



## Formation Gouvernance et gestion financière



15 décembre 2020

François Brouard, DBA, FCPA, FCA  
 Professeur titulaire  
 Sprott School of Business  
 Université Carleton

© 2020, François Brouard

**SPROTT**  
 SCHOOL OF BUSINESS  
**SCSE•CSES**  
 Sprott Centre for Social Enterprise  
 Centre Sprott pour les entreprises sociales



## 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

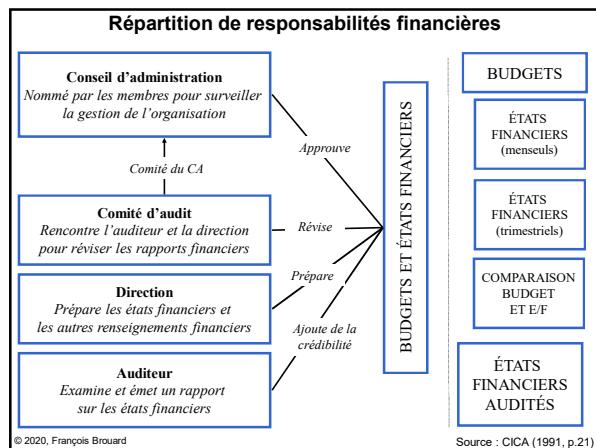
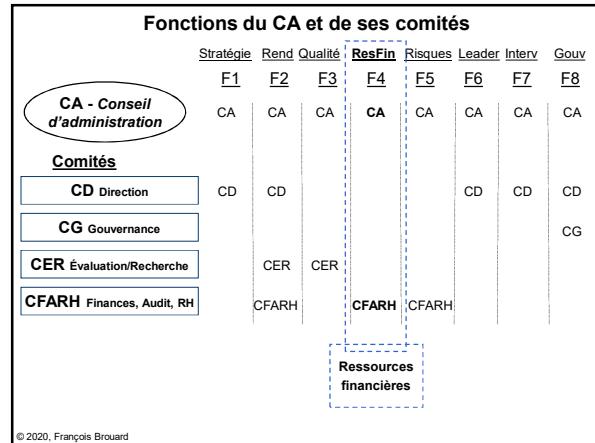
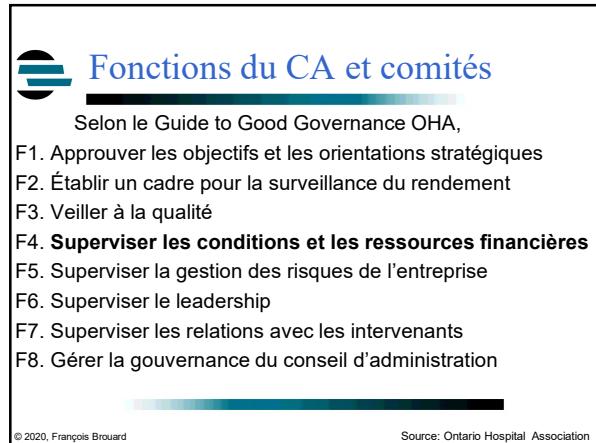
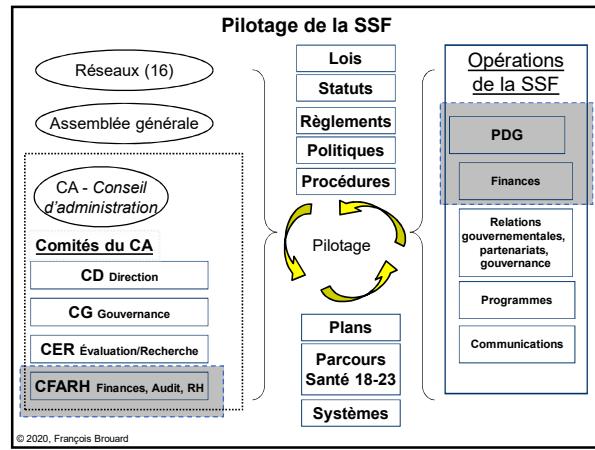
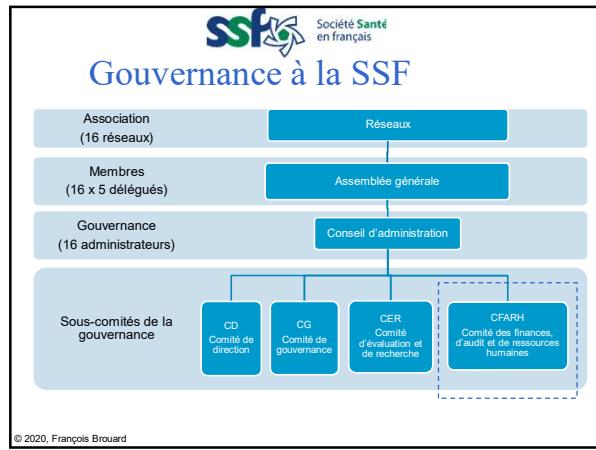
- Introduction
- Gouvernance financière à la SSF
- Gestion financière
- Notions de base en comptabilité financière
- États financiers
- Budget
- Regard sur les états financiers
- Conclusion

© 2020, François Brouard



## Gouvernance financière de la SSF

© 2020, François Brouard



**Responsabilités financières**

**Rôle du trésorier**

 Société Santé en français

- 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**



Réseau des services de santé en français de l'Est de l'Ontario

- 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**

 Montfort

- «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 présenter 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

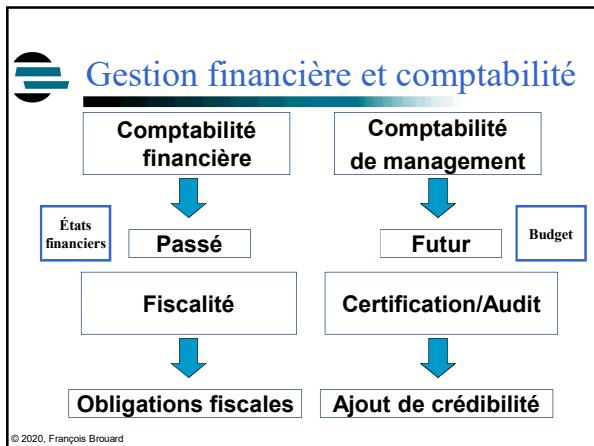
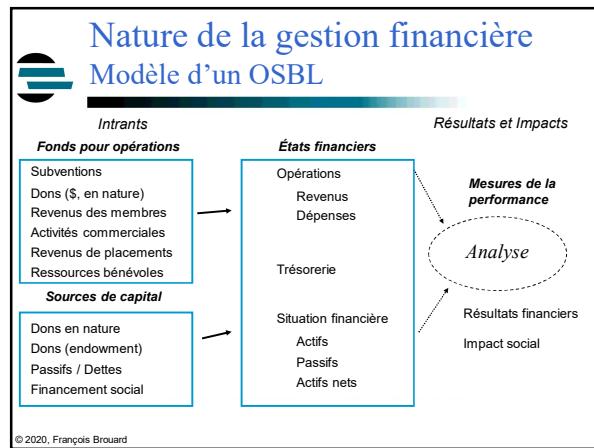
## Politique financières

- Politiques et procédures
  - budgétaires
  - gestion des actifs
  - gestion des risques
  - 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



- ## 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)

The diagram illustrates the progression of audit reports from compilation to audit, represented by a horizontal arrow pointing right. Above the arrow, four levels of assurance are shown in a triangle: 'Aucune assurance' (left), 'Assurance limitée' (second), 'Assurance raisonnable' (third), and 'Assurance absolue' (right). Below the triangle, the words 'Compilation', 'Examen', and 'Audit' are aligned under their respective assurance levels. A dashed box encloses the first three levels, labeled 'Augmentation du coût et du temps de travail nécessaire' (Increase in cost and time required) below it.

© 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
- Contrôles de détection

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

© 2020, François Brouard

### Value-for-money

#### / Optimisation des ressources

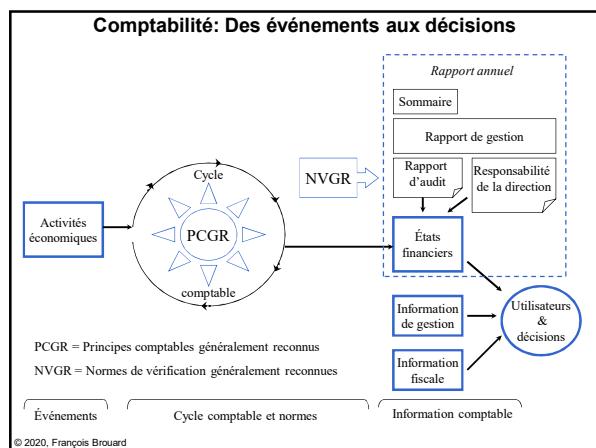
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Economy</li> <li>Lowest \$      Inputs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Economie</li> <li>Moins élevé \$      Intrants</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Efficiency</li> <li>Inputs      Outputs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: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

The diagram compares three dimensions of value creation: Economy, Efficiency, and Effectiveness. Each dimension is shown with its definition in French and English, and corresponding input/output boxes. Economy is defined as 'Lowest \$' and 'Inputs' vs 'Intrants'. Efficiency is defined as 'Inputs' and 'Outputs' vs 'Intrants' and 'Extrants'. Effectiveness is defined as 'OBJECTIVES' and 'Outcomes' vs 'OBJECTIFS' and 'Résultats'.

© 2020, François Brouard

### Notions de base en comptabilité financière

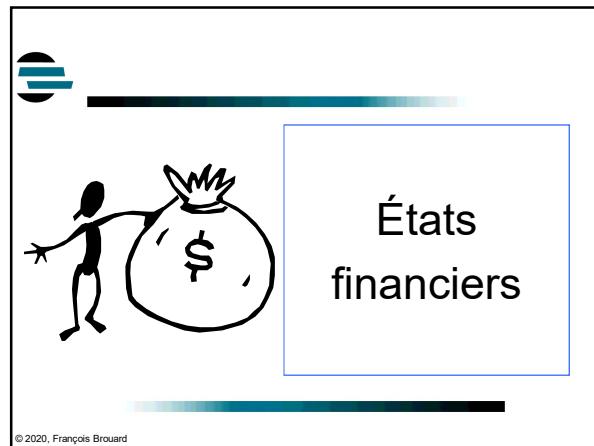
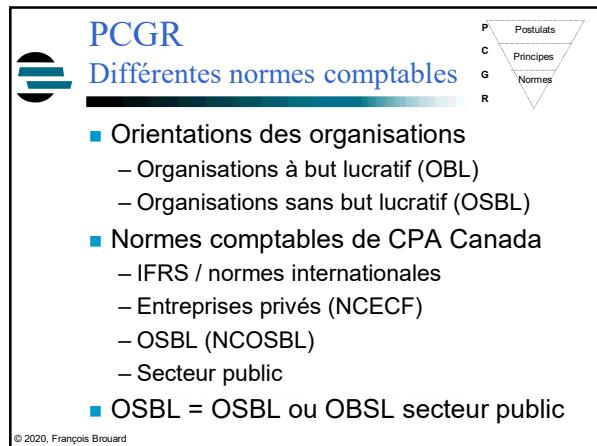
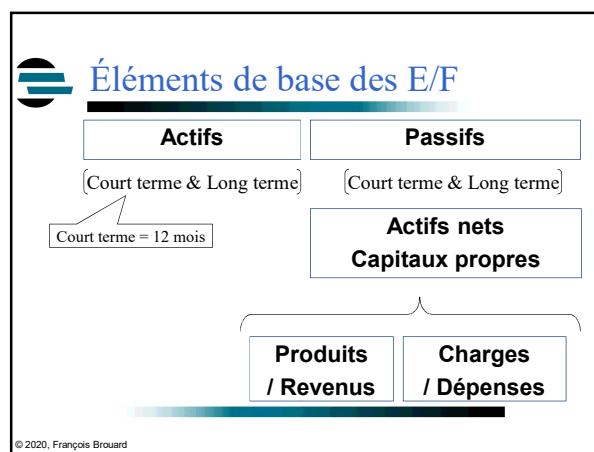
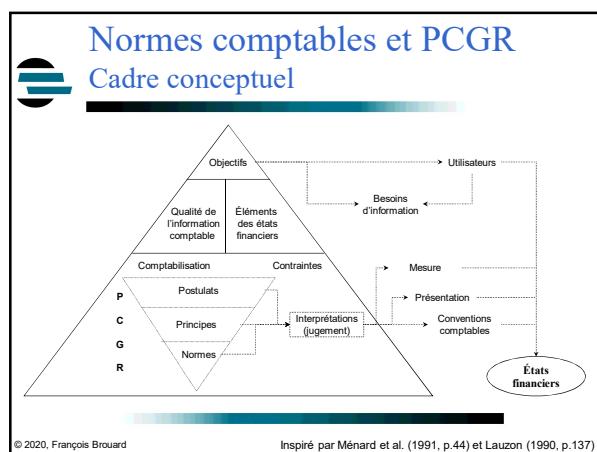
© 2020, François Brouard



**Comptabilité d'exercice vs de caisse**

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

© 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		
ACTIFS	PASSIFS	
Actif à court terme x	Passif à court terme x	x
Placements à long terme x	Dette à long terme x	x
Immobilisations x	ACTIFS NETS Investis en immobilisations x	x
Actifs incorporels x	Affectations externes x Affectations internes x Non grevés d'affectations x	x
Total des actifs XX	Total passif et avoir XX	XX

État des flux de trésorerie Exercice terminé le 31 décembre 200X		
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT		
Excédent produits sur charges x	x	
Eléments sans effet sur la trésorerie x		
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT x		
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT x		
Augmentation/Diminution des espèces XX		
Espèces au début de l'exercice x		
Espèces à la fin de l'exercice x		

État des résultats Exercice terminé le 31 décembre 200X		
PRODUITS x	CHARGES (x)	
EXCÉDENT DES PRODUITS SUR LES CHARGES XX		

État de l'évolution des actifs nets Exercice terminé le 31 décembre 200X		
Actifs nets, solde au début x	+ Excédent produits sur charges x	- Affectations (x)
Actifs nets, solde à la fin x		

Notes aux états financiers		
----------------------------	--	--

© 2020, François Brouard

**États financiers (société - but lucratif)**

État de la situation financière / Bilan Au 31 décembre 200X		
ACTIFS	PASSIFS	
Actif à court terme x	Passif à court terme x	x
Placements à long terme x	Dette à long terme x	x
Immobilisations x	CAPITAUX PROPRES x	x
Actifs incorporels x	Capital-actions x Bénéfices non répartis x	x
Total des actifs XX	Total passifs et capitaux XX	XX

État des flux de trésorerie Exercice terminé le 31 décembre 200X		
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION		
Bénéfice net/(perte nette) x		
Eléments sans effet sur la trésorerie x		
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT x		
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT x		
Augmentation/Diminution des espèces XX		
Espèces au début de l'exercice x		
Espèces à la fin de l'exercice x		

État des résultats Exercice terminé le 31 décembre 200X		
PRODUITS x	CHARGES (x)	
BÉNÉFICE NET /(PERTE NETTE) XX		

État des bénéfices non répartis Exercice terminé le 31 décembre 200X		
Bénéfices non répartis, solde au début x	+ Bénéfice net/(perte nette) x	- Dividendes (x)
Bénéfices non répartis, solde à la fin x		

Notes aux états financiers		
----------------------------	--	--

© 2020, François Brouard

 **État de la situation financière**

Actifs	Passifs
(Court terme & Long terme)	(Court terme & Long terme)

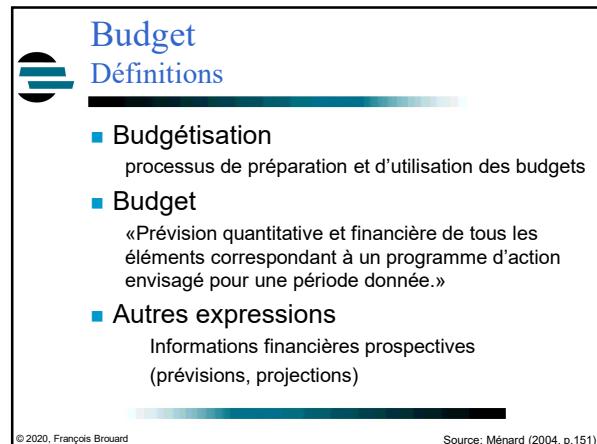
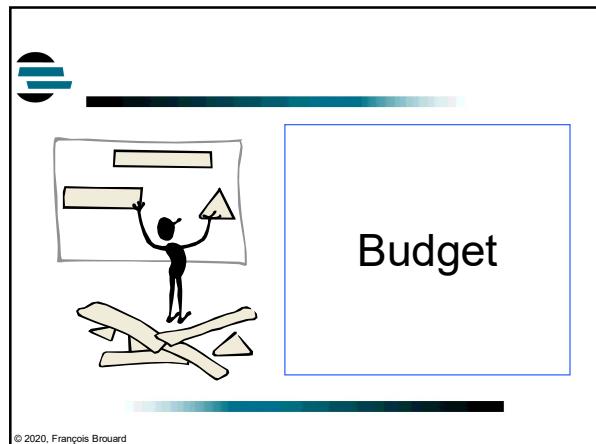
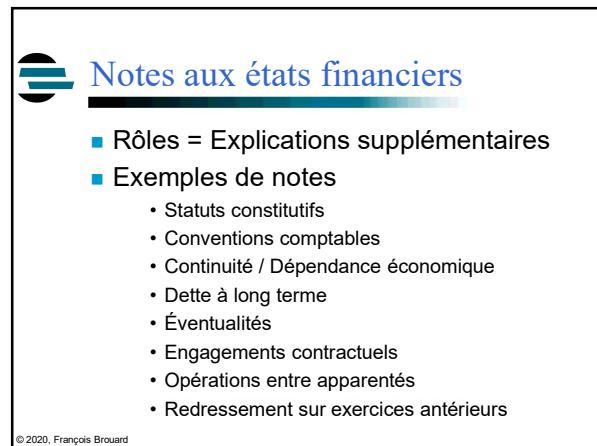
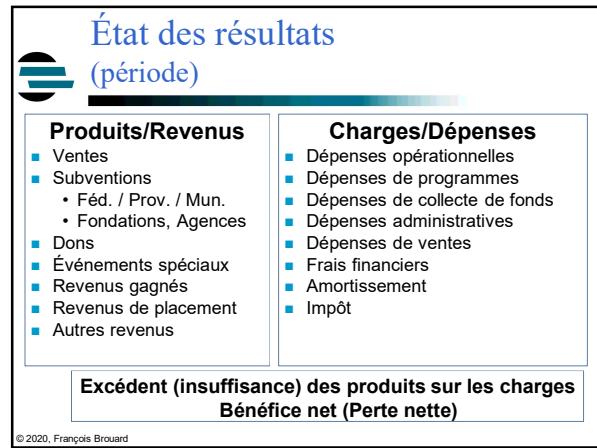
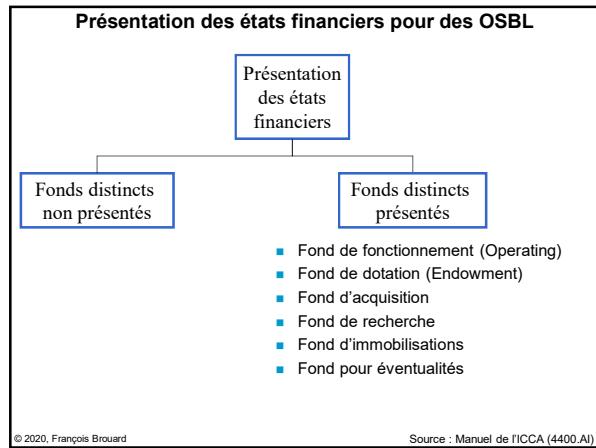
Actifs nets	
Capitaux propres	

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

© 2020, François Brouard



## Regard sur les états financiers

© 2020, François Brouard

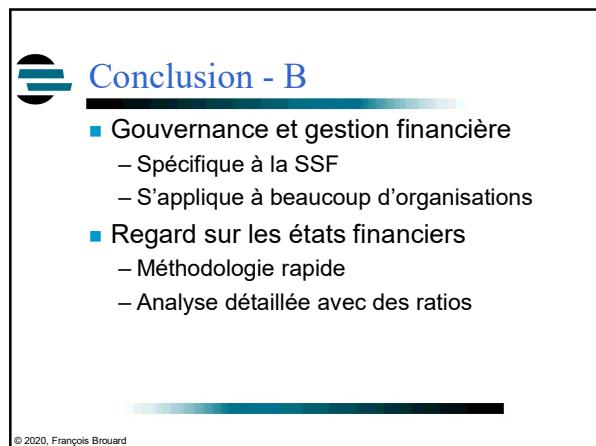
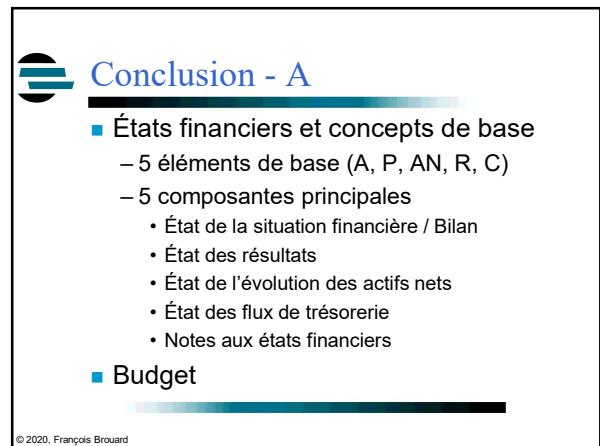
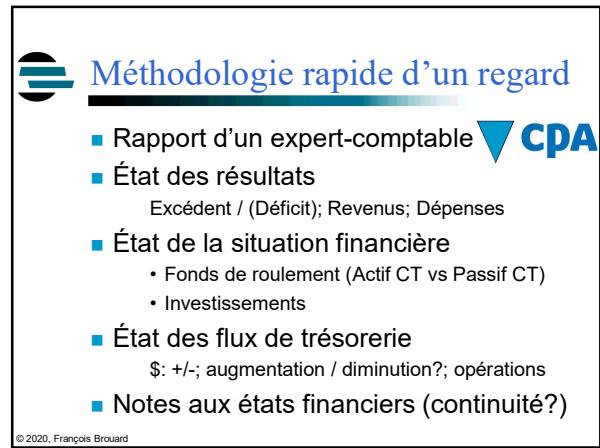
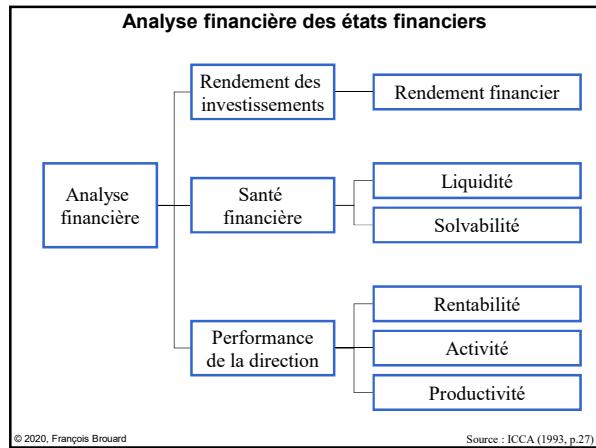
## Méthodes d'analyse financière



- 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)



 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



© 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 œuvrant 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.

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

 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.

Source: Cadre stratégique de la SSF 2020-2025

© 2020, François Brouard

 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
- Administre une saine gestion des ressources incluant la gestion des projets et le renforcement des capacités internes de l'organisation

Source: Cadre stratégique de la SSF 2020-2025

© 2020, François Brouard

 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

Source: Cadre stratégique de la SSF 2020-2025

© 2020, François Brouard

 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

Source: www.santefrancais.ca

© 2020, François Brouard



## 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 communautaire 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