



UNITÉ RÉGIONALE LOISIR ET SPORT

Gaspésie - Îles-de-la-Madeleine

Politique de gestion financière et budgétaire

ADOPTION		
INSTANCE	DATE	DÉCISION
Conseil d'administration	07-02-2024	CA-068-23

MODIFICATION(S)			
INSTANCE	DATE	DÉCISION	COMMENTAIRES
Conseil d'administration	<i>jj-mm-aaaa</i>	<i>N^o-résolution</i>	Modifications ou refonte complète ou autre

RÉVISION	Au besoin, au minimum, tous les trois ans
RESPONSABLE DE L'APPLICATION DE LA POLITIQUE	Conseil d'administration
RÉFÉRENCE CODE DE GOUVERNANCE	11.4 et 11.5

POLITIQUE DE GESTION FINANCIÈRE ET BUDGÉTAIRE

Préambule

La présente Politique de gestion financière et budgétaire a pour objectif de définir les principes et les procédures qui encadrent la gestion des ressources financières de l'URLS GÎM. Cette Politique vise à assurer une gestion saine, transparente et responsable des ressources financières, conformément aux valeurs et aux missions de l'organisation.

Cette Politique définit les principes de base qui guident les décisions en matière de gestion financière et budgétaire, les rôles et les responsabilités de chaque intervenant, les procédures à suivre pour la gestion des ressources financières, ainsi que les modalités de suivi, de contrôle et de disposition des surplus. La gestion efficace des surplus est essentielle pour assurer la viabilité financière à long terme de l'organisation, ainsi que pour soutenir la mission de l'organisation.

Cette Politique a été élaborée dans le respect des lois et des règlements en vigueur, des normes comptables et des meilleures pratiques de gestion financière et budgétaire applicables aux organismes à but non lucratif. Elle répond aussi aux critères de bonne gestion financière du *Code de gouvernance des organismes à but non lucratif (OBNL) québécois de sport et de loisir* du ministère de l'Éducation du Québec¹.

Politiques associées

- Charte du comité d'audit.
- Règlements généraux.
- Code d'éthique et de déontologie des administratrices et administrateurs.
- Politique de délégation du pouvoir de dépenser.
- Politique relative aux revenus.
- Politique portant sur l'évaluation et la gestion des risques.

Contact

Si vous avez des questions ou des préoccupations concernant la Politique de gestion financière et budgétaire, veuillez communiquer avec informations@urlsgim.com.

Modification de la Politique

L'URLS GÎM se réserve le droit de modifier cette Politique à tout moment, en respect des lois en vigueur.

¹ [Code de gouvernance des organismes à but non lucratif \(OBNL\) québécois de sport et de loisir | Ministère de l'Éducation et ministère de l'Enseignement supérieur](#)

Objectifs

Les dispositions de la présente Politique mise en place par l'URLS GÎM ont pour objet :

- D'assurer une gestion responsable et transparente des ressources financières conformément aux principes de saine gestion, aux normes comptables et aux lois et règlements en vigueur;
- D'établir un cadre clair de responsabilités et de procédures afin de minimiser les risques de fraude, d'erreurs ou de mauvaise gestion;
- De définir les critères de planification et d'élaboration du budget annuel, afin de s'assurer que les ressources financières sont utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs de l'organisation;
- De mettre en place des mécanismes de suivi et de contrôle pour s'assurer que les dépenses de l'organisation sont conformes au budget approuvé et que les résultats financiers sont régulièrement communiqués aux parties concernées;
- De maximiser les rendements de l'organisation en investissant les surplus dans des instruments financiers adaptés et performants ou dans des projets porteurs pour la mission de l'URLS GÎM;
- De favoriser une culture de responsabilité et de reddition de comptes;
- D'assurer la santé financière à long terme.

Définitions générales

Gestion financière : ensemble des activités qui visent à planifier, à organiser, à contrôler et à évaluer les ressources financières d'une organisation. La gestion financière comprend notamment la planification budgétaire, la gestion des flux de trésorerie, la comptabilité, la gestion des investissements et la gestion des risques financiers.

Budgétisation : processus d'élaboration d'un plan financier pour une période donnée, qui évalue les dépenses et les recettes attendues de l'organisation. Elle permet de planifier les dépenses de manière à atteindre les objectifs fixés, en prenant en compte les contraintes financières.

Budget annuel : document qui prévoit les dépenses et les recettes de l'organisation pour une période de douze mois. Il s'agit d'un outil qui permet de déterminer les priorités en termes de dépenses et de s'assurer que les ressources sont allouées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Suivi du budget : processus qui permet de vérifier régulièrement si les dépenses réelles de l'organisation correspondent aux prévisions budgétaires. Le suivi du budget permet de détecter les écarts et les variations, d'identifier les raisons de ces écarts et de prendre les mesures nécessaires pour les corriger ou les atténuer.

Les états financiers : documents comptables qui récapitulent l'ensemble des opérations financières réalisées par l'organisation au cours d'une période donnée, généralement une année financière. Les états financiers comprennent le bilan, l'état des résultats et les flux de trésorerie.

Liste des débours : document qui récapitule l'ensemble des sorties de fonds réalisées par l'organisation au cours d'une période donnée. Elle permet de connaître le détail des déboursés et de s'assurer que ceux-ci sont conformes aux règles et aux procédures de l'organisation.

Audit financier : l'audit financier est une évaluation indépendante de l'état financier d'une organisation, réalisée par un auditeur externe. L'objectif de l'audit est d'évaluer la qualité des informations financières présentées, ainsi que la conformité aux normes comptables et aux lois et règlements en vigueur.

Liquidité minimale : fonds qui sont conservés par l'organisation pour faire face à des événements imprévus ou pour financer d'éventuels projets, correspondant généralement à deux six mois d'opérations.

Surplus : le surplus fait référence aux excédents financiers générés par une organisation, c'est-à-dire les fonds disponibles une fois que toutes les dépenses courantes et les obligations ont été satisfaites.

Surplus affecté : peuvent être constitués de différentes façons, notamment par la mise en réserve d'une partie des surplus annuels ou par la constitution d'un fonds de réserve à partir de dons ou de subventions spécifiques.

Placements : les placements font référence à l'investissement des surplus de l'organisation dans des instruments financiers tels que des actions, des obligations, des fonds communs de placement, des comptes de placement à terme ou des fonds négociés en bourse (FNB).

Tolérance au risque : la tolérance au risque fait référence au niveau de risque que l'organisation est prête à prendre en investissant ses surplus. Cela peut varier en fonction de facteurs tels que les objectifs financiers à long terme de l'organisation, son niveau de capitalisation, sa capacité à absorber les pertes et sa position sur le marché.

Objectifs financiers : les objectifs financiers font référence aux cibles de rendement, de risque et de liquidité que l'organisation vise à atteindre en investissant ses surplus. Ces objectifs peuvent varier en fonction des besoins et des priorités de l'organisation, tels que la constitution d'un fonds de réserve, le financement de projets ou la génération de revenus pour les actionnaires.

Application

La présente Politique s'applique à l'assemblée générale, à la Direction générale et au conseil d'administration de l'URLS GÎM, et plus particulièrement au comité d'audit et au trésorier du conseil.

Rôles et responsabilités

L'assemblée générale annuelle (AGA)

- Reçoit les états financiers audités et les rapports de l'auditeur;
- Nomme l'auditeur externe, sous recommandations du conseil d'administration.

Le conseil d'administration (CA)

Le conseil d'administration administre les biens et les affaires de l'URLS GÎM et en rend compte à l'assemblée générale des membres. Il a comme mandat spécifique de se préoccuper des aspects financiers suivants :

- Étudier, réviser et approuver les prévisions budgétaires annuelles établies par la Direction générale au plus tard trois (3) mois après le début de l'année financière;
- Étudier, réviser et approuver les budgets révisés en cours d'année et les bilans financiers soumis par la Direction générale;
- Évaluer périodiquement la santé financière des projets en cours;
- Préciser, à l'aide d'une charte, le rôle du comité d'audit en matière de gestion financière et budgétaire ainsi que les éléments de conformité et de contrôle qu'il doit soumettre;
- Prendre acte et enregistrer, par résolution, les déclarations de conformité du comité d'audit;
- Recommander à l'assemblée générale l'auditeur externe, et s'assurer que la personne qui réalise l'audit change aux cinq ans²;
- Adopter les états financiers préparés par l'auditeur externe avant de les soumettre à l'AGA.

Le comité d'audit

Assume toutes les charges qui lui sont dévolues, lesquelles sont précisées dans la charte du comité d'audit, notamment, mais sans s'y limiter :

- S'assurer de la validité des prévisions financières, de la conformité aux règles comptables et de l'intégrité des résultats comptables et financiers de l'organisation, de la qualité des contrôles internes, de l'identification des risques et des moyens de les gérer³;
- Encadrer l'ensemble des processus de contrôle financier périodique (mensuels, trimestriels, annuels), incluant le processus annuel d'audit par le vérificateur externe;
- Émettre les déclarations de conformité et de contrôle demandées par le CA⁴.

Le trésorier

À titre de responsable de la gestion financière de l'URLS GÎM, le trésorier :

- Préside le comité d'audit et voit à l'application de la charte du comité d'audit;

² Au moins tous les cinq (5) ans, le conseil d'administration devrait exiger de son auditeur externe, membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (CPA), que ce soit une personne différente qui effectue la vérification de ses états financiers. Code de gouvernance des organismes à but non lucratif (OBNL) p. 76

³ Code de gouvernance des organismes à but non lucratif (OBNL) p. 70

⁴ Voir la charte du comité d'audit

- Agit comme premier répondant de la Direction générale en matière de finances;
- Signe les déclarations annuelles de conformité et de contrôle émises par le comité d'audit, les présente au conseil et voit à ce qu'elles soient dûment enregistrées aux procès-verbaux;
- Présente le rapport financier à l'AGA⁵.

La Direction générale

À titre de responsable de la gestion financière quotidienne de l'URLS GÎM, la Direction générale:

- Prépare les budgets pour approbation par le conseil et soumet à celui-ci les états financiers périodiques;
- Supervise ou assure le contrôle budgétaire quotidien;
- Soumet au comité d'audit tout rapport, toute pièce, et tout document permettant au comité d'audit d'assurer son rôle de vérification et de contrôle;
- Présente et explique au comité d'audit toutes les transactions financières selon la périodicité spécifiée par le comité d'audit.

Les principes de saine gestion

Les principes de saine gestion sont la pierre d'assise de la gestion financière et budgétaire de l'URLS GÎM et dictent les comportements de toutes les parties intervenant en cette matière, qu'elles soient spécifiquement nommées ou non dans la Politique.

Ces principes sont :

Transparence

Réfère à la reddition de comptes, à l'honnêteté, à l'exactitude de l'information transmise :

- Réalité pleine et entière;
- Reddition de comptes;
- Divulgence (conflit d'intérêts).

Continuité

Réfère aux éléments qui permettent à l'administration de ne pas être interrompue dans le temps :

- Préservation du patrimoine;
- Gestion (relève et documentation);
- Passation des pouvoirs.

Efficiences

- Efficacité (atteinte des résultats) alliée à l'économie des ressources.

Équilibre

Réfère à l'état de stabilité découlant de la juste proportion entre des forces et des idées opposées :

⁵ Cette tâche peut aussi être confiée à l'auditeur externe.

- Adéquation des moyens et des résultats;
- Choix justes;
- Équilibre dans la mise en œuvre des principes.

Équité

Réfère au traitement juste et équitable des personnes :

- Comportement envers les personnes;
- Embauche, conditions d'emploi, climat de travail.

Abnégation/désintéressement

- Subordination des intérêts personnels à ceux de l'organisation;
- Rémunération et avantages conférés aux gestionnaires;
- Notion de conflit d'intérêts.

Mise en œuvre de la Politique

Planification budgétaire

Cette section décrit le processus de planification budgétaire de l'organisation, comprenant la préparation du budget annuel selon les priorités stratégiques, l'identification des sources de financement et la mise en place d'un calendrier de suivi budgétaire.

1. Une révision budgétaire s'effectue après six mois d'activités de l'année en cours. Cette révision permet d'évaluer la prévision passée face à la réalité de l'année et de commencer la réflexion sur le nouveau budget.
2. La Direction générale et son équipe identifient les nouveaux projets devant être réalisés en tenant compte du plan stratégique et du plan d'action de l'organisation. C'est aussi à cette étape que la Direction générale identifie les sources de financements pour chacun des nouveaux projets potentiels et révisé les sources de financement pour les projets récurrents.
3. La Direction générale présente, en continu, les nouveaux projets budgétaires au Conseil d'administration pour approbation de principe de ces projets dans le but de les inclure dans la planification budgétaire.
4. La Direction générale prépare le budget annuel en tenant compte des objectifs stratégiques et des projets préapprouvés. C'est aussi à cette étape que le calendrier de suivis budgétaires est préparé. Une marge de sécurité raisonnable, selon les ententes de financement⁶ du budget, doit être prévue pour l'année. Pour accéder à cette marge de sécurité, la Direction générale devra en faire la demande et démontrer la disponibilité (voir section **Ajout de dépenses au budget**).
 - a. Les motifs qui peuvent justifier la présentation d'un budget déficitaire résident dans un accroissement important et imprévu des charges (p. ex. inflation, frais juridiques inévitables, etc.).

⁶ Certaines ententes de financement pourraient exiger des éléments de gestion financière supplémentaires, par exemple le PAFURS.

- b. Un déficit et le recours aux fonds non affectés peuvent aussi être justifiés si le plan d'action comporte des projets de développement structurants.
 - c. Les tarifs des services sont évalués annuellement et sont mis à jour (voir la **Politique relative aux revenus**).
 - d. La direction doit élaborer et mettre à jour un plan d'effectifs et le soumettre à l'approbation du CA dans le cadre du processus budgétaire.
5. La Direction générale présente le budget de la nouvelle année financière ainsi que le calendrier de suivis budgétaires pour analyse par le comité d'audit.
 6. Le conseil d'administration adopte le budget annuel et le calendrier des suivis budgétaires après avoir eu le temps suffisant pour en prendre connaissance, obtenir tous les éclaircissements requis et s'étant montré satisfait de la dernière version.
 7. Le budget relatif à une année financière donnée est adopté au plus tard dans les 3 mois suivant le début de ladite année financière.
 8. Une fois le budget adopté, la direction dispose du plein pouvoir de dépenser dans les limites budgétaires indiquées dans la **Politique de délégation du pouvoir de dépenser**.
 9. Tout au long de l'année financière, la Direction générale, appuyée par la personne désignée à la tenue de livres, prépare le dossier des finances en prévision de l'audition par l'auditeur de la firme comptable désignée par l'assemblée générale.
 10. À la suite du processus de vérification ou de l'audition, les états financiers vérifiés ou audités sont présentés à l'assemblée générale par le trésorier ou le vérificateur.

Suivi budgétaire

- Des rapports financiers détaillés sont déposés à chacune des rencontres du CA et comprennent les éléments suivants :
 - a. Le bilan;
 - b. L'état des résultats par projet/programme et consolidés;
 - c. Le budget de caisse;
 - d. La liste complète des débours, incluant le montant total de ces débours ainsi que la déclaration du comité d'audit concernant les débours⁷;
 - e. Tout autre document jugé pertinent pour soutenir les explications;
 - f. Tout autre document pouvant être demandé spécifiquement par le CA ou par le comité d'audit.
- Si des questions particulières doivent être amenées au CA, elles sont préalablement discutées par le comité d'audit.
- Le CA doit adopter la liste des débours à la suite de la réception de la déclaration concernant la liste de débours. La résolution doit inclure le montant total de ceux-ci.
- Le comité d'audit encadre la fin d'année financière et les relations avec l'auditeur externe (en collaboration avec la Direction générale).

⁷ L'ajout de la liste de débours et de la déclaration du comité d'audit à cette Politique est une recommandation explicite de Christine Noël, CPA. Une liste exhaustive des déclarations du comité d'audit est disponible dans la charte du comité.

- Le CA doit investir, le cas échéant, le reste du solde de l'excédent des revenus sur les dépenses, conformément à la **Politique de placement et de disposition des surplus**.

Ajout de dépenses au budget

Les dépenses engagées ne devraient pas dépasser le montant autorisé au budget, et ce, poste par poste. Cependant, l'organisation peut, si elle le désire, utiliser le principe de vases communicants dans la gestion de son budget pour les postes qui ne sont pas assignés à un projet dont le financement n'est pas transférable d'un projet à l'autre.

Lorsqu'un dépassement budgétaire supérieur à 30% est anticipé, un budget global actualisé devra être soumis au conseil d'administration pour approbation.

La demande devra contenir :

- L'état actuel du ou des postes budgétaires visés;
- L'état actuel des postes de revenus afférents à la dépense demandée (s'il y a lieu);
- Les raisons qui motivent la demande;
- Le montant et la nature de la dépense demandée;
- Les revenus projetés pour le financement de cette dépense (s'il y a lieu);
- La preuve et l'état de la marge de sécurité, si la prévision excédentaire ne peut être financée.

Advenant que les revenus afférents à certains projets excèdent le montant prévu au budget, aucune dépense supplémentaire ne pourra être effectuée sans suivre la procédure mentionnée ci-dessus.

Dans le cas où la personne responsable des suivis financiers à l'interne entrevoit que les limites budgétaires ne pourraient être respectées, elle soumettra le cas à la Direction générale.

Cette mesure s'applique en tout temps pour l'ensemble des postes.

Encadrement

Les signataires autorisés aux dépenses sont :

- La Direction générale;
- La présidence;
- La vice-présidence;
- La trésorière ou le trésorier;
- La ou le secrétaire du conseil d'administration.

La responsabilité du contrôle financier périodique est confiée au comité d'audit, tel qu'énoncé dans la charte du comité d'audit.

Outre le contrôle financier du comité d'audit, le responsable des finances a le droit d'interpeler directement le comité d'audit pour alerter celui-ci en cas de problème (p. ex. enjeux de liquidité, suspicion de fraude, etc.).

Gestion et investissement des surplus

Le solde de l'actif net non affecté⁸ au 31 mars constitue un surplus⁹.

Les surplus liés aux divers programmes ou ententes de financement auxquels l'URLS GÎM souscrit doivent être traités dans les limites exposées de ces programmes et ententes.

Le solde des surplus utilisable par l'organisation, s'il y a lieu, devra être affecté selon les priorités suivantes :

1. Afin de constituer un fonds de liquidité minimal des budgets annuels équivalent à un minimum de six mois d'opérations¹⁰;
2. Afin de financer des dépenses non récurrentes prévues au plan d'action adopté par le CA;
3. Afin de financer des projets en loisir et en sports régionaux de façon non récurrente;
4. À des fins d'investissement dans des véhicules financiers à risque faible.

Évaluation et mises à jour de la Politique

La Politique sera évaluée tous les trois ans. Le but de l'évaluation est de déterminer si la Politique est appliquée correctement et si des modifications doivent être apportées.

⁸ Fait référence à un actif ou à une propriété qui est libre et dégagé de toute charge.

⁹ Les OBNL peuvent accumuler des surplus, à la condition que ce ne soit pas le seul but et que ces surplus soient utilisés pour « réaliser ses objectifs moraux, éthiques, altruistes ou culturels ». Les activités économiques doivent être rattachées à la réalisation des objets de l'organisation (CSMO-ÉSAC, 2016).

¹⁰ Ceci est un minimum selon les bonnes pratiques financières. À ajuster selon la réalité de l'organisation et les exigences de ses bailleurs de fonds.

Sources

Cette Politique a été réalisée à l'aide des documents suivants :

BRAULT, B. 2002, Exercer la saine gestion - fondement, pratique et audit, 3e édition, Collection des affaires, Brossard : Publications CCH, 332 pages.

CSMO-ÉSAC (2016) Boîte à outils -Gouvernance démocratique – OBNL économie sociale et action communautaire.

Christine Noël, CPA (2023, 7 mai). Avis sur les politiques financières.

Ministère de l'Éducation (2021). Programme d'aide financière aux unités régionales de services en matière de loisir, de sport, de plein air et d'activité physique 2021-2024 [PDF]. Repéré sur http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/loisir-sport/PAFURS_Normes.pdf.

Ordre des pharmaciens du Québec (2010). Politique de gestion financière [PDF]. Repéré sur https://www.opq.org/wp-content/uploads/2021/06/Pol_Gestion-financiere_CA190619.pdf.

Regroupement Loisir et Sport du Québec (s.d.). Guide de politiques sur la gouvernance d'un OSBL [PDF]. Repéré sur [recueil_politique_et_gouvernance_0.pdf \(skidefondquebec.ca\)](#).

Source OSBL (2013) Gestion financière.

Turbide, J. et Zúñiga-Salas, V. (2017) Guide d'élaboration d'une politique de gouvernance [PDF]. Repéré sur https://ideos.hec.ca/wp-content/uploads/2021/03/Guide-sur-les-politiques-de-gouvernance_2017-12-13.pdf.