



Formation Gouvernance et gestion financière




15 décembre 2020

FRANÇOIS BROUARD, DBA, FCPA, FCA
Professeur titulaire
Sprott School of Business
Université Carleton

SPROTT
SCHOOL OF BUSINESS

SCSE • CSES
Sprott Centre for Social Enterprises
Centre Sprott pour les entreprises sociales


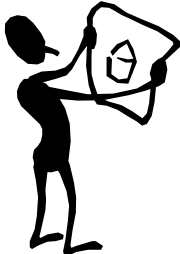
© 2020, François Brouard



François Brouard, DBA, FCPA, FCA


Professeur titulaire de comptabilité et fiscalité à la Sprott School of Business, Carleton University, François Brouard est également consultant. Il a aussi exercé en vérification et en fiscalité auprès d'un cabinet d'envergure internationale. Fellow comptable professionnel agréé et fellow comptable agréé, il détient un doctorat en administration (DBA) de l'UQTR. Il est membre du Comité de gouvernance de la SSF depuis 2016 et de plusieurs comités à l'Hôpital Montfort, dont Comité de gouvernance (2012-2018) et Conseil d'administration depuis 2017 (trésorier 2018-2020).

© 2020, François Brouard <http://carleton.ca/profbrouard/>

Introduction

© 2020, François Brouard



Objectifs de la session

- Rappeler les rôles et responsabilités en gouvernance et gestion financière
- Améliorer la lecture et la compréhension des états financiers
- Améliorer la compréhension d'un budget

© 2020, François Brouard



Plan de la session de formation

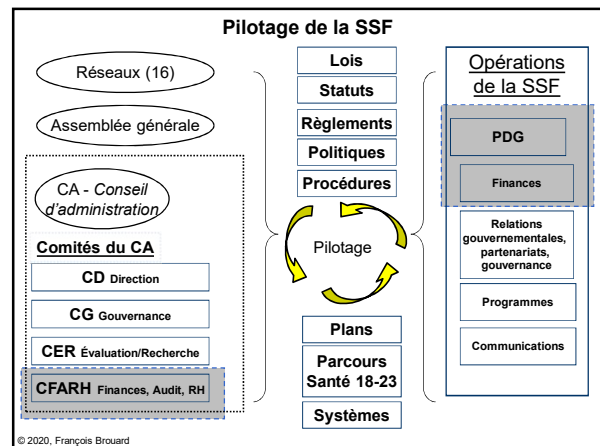
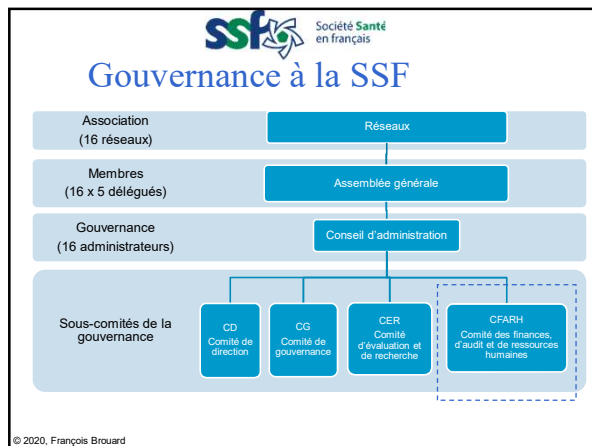
- Introduction
- Gouvernance financière à la SSF
- Gestion financière
- Notions de base en comptabilité financière
- États financiers
- Budget
- Regard sur les états financiers
- Conclusion

© 2020, François Brouard




Gouvernance financière de la SSF

© 2020, François Brouard



Fonctions du CA et comités

Selon le Guide to Good Governance OHA,

- F1. Approuver les objectifs et les orientations stratégiques
- F2. Établir un cadre pour la surveillance du rendement
- F3. Veiller à la qualité
- F4. Superviser les conditions et les ressources financières**
- F5. Superviser la gestion des risques de l'entreprise
- F6. Superviser le leadership
- F7. Superviser les relations avec les intervenants
- F8. Gérer la gouvernance du conseil d'administration

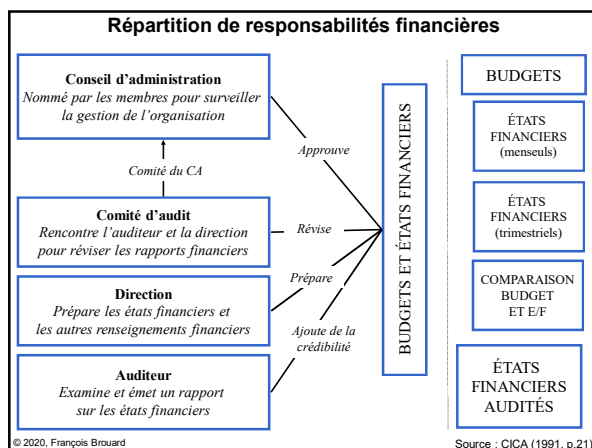
© 2020, François Brouard Source: Ontario Hospital Association

Fonctions du CA et de ses comités

	Stratégie	Rend	Qualité	ResFin	Risques	Leader	Interv	Gouv
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
CA - Conseil d'administration	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CA
Comités								
CD Direction	CD	CD				CD	CD	CD
CG Gouvernance								CG
CER Évaluation/Recherche		CER	CER					
CFARH Finances, Audit, RH		CFARH		CFARH	CFARH			

Ressources financières

© 2020, François Brouard



Responsabilités financières Rôle du CA

- Gérer les affaires de l'organisation selon les grandes orientations et les stratégies
- Responsabilités
 - «Il reçoit le rapport de la trésorerie.»
 - «Il approuve la programmation et le budget de l'année en cours et de l'année suivante.» (i.e. poser des questions)
- Souvent 1-2 expertise financière / CPA

© 2020, François Brouard Source : SSF (20 sep 2019) Statuts et règlements, #4.1; 4.5




Responsabilités financières

Rôle du trésorier




- Selon Statuts et règlements de la SSF
 - «Les fonctions et pouvoirs du trésorier sont déterminés par le conseil d'administration.»
- Rapports
 - Rapport du secrétaire-trésorier au CA
 - États financiers
 - Budget

© 2020, François Brouard Source : SSF (20 sep 2019) Statuts et règlements, #6.3



Responsabilités financières

Rôle du trésorier



- Surveillance et bonne conduite
 - Surveille la gestion financière stratégique du Réseau
 - Veille à ce qu'un budget soit préparé annuellement
 - Veille à ce que le budget et les normes de conduites et politiques du Réseau concernant la tenue des livres de comptes et les opérations financières ... soient respectés
 - Présente les rapports financiers d'usage aux administrateurs ... avec l'assistance de la direction générale
 - S'assure qu'un rapport financier annuel soit préparé par les vérificateurs, le soumet au CA aux fins d'approbation et présente ce rapport aux membres lors de l'AGA
 - Accomplit toute autre tâche que lui confie le CA ou le Comité de direction

© 2020, François Brouard Source : Réseau des services de santé en français de l'Est de l'Ontario (10 avril 2014) Règlements administratifs, #10.09




Responsabilités financières

Rôle du trésorier



- «assume la supervision de la gestion des finances»
 - Rendre compte au CA sur transactions et situation financière
 - Voir à ce que des livres et registres comptables adéquats soient dressés, maintenus et conservés
 - Voir à ce que le rapport financier annuel et tous les autres rapports financiers requis soient rédigés et remis au CA et AG
 - Présider le comité de gestion
 - Superviser la gestion de la politique d'investissement établies par le CA, veille à sa mise en place et vérifie son respect
 - Recevoir les rapports financiers et états financiers et les présente aux réunions du CA, pour préciser la situation financière
 - Accomplir toute autre tâche que lui confie le CA

© 2020, François Brouard Source : Hôpital Montfort (20 juin 2018) Règlements administratifs, #11.03




Responsabilités

SSF Comité (CFARH) - 1

CFARH Finances, Audit, RH

- Fonctions financières
 - Budget (plans)
 - États financiers détaillés
 - Frais d'exploitation et immobilisations
 - Investissements
 - Ententes bancaires /investissement /dettes
 - Politiques financières et de gestion
 - Lien avec auditeur externe et rapports

© 2020, François Brouard



Responsabilités

SSF Comité (CFARH) - 2

CFARH Finances, Audit, RH

- Ressources humaines / gestion talents
 - Orientation stratégique RH
 - Impact des projets sur RH
- Technologies de l'information
- Gestion de risques

© 2020, François Brouard



Responsabilités financières

Rôle de la direction générale

- «Effectuer la gestion des revenus et dépenses approuvés par les instances décisionnelles»
- Chef des finances (SSF=Julien Gravel)
 - financement, trésorerie, états financiers, comptabilité, budget, ressources humaines, technologie de l'information, gestion des accords de contribution, approvisionnement, politiques financières et administratives

© 2020, François Brouard Source : SSF (20 sep 2019) Statuts et règlements, #7.1



Politique financières

■ Politiques et procédures

- budgétaires
- gestion des actifs
- gestion des risque
- approbation et paiement des dépenses
- remboursement de frais
- organisation d'événements
- embauche de consultant externe
- capitalisation
- commandite et dons
- vérification de la conformité

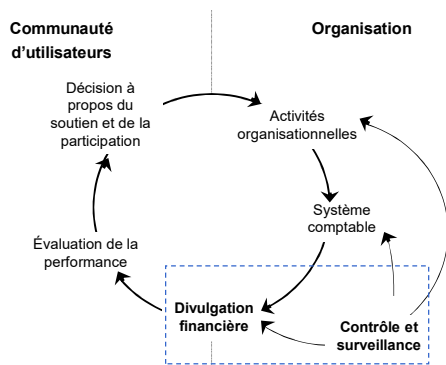
© 2020, François Brouard



Gestion financière

© 2020, François Brouard

Divulgence financière et gouvernance dans les OSBL

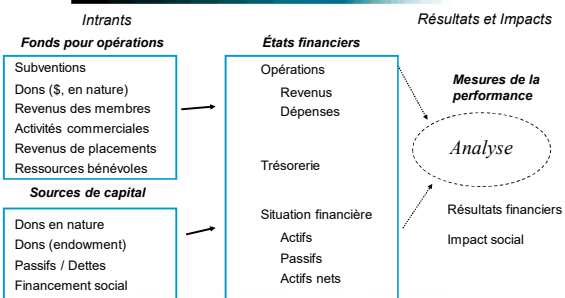


© 2020, François Brouard

Traduction de : Keating and Frumkin (2001, p.19)



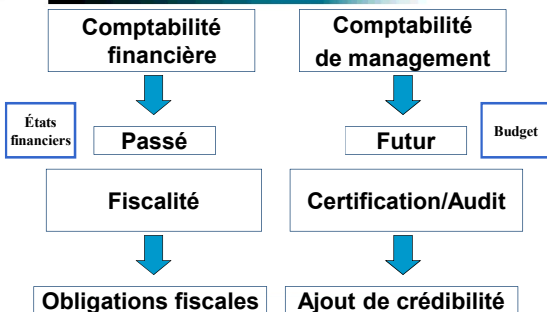
Nature de la gestion financière Modèle d'un OSBL



© 2020, François Brouard



Gestion financière et comptabilité



© 2020, François Brouard



Fiscalité

- Déclarations annuelles
 - T2 Déclarations de revenus des sociétés
 - T3010 Déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés
 - T1044 Déclaration de renseignements des organismes sans but lucratif
- Déduction à la source (DAS)
- TPS/TVH

© 2020, François Brouard

Certification/Audit

Rapports de l'expert-comptable

- Rapport d'audit
- Rapport de mission d'examen
- Avis au lecteur (mission de compilation)

Crédibilité

A horizontal arrow represents the progression from left to right, with four stages marked by blue dots: **Compilation**, **Examen**, **Audit**, and **Audit**. Above the arrow, the assurance level increases: **Aucune assurance**, **Assurance limitée**, **Assurance raisonnable**, and **Assurance absolue**. Below the arrow, the cost and time increase: **Augmentation du coût et du temps de travail nécessaire**. A blue triangle labeled **Crédibilité** points downwards towards the arrow.

© 2020, François Brouard Source: CPA Canada (2020, p.6)

Certification/Audit

Exemples de contrôle interne

Risques: Erreurs, fraudes, vols, abus
(Qui: personnes / Quoi: biens, revenus, atteinte à la réputation)

Assurance-responsabilité des administrateurs

- Contrôles préventifs**
 - Documentation
 - Séparation des tâches
 - Accès restreint
 - Processus (ex: GRH)
 - Contrôle budgétaire
 - Délégation d'autorité
- Contrôles de détection**
 - Contrôles de conciliation
 - Audit
 - Externe
 - Interne
 - Revue analytique

© 2020, François Brouard

Value-for-money / Optimisation des ressources

<ul style="list-style-type: none"> Economy Lowest \$ Inputs Efficiency Inputs → Outputs Effectiveness OBJECTIVES → Outcomes 	<ul style="list-style-type: none"> Economie Moins élevé \$ Intrants Efficience Intrants → Extrants Efficacité OBJECTIFS → Résultats
---	---

© 2020, François Brouard

Notions de base en comptabilité financière

© 2020, François Brouard

Comptabilité: Des événements aux décisions

The flowchart starts with **Activités économiques** leading into a circular **Cycle comptable** (accounting cycle) which includes **PCGR** (Principes comptables généralement reconnus) and **NVGR** (Normes de vérification généralement reconnues). This cycle leads to **États financiers** (financial statements), which are part of the **Rapport annuel** (annual report). The annual report also includes a **Sommaire** (summary), **Rapport de gestion** (management report), **Rapport d'audit** (audit report), and **Responsabilité de la direction** (management responsibility). The financial statements and management report provide **Information de gestion** (management information) and **Information fiscale** (tax information), which are used by **Utilisateurs & décisions** (users and decisions).

PCGR = Principes comptables généralement reconnus
NVGR = Normes de vérification généralement reconnues

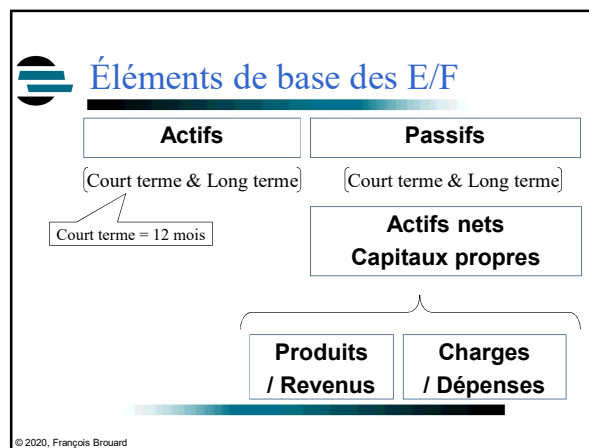
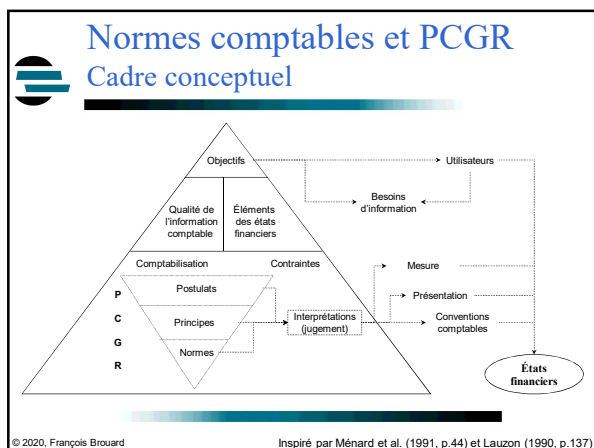
Événements → Cycle comptable et normes → Information comptable

© 2020, François Brouard

Comptabilité d'exercice vs de caisse

<u>Comptabilité d'exercice</u>	<u>Comptabilité de caisse</u>
<ul style="list-style-type: none"> Produits comptabilisés lorsque gagnés Charges comptabilisées lorsqu'encourues 	<ul style="list-style-type: none"> Produits comptabilisés lorsqu'encaissés Charges comptabilisées lorsque payées

© 2020, François Brouard



PCGR

Postulats comptables

P Postulats
C Principes
G Normes
R

- Personnalité de l'entreprise
- Continuité de l'exploitation
- Unité de mesure monétaire stable
- Indépendance des exercices

© 2020, François Brouard

PCGR

Principes comptables

P Postulats
C Principes
G Normes
R

- Objectivité (fiabilité, neutralité)
- Coût d'origine / valeur d'acquisition
- Réalisation (constatation des produits)
- Rapprochement des produits et des charges
- Permanence des méthodes et uniformité (comparabilité)
- Divulgaration
- Importance relative / seuil de signification
- Conservatisme / prudence

© 2020, François Brouard

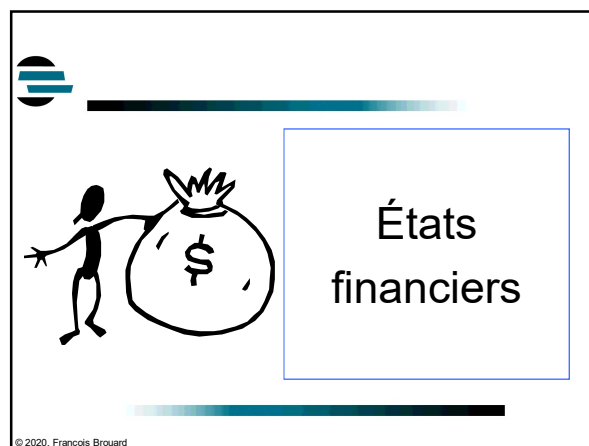
PCGR

Différentes normes comptables

P Postulats
C Principes
G Normes
R

- Orientations des organisations
 - Organisations à but lucratif (OBL)
 - Organisations sans but lucratif (OSBL)
- Normes comptables de CPA Canada
 - IFRS / normes internationales
 - Entreprises privés (NCECF)
 - OSBL (NCOSBL)
 - Secteur public
- OSBL = OSBL ou OBSL secteur public

© 2020, François Brouard





Composantes des états financiers Organisation sans but lucratif

- État de la situation financière / Bilan
- État des résultats
- État de l'évolution des actifs nets
- État des flux de trésorerie
- Notes aux états financiers
- Renseignements complémentaires

© 2020, François Brouard



Composantes des états financiers Organisation à but lucratif

- État de la situation financière / Bilan
- État des résultats
- État des bénéfices non répartis
- État des flux de trésorerie
- Notes aux états financiers
- Renseignements complémentaires

© 2020, François Brouard

États financiers (société - sans but lucratif)					
État de la situation financière / Bilan Au 31 décembre 200X			État des flux de trésorerie Exercice terminé le 31 décembre 200X		
ACTIFS		PASSIFS	ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT		
Actif à court terme	x	Passif à court terme	Excédent produits sur charges	x	
Placements à long terme	x	Dette à long terme	Éléments sans effet sur la trésorerie		x
Immobilisations	x	ACTIFS NETS	ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		x
Actifs incorporels	x	Investis en immobilisations	DE FINANCEMENT		x
		Affectations externes	Augmentation/Diminution des espèces		XX
		Affectations internes	Espèces au début de l'exercice	x	
		Non grevés d'affectations	Espèces à la fin de l'exercice	x	
Total des actifs	XX	Total passif et avoir		XX	
État des résultats Exercice terminé le 31 décembre 200X		État de l'évolution des actifs nets Exercice terminé le 31 décembre 200X		Notes aux états financiers	
PRODUITS	x	Actifs nets, solde au début	x		
CHARGES	(x)	+ Excédent produits sur charges	x		
EXCÉDENT DES PRODUITS SUR LES CHARGES	XX	- Affectations	(x)		
		Actifs nets, solde à la fin	x		

© 2020, François Brouard

États financiers (société - but lucratif)					
État de la situation financière / Bilan Au 31 décembre 200X			État des flux de trésorerie Exercice terminé le 31 décembre 200X		
ACTIFS		PASSIFS	ACTIVITÉS D'EXPLOITATION		
Actif à court terme	x	Passif à court terme	Bénéfice net/(perte nette)	x	
Placements à long terme	x	Dette à long terme	Éléments sans effet sur la trésorerie		x
Immobilisations	x	ACTIFS PROPRES	ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		x
Actifs incorporels	x	Capital-actions	DE FINANCEMENT		x
		Bénéfices non répartis	Augmentation/Diminution des espèces		XX
			Espèces au début de l'exercice	x	
			Espèces à la fin de l'exercice	x	
Total des actifs	XX	Total passifs et capitaux		XX	
État des résultats Exercice terminé le 31 décembre 200X		État des bénéfices non répartis Exercice terminé le 31 décembre 200X		Notes aux états financiers	
PRODUITS	x	Bénéfices non répartis, solde au début	x		
CHARGES	(x)	+ Bénéfice net/(perte nette)	x		
BÉNÉFICE NET / (PERTE NETTE)	XX	- Dividendes	(x)		
		Bénéfices non répartis, solde à la fin	x		

© 2020, François Brouard



État de la situation financière

Actifs	Passifs
(Court terme & Long terme)	(Court terme & Long terme)
	Actifs nets Capitaux propres

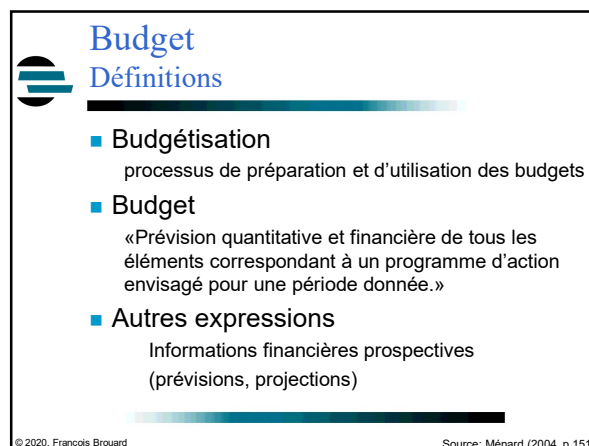
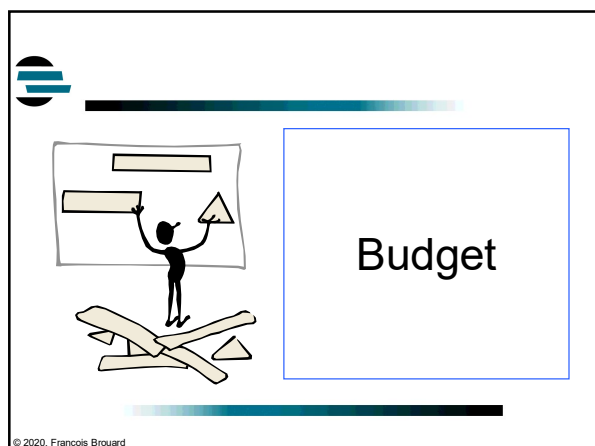
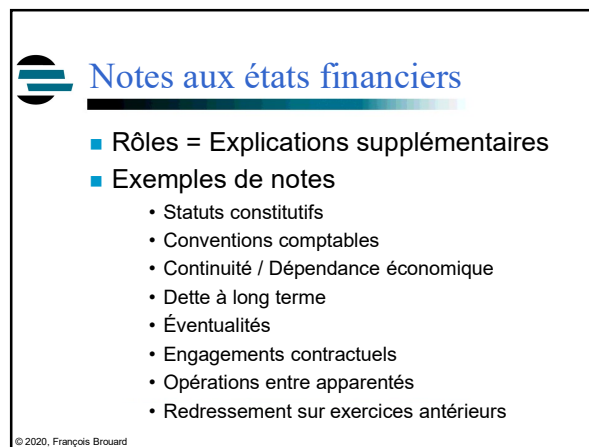
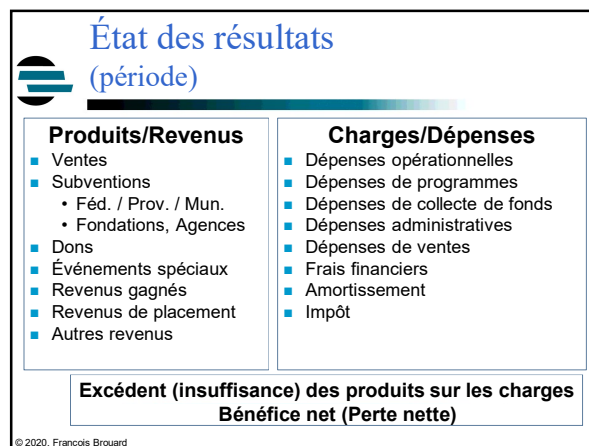
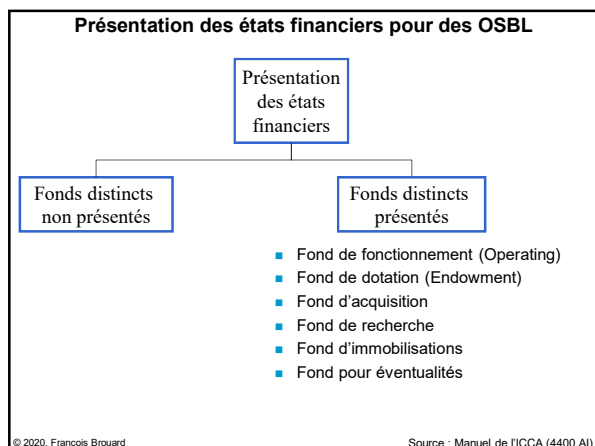
© 2020, François Brouard



État de l'évolution des actifs nets État des bénéfices non répartis

- Présente les changements de la période
 - dans les actifs nets
 - investis en immobilisations
 - affectations d'origine externe
 - affectations d'origine interne
 - non grevés d'affectations
 - total des actifs nets
 - dans les soldes des fonds
 - dans les bénéfices non répartis

© 2020, François Brouard



Budget

Rôle et importance des budgets

- Planification
 - implantation
 - allocation des ressources
 - délégation de responsabilités
 - coordination
 - communication
- Contrôle
 - contrôle des activités (revenus et dépenses)
 - évaluation de la performance
 - comparaison des plans et de la réalité

© 2020, François Brouard

Budget

Défis

- Précision des prévisions
- Manque de responsabilisation
- Processus d'approbation déficient
- Motivations
- Attentes non réalistes
- Accent sur le court terme
- Négociation et pouvoir
- Sérieux et rigueur du processus

© 2020, François Brouard

Source: Collier et Kizan (2013, p.364); McMillan (2010, p.106)

Budget

Types de budgets

- Selon la portée
 - Organisationnel global
 - Unités individuelles, programmes activités
- Selon la nature

Budget maître	Budget opérationnel	
	Budgets financiers	Budget de capital
		Budget de trésorerie


© 2020, François Brouard

Budget

Phases du processus budgétaire

Planification initiale	Plan stratégique Analyse interne / externe
Plan de travail du budget	
Préparation du budget	Description / Justification Budget opérationnel Budgets financiers Capital Trésorerie Approbations
Implantation du budget	Utilisation des budgets Comparaison des budgets vs Réalité
Analyse des écarts	
Mesures correctives	

© 2020, François Brouard



Regard sur les états financiers

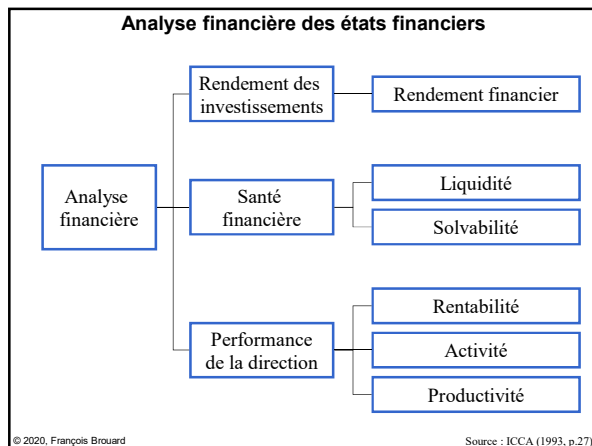
© 2020, François Brouard

Méthodes d'analyse financière

- Examen des états financiers
- Étalonnage (Benchmarking)
- États financiers en chiffres relatifs (i.e. états financiers dressés en %)
- Analyse de tendances
- Comparaisons avec le budget
- Ratios des états financiers

© 2020, François Brouard

Adapté de : Keating and Frumkin (2001, p.48-56)



Méthodologie rapide d'un regard

- Rapport d'un expert-comptable
- État des résultats
Excédent / (Déficit); Revenus; Dépenses
- État de la situation financière
 - Fonds de roulement (Actif CT vs Passif CT)
 - Investissements
- État des flux de trésorerie
\$: +/-; augmentation / diminution?; opérations
- Notes aux états financiers (continuité?)

© 2020, François Brouard

Conclusion

© 2020, François Brouard

Conclusion - A

- États financiers et concepts de base
 - 5 éléments de base (A, P, AN, R, C)
 - 5 composantes principales
 - État de la situation financière / Bilan
 - État des résultats
 - État de l'évolution des actifs nets
 - État des flux de trésorerie
 - Notes aux états financiers
- Budget

© 2020, François Brouard

Conclusion - B

- Gouvernance et gestion financière
 - Spécifique à la SSF
 - S'applique à beaucoup d'organisations
- Regard sur les états financiers
 - Méthodologie rapide
 - Analyse détaillée avec des ratios

© 2020, François Brouard

Carleton UNIVERSITY


SPROTT SCHOOL OF BUSINESS

PARG
Professional Accounting Research Group
<http://sprott.carleton.ca/parg/>

SCSE•CSES
Sprott Centre for Social Enterprises
Centre Sprott pour les entreprises sociales
<http://sprott.carleton.ca/scses-cses/>

François Brouard, DBA, FCPA, FCA
 Professeur titulaire / Full Professor
 PARG, SCSE/CSES, Sprott School of Business, Carleton University, Ottawa
francois.brouard@carleton.ca
<http://carleton.ca/profbrouard/>


© 2020, François Brouard



François Brouard, DBA, FCPA, FCA

Gestion du savoir
(formation, veille stratégique, intelligence de l'entreprise)

Knowledge management
(training, strategic scanning, business intelligence)



© 2020, François Brouard



Annexe



Société Santé en français

© 2020, François Brouard



Société Santé en français, c'est...

La SSF est un regroupement national dynamique qui a pour objectif de promouvoir le développement de la santé en français pour les communautés francophones et acadiennes vivant en situation minoritaire au Canada. La Société est le point de rencontre de 16 réseaux régionaux, provinciaux et territoriaux oeuvrant à la concertation des partenaires intéressés à améliorer l'accès à des services de santé en français dans tous les provinces et territoires où le français n'est pas la langue de la majorité de la population.


 **Vision**

Les communautés francophones et acadiennes en situation minoritaire ont la capacité de vivre pleinement leur santé en français.

 **Mission**

La Société Santé en français, chef de file national, facilite par son leadership collaboratif, un accès équitable à des programmes et services de santé en français de qualité.

© 2020, François Brouard Source: Cadre stratégique de la SSF 2020-2025



Société Santé en français, c'est...

Mandat:
Soutenant les communautés francophones et acadiennes dans leur action, la SSF s'est dotée d'un quadruple mandat:

- Réseautage avec et entre les cinq principaux groupes de partenaires
- Mobiliser les connaissances sur les besoins des communautés francophones et acadiennes en situation minoritaire (CFASM)
- Équiper, outiller et soutenir les partenaires dans la prise de décision et la mise en oeuvre de mesures pour répondre aux besoins des CFASM
- Administrer une saine gestion des ressources incluant la gestion des projets et le renforcement des capacités internes de l'organisation

© 2020, François Brouard Source: Cadre stratégique de la SSF 2020-2025




Société Santé en français, c'est...

Axes stratégiques 2020-2025:

1. La SSF ... La voix incontournable auprès des instances nationales, pour des services de santé en français en contexte minoritaire
2. La SSF avec les réseaux membres ... Espaces de concertation et de collaboration
3. La SSF et les réseaux membres avec l'ensemble des partenaires ... Chef de file d'un mouvement porteur d'impacts
4. La SSF ... Interlocuteur socialement responsable et imputable pour la pérennité des ressources

© 2020, François Brouard Source: Cadre stratégique de la SSF 2020-2025



Société Santé en français, c'est...

Cinq types de partenaires

- Professionnels de la santé
- Gestionnaires des services de santé
- Instituts de formation
- Communautés
- Décideurs politiques

Cinq régions

- Ouest: C-B, AB, SK, MA
- Nord/Territoires: YU, TNO, NU
- Centre/Ontario: ON
- Est/Atlantique: N-B, N-É, I-P-É, T-N-L

© 2020, François Brouard Source: www.santefrancais.ca



Réseaux de la SSF

Provinces/Territoires	Réseaux
Colombie-Britannique	Réso-Santé Colombie-Britannique
Alberta	Réseau santé albertain
Saskatchewan	Réseau Santé en français de la Saskatchewan
Manitoba	Santé en français
Ontario	Réseau franco-santé du Sud de l'Ontario Réseau des services de santé en français de l'Est de l'Ontario Réseau du mieux-être francophone du Nord de l'Ontario
Nouveau-Brunswick	Réseau-action Communautaire Réseau-action Formation et recherche Réseau-action Organisation des services
Nouvelle-Écosse	Réseau Santé Nouvelle-Écosse
Ile-du-Prince-Édouard	Réseau Santé en français I.P.-É.
Terre-Neuve-et-Labrador	Réseau Santé en français de Terre-Neuve-et-Labrador
Yukon	Partenariat communauté en santé (PCS)
Territoires du Nord-Ouest	Réseau TNO Santé
Nunavut	Réseau de santé en français au Nunavut (RÉSEFAN)

© 2020, François Brouard



Responsabilités

Comité Direction (CD)

- Définition / révision stratégie (mission, vision, valeurs)
- Élaboration / suivi du plan stratégique
- Embauche et objectifs PDG
- Rendement et rémunération PDG
- Rapport de gestion de la DG
- Rapport au CA
- Exercer pouvoirs entre réunions du CA

© 2020, François Brouard



Responsabilités

Comité Gouvernance (CG) - 1

- Compétences et qualification du CA
 - Identification / recrutement de membres
 - Sélection selon profil de compétences
 - Orientation, intégration, engagement
 - Nomination des membres
- Évaluation de la performance du CA
 - Évaluation du fonctionnement du CA
 - Évaluation du fonctionnement des comités

© 2020, François Brouard



Responsabilités

Comité Gouvernance (CG) - 2

- Politiques de gouvernance / règlements
 - Développement et révision de politiques
 - Mandats et mode de fonctionnement
 - Révision des statuts et règlements
 - Relations entre les membres
- Autres responsabilités
 - Suivi du processus de plaintes
 - Accès à la documentation pour le CA

© 2020, François Brouard



Responsabilités

Comité Évaluation/Recherche (CER)

- Définition de la programmation et cadres
 - Cadre de recherche
 - Cadre stratégique d'évaluation et de recherche
- Évaluation de la performance de la programmation
 - Examen des rapports de recherche
 - Communiquer les résultats
- Outils et modèles

© 2020, François Brouard



© 2020, IPSO FACTO consultants inc.

et François Brouard

TOUS DROITS RÉSERVÉS.

Il est interdit de reproduire, d'enregistrer ou de diffuser, en tout ou en partie, le présent document par quelque procédé que ce soit, électronique, mécanique photographique, sonore, magnétique ou autre, sans avoir obtenu au préalable l'autorisation écrite de l'auteur.

MISE EN GARDE

Les renseignements présentés ne sauraient remplacer les conseils de spécialistes chevronnés. L'analyse et les conseils sont uniquement destinés à répondre de façon générale aux questions financières. Aucune mesure ne devrait être prise sans consulter au préalable un spécialiste en la matière.

© 2020, François Brouard