

Organisation de la gestion financière

SOMMAIRE

Importance d'une saine gestion financière 13 3

Le système comptable 13 3

L'organisation du travail 13 4

Règles de fonctionnement 13 8

OUTILS 13 9

Les fascicules du présent guide, portant sur les aspects financiers de la coopérative d'habitation, ne constituent pas un cours de comptabilité. Ils visent à fournir aux membres et aux administrateurs de coopérative d'habitation les informations nécessaires afin de bien organiser la gestion financière, de planifier efficacement et de mieux analyser la situation financière de la coopérative.

Aussi, la plupart des coopératives d'habitation ont conclu avec la SCHL ou la SHQ une entente d'exploitation pouvant comporter certaines obligations quant à la gestion financière. Ces dispositions ont préséance sur le contenu du présent guide. Le vérificateur de la coopérative ou l'agence responsable de votre convention peut vous indiquer la marche à suivre.

Enfin, si votre coopérative choisit de gérer seule ses finances, elle doit s'assurer de fournir aux membres impliqués une formation adéquate.

IMPORTANCE D'UNE SAINTE GESTION FINANCIÈRE

La coopérative d'habitation a pour mission de fournir à ses membres actuels et futurs des logements de qualité, ainsi qu'un milieu de vie intéressant et ce, au meilleur coût possible. Elle ne peut accomplir cette mission qu'à la condition de disposer des ressources financières suffisantes tout au long de son existence.

Une coopérative ne peut administrer sainement ses finances sans être adéquatement organisée.

Une bonne organisation des finances suppose :

- un système comptable adéquat;
- une bonne coordination du travail des personnes impliquées;
- des règles (politiques) de gestion claires.

Une saine gestion des finances permet à la coopérative de :

- conserver en bon état les immeubles et les logements;
- maintenir des coûts de loyer compétitifs à long terme;
- respecter ses obligations envers les tiers;
- maintenir et accroître la motivation des membres;
- assurer la pérennité et le développement de la coopérative.

LE SYSTÈME COMPTABLE

La tenue de livres repose d'abord sur l'élaboration d'un système comptable efficace.

Le système comptable représente l'organisation des comptes et des livres de la coopérative. Il est le point de départ du processus permettant de produire des états financiers. Ce système a généralement été élaboré au moment du démarrage de la coopérative. Il comporte les principaux éléments suivants :

- le plan comptable (communément appelé « charte des comptes »);
- les journaux auxiliaires (aussi appelés registres). Toutes les coopératives possèdent les registres suivants : caisse recettes, caisse déboursés, registre pour les dépenses de petite caisse, les loyers, les parts sociales;
- le journal général;
- le grand livre.



L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Plusieurs personnes interviennent dans la gestion financière de la coopérative. Qu'il s'agisse de membres, administrateurs ou d'intervenants externes, il importe que leur travail s'harmonise adéquatement afin d'accroître leur efficacité, d'éviter des conflits inutiles et de diminuer les coûts de gestion et de vérification de la coopérative.

L'assemblée des membres

Les membres réunis en assemblée constituent l'instance décisionnelle suprême au sein de la coopérative. À ce titre, l'assemblée définit les orientations de la coopérative et elle approuve certaines décisions d'importance en rapport avec les finances. Elle n'intervient toutefois que rarement dans l'administration courante des finances de la coopératives.

Le conseil d'administration

La *Loi sur les coopératives* confère au conseil d'administration le mandat d'administrer les affaires de la coopérative.

Le conseil doit, notamment :

- préparer le budget en fonction des orientations énoncées par l'assemblée des membres, des dépenses anticipées, de la convention d'exploitation et des recommandations des comités;
- autoriser les dépenses de la coopérative;
- assurer le contrôle des dépenses;
- assurer le suivi budgétaire;
- prendre les décisions comportant des impacts financiers;
- adopter les états financiers (intérimaires et annuels);
- superviser le travail du comité des finances;
- faire rapport à l'assemblée des membres.

Le conseil d'administration travaille en étroite collaboration avec le comité des finances, auquel il a confié le mandat de réaliser plusieurs tâches d'administration.

Le trésorier

Le trésorier est l'un des dirigeants de la coopérative. À ce titre, il doit, en plus de siéger comme administrateur :

- s'occuper de la gestion financière de la coopérative;
- veiller à la conservation des pièces justificatives de la coopérative;
- voir à ce que le conseil ait en main des rapports financiers périodiques sur la situation financière de la coopérative;
- assumer la responsabilité de la tenue des livres comptables et de la présentation des états financiers à l'assemblée et au conseil;
- signer avec toute autre personne désignée tous les effets bancaires émis au nom de la coopérative;
- au cours des quatre mois qui suivent la fin de l'exercice financier, collaborer avec le vérificateur à la préparation des états financiers de la coopérative;
- en collaboration avec les autres administrateurs, élaborer les prévisions budgétaires et voir à ce qu'elles soient respectées;
- voir à ce que les états financiers annuels soient présentés pour adoption au conseil et présentés à l'assemblée;
- veiller avec les autres administrateurs, à ce que le conseil agisse en conformité avec la loi, les règlements, conventions et contrats qui lient la coopérative;
- s'assurer avec les autres membres du conseil, de l'exécution des décisions prises en assemblées et au conseil.

Le comité des finances

Le comité des finances est composé d'au moins trois personnes. Le trésorier de la coopérative est généralement membre et souvent responsable du comité des finances. Outre ses membres, le comité peut s'entourer de collaborateurs en vue d'accomplir des tâches spécifiques; ces collaborateurs ne sont pas membres du comité et ils ne participent généralement pas aux réunions.

Le comité des finances gère les finances de la coopérative sous la supervision du conseil d'administration.

Il a la responsabilité de :

- contrôler les revenus et dépenses de la coopérative dans les limites du budget adopté;
- préparer les budgets et les rapports mensuels à l'intention du conseil d'administration;
- gérer les réserves « contrôlées », les placements, les subventions au loyer;

- préparer les livres et documents de la coopérative en vue de la vérification comptable et assister le vérificateur;
- soumettre au conseil d'administration tout cas à résoudre outrepassant les pouvoirs et responsabilités du comité;
- faire rapport régulièrement au conseil d'administration des activités et du fonctionnement du comité;
- prévoir à même les activités courantes de la coopérative des interventions d'information et de formation afin d'initier les membres aux affaires financières et d'assurer une relève au comité.

Afin de bien exécuter son mandat, le comité :

- recommandera au conseil toute politique ou procédure utile pour la gestion financière de la coopérative;
- appliquera et évaluera les politiques et procédures en place et recommandera au conseil toute amélioration à ces politiques et procédures dans l'intérêt général de la coopérative;
- établira son plan d'action en début de mandat et évaluera son travail à la fin ainsi que la participation de ses membres aux tâches et responsabilités et il fera des recommandations au conseil d'administration.

Le comité devrait se réunir au moins une fois par mois avant la réunion du conseil d'administration afin de pouvoir faire rapport à ce dernier. La date de la réunion suivante est déterminée sur place à la fin de chaque réunion.

Le comité tient à jour un registre des rapports de ses réunions. Les rapports doivent mentionner :

- les coordonnées des rencontres, les présences et absences, les sujets traités et le traitement qui en a été fait. Aux rapports des comités sont joints des photocopies des documents ou des extraits de documents qui ont servi de base à la discussion et à la décision (budget, lettre du ministre, calcul d'une subvention, demande d'un membre, etc.);
- le registre des rapports peut être consulté par le conseil d'administration.



Afin d'assurer un fonctionnement efficace du comité, il est essentiel que les tâches à effectuer soient bien réparties entre les membres.

Les collaborateurs remplissent des mandats sur demande. Leurs tâches sont ponctuelles et concrètes : dépôts, traitement de texte, photocopies, distribution de documents, tenue du registre des loyers ou des parts sociales, courses, téléphones, etc.

Le vérificateur

Le vérificateur est un intervenant externe à la coopérative qui a pour rôle d'émettre une opinion sur les états financiers de la coopérative. À cette fin, il doit vérifier les livres comptables de la coopérative et s'assurer que les états financiers reflètent la réalité financière de l'entreprise.

Le vérificateur de la coopérative doit être membre de l'Ordre des comptables agréés.

Le travail du vérificateur contribue à établir la crédibilité financière de la coopérative auprès des membres, mais aussi auprès des tiers, notamment les créanciers de la coopérative et les organismes subventionneurs.

Le vérificateur doit produire un rapport et le présenter à l'assemblée des membres.

Les autres ressources externes

La tenue de livres comporte des éléments techniques requérant une bonne connaissance de la comptabilité et des outils comptables.

La coopérative peut choisir de faire elle-même sa tenue de livres ou confier celle-ci, en tout ou en partie, à une ressources externe.

Faire soi-même la tenue de livres comporte des avantages :

- Économie dans les coûts de gestion
- Meilleur contrôle sur le suivi de la situation financière
- Responsabilisation des membres

Ce choix comporte aussi des risques et des inconvénients :

- Acquisition et maintien des compétences des membres impliqués
- Achat d'outils adéquats
- Nécessité d'assurer une relève constante
- Risque d'épuisement

Lorsque survient une crise au sein de la coopérative ou encore lorsqu'on constate de mauvaises pratiques de gestion financière, il peut être utile de confier, du moins temporairement, la tenue de livres à une ressource externe. Dans tous les cas, il importe que cette décision résulte d'un choix éclairé des membres.

Même si la coopérative a confié à un tiers la tenue de ses livres comptables, elle ne doit jamais se défaire de ses responsabilités en ce qui a trait à la gestion financière. Les membres doivent continuer de définir les orientations, le conseil d'administration doit continuer de prendre les décisions relatives aux finances et le comité des finances doit continuer d'accomplir ses mandats.

RÈGLES DE FONCTIONNEMENT

Outil :
Politique de gestion

13 11

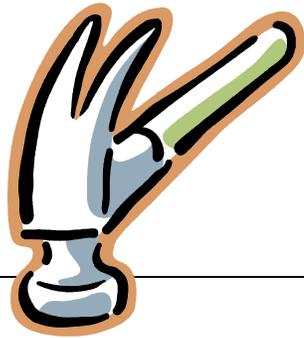
Pour que le travail des personnes impliquées dans la gestion financière de la coopérative se fasse efficacement, il est nécessaire de se doter de règles précises. La coopérative devrait adopter des politiques, notamment sur les sujets suivants :

- l'autorisation des dépenses;
- l'utilisation de la petite caisse;
- les loyers impayés;
- le remboursement des dépenses;
- l'aide assujettie au contrôle du revenu ou AACR (pour les coopératives de l'article 95 seulement);
- le fonds de sécurité d'occupation ou FSO (pour les coopératives du programme PFCH ou PHI seulement).

L'adoption et la mise à jour périodique de politiques claires permet de :

- faciliter le travail du comité des finances et du conseil d'administration;
- assurer un meilleur contrôle des dépenses;
- réduire le risque de conflits entre la coopérative et ses membres;
- réduire les coûts de gestion;
- faciliter le travail du vérificateur.

Le conseil d'administration, sur la recommandation du comité des finances, devrait réviser et mettre à jour périodiquement ces politiques afin qu'elles s'adaptent le plus possible à la réalité de la coopérative.



OUTILS

Politique de gestion **13** **11**



POLITIQUE DE GESTION

Adoptée le :	
Modifiée le :	

1. POLITIQUE DE DÉPENSES

1.1 Signataires

Trois signataires, pour l'émission d'effets bancaires, seront désignés par le conseil d'administration.

Tout chèque doit être signé par deux des trois signataires désignés.

Aucun chèque ne doit être signé en blanc, même par un seul signataire.

1.2 Budget annuel

Dans les quatre premiers mois de l'année financière, le budget annuel sera présenté à l'assemblée générale. Le budget doit tenir compte séparément des catégories majeures de revenus et de dépenses.

1.3 Dépenses

Les dépenses égales ou inférieures à 50 \$ peuvent être engagées et payées par le trésorier.

Les dépenses obligatoires (ex. : taxes, assurances, paiement hypothécaire, électricité, etc.) n'excédant pas le budget peuvent également être payées par le trésorier.

Les dépenses obligatoires excédant le budget prévu doivent être approuvées par le conseil avant d'être payées.

Toutes les dépenses discrétionnaires (ex. : achat d'équipement, de matériaux, de services professionnels ou encore ajout de couverture d'assurance) supérieures à 50 \$ mais inférieures à 1 500 \$ doivent être approuvées par le conseil d'administration avant d'être engagées. Toutes les dépenses discrétionnaires supérieures ou égales à 1 500 \$ doivent être approuvées par l'assemblée avant d'être engagées.

1.4 Dépenses d'urgence

Les dépenses d'urgence sont des dépenses devant se faire immédiatement, pour éviter des frais supplémentaires importants à la coopérative, des risques de dommages à la propriété, ou pouvant menacer la sécurité personnelle.

Une dépense d'urgence peut être approuvée par les membres désignés par le conseil (ex. : responsable du comité d'entretien), sans fixer un maximum. Toute dépense d'urgence doit être rapportée à la prochaine réunion du conseil d'administration, qui devra alors ratifier cette dépense.

2. POLITIQUE DE GESTION DE LA PETITE CAISSE

2.1 Mode de fonctionnement de la petite caisse

La coopérative tient une petite caisse gérée par le trésorier.

La petite caisse est pourvue d'un montant de 100 \$ pouvant servir à payer ou à rembourser les menues dépenses de la coopérative.

Au besoin, le trésorier demande au conseil d'administration l'autorisation de réapprovisionner la petite caisse.

2.2 Rôle de la personne responsable

- Recueillir les pièces justificatives
- Annoter les pièces justificatives lorsque la personne a été remboursée et de quelle façon (comptant, chèque)
- Rembourser les factures de 50 \$ ou moins dans un délai d'un mois
- Produire un rapport, au conseil d'administration, des factures remboursées pendant le mois

2.3 Responsabilité de la personne mandatée pour gérer la petite caisse

Le trésorier est responsable des sommes constituant la petite caisse et, de ce fait, devra combler personnellement les écarts.

3. POLITIQUE D'ARRÉRAGES

Paiement du loyer et arrérages

Les dispositions portant sur le paiement du loyer et les arrérages s'appliquent tant aux membres de la coopérative qu'aux locataires non membres. Le terme « locataires » est employé ici pour désigner ces deux types de résidents de la coopérative.

3.1 Le paiement

- a. Le paiement du loyer se fait selon les termes convenus dans le bail. Toute somme, qui n'a pas été payée à la coopérative au moment où elle était due, constitue un arrérage.
- b. Le locataire peut, sans contrainte et de plein gré, remettre à la coopérative une série de chèques postdatés, non négociables avant terme, servant au paiement complet du loyer.

3.2 Procédure en cas de non-paiement du loyer

La personne responsable de la collecte remet un « avis de retard » au locataire n'ayant pas acquitté son loyer selon les termes convenus dans le bail (habituellement le 1^{er} du mois). L'avis de retard doit contenir les coordonnées du trésorier, ainsi que la date et le lieu de la prochaine réunion du conseil d'administration.

Dans les 15 jours suivant la réception de cet avis, le locataire doit contacter le trésorier afin de lui proposer une entente.

Le trésorier soumet la proposition du locataire au conseil d'administration.

3.3 Défaut d'entente

Si aucune proposition d'entente n'a été soumise au trésorier un fois le délai de 15 jours expiré et que le locataire a un arrérages de loyer équivalant à un mois et plus de son loyer, la coopérative peut prendre les recours appropriés devant la Régie du logement.

3.4 Non-respect d'une entente

Lorsque le locataire ne respecte pas un arrangement conclu avec le conseil d'administration dans le but de rembourser ses arrérages, la coopérative entreprend les recours appropriés devant la Régie du logement.

3.5 Retards fréquents

Dans tous les cas où un locataire a plus de deux arrérages sur une période de 12 mois, un recours est entrepris à la Régie du logement.

3.6 Chèque sans provision

Tous les frais encourus par la coopérative pour des chèques sans provision émis par le d'un locataire devront être assumés par ce dernier.

3.7 Exécution d'une ordonnance de la Régie du logement relative à des retards ou au non-paiement de loyer

À défaut, par le locataire, de respecter une ordonnance de la Régie du logement relative à des arrérages, la coopérative pourra demander la résiliation du bail à la Régie du logement, en plus d'entreprendre toutes les mesures de recouvrement autorisées par la loi.

3.8 Frais juridiques

Dans le cas où le locataire fait défaut de payer à échéance son loyer mensuel, et si la coopérative doit recourir à des services juridiques pour percevoir les sommes dues, le locataire devra payer à la coopérative les frais juridiques encourus.

3.9 Locataire ayant quitté la coopérative

La coopérative conserve tous ses recours contre le locataire, malgré son départ de la coopérative, sous réserve des délais prévus par la loi (renseignez-vous auprès de votre fédération).

4. REMBOURSEMENT DE CERTAINS FRAIS

4.1 Règles générales

La coopérative rembourse aux membres, sur présentation d'une demande écrite et des pièces justificatives requises, toutes les dépenses raisonnables encourues par ceux-ci dans le cadre des activités de la coopérative pour lesquelles ils ont été mandatés.

4.2 Frais de déplacement

4.2.1 Les moyens de transport les plus économiques, pratiques et convenables doivent être utilisés.

4.2.2 Lorsque plusieurs personnes se rendent au même endroit, elles doivent, dans la mesure du possible, le faire dans une seule automobile afin d'éviter des frais additionnels.

4.2.3 Les frais seront remboursés lorsque la personne se déplacera uniquement pour les besoins de la coopérative.

4.2.4 Allocations :

- a. Le montant de 0,33 \$ du Km sera versé au propriétaire de la voiture utilisée.
- b. Le stationnement sera remboursé sur présentation de pièces justificatives à l'exception des frais de parcomètre qui seront remboursés jusqu'à concurrence de 5 \$.
- c. L'utilisation du taxi, comme moyen de transport, doit être justifiée et réservée pour les courtes distances. Dans ce cas, la personne doit conserver son reçu afin d'être remboursée.
- d. Lorsque la personne utilise le transport en commun (autobus, métro), les dépenses seront remboursées jusqu'à concurrence d'un montant équivalant à un laissez-passer quotidien.

4.3 Frais de garde

Les frais de garde sont remboursés jusqu'à concurrence de ___ \$/heure.

Le remboursement s'applique seulement lorsque la garde est assurée par une personne autre qu'un occupant du logement.

La participation du membre à l'activité (réunion, formation, etc.) doit être corroborée par la personne responsable de l'activité. Le membre doit présenter un reçu signé par la personne ayant assuré la garde. Ce reçu doit indiquer la date, les heures de garde, le nom des personnes gardées et le nom du gardien ayant assuré la garde.