



# Responsabilités de la TRÉSORERIE

<b>Responsabilités de la TRÉSORERIE du Conseil de direction de la FJCF</b>	
<i>Agit avec intégrité et de bonne foi pour le meilleur intérêts de la FJCF et avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve une personne prudente et raisonnable placée dans des circonstances semblables.</i>	
GOUVERNANCE	Présente le budget et les états financiers au Bureau de direction, au Conseil de direction et à l'Assemblée générale annuelle.
	Assure que le Conseil de direction et le Bureau de direction fonctionnent conformément aux Règlements administratifs d'ordre financier.
COMMUNICATION	La trésorerie doit être en lien avec la direction des finances si celle-ci veut le joindre dans une situation où la direction générale ne se conformerait pas, selon la direction des finances, aux politiques de la FJCF en matière de gestion financière.
	Fournit les orientations du Conseil de direction sur le budget, à la direction générale.
	Assure un lien avec les auditeurs externes de la FJCF dans le cadre de la préparation des états financiers audités annuellement.
GESTION	Responsable des affaires financières de la FJCF, du budget et des rapports financiers.
	Veille aux politiques liées aux cartes de crédit, au contrôle des comptes de dépenses, à la paie, etc.
ACTION	Selon le cas, elle donne l'autorisation à la direction générale afin de lui permettre d'engager des dépenses supérieures à 25 000 \$.
	Vérifie mensuellement les états de compte de la carte de crédit de la FJCF.
	Au début de chaque année financière (au 1 <sup>er</sup> avril), donne l'autorisation écrite à la direction générale pour lui permettre de signer ses propres chèques et autorise sa paie par retrait bancaire automatique (au moins une fois l'an).
	Approuve les comptes de dépenses de la direction générale.

# Les états financiers

---

## Responsabilités des administrateurs

Les administrateurs ont l'obligation fiduciaire de prendre des mesures pour s'assurer :

- Que les fonds sont dépensés conformément aux critères des donateurs ou des bailleurs de fonds;
- Que les obligations imposées par la loi sont remplies (Par exemple : la remise des retenues à la source à l'Agence du revenu du Canada);
- Que des contrôles internes sont en place pour prévenir les opérations frauduleuses au sein de l'organisme.

Les administrateurs pourront s'acquitter plus facilement de ces responsabilités s'ils comprennent bien les états financiers et l'information financière qui leur sont fournis.

## La présentation de l'information financière au conseil d'un OBNL:

Le **budget** de l'exercice à venir :

- Préparé par la direction, prédictions estimées à partir des données de l'exercice précédent et d'autres informations telles que des ententes pluriannuelles.

Les **états financiers audités** de l'exercice précédent :

- Généralement publiés au cours du premier ou du deuxième trimestre de l'exercice suivant, une fois que l'auditeur externe a terminé son travail à l'égard des états financiers de l'OBNL.

Les **états financiers internes** :

- Préparé par la direction et établis en cours d'exercice pour rendre compte des résultats réels par rapport au budget, et qui comprennent souvent les résultats projetés à la fin de l'exercice.

Les deux états financiers sur lesquels les administrateurs sont le plus souvent appelés à se pencher en cours d'année sont :

- **l'état de la situation financière (bilan)**, à une date donnée;
- **l'état des résultats**, pour une période donnée.

# Des questions à se poser<sup>1</sup>

---

## **QUESTIONS à poser sur l'état de la situation financière (Bilan)**

- Quelles sont les composantes de l'encaisse? Y a-t-il des composantes susceptibles de gagner des intérêts?
- Qui sont les débiteurs qui nous doivent les *créances*? Quel est le profil d'ancienneté de ces comptes? Le recouvrement de ces montants risque-t-il de poser problème? A-t-on constitué une provision au titre des montants irrécouvrables?
- Quelles sont les composantes des *frais payés d'avance*? (Il s'agit souvent de montants versés pour des services avant que ceux-ci n'aient été rendus, comme l'assurance ou les loyers.) Sommes-nous obligés de payer ces frais à l'avance?
- Quels sont les principaux types de placements détenus par l'organisme? Avons-nous une politique de placement? Quels sont les risques liés à ces types de placements?
- En quoi consistent les *immobilisations* que nous possédons? Où sont-elles utilisées au sein de l'organisme? Comment ces actifs sont-ils amortis? La Charge de l'utilisation de ces actifs au fil du temps pour refléter l'amoidrissage de leur durée de vie utile reflète-t-elle la réalité? Avons-nous des plans en vue du remplacement de ces actifs, au besoin? Constituons-nous un fonds de remplacement en vue de financer les remplacements? Avons-nous souscrit des assurances appropriées à l'égard de ces actifs pour nous protéger contre les dommages ou les pertes?
- À qui devons-nous payer les dettes /fournisseurs? Réglons-nous ces montants dans les délais prescrits pour éviter d'autres frais?
- Quelle est la date de renouvellement des *emprunts ou emprunts hypothécaires* en cours? Quels sont les nouveaux taux d'intérêt à prévoir?
- En quoi consistent les *autres passifs*? À qui doit-on ces montants et pourquoi? Quand ces montants viendront-ils à échéance, et disposerons-nous alors de suffisamment de fonds pour les payer?
- Les administrateurs peuvent comparer les chiffres de l'exercice en cours avec ceux de l'exercice précédent et poser des questions au niveau des variations importantes observées.

## **QUESTIONS à poser sur l'état des résultats**

- Qui fournit chacune des catégories de revenus de l'organisme et pourquoi? Y a-t-il des restrictions quant à l'utilisation de ces revenus?
- Quels sont les coûts associés à l'obtention de ce type de produits? L'effort déployé pour obtenir ces fonds en vaut-il la peine? Y aurait-il moyen d'accroître les produits tirés de cette source?
- Les coûts liés aux collectes de fonds sont-ils justifiés par rapport aux avantages obtenus?
- Qui sont nos concurrents pour l'obtention des revenus? S'agit-il de collaborateurs potentiels?
- Sommes-nous demeurés fidèles à notre mission dans notre recherche de financement pour des programmes spécifiques ou nous sommes-nous trop focalisés sur l'obtention de produits, même si les activités financées nous détournent de notre mission?

---

<sup>1</sup> Source : CPA – Comptables professionnels agréés Canada, « Guide sur les états financiers des organismes sans but lucratif: Questions que les administrateurs devraient poser »

- Les produits sont-ils réservés à un programme, un projet ou une activité en particulier? Ces produits comprennent-ils le financement requis pour couvrir les frais généraux de l'organisme (c'est-à-dire le «financement de base»)? Dans la négative, comment financera-t-on?

l'infrastructure à mesure que les pressions exercées par le programme, le projet ou l'activité sur celle-ci s'intensifient?

- Comment nous y prenons-nous pour solliciter ces produits? Nous conformons-nous aux politiques ou aux normes d'éthique du conseil en ce qui a trait aux activités de collecte de fonds?
- Dans quelle mesure chaque source de produits est-elle assurée pour les périodes futures?

### **QUESTIONS qui peuvent être posées en ce qui concerne les principales composantes des dépenses :**

- En quoi consistent les dépenses relatives aux salaires et charges sociales?
- Comment l'effectif est-il réparti au sein de l'organisme?
- Quelle est notre politique en matière de rémunération?
- À quand remontent les dernières hausses de salaire et quand prévoit-on modifier les salaires de nouveau?
- Quels sont les avantages sociaux offerts au personnel?
- Comment gérons-nous les vacances et les indemnités de congés payés?
- La rémunération que nous offrons soutient-elle la comparaison avec le marché?
- Quel est le niveau d'ancienneté de notre personnel?
- Quels seraient les coûts à engager si nous devions procéder à des mises à pied?
- En quoi consistent les dépenses de loyer? Quels locaux louons-nous (ou possédons-nous)?
- À quoi servent-ils? Sont-ils suffisants? Quelles sont les conditions des contrats de location?
- Combien reste-t-il de temps avant que nous devions déménager ou négocier un nouveau bail?
- Quelle est la nature des dépenses de publicité et communications?
- Comment choisissons-nous les voies de communication à utiliser, particulièrement les nouveaux réseaux de médias sociaux?
- Comment identifions-nous, choisissons-nous et atteignons-nous nos publics cibles?
- En quoi consistent les charges relatives à la *location de matériel*?
- A-t-on procédé à une analyse comparative entre la location et l'achat?
- En quoi consiste la politique en matière *d'amortissement des immobilisations*?
- En quoi consistent les *autres charges*?

Les administrateurs peuvent comparer les chiffres fournis dans l'état des résultats de l'exercice en cours avec ceux de l'exercice précédent et poser des questions sur les **variations importantes**.

Il faut porter une attention particulière au dernier poste de l'état des résultats, soit le **surplus (ou le déficit)** des revenus par rapport aux dépenses.

# Les finances, dans son ensemble

## Quelques QUESTIONS qu'un administrateur devrait poser concernant les finances de l'organisation dans son ensemble :

- Est-ce que le budget, préparé annuellement, soutient vraiment les objectifs stratégiques de l'organisation?
- À quelle fréquence révise-t-on le budget annuel? Et pourquoi?
- Est-ce que les états financiers sont préparés et analysés sur une base régulière?
- Est-ce que les états financiers sont faciles à lire et à comprendre?
- Est-ce que le Conseil d'administration rencontre annuellement l'auditeur indépendant?
- Est-ce que les notes aux états financiers sont claires?
- Est-ce qu'un juste équilibre existe entre les fonds requis pour les opérations et la réserve pour imprévus?
- Est-ce qu'il y a une politique de placement et une politique concernant la réserve? Quelle est l'institution bancaire de l'organisme et depuis combien d'années transige-t-on avec elle?
- Est-ce que l'organisation détient une police d'assurance responsabilité pour les administrateurs et dirigeants?
- Quelles sont les exigences des organismes fournissant des subventions ou autres à l'organisation?
- Est-ce que le registre des entreprises a été mis à jour avec la liste des administrateurs?

En résumé, le conseil de direction et le conseil d'administration procèdent périodiquement à un examen de l'information financière préparée et peuvent poser des questions approfondies sur l'information présentée. Ils devraient porter une attention particulière aux **écarts entre les chiffres budgétés et les chiffres réels** et aux **différences importantes entre les chiffres de l'exercice courant et ceux de l'exercice précédent**. Il faut du temps pour acquérir une compréhension exhaustive des finances de l'organisme; cette compréhension ne peut être acquise en une seule séance.

Le conseil doit s'assurer que les états financiers audités présentent une image juste et fidèle des affaires de l'organisme.

De nombreux rapports destinés à différents bailleurs de fonds sont préparés et reposent en grande partie sur des données financières que le Conseil a déjà examinées. Le Conseil peut s'appuyer sur la direction pour la préparation de ces rapports et peut déléguer une partie ou la totalité de ces tâches à un trésorier ou un comité d'audit ou des finances. Le Conseil demeure tout de même entièrement responsable des affaires financières de l'organisme. Il n'est pas nécessaire que les administrateurs soient des experts en finances, mais ils doivent comprendre comment l'information financière est présentée. Ils doivent examiner activement l'information présentée et prendre part aux discussions. Ils doivent être en mesure de questionner et de sonder les dirigeants et l'auditeur jusqu'à ce qu'ils estiment avoir obtenu des réponses satisfaisantes à leurs questions. Les questions soulevées par le Conseil servent à plusieurs fins, notamment à aider les administrateurs à acquérir une compréhension solide des activités financières de l'organisme et servent également de point de départ à des débats de fond sur les stratégies, les tactiques, les plans, les politiques et les risques de l'organisme.