					
Note 209					
Note 210					
Note 211					
Note 212					
Note 213					
Note 214					
Note 215					
Note 216					
Note 217					
Note 218					
Note 219					
Note 220					
Note 221					
Note 222					
Note 223					
Note 224					
Note 225					
Note 226					
Note 227					
Note 228					
Note 229					
Note 230					
Note 231					
Note 232					
Note 233					
Note 234					
Note 235					
Note 236					
Note 237					
Note 238					
Note 239					
Note 240					
Note 241					
Note 242					
Note 243					
Note 244					
Note 245					
Note 246					
Note 247					
Note 248					
Note 249					
Note 250					
Note 251					
Note 252					
Note 253					
Note 254					
Note 255					
Note 256					
Note 257					
Note 258					
Note 259					
Note 260					
Note 261					
Note 262					
Note 263					
Note 264					
Note 265					
Note 266					
Note 267					
Note 268					
Note 269					
Note 270					
Note 271					
Note 272					
Note 273					
Note 274					
Note 275					
Note 276					
Note 277					
Note 278					
Note 279					
Note 280					
Note 281					
Note 282					
Note 283					
Note 284					
Note 285					
Note 286					
Note 287					
Note 288					
Note 289					
Note 290					
Note 291					
Note 292					
Note 293					
Note 294					
Note 295					
Note 296					
Note 297					
Note 298					
Note 299					
Note 300					
Note 301					
Note 302					
Note 303					
Note 304					
Note 305					
Note 306					
Note 307					
Note 308					
Note 309					
Note 310					
Note 311					
Note 312					
Note 313					
Note 314					
Note 315					
Note 316					
Note 317					
Note 318					
Note 319					
Note 320					
Note 321					
Note 322					
Note 323					
Note 324					
Note 325					
Note 326					
Note 327					
Note 328					
Note 329					
Note 330					
Note 331					
Note 332					
Note 333					
Note 334					
Note 335					
Note 336					
Note 337					
Note 338					
Note 339					
Note 340					
Note 341					
Note 342					
Note 343					
Note 344					
Note 345					
Note 346					
Note 347					
Note 348					
Note 349					
Note 350					
Note 351					
Note 352					
Note 353					
Note 354					
Note 355					
Note 356					
Note 357					
Note 358					
Note 359					
Note 360					
Note 361					
Note 362					

Probabilité	Impact	Décision
1 = Improbable	1 = Mineur	Accepter
2 = Possible	2 = Modéré	Réduire (mitigation)
3 = Probable	3 = Important	Transférer (partager)
4 = Presque sûr	4 = Majeur	Éviter (éliminer)

* l'idée du modèle est inspiré du *Guide de contrôle interne à l'usage des organismes subventionnés*, Ville de Genève

Annexe 3 Guide de fonctionnement du comité de vérification ou des finances

Rôles:

Examiner les politiques opérationnelles et financière de l'organisme.

Effectuer une liaison efficace et transparente entre le Conseil d'administration, le Bureau de direction, les vérificateurs externes et la direction de l'organisme.

Aider la direction à s'acquitter de ses responsabilités relatives aux politiques et aux pratiques financières et opérationnelles (conditions de travail de personnel, respect des statuts et des règlements).

S'assurer que toutes les pratiques et les systèmes de contrôle interne qui sont en vigueur fonctionnent et soient respectées.

Composition :

3 membres du Conseil d'administration / Bureau de direction dont l'une est la responsable de la trésorerie.

Nommé annuellement par le bureau de direction à la première réunion qui suivant l'assemblée générale annuelle. Idéalement chaque membre est nommé pour un mandat d'un à deux ans.

Les membres du comité élisent l'un d'entre eux à la présidence lors de la première réunion suivant l'assemblée générale annuelle.

Fréquence des réunions :

Au moins 2 à 3 fois par année.

Convocation :

Convoquées habituellement par la présidence du comité.

La première réunion qui suit l'assemblée annuelle est habituellement convoquée par la trésorerie de l'organisme.

L'avis de convocation comprend l'ordre du jour, la date et le lieu de la réunion et est envoyé à chacun des membres au moins 5 jours avant la date de la réunion. Une copie est aussi envoyée au vérificateur externe (même si le vérificateur externe n'est pas

invité). Toute documentation pertinente aux délibérations du comité, dans la mesure du possible, est aussi remise au moins 5 jours à l'avance.

Quorum :

La majorité simple.

Documentation (procès-verbaux) :

Un procès-verbal de toutes les décisions importantes et de travail du comité au cours de la réunion.

Remettre une copie aux membres du comité de vérification et au vérificateur externe.

La présidence du comité présente au bureau de direction un rapport sur les délibérations de la réunion du comité de vérification.

Le bureau de direction reçoit le procès-verbal de la réunion du comité de la vérification.

Fonctions du comité :

Information financière interne

- Recevoir le budget annuel approuvé par le Bureau de direction
- Revoir les états financiers vérifiés à être adoptés à l'AGA.
- Revoir la lettre de recommandations
- Recevoir les plus récents états financiers internes de l'organisme
- Recommander au bureau de direction des mesures à prendre pour protéger l'actif
- S'assurer que les données comptables sont exactes, fiables et produites rapidement
- S'occuper de toute autre question relative aux données financières
- Signaler au bureau de direction tout changement important des principes et des méthodes comptables
- Signaler au bureau de direction toute modification de la présentation des états vérifiés

États financiers et vérificateurs externes

- Au besoin, rencontrer les vérificateurs avant la fin de l'exercice financier de l'organisme pour planifier la vérification légale
- Examiner les modalités de la lettre de mission des vérificateurs et leurs honoraires
- Examiner l'étendue de la vérification et discuter du plan de vérification

- Au besoin, revoir avec les vérificateurs s'il y a lieu d'augmenter les tests de vérification de certaines mesures de contrôle jugées insuffisantes par le comité
- Revoir les états financiers annuels vérifiés de l'organisme
- Revoir la lettre de recommandations des vérificateurs et la réponse de la direction
- Déposer les états financiers et la lettre de recommandations au bureau de direction.
- Après la vérification, discuter avec les vérificateurs de leurs constatations, des restrictions quant à l'étendue des travaux, ainsi que des problèmes qu'ils ont connus dans l'exécution de leur mandat de vérification
- Présenter au bureau de direction un rapport sur tout désaccord entre les vérificateurs et la direction que le comité ne pourrait régler dans un délai raisonnable.

Autres mesures de contrôle interne

- Revoir le guide pratique de contrôle interne créé par la direction de l'organisme
- Examiner les plans anti-sinistres, particulièrement dans le domaine informatique
- Revoir les statuts et les règlements, les politiques financières et administratives et le manuel de politiques et de procédures du personnel (embauche, évaluation, conditions de travail du personnel et respect des lois gouvernementales régissant le milieu de travail)
- Vérifier s'il y a des conflits d'intérêts entre les divers paliers de l'organisme, avec les membres ou avec les bailleurs de fonds. Revoir les procédures pour éviter tout genre de conflit
- Vérifier si les administrateurs, les membres de la direction et les employés respectent le code de conduite de l'organisme, de même que ses objectifs

Liste de contrôle

Annexe 4 Liste de contrôle

	Oui fait	Oui, à faire	Non	Commentaire
Gouvernance				
Objectifs:				
Descriptions de poste pour le Conseil, le Bureau de direction, le comité de vérification ou finance et la direction générale				
Structure des comités appropriés (vérification, nomination, gouvernance etc.)				
Mandats écrits pour le conseil et les comités				
Est-ce que les statuts et règlements de l'organisme définissent les rôles et responsabilités du Conseil d'administration, du Bureau de direction, du comité de finances ou de vérification ?				
Est-ce que le Bureau de direction / Conseil d'administration a défini formellement les rôles et responsabilités des responsables financiers et du contrôle interne ? Est-ce qu'ils révisent ces rôles annuellement ?				
Documentation de la délégation de pouvoirs entre le Conseil et la gestion				
Est-ce qu'il y a une politique qui définit les responsabilités et l'autorité déléguée à la direction générale ?				
Est-ce que le Bureau de direction /Conseil d'administration a bien défini et communiqué son rôle/autorité et le rôle/autorité de la gestion ?				
Est-ce qu'il y a une politique formelle sur les types de question/ événements qui nécessitent une discussion ou l'approbation au niveau du Conseil ? (situations légales, etc)				
Est-ce que le Bureau de direction / Conseil d'administration a établi un échéancier pour les discussions et l'approbation au niveau du Conseil ?				
Est-ce que le Bureau de direction/Conseil d'administration révise les activités de la direction générale pour s'assurer qu'elle ne va pas au-delà de l'autorité déléguée ?				
L'attitude des dirigeants relatives à l'adhérence des politiques et procédures (Code de conduite) et actions réparatrices				
Est-ce que les valeurs éthiques sont formalisées et est-ce que les dirigeants montrent l'exemple ?				

Liste de contrôle

Gouvernance	Oui fait	Oui, à faire	Non	Commentaire
<i>Information suffisante et en temps opportun (incluant les informations sensibles fournies au conseil)</i>				
Est-ce que le Bureau de direction se rencontre mensuellement et est-ce que les procès verbaux sont préparés ?				
Est-ce que le Conseil d'administration se rencontre régulièrement et est-ce que les procès verbaux sont préparés ?				
Est-ce que toutes les informations importantes (financières et autres) sont communiquées au Bureau de direction / Conseil d'administration en temps opportun ?				
Est-ce que le Bureau de direction/Conseil d'administration/Comité des finances approuve les budgets opérationnels et pour des projets importants ?				
Est-ce que le Bureau de direction / Conseil d'administration / Comité de finance ou vérification reçoit et compare les rapports financiers aux budgets et examine les commentaires de la gestion sur les variances ?				
Est-ce que le Bureau de direction/Conseil d'administration n'hésite pas à demander des questions difficiles à la gestion et est-ce qu'il fait le suivi pour avoir les réponses ?				
Est-ce que le Bureau de direction/ Conseil d'administration / Comité de finance participe dans l'approbation des décisions majeures liées aux finances (projets ou achats importants, questions salariales pour la direction générale) ?				
Est-ce que le Bureau de direction et comité de finance ou vérification fait un contrôle approprié du système financier, des contrôles internes et du système informatique et ses contrôles ?				
Est-ce que le Bureau de direction / Conseil d'administration reçoit un compte rendu de l'évaluation des systèmes de contrôle de l'organisme sur une base annuelle (fourni par le comité de finance/vérification, trésorier) ?				

Liste de contrôle

Gouvernance	Oui fait	Oui, à faire	Non	Commentaire
Est-ce que le Bureau de direction/Conseil d'administration s'assure qu'il y a un suivi aux recommandations du rapport sur les systèmes de contrôle interne ?				
Indépendance des membres du conseil et des responsables de gestion et reconnaissance et gestion des conflits d'intérêts				
Est-ce que les membres du Bureau de direction /Conseil d'administration / Comité de finance sont indépendants de la gestion (aucun conflit d'intérêt) ?				
Y a-t-il un processus pour évaluer l'indépendance des membres du Conseil d'administration (affiliations, transactions) ?				
Y a-t-il un comité de nomination ?				
Est-ce que les membres du Bureau de direction /Conseil d'administration / Comité de finance certifient (signent) annuellement un formulaire relatif au respect du code de déontologie et des règles d'indépendance ?				
Connaissances, compétences, éducation et orientation appropriés des membres du conseil				
Est-ce que le Conseil recrute et choisit des membres ayant des compétences diversifiées et utiles à l'association ?				
Est-ce qu'il y a des personnes compétentes sur le plan financier au comité de vérification / finance (au moins une personne) ?				
Est-ce le Conseil offre une formation aux nouveau membres du Conseil, notamment sur les rôles et responsabilités ?				
Supervision du conseil relative à la planification stratégique et aux évaluations du risque				
Est-ce que le Conseil d'administration fait une évaluation régulière des risques (risque que la gestion n'effectue pas de contrôles internes ou autres) ?				

Liste de contrôle

	Oui fait	Oui, à faire	Non	Commentaire
Gouvernance				
Supervision du conseil relative aux rémunérations, embauches et évaluations des employés clés (direction générale)				
Est-ce que le Conseil discute de la pertinence des postes et s'assure des plans de succession ?				
Le rôle du comité de vérification (finances) dans la gestion financière et les systèmes de contrôle interne incluant la révision des périmètres et frais de vérification externe				
Lorsque prévu par les statuts et règlements ou si le Bureau de direction décide d'établir un comité de vérification/finances, est-ce qu'un guide formel existe pour le fonctionnement du comité (rôles, fréquence de réunions, fonctions, niveau de responsabilité lié aux systèmes de contrôles internes et politiques et pratiques financières) ?				
Est-ce que le comité a des réunions régulières et prévues et est-ce des procès verbaux existent pour ces réunions ?				
Est-ce que le comité de vérification/finances reçoit des rapports de la responsable de comptabilité et la gestion sur les systèmes de contrôles ? (faiblesses, insuffisance) ?				
Est-ce que le comité de finance / vérification a la possibilité de communiquer avec les vérificateurs externes pour discuter du système financier, contrôles, inquiétudes, recommandations de façon annuelle ?				
L'usage des sessions à huis clos, incluant des huis-clos avec les vérificateurs externes				
Est-ce que le Conseil d'administration utilise des sessions huis-clos, au besoin ?				
Préparation des autoévaluations par les membres du conseil et des comités				
Est-ce que le Conseil d'administration et Bureau de direction fait des auto-évaluations de façon annuelle ?				

Liste de contrôle

Gouvernance				
	Oui fait	Oui, à faire	Non	Commentaire

Plan d'action réponses «oui, à faire» ou «non» :

Échéancier :

8.9

Liste de contrôle: L'environnement de gestion

L'environnement de gestion	Oui fait	Oui, à faire	Non s/o	Commentaire
<i>Philosophie de gestion et style d'opération</i>				
Est-ce que la gestion démontre de façon continue, en paroles et en gestes, des normes élevées de déontologie ?				
Est-ce que la gestion voit les contrôles internes d'une façon positive ?				
Est-ce que la gestion réagit positivement aux organismes de réglementation, incluant l'Agence du revenu du Canada et les vérificateurs externes ou est-ce qu'elle démontre de l'hostilité ou de la gêne ?				
Est-ce que la gestion réagit en temps opportun aux indications de problèmes et de risques et prépare une réponse appropriée ?				
<i>Surveillance par la gestion</i>				
Est-ce que la gestion a bien communiqué les objectifs de l'organisme par le biais de plans opérationnels et de budgets ?				
Est-ce que les plans et objectifs opérationnelles sont bien communiqués au sein de l'organisme ?				
Est-ce que les plans sont surveillés et mis à jour régulièrement ?				
Est-ce que la gestion enlève ou réduit les incitatifs pouvant encourager un employé à agir de façon malhonnête ou contraire à l'éthique ? (accès aux informations confidentielles, chèques en blanc, argent comptant)				
<i>Structure de l'organisme</i>				
Est-ce que la gestion a créé une structure de l'organisme bien définie ?				
Si oui, est-ce que la structure est documentée par organigramme ou tout autre format distribué au sein de l'organisme ?				
Est-ce que des descriptions de postes sont établies et mises à jour pour tous les postes dans l'organisme ?				
Est-ce que la gestion désigne clairement qui a l'autorité pour faire, initier et approuver des transactions au sein de l'organisme ?				
Est-ce que la structure facilite la diffusion d'une information fiable et opportune aux responsables pour les appuyer dans la gestion ?				

Annexe 5 Liste de contrôle - L'environnement de gestion

Liste de contrôle: L'environnement de gestion

L'environnement de gestion	Oui fait	Oui, à faire	Non s/o	Commentaire
Est-ce que les tâches et les responsabilités sont réparties pour assurer une bonne séparation des tâches ? Par exemple la séparation de la tenue des ressources matérielles, la tenue de livres, l'autorisation et la conciliation.				
Méthode pour déléguer l'autorité et les responsabilités				
Est-ce qu'il y a un manuel des politiques et procédures ?				
Est-ce qu'il y a une révision régulière du manuel des politiques et procédures et est-ce que le manuel est conforme aux lois provinciales pertinentes (par exemple les normes de travail) ?				
Est-ce qu'il y a une politique de confidentialité ?				
Est-ce que le personnel et les administrateurs signent une déclaration annuelle de confidentialité ?				
Est-ce qu'il y a des politiques sur les conflits d'intérêts ?				
Est-ce qu'il y a un questionnaire pour aider à identifier les situations de conflit ? Est-ce que ce questionnaire est rempli annuellement ?				
Est-ce qu'il y a un code de déontologie et de conduite ?				
Est-ce que le personnel et les administrateurs signent une déclaration annuelle relative au code déontologie/conduite ?				
Est-ce que les politiques sont contrôlées et suivies par le personnel et les administrateurs ?				
Est-ce que la gestion délégue les responsabilités au personnel/aux responsables compétents pour atteindre les objectifs de l'organisme, des projets et des organismes de réglementation ?				
Gestion des communications				
Est-ce qu'il y a des politiques sur la diffusion de l'information et les communications interne et externe ?				
Gestion de risque				
Est-ce que les risques sont identifiés et évalués sur une base régulière ?				

Liste de contrôle: L'environnement de gestion

	Oui fait	Oui, à faire	Non s/o	Commentaire
L'environnement de gestion				
Est-ce que la gestion prend des mesures pour gérer les risques de l'organisme ? Par exemple, des actions/contrôles pour traiter des risques suivants : non respect des lois et des règlements, modifications aux systèmes informatiques, nouveaux projets (ajout d'une garderie/cafétéria) et risque de fraude ou de non respect des contrôles par la gestion.				
Budgets et prévisions budgétaires				
Est-ce que le budget correspond au plan stratégique de l'organisme ?				
Est-ce que le budget est approuvé par le Bureau de direction/Conseil d'administration ?				
Est-ce que la gestion a reçu une autorisation préalable du Bureau de direction/Conseil d'administration pour excéder le montant alloué à des rubriques de façon importante ?				
Est-ce que des flux de trésorerie sont préparés pour atténuer des problèmes éventuels ?				
Est-ce que les fonds pour des objectifs spéciaux sont séparés des autres fonds (dans les livres comptables et/ou par un compte spécial) ?				
Gestion des systèmes et du matériel informatique				
Est-ce qu'il y a une politique d'utilisation du matériel informatique ?				
Est-ce que le personnel signe une politique sur l'usage du matériel informatique annuellement ?				
Est-ce qu'il y a de la documentation sur le système informatique ?				
Est-ce que l'autorité est désignée et documentée pour modifier les systèmes informatiques ?				
Politiques et procédures de ressources humaines				
Est-ce que la gestion planifie et maintient les ressources humaines nécessaires pour effectuer le travail de l'organisme ?				
Est-ce que les descriptions des postes et des tâches sont utilisées ?				
Est-ce qu'il y a des politiques d'embauche (autorité, annonce de poste, processus de l'entrevue et sélection, période de probation) ?				

Liste de contrôle: L'environnement de gestion

L'environnement de gestion	Oui fait	Oui, à faire	Non s/o	Commentaire
Est-ce qu'il y a une politique d'appréciation du rendement ? Est-ce que l'appréciation du rendement est effectuée annuellement ?				
Est-ce qu'il y a des politiques disciplinaires et de congédiement ?				
Est-ce qu'il y a des politiques relatives à l'autorité de congédier ou d'exercer des mesures disciplinaires ? Est-ce qu'on indique quand il est nécessaire d'informer le bureau de direction/conseil d'administration ou de consulter un conseiller juridique ?				
Lorsque des mesures disciplinaires et de congédiement s'appliquent, est-ce que la situation est traitée en temps opportun ?				
Est-ce que les employés sont disciplinés en cas de comportement inapproprié ?				
Est-ce que les employés sont obligés de prendre leurs vacances de façon annuelle ?				
Au besoin, est-ce que les vérifications nécessaires sont effectuées pour les employés : vérifications du casier judiciaire, registre d'abus d'enfants, etc. ?				
Est-ce que les employés comprennent ce qui est un comportement acceptable ou non dans l'environnement de travail et ce qu'ils doivent faire en cas de situation inacceptable ou inappropriée ?				
Est-ce que les employés ont les compétences nécessaires pour faire le travail ?				
Est-ce que la gestion fournit des occasions de formation pertinentes ?				
Est-ce que les employés sont rénumérés selon l'échelle du marché et appréciés pour leur travail ?				
Est-ce que l'organisme a des politiques relatives aux augmentations salariales ?				
Est-ce que les augmentations salariale sont fondées sur le mérite, selon les appréciations annuelles et la capacité financière de l'organisme ?				

Liste de contrôle: L'environnement de gestion

L'environnement de gestion	Oui	Oui, à faire	Non s/o	Commentaire
	Oui fait	Oui, à faire	Non s/o	Commentaire
Plan d'action pour les réponses «oui, à faire» ou «non» :				
Responsable:				Échéancier :
signature:				

Annexe 6 Liste de contrôle - Revenus, comptes à recevoir et recettes

Liste de contrôle

Revenus, comptes à recevoir et recettes	Oui fait	Oui, à faire	Non
Revenus / ventes			
Un reçu numéroté est émis pour chaque transaction de vente au client (location, ventes de produits et services).			
Une affiche informe le client qu'il doit obtenir un reçu pour chaque achat de produit ou service.			
Une liste de prix standard est utilisée.			
Des procédures existent pour concilier les ventes selon les recettes de l'enregistreuse.			
Les ventes selon l'enregistreuse (système de ventes) sont comparées au grand livre.			
Une vente hors de l'ordinaire (immobilisation) est autorisée avec une documentation de support.			
Les quantités, les prix et les taxes sont vérifiés et révisés sur la facture avant de l'envoyer.			
Un système est en place pour s'assurer que la même facture n'est pas émise deux fois.			
Une procédure existe pour s'assurer que la vente (revenu) soit dans la bonne période fiscale.			
Des contrôles existent pour prévenir un changement non autorisé à la liste des prix.			
<u>Toute note de crédit a besoin d'une approbation</u>			
Les factures de vente sont prénumérotées et la séquence est contrôlée.			
La séquence des reçus prénumérotée est révisée périodiquement et comparée aux dépôts. La date de révision est notée.			
Les politiques pour la comptabilisation des revenus sont bien communiquées à l'équipe.			
Le gestionnaire révise le traitement des subventions et contrats à la fin de l'année financière pour s'assurer que toutes les politiques pour la comptabilisation des revenus ont été bien suivies.			
Un rapport des ventes (par division/produit/projet) avec la comparaison au budget et la période antérieure est produit et révisé régulièrement (mensuellement). Le rapport inclut la marge brute et le coût de vente.			
Le gestionnaire fait le suivi pour toutes les variances dans les rapports de ventes en temps opportun.			
Recettes			
La personne qui reçoit les recettes et prépare les dépôts n'est pas la même personne qui s'occupe des comptes à recevoir ainsi que l'inscription dans les livres.			
Tous les chèques sont endossés «pour dépôt seulement» avec le numéro de compte de banque. De cette façon, la banque est avisée de ne pas remettre de l'argent pour ces chèques.			
Un reçu prénuméroté est émis pour chaque montant reçu en argent.			
L'argent comptant et les chèques sont mis dans un coffre-fort verrouillé.			
L'argent comptant et les chèques sont déposés régulièrement et de façon ponctuelle.			

Le détail des chèques et des sources d'argent est inscrit sur un formulaire de dépôt concilié avec le bordereau de dépôt avant d'aller à la banque.			
Une conciliation des dépôts est effectuée pour s'assurer la bonne allocation entre les comptes à recevoir et les nouvelles ventes avant de les inscrire dans les livres.			
La conciliation des dépôts selon les rapports de l'enregistreuse/système comptable est effectuée par une tierce personne.			
La conciliation bancaire est effectuée mensuellement avec le relevé de banque par une tierce personne.			
L'approbation des conciliations bancaires est documentée et effectuée par le gestionnaire.			
Suite à la conciliation bancaire et au besoin, le gestionnaire fait le suivi des dépôts en circulation.			
Les politiques et procédures écrites pour les recettes d'argent et dépôts sont bien communiquées à l'équipe.			
Comptes à recevoir			
Un relevé de compte est envoyé mensuellement aux clients.			
La vérification de la date des comptes à recevoir est faite mensuellement pour identifier les comptes à suivre. La date de vérification est inscrite.			
Le gestionnaire reçoit et révise mensuellement la liste des dates des comptes à recevoir.			
Des suivis sont faits régulièrement pour les comptes en souffrance et le tout est documenté.			
Le dossier d'une mauvaise créance est analysé par une personne responsable et les actions documentés.			
Tout escompte ou crédit est autorisé avant d'être accordé pour les comptes à recevoir.			
Toute radiation de solde de compte est autorisée (mauvaise créance).			
L'autorisation pour les demandes d'ouverture de comptes (et l'établissement des modalités et conditions de vente et limites de crédit) est indépendante de la fonction de vente et tenue de livre.			
Les politiques et les procédures écrites pour les comptes à recevoir sont bien communiquées à l'équipe.			
Lorsqu'il y a des lacunes dans les contrôles présentés plus haut, le gestionnaire prend les mesures pour les combler en temps opportun.			

Plan d'action pour les réponses «oui, à faire» ou «non»:

Responsable : **Échéancier :**

Signature :

Annexe 7 Liste de contrôle - Achats, fournisseurs et paiements

Liste de contrôle

Achats, fournisseurs et paiements	Oui fait	Oui, à faire	Non
Des contrôles écrits existent pour établir qui peut autoriser les achats et leurs limites monétaires.			
Les limites d'achats sont établies selon les budgets annuellement.			
La personne qui commande et reçoit la marchandise ne devrait pas avoir la responsabilité de la tenue de livre.			
L'allocation des comptes (rubriques) est inscrite sur les factures par le personnel d'opération et est révisée par la personne responsable de la comptabilité.			
Les quantités et les détails sont vérifiés et les erreurs sont notées sur la facture pour suivi. Les demandes de crédit sont transmises au responsable de la comptabilité en temps opportun.			
Un suivi est fait pour s'assurer qu'un crédit du fournisseur est reçu suite à un retour de marchandise ou d'une erreur.			
La vérification des prix sur la facture est effectuée avec la liste des prix et des soumissions reçues.			
La conciliation du bon de commande, du bon de réception de marchandise et de la facture est effectuée.			
Une vérification est faite pour le calcul des montants et des taxes sur la facture.			
La personne autorisée indique son approbation (initiales) sur la facture avant de la remettre au responsable de la comptabilité.			
L'autorisation d'un supérieur est obtenue quand les limites monétaires sont dépassées avant de transférer la facture au responsable de la comptabilité.			
Le système comptable protège contre l'inscription du même numéro de facture pour éviter l'inscription d'une facture en double.			
La date de paiement et le numéro du chèque sont inscrits sur la facture.			
Les signataires des chèques vérifient et révisent les documents qui accompagnent les chèques avant de les signer.			
Tout chèque doit être fait absolument au nom du fournisseur indiqué sur la facture et ne peut pas être fait au nom "espèces".			
L'accès aux chèques vierges est limité au personnel autorisé et les chèques sont gardés dans un tiroir verrouillé.			
Une conciliation bancaire est effectuée mensuellement par une personne tierce et est révisée par le gestionnaire.			
Le gestionnaire révise la liste des chèques non encaissés sur la conciliation bancaire.			
Les chèques sont prénumérotés et les séquences contrôlées. Les numéros des chèques émis sont conformes avec le système comptable.			
Un chèque qui a été annulé est marqué "annulé" et est conservé. Si un chèque est toujours en circulation, il faut contacter la banque pour faire un arrêt de paiement. Dans les deux cas, le chèque est annulé dans les livres.			
Une conciliation est faite entre les relevés des fournisseurs et les balances selon les livres comptables.			
Des procédures pour la fin d'année financière existent pour s'assurer que les paiements soient inscrits dans la bonne période.			

Liste de contrôle

Achats, fournisseurs et paiements	Oui fait	Oui, à faire	Non
Le gestionnaire révise et autorise tous les frais courus à la fin de l'année financière.			
Des procédures existent pour s'assurer que tous les comptes bancaires et tous les signataires sont autorisés par le bureau de direction / conseil d'administration.			
Tous les effets bancaires nécessitent deux signatures.			
Les achats et les factures sont révisés par le responsable de la comptabilité pour identifier les montants qui devraient être inscrits dans les immobilisations (selon les limites monétaires et les politiques)			
La politique d'achat d'immobilisation est documentée et bien communiquée au responsable de la comptabilité.			
Les achats sont seulement inscrits dans les livres quand les risques et avantages liés au droit de propriété sont transférés à l'organisme.			
Le gestionnaire révise et compare les achats selon les budgets et fait le suivi des variances.			
Le gestionnaire fait le suivi des questions des fournisseurs en temps opportun.			
Le gestionnaire reçoit et révise mensuellement les détails des fournisseurs et s'assure que le solde correspond au total du grand livre.			
Le gestionnaire fait le suivi des balances de débit dans les comptes des fournisseurs et détermine les raisons en temps opportun.			
Tous les achats /remboursements sont faits par chèque à l'exception de la petite caisse selon les règles et politiques d'usage.			
La petite caisse est assujettie à des règles et politiques d'usage établies par écrit.			
L'usage de la petite caisse est limité à des petits montants.			
Le bureau de direction / conseil d'administration a autorisé le montant et le type de dépenses de la petite caisse.			
L'accès à la petite caisse est limité à une personne			
Une limite est établie pour les achats de la petite caisse et la politique est suivie.			
Tous les déboursements de la petite caisse ont des pièces justificatives (reçus)			
La petite caisse est conciliée régulièrement. Elle est verrouillée et gardée en lieu sûr.			
Lorsqu'il y a des lacunes dans les contrôles présentées dans cette grille, le gestionnaire prend les mesures pour les combler en temps opportun.			

Plan d'action pour les réponses «oui, à faire» ou «non»:

Responsable :

Échéancier :

Signature :

Annexe 8 Liste de contrôle - Paie

Liste de contrôle

Paie	Oui fait	Oui, à faire	Non
Les employés qui préparent les paies sont qualifiés, formés et supervisés.			
Les employés qui préparent les paies sont indépendants des fonctions d'embauche et de fins d'emploi ainsi que de l'approbation des feuilles de temps.			
Des restrictions existent sur l'accès et les modifications des dossiers des employés dans le système comptable.			
L'approbation écrite est requise pour ajouter un nouvel employé dans le système de paie.			
Il y a une approbation écrite dans le dossier des employés pour tous les montants relatifs aux salaires (taux horaire, etc.).			
L'approbation écrite est requise pour tout changement salarial, statut de l'employé et avantages sociaux.			
Les dossiers du personnel sont gardés à jour.			
Toutes les feuilles de temps sont approuvées avant d'être soumises au responsable de la paie.			
Tout paiement pour montant supplémentaire (heures supplémentaires, augmentation salariale rétroactive, etc) est approuvé par écrit par le gestionnaire avant d'être comptabilisé dans le système de paie.			
Tout calcul pour le paiement d'un montant supplémentaire est révisé par une deuxième personne.			
Aucun paiement en espèces n'est effectué pour les paies.			
Il y a des procédures pour rendre le dossier de l'employé inactif suite à l'émission du relevé de fin d'emploi.			
Si la paie est produite à l'extérieur, un contrôle rigoureux des communications ainsi qu'une conciliation des résultats sont réalisés sous la surveillance d'une personne responsable.			
Les paramètres et les codes de paie dans le système comptable sont révisés et administrés par un responsable pour s'assurer de la conformité avec les régimes gouvernementaux et les avantages sociaux de l'organisme.			
Les frais courus pour les paies et les vacances à la fin de la période sont révisés et recalculés.			
Les retenues à la source des paies sont soumises et payées en temps avant la date limite.			
Une conciliation des comptes de retenues à la source est faite mensuellement lors de la préparation du paiement.			
Les chèques (ou dépôts automatiques) sont numérotés et les séquences sont contrôlées.			
Une conciliation documentée est effectuée par un responsable pour le total de la paie nette et le total des chèques individuels (ou dépôts directs).			
Des rapports de paie sont générés pour chaque paie et soumis au gestionnaire pour révision avant la distribution des paies.			
Les frais salariaux (incluant les avantages sociaux) sont révisés et comparés aux budgets (par division, projets, départements). Un suivi est fait sur les variances.			

Liste de contrôle

Paie	Oui fait	Oui, à faire	Non
-------------	-----------------	---------------------	------------

Plan d'action pour les réponses «oui, à faire» ou «non»:

Responsable :

Échéancier :

Signature :

SAUVEGARDE - hors des lieux

Image miroir 1x par semaine, ACRONIS software

La sauvegarde se fait le dimanche

(Sauvegarde à jour effectuée en ligne avec CrashPlan - confirmation par courriel)

Date de la sauvegarde	DISQUE (A ou B)	Réussi (oui/non*)	À la banque (date)	Initiale
7 avril 2016				
14 avril 2016				
21 avril 2016				
28 avril 2016				
5 mai 2016				
12 mai 2016				
19 mai 2016				
26 mai 2016				
2 juin 2016				
9 juin 2016				
16 juin 2016				
23 juin 2016				
30 juin 2016				
7 juillet 2016				
14 juillet 2016				
21 juillet 2016				
28 juillet 2016				
4 août 2016				
11 août 2016				
18 août 2016				
25 août 2016				
1 septembre 2016				
8 septembre 2016				
15 septembre 2016				

Annexe 9 Formulaire de contrôle pour la sauvegarde hors lieux

* Dans une situation où la sauvegarde n'a pas réussi, il faudra communiquer avec le technicien pour en déterminer la raison et résoudre le problème.
SVP noter le résultat.

Annexe 10a Séparation des tâches pour deux personnes

Séparation des tâches pour deux personnes*	*gestion de la tenue de livre effectuée par la direction
Direction	Présidence/membre du BD
Inscrit les comptes à recevoir, s'il y a lieu Reçoit l'argent et les chèques et prépare le dépôt Comptabilise le dépôt	Révise et fait le dépôt
Inscrit les factures des fournisseurs (après l'autorisation) Produit les chèques	Autorise les achats et les factures avant l'inscription au livre Signe les chèques sauf les siens (deux signatures) Envoie les chèques
Responsable de la petite caisse alors fait la conciliation et la demande de réapprovisionnement	Vérifie et autorise les dépenses ainsi que la conciliation et demande de la réapprovisionnement de la petite caisse
Prépare les conciliations bancaires mensuelles	Reçoit et révise les conciliations bancaires incluant les relevés bancaires mensuellement
Crée le profil de l'employé dans le module de paie (après autorisation) Inscrit et produit les paies	Signe le contrat de la direction et de tous les employés Autorise les feuilles de temps de la direction et de tous les employés Autorise le versement des paies
Produit les états financiers mensuellement avec les budgets insérés	Reçoit et révise les états financiers mensuellement et questionne les écarts budgétaires

À noter que la séparation des tâches démontrée ci-haut ne représente pas une division idéale mais illustre un partage réaliste. Cependant, l'organisme peut prendre des mesures pour compenser cette lacune par le biais de contrôles compensatoires comme la surveillance et la révision des rapports financiers.

Séparation des tâches pour trois personnes

Comptable	Direction	Présidence
Inscrit les comptes à recevoir, s'il y a lieu Comptabilise les dépôts	Reçoit l'argent et les chèques Prépare et fait les dépôts	
Inscrit les comptes à payer Produit les chèques	Reçoit et autorise les factures Signe les chèques sauf les siens (deux signatures) Envie les chèques	Signe les chèques sauf les siens (deux signatures)
Vérifie la conciliation de la petite caisse et la comptabilise	Responsable de la petite caisse alors fait la conciliation et la demande de réapprovisionnement	Autorise les dépenses ainsi que la conciliation et la demande de réapprovisionnement de la petite caisse
Fait les conciliations bancaires	Reçoit, ouvre et vérifie les relevés bancaires	Reçoit et approuve les conciliations bancaires
Crée le dossier de l'employé dans le module de paie Inscrit et produit les paies	Signe les contrats des employés Vérifie le dossier de l'employé après la création Autorise les feuilles de temps pour le versement des paies Autorise le versement des paies	Signe le contrat de la direction Autorise les feuilles de temps de la direction
Produit les états financiers mensuellement avec les budgets insérés	Reçoit et révise les états financiers mensuellement	Reçoit et révise les états financiers mensuellement et questionne les écarts budgétaires

Annexe 10b Séparation des tâches pour trois personnes

À noter que la séparation des tâches démontrée ci-haut ne représente pas une division idéale mais illustre un partage réaliste. Cependant, l'organisme peut prendre des mesures pour compenser cette lacune par le biais de contrôles compensatoires comme la surveillance et la révision des rapports financiers.

Annexe 11 Liste de contrôle - L'environnement des finances

Liste de contrôle		Oui fait	Oui, à faire	Non s/o	Commentaires
L'environnement des finances					
1	La préparation des rapports financiers est effectuée par une personne qualifiée.				
2	La personne responsable de la comptabilité a une bonne connaissance des normes comptables.				
3	Le comptable et la direction signent une lettre de déclaration annuellement pour indiquer qu'il n'y a rien selon leurs connaissances (informations, transactions et événements) qui peuvent avoir des conséquences significatives pour les états financiers.				
4	Des procédures existent pour s'assurer que toutes les informations, toutes les transactions et tous les événements pouvant avoir des conséquences significatives pour les états financiers sont communiqués en temps opportun au responsable de la comptabilité.				
5	L'équipe financière révise les factures d'avocat, les procès verbaux et les autres documents pour identifier des transactions qui devraient être inscrites au livre ou divulguées dans les notes aux états financiers (éventualités, etc.).				
6	Toute modification à la charte de compte doit être justifiée et effectuée seulement par un responsable.				
7	Toute écriture aux livres devrait avoir un document d'appui.				
8	Toute écriture non normalisée nécessite une approbation écrite avec un document d'appui.				
9	Tous les calculs pour les frais courus sont révisés et recalculés par une deuxième personne.				
10	Des procédures existent pour l'étude de l'impact financier des contrats et des ententes.				

Liste de contrôle

L'environnement des finances		Oui fait	Oui, à faire	Non s/o	Commentaires
11	L'équipe financière et le gestionnaire ont des procédures pour identifier certains types de transactions comme les achats d'immobilisation, l'inscription d'amortissement, les dispositions des immobilisations et la diminution de valeur d'inventaire ou les ressources matérielles.				
12	Lorsque les feuilles de calcul sont utilisées dans Excel, les cellules clés sont protégées, les totaux de contrôle sont utilisés et la logique des calculs est révisée périodiquement.				
13	Les états financiers sont révisés (exactitude et intégrité) par une deuxième personne (autre que le préparateur).				
14	Les dossiers électroniques comptables (logiciel comptable, tableau excel) sont protégés par des mots de passe.				
15	Une sauvegarde des documents comptables est effectuée régulièrement (chaque jour) avec une copie hors site.				
16	Les états financiers complets (incluant un bilan) sont produits régulièrement et fournis à la direction / Bureau de direction / Conseil d'administration.				
17	Les états financiers internes permettent de visualiser les revenus et les dépenses pour chaque projet.				
18	Les frais administratifs imputés à chaque projet sont conformes à l'entente signée avec le bailleur de fonds et à la politique comptable de l'organisme.				
19	Les dépenses engagées pour les projets spéciaux sont conformes aux conditions des ententes.				
20	Les dépenses ne sont pas engagées avant d'obtenir la confirmation écrite de l'acceptation de la subvention.				
21	Le Bureau de direction, Conseil d'administration, comité de finances/vérification révisent régulièrement les états financiers.				
22	Un rapport est fourni à la gestion avec les réels, les budgets, et les réels de l'année précédente.				

Liste de contrôle

L'environnement des finances		Oui fait	Oui, à faire	Non s/o	Commentaires
23	La gestion fait un suivi des variances en temps opportun.				
24	Une vérification externe ou mission d'examen est faite annuellement.				
25	La direction, le bureau de direction et le conseil d'administration reçoivent un rapport périodique sur la gestion de l'encaisse (liquidités de l'organisme).				
26	Toutes les balances comptables sont conciliées à la fin de l'exercice incluant la confirmation des balances avec les autres organismes affiliés.				
27	Les balances des livres auxiliaires sont conciliées au grand livre.				
28	Une liste de contrôle est utilisée pour les étapes de fin d'année (écritures, conciliations, etc.).				
29	Les états financiers internes et externes sont conciliés à chaque année.				
30	Les procédures existent pour s'assurer que tous les rapports annuels (réclamations de taxe, paie, bienfaissance, etc.) sont faits et soumis à temps.				

Plan d'action pour les réponses «oui, à faire» ou «non» :

Responsable: _____
Signature: _____

Échéancier : _____

Annexe 12 Exemple d'états financiers

ServiceFinances

Centre de partage des coûts

États financiers INTERNE

'Nom de l'organisme"

Partenaire du centre de partage des coûts (service finances)

pour la période terminant le 31 mars 2014 - final

Préparé par: NOM
Direction adjointe - finances

(date d'envoi en PDF)

Signature: _____
Directrice des finances, Centre de partage des coûts

Signature: _____
Direction général

Signature: _____
Président ou trésorier (chaque 3 mois: juin / sept / déc / mars)

'Nom de l'organisme"

Contenu

	PAGE
État des résultats et d'actif net interne	1
Bilan interne	2
Notes aux états financiers (interne)	3
Annexe des résultats des projets spéciaux	4-5

'Nom de l'organisme"

État des résultats et d'actifs nets (interne)

pour la période terminant le 31 mars 2014 - final

	Actuel 2013-2014 (12 mois)	Budget 2013-2014	Réel 2012-2013
REVENUS			
Patrimoine Canadien	80 000	100%	82 000
Cotisation des membres	-	0%	40
Divers	6 170	411%	1 500
Revenus d'intérêts	196	78%	250
Revenus activités (note 6)	2 218	89%	2 500
Revenus administration	4 541	165%	2 750
Surplus des finances	786	0%	-
Total revenus programmation (avant projet spéciaux)	93 911	108%	94 681
Projets spéciaux (annexe)	59 970	86%	70 025
Grand total revenus	153 881	98%	157 025
DÉPENSES			
Dépense salaires			
Salaires	50 142	95%	53 000
Avantages sociaux	4 913	82%	6 000
Salaires et avantages sociaux-adjointe	7 207	0%	-
Total salaires	62 262	106%	59 000
Honoraires/commissions	878	176%	500
Déplacements			
Km / repas / hébergement	3 992	93%	4 300
Droits d'adhésion	263	88%	300
Inscription congrès	318	79%	400
Total déplacements	4 572	91%	5 000
Publicité et promotion	1 553	62%	2 500
Dépenses d'administration (coût opérationnel)			
Assurances	2 159	98%	2 200
Formation	-	0%	-
Imprimerie et postes	5 532	123%	4 500
Location de salle	300	300%	100
Fournitures/Matériel de bureau	2 166	70%	3 100
Télécommunications	3 396	100%	3 400
Informatique	3 549	323%	1 100
Allocation du centre de finance	4 373	87%	5 000
Frais de finances supplémentaire	781	0%	-
Autres	439	146%	300
Frais de paie	219	0%	-
Frais bancaires	267	89%	300
Total d'administration (coût opérationnel)	23 182	116%	20 000
Total dépenses fonds de programmation	92 447	106%	87 000
Projets spéciaux (annexe)	55 486	79%	70 025
Grand total dépenses	147 933	94%	157 025
Excédent des revenus sur les dépenses (Excédent des dépenses sur les revenus)	5 948	-	9 663
Actifs nets, début de l'exercice	49 161		39 498
Excédent des revenus sur les dépenses	5 948		9 663
Actifs nets, fin de l'exercice	55 109		49 161

Préparé par le centre de partage des coûts qui administre le service de la finance.

Le "Nom de l'organisme" est un partenaire dans ce centre.

'Nom de l'organisme"

Bilan interne

pour la période terminant le 31 mars 2014 - final

	2013-2014	2012-2013
Actifs		
À court terme		
Petite caisse	200	200
Compte courant	81 996	99 572
Placement	5 396	6 325
Comptes à recevoir	10 786	7 195
Comptes à recevoir - Finances	569	583
Avances sur salaires et frais de finances	0	251
TVH à recevoir	2 240	2 533
Charges payées d'avances	900	899
Total actifs	102 088	117 560
Passifs		
À court terme		
Divers fournisseurs	16 216	37 667
Remise de paie (RPC, AE, impôt)	2 078	0
Courus à payer	2 888	3 102
Revenus reçus d'avance	-	1 629
Contributions reportées (note 7)	25 796	26 000
	46 979	68 399
Actifs nets		
Actifs nets avec restrictions internes (note 5)	33 460	29 161
Surplus opérationnel non restreint	21 649	20 000
	55 109	49 161
Total passifs et actifs nets	102 088	117 560

*Préparé par le centre de partage des coûts qui administre le service de la finance.
Le "Nom de l'organisme" est un partenaire dans ce centre.*

Nom - Directeur général

Trésorier (ère)

'Nom de l'organisme"

Notes aux états financiers (interne)

pour la période terminant le 31 mars 2014 - final

1. Note générale

Les résultats présentés dans ces états financiers sont les fonds de programmation de Patrimoine canadien et autres fonds selon des projets ponctuels détaillés en annexe au présent document.

2. Etats financiers

La comptabilité quotidienne du "Nom de l'organisme" se fait selon la méthode de report de comptabilité par contributions. En suivant cette méthode, les contributions avec restriction sont inscrites comme des revenus pendant l'année dans laquelle les dépenses ont été encourues. Les contributions sans restrictions sont inscrites comme des revenus une fois reçus ou des revenus à recevoir si le montant à recevoir peut être estimé raisonnablement assurée.

3. Transactions entre organismes apparentés

Le "Nom de l'organisme" est un partenaire du centre de partage des coûts qui offre les services de comptabilité aux organismes à but non lucratif acadien et francophone de la Nouvelle-Écosse. Le centre fait la tenue des livres du "Nom de l'organisme" et prépare les états financiers mensuels.

4. Taxe de vente harmonisée

La taxe de vente harmonisée, qui n'est pas remboursée par l'Agence des douanes et du revenu, est incluse dans les dépenses.

5. Actifs nets avec restrictions internes

Ces fonds sont restreints par le Conseil d'administration pour des projets spécifiques.

	31-mars-13	Diminution	Augmentation	31-mars-14
Projet - nom	22 000	0	2 500	24 500
Fonds de réserve nom	7 160	0	800	7 960
Projet - nom	0		1 000	1 000
Total de l'actif net	29 160	0	4 300	33 460

6. Détail des activités de programmation

	activité 1	activité 2	activité 3	Total
Revenus divers	1 038	345	835	2 218
	1 038	345	835	-
Revenus total				-
Dépenses				-
Honoraires	240			240
Déplacements et repas	127		572	699
Publicité & Promotions	538			538
Dépenses d'administration				
Matériel de bureau/fournitures	113			113
Informatique		97		97
Location salles	150			150
Divers	236			236
Dépenses total	1 403	97	572	-
Excédent des revenus sur les dépenses				2 072
(Excédent des dépenses sur les revenus)	(365)	248	263	-
				147

7. Contributions reportées

Projet 5 (nom)	10 000
Projet 4 (nom)	15 796
	25 796

'Nom de l'organisme"

Projets spéciaux
État des résultats (interne)

pour la période terminant le 31 mars 2014 - final

	PROJET 1 2055	PROJET 2 6900	Total	
	Actuel	Budget	Actuel	Budget
REVENUS				
Patrimoine Canadien	-	-	26 000	26 000
Billetterie	2 579	-	-	2 579
Location de salle	7 978	-	-	7 978
Intérêts	33	-	-	33
Autres revenus	332	8 000	-	332
Total revenus	10 922	8 000	26 000	26 000
DÉPENSES				
Salaires et avantages sociaux	-	-	20 784	19 200
Km / repas / hébergement	-	-	500	500
Fourniture/matériel de bureau	1 616	6 500	816	1 400
Entretien et réparation	4 332	1 100	-	4 332
Poste	-	-	1 000	-
Frais bancaires	22	-	-	22
Frais de gestion	-	-	2 600	2 600
Allocation du centre de finance	469	400	1 300	1 300
Total dépenses	6 439	8 000	26 000	26 000
Excédent des revenus sur les dépenses (Excédent des dépenses sur revenus)	4 484	-	-	4 484

104

Préparé par le centre de partage des coûts qui administre le service de la finance.
Le "Nom de l'organisme" est un partenaire dans ce centre.

'Nom de l'organisme"

Projets spéciaux État des résultats (interne)

pour la période terminant le 31 mars 2014 - final

	PROJET 3 0300 Finit le 31 mars 2014		PROJET 4 0400 Finit le 30 juin 2014		Total	
	Actuel	Budget	Actuel	Budget	Actuel	Budget
REVENUS						
Patrimoine Canadien	6 000	6 000	4 204	20 000	10 204	26 000
Affaires acadiennes	3 850	3 850	-	-	3 850	3 850
Municipal	1 500	1 500	-	-	1 500	1 500
Autres revenus	5 954	3 175	1 540	1 500	7 494	4 675
Total revenus	17 304	\$ 14 525	\$ 5 744	\$ 21 500	\$ 23 048	\$ 36 025
DÉPENSES						
Salaire et avantages sociaux	-	-	120	9 200	120	9 200
Honoraires	4 860	5 500	2 630	3 500	7 490	9 000
Km / repas / hébergement	2 361	2 600	-	1 000	2 361	3 600
Publicité	1 278	1 500	-	1 000	1 278	2 500
Matériel de bureau	1 155	650	2 706	2 500	3 861	3 150
Imprimerie et poste	2 870	2 500	-	575	2 870	3 075
Location salle et équipements	2 029	1 050	-	500	2 029	1 550
Télécommunication	-	-	-	-	-	-
Informatique	-	-	-	-	-	-
Frais de gestion	1 941	-	-	2 150	1 941	2 150
Allocation du centre de finance	810	725	287	1 075	1 097	1 800
Total dépenses	17 304	14 525	5 744	21 500	23 048	36 025
Excédent des revenus sur les dépenses (Excédent des dépenses sur les revenus)	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$

*Préparé par le centre de partage des coûts qui administre le service de la finance.
Le "Nom de l'organisme" est un partenaire dans ce centre.*

Annexe 13 Gestion du contrat

Nom de l'organisation : _____

Gestion du contrat

PROJET : _____

Préparation de la demande

No de réf. (interne) : _____

Description de la demande : _____

Nom du bailleur de fonds : _____

Date limite pour soumettre la demande : _____

Nom du responsable pour la demande : _____

Approbation reçue pour préparer la demande : _____
(signature et date)

Révision des budgets par le comptable : oui / non / s/o (circle)

Approbation pour soumettre la demande (après révision) : _____
(signature et date)

Date soumise : _____

Ouverture du dossier (sur confirmation du financement)

Nom du responsable du projet :

<input checked="" type="checkbox"/>	Cocher lorsque complété
	Copie de contrats ou ententes finales (signées)
	Copie d'autres documents appropriés
	Copie (scan) pour le comptable
	Mise à jour au sommaire pour les suivis des contrats
	Dates limites des rapports dans le calendrier
	Contrat révisé pour les conditions financières (restrictions liées aux dépenses, etc.)
	Conditions financières détaillées ci-dessous
	Préparation du budget
	Identification des montants budgétaires ayant un impact sur les autres budgets (frais admin., etc.)
	Révision du budget par le comptable
	Adoption du budget par le Conseil d'administration (inscrive date)

Fermeture de dossier

<input checked="" type="checkbox"/>	Cocher lorsque complété
	Tous les rapports finaux sont finis et remis à temps
	Les états financiers sont acheminés (le cas échéant)
	Le financement a été reçu au complet

Détails des conditions financières :

Annexe 14 Sommaire pour les suivis des contrats

Nom de l'organisme : _____

Sommaire pour les suivis des contrats

GESTION DE LA PETITE CAISSE*

1. INTRODUCTION

1.1. La présente procédure a pour but d'aider les gestionnaires à mieux gérer les dépenses de la petite caisse.

2. OUVERTURE D'UN COMPTE DE PETITE CAISSE

2.1. La direction doit faire la demande d'une petite caisse au ServiceFinances en utilisant le formulaire : *Demande pour l'ouverture de la petite caisse*. Le ServiceFinances va avoir besoin de l'autorisation des deux signataires pour ouvrir la petite caisse. Le montant requis ne devrait pas dépasser 1 000\$ (habituellement entre : 100\$ à 1 000\$ selon les besoins de l'organisme).

2.2 Le ServiceFinances va faire un chèque à l'ordre du responsable de la petite caisse (voir l'article 4.1) pour établir le fonds de petite caisse. Le responsable encaisse ensuite le chèque et assume les responsabilités pour le maintien du fonds de la petite caisse définies à l'article 4.1.

3. BUT DE LA PETITE CAISSE

3.1. Le but de la petite caisse est pour rembourser des achats de faible valeur encourus pour l'organisme par les membres d'équipe autorisés. Le recours à ce fonds est encouragé afin de réduire le temps reliés aux dépenses relativement mineures.

4. RESPONSABLE DE LA PETITE CAISSE

4.1. La direction de l'organisme doit nommer un individu responsable pour la petite caisse. S'assurer que l'article 5.6. soit respecté. Dans les plus petits organismes, souvent la direction est la personne responsable. Pour les organismes avec plusieurs projets /divisions, la direction va nommer un de ses employés pour s'occuper de la petite caisse.. La responsabilité comprend le maintien, les débours, et la garde du fonds de petite caisse. Il ne peut y avoir qu'une seule personne responsable par fonds de petite caisse.

4.2. Pendant son absence, le responsable de la petite caisse peut mettre le fonds de petite caisse sous la charge d'une responsable temporaire avec l'approbation de la direction de l'organisme. S'assurer que les étapes notées à l'article 4.3. sont suivies dans cette situation.

4.3 Quand la responsabilité pour l'administration du fonds de petite caisse est transférée d'un membre du personnel à un autre, la direction de l'organisme devrait s'assurer que le fonds est équilibré et a fait l'objet d'une vérification avant le transfert, et qu'il y a des preuves claires.

5. RÈGLEMENTS

5.1. Toutes les dépenses du fonds de petite caisse doivent être pour des affaires de l'organisme, par exemple pour des réunions (café, collations, etc.), les frais de postes ou autres dépenses similaires. Le fonds de caisse ne peut servir à des fins tels prêts personnels, dépenses personnelles, encaissement de chèques, salaires, demandes de remboursement de frais de déplacement et avance de fonds.

5.2. Les fonds de la petite caisse ne doivent pas excéder le montant le moins élevé de ce qui suit :

- a) La somme nécessaire pour régler les petites factures au cours d'une période d'un mois, ou
- b) Un montant de 500\$ (1 000\$ pour les grands organismes).

Le nombre et la gravité des vols sont souvent proportionnels aux sommes contenues dans les petites caisses. On doit donc maintenir ces sommes au strict minimum.

5.3. Ces fonds doivent servir uniquement à payer les dépenses jusqu'à 100 \$ (incluant taxes) compte tenu des restrictions énoncées dans la section RESTRICTIONS de ce document. Dans les cas exceptionnels où il faut dépasser cette somme, comme pour le règlement des factures payables à la livraison, il faut inscrire tous les détails de la transaction sur la pièce justificative. Voir aussi l'article 5.4.

5.4. Il est interdit de faire traiter plusieurs bordereaux émis au nom d'une même personne pour le remboursement de dépenses engagées pour une fin unique dont la somme totale dépasse les montants prévus à l'article 5.3.

5.5. La petite caisse doit être gardée dans un lieu sécuritaire et dans un coffret fermé à clé et confiée à un seul responsable, qu'on tiendra personnellement responsable de ces fonds.

5.6. Le responsable de la petite caisse ne peut pas être la même personne qui autorise l'approbation des dépenses.

5.7. Des sommes d'argent provenant d'autres sources, par exemple de collectes de fonds, ne doivent pas être ajoutées au fonds de petite caisse. Le traitement de ces fonds devrait suivre les politiques établies pour les dépôts.

5.8. Une demande pour augmenter le fonds de la petite caisse doit être faite en utilisant le formulaire : *Demande pour augmenter le fonds de la petite caisse*.

6. RESTRICTIONS

6.1. Il est défendu d'utiliser la petite caisse pour :

- a) Verser une rémunération quelconque (traitement, salaires, honoraires, etc.);
- b) Encaisser des chèques;
- c) Consentir des prêts;
- d) Rembourser les dépenses de voyages (Utiliser le formulaire : *Demande de remboursement des dépenses*);
- e) Rembourser des dépenses personnelles (contraventions, billets de médecin, etc.)
- f) Acheter des boissons alcooliques;
- g) Rembourser des factures de téléphone (Utiliser le formulaire : *Demande de remboursement des dépenses*).

7. LE REMBOURSEMENT DE DÉPENSES

7.1. Le remboursement de dépenses de la petite caisse se fait en remplissant le bordereau de petite caisse (voir annexe A) sur lequel figure :

- a) Le reçu original (et non modifié), agrafé au bordereau de petite caisse;
- b) La date de la demande de remboursement;
- c) Le nom du fournisseur;
- d) Le montant;
- e) La date du reçu;
- f) La raison pour la dépense (commentaires);
- g) Le projet ou programmation/frais de fonctionnement et la rubrique à débiter;
- h) La signature de la personne autorisée à approuver les dépenses;
- i) La signature du responsable de la petite caisse (ou témoin);
- j) La signature de la personne qui a reçu les fonds.

7.2. Aucun fonds ne devrait être remboursé sans l'approbation de la personne autorisée à approuver les dépenses. Voir l'article 7.1. h).

7.3. Une personne devrait être témoin lorsque le responsable de la petite caisse est elle-même la personne qui reçoit le remboursement en argent pour une dépense effectuée. Le témoin devrait signer le formulaire.

7.4. Le responsable de la petite caisse doit s'assurer qu'il y a une indication précise que la facture a été acquittée. Faire attention de ne pas rembourser une même dépense soumise à la fois par un reçu original et par une confirmation de paiement par carte de crédit ou débit. *À noter que le ServiceFinances a besoin du reçu avec l'allocation des taxes ainsi que la confirmation du paiement.*

8. RÉAPPROVISIONNEMENT DU FONDS DE PETITE CAISSE

- 8.1. Le responsable de la petite caisse peut faire une demande de réapprovisionnement du fonds de petite caisse lorsque c'est nécessaire.
- 8.2. Le responsable de la petite caisse devrait inscrire l'information des bordereaux de petite caisse sur le formulaire *sommaire de la petite caisse* et le signer.
- 8.3. Le sommaire de la petite caisse devrait être signé par la direction ou la présidence de l'organisme.
- 8.4. Tous les bordereaux doivent accompagner la feuille sommaire de petite caisse et le tout transmis au ServiceFinances.
- 8.5. Le responsable de la petite caisse devrait garder le double (photocopie) du formulaire sommaire pour ses dossiers.
- 8.6. Le ServiceFinances va faire un chèque à l'ordre du responsable de petite caisse.

9. FIN DE L'ANNÉE FISCALE

- 9.1 À la fin de l'année fiscale, le responsable de fonds de petite caisse devrait parvenir le sommaire de petite caisse avec toutes les factures et leurs bordereaux au ServiceFinances.

10. VÉRIFICATION

- 10.1 La petite caisse fera l'objet de vérification à l'improviste. Elle devra toujours contenir le solde exact en argent ou en pièces justificatives, ou les deux. Il est donc important d'équilibrer la petite caisse en tout temps.

11. APPLICATION DE LA POLITIQUE

- 11.1 Les partenaires du ServiceFinances s'engagent à adhérer aux politiques établies par le ServiceFinances Atlantique.

- 11.2 La direction du ServiceFinances Atlantique est la personne responsable de fournir un soutien à l'interprétation de la présente politique et de veiller à sa mise à jour, s'il y a lieu.

Annexe 16 Sommaire de la petite caisse (NOM DE L'ORGANISME à insérer)

(insérer logo si désiré)

FORMULAIRE: SOMMAIRE DE PETITE CAISSE*

NOM: (Nom du responsable de la petite caisse)

PROJET: (Nom: exemple PROGRAMMATION ET PROJETS)

MONTANT DE DÉPART (A): **500,00 \$**

TOTAL DES DÉPENSES ET MONTANT POUR RÉAPPROVISIONNEMENT (B): 0,00 \$

BALANCE DE L'ARGENT SELON CALCUL (C) 500,00 \$ A-B

BALANCE DE L'ARGENT RÉEL EN MAIN (D)

ÉCART ENTRE CALCUL ET RÉEL (E) (500,00 \$) D-C

MONTANT DU CHÈQUE À FAIRE (F) **500,00 \$ B -E**

Indique la raison pour l'écart entre le calcul (C) et le réel (D):

SIGNATURE: Responsable de la petite caisse

DATE:

SIGNATURE: _____ *Direction ou présidence de l'organisme*

DATE:

FORMULAIRE: Bordereau de petite caisse*

Instructions: S'il vous plaît remplir le formulaire ci-bas et agrapper votre reçu à l'arrière.

#:

Date:

(date de la demande du remboursement)

Nom d'employé(e) qui demande un remboursement:

Fournisseur:

Montant:

Date:

(date du reçu)

Raison:

Projet ou programmation/frais de fonctionnement et rubrique à débiter:

Signature de la personne autorisée à approuver les dépenses

Date

Signature du responsable de la petite caisse (ou témoin)

Date

Signature de la personne qui reçoit l'argent

Date

Annexe 18

Différence entre un organisme de bienfaisance enregistré et un organisme sans but lucratif*

Sujet	Organisme de bienfaisance enregistré	OSBL
Fins	- doit être établi et exploité exclusivement à des fins de bienfaisance	-peut être exploité aux fins du bien-être collectif, des améliorations locales, des loisirs, des sports, du divertissement ou de toute autre activité non lucrative -ne peut pas être exploité exclusivement à des fins de bienfaisance
Enregistrement	- doit présenter une demande à l'Agence du revenu du Canada (ARC) et voir son enregistrement aux fins de bienfaisance approuvé	- n'a pas à passer par un processus d'enregistrement pour être exonéré de l'impôt sur le revenu
Numéro d'enregistrement à titre d'organisme de bienfaisance	-reçoit un <u>numéro d'enregistrement</u> après que l'ARC ait approuvé son enregistrement	-ne reçoit pas de numéro d'enregistrement aux fins de bienfaisance
Reçus aux fins d'impôt	-peut remettre des reçus officiels de dons aux fins de l'impôt sur le revenu	- ne peut pas remettre de reçus officiels de dons aux fins de l'impôt sur le revenu
Exigences liées aux dépenses (contingent des versements)	- doit dépenser un montant minimal à ses activités de bienfaisance ou en dons à des <u>donataires reconnus</u>	- n'a pas d'exigences liées aux dépenses
Désignation	- est désigné par l'ARC comme une œuvre de bienfaisance, une fondation publique ou une fondation privée	- ne reçoit pas de désignation
Déclarations	- doit produire une déclaration de renseignements annuelle (formulaire T3010) dans les six mois de la fin de son exercice	- peut devoir produire une déclaration T2 (s'il est constitué en personne morale) ou une déclaration de renseignements (formulaire T1044), ou les deux, dans les six mois de la fin de son exercice
Avantages personnels aux membres	- ne peut pas utiliser ses revenus pour donner des avantages personnels à ses membres	- ne peut pas utiliser ses revenus pour donner des avantages personnels à ses membres
Exonération d'impôt	- est exonéré de l'impôt sur le revenu	- est habituellement exonéré de l'impôt sur le revenu - peut devoir payer de l'impôt sur ses revenus de propriété ou ses gains en capital
TPS/TVH	- la plupart des fournitures effectuées par les organismes de bienfaisance sont exonérées <u>- calcule la taxe nette en utilisant le calcul de la taxe nette pour les organismes de bienfaisance</u> - peut demander un remboursement partiel de la taxe payée sur les fournitures	- la plupart des fournitures effectuées par les OSBL sont taxables - calcule la taxe nette de la façon habituelle - peut demander un remboursement partiel de la taxe payée sur les fournitures, seulement s'il reçoit un financement important du gouvernement

* Source de tableau: L'agence du Revenu du Canada. 2016. Quelle est la différence entre un organisme de bienfaisance enregistré et un organisme sans but lucratif. (EN LIGNE). Disponible à <http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/dnrs/dffrnc-rc-np-fra.html>. [Accessed 6 June 2016]

Annexe 19 Échéancier annuel pour la gouvernance

Nom de l'organisme
Échéancier annuel pour la gouvernance
L'année financière

Activités	Date de la dernière révision	Date ou mois prévu pour l'année en cours	Responsable (comité)	Date complétée (présentation au conseil)
Exemples:				
Révision et mise à jour du plan stratégique				
Révision et mise à jour de l'évaluation des risques et des plans d'actions				
Réception et révision du compte-rendu sur l'évaluation des systèmes de contrôle de l'organisme				
Révision du manuel des politiques et procédures				
Révision du budget annuel				
Révision des mandats, rôles et responsabilités du Conseil d'administration, du Bureau de direction, des comités et des gestionnaires				
Révision de la structure organisationnelle				
Révision et préparation de l'évaluation annuelle de la direction				
Révision des augmentations salariales des gestionnaires				
Définition et communication des objectifs pour l'année.				