

# L'AGENCE DES COOPÉRATIVES D'HABITATION

## MANUEL DES POLITIQUES

**DATE D'ÉMISSION :**

Novembre 2010

**NUMÉRO :**

3.2.1

**REMPLECE LA VERSION SUIVANTE :**

Jun 2010

**RECOUPEMENT :**

1.2.4 : Rémunération et dépenses des directeur(trice)s,  
1.2.5 : Description de poste de directeur(trice) général(e),  
3.3.1 : Politique sur l'approvisionnement,  
3.3.2 : Politique sur l'impartition

**CYCLE DE RÉVISION :**

3 ans

**AUTORITÉ :**

Conseil d'administration

**DATE DE LA PROCHAINE RÉVISION :**

Novembre 2013

**OBJET :**

Responsabilité financière

### 1. Chaîne de responsabilité financière

- 1.1** La chaîne de responsabilité financière de l'Agence compte quatre maillons, comme l'indique le schéma ci-dessous :

Maillon 4	Conseil d'administration
	Relève du ↑ Supervise le (la) ↓
Maillon 3	Directeur(trice) général(e)
	Relèvent du (de la) ↑ Supervise les ↓
Maillon 2	Directeur(trice)s de division
	Relèvent des ↑ Supervisent les ↓
Maillon 1	Gestionnaires, Opérations; Gestionnaire, Services techniques; Gestionnaire, Systèmes d'information

- 1.2** L'Agence assumera sa responsabilité financière en attribuant la responsabilité de recettes et de dépenses précises, ou de groupes de recettes et de dépenses précis (« centres de recettes » et « centres de dépenses ») à certain(e)s employé(e)s des maillons concernés.

- 1.3** Les personnes qui constituent les maillons 2 et 3 de la chaîne de responsabilité financière, soit les directeur(trice)s de division et le (la) directeur(trice) général(e), détiennent la responsabilité d'élaborer le budget et de contrôler les centres de recettes et de dépenses qui leur sont assignés. Les personnes qui constituent le maillon 1 se sont vues octroyer encore davantage de responsabilités relatives à certains centres de dépenses discrétionnaires. Le Conseil d'administration, soit le maillon 4, en effectue l'approbation et la surveillance. Les membres de chaque maillon relèvent de ceux du maillon supérieur. Ils doivent s'assurer qu'ils, ou les personnes qui relèvent de leur responsabilité, ont bien exercé leurs responsabilités de contrôler les recettes et les dépenses, en fonction des budgets approuvés.
- 1.4** Voici un exemple qui explique le fonctionnement de la chaîne de responsabilité financière : Le gestionnaire, Opérations, du Centre de service régional de l'Ontario/Î.-P.-É., rend compte du rendement financier de la région au (à la) directeur(trice), Opérations. De son côté, le (la) directeur(trice) relève du (de la) directeur(trice) général(e) pour l'ensemble des opérations de la division. Pour sa part, le (la) directeur(trice) général(e) est redevable au Conseil d'administration quant à toutes les recettes et dépenses de l'Agence.

## **2. Attribution de la responsabilité financière**

- 2.1** Le tableau présenté dans l'*Annexe A : Attribution de la responsabilité financière* fait état de tous les centres de recettes et de dépenses de l'Agence. L'employé(e) dont le poste est inscrit à côté de chaque centre est directement responsable de son rendement financier.
- 2.2** Les centres de recettes et de dépenses de l'Annexe A correspondent aux rubriques principales et secondaires du grand livre général et comprennent tous les comptes qui en font partie, selon le plan de comptes.

## **3. Établissement du budget**

- 3.1** Le budget annuel de l'Agence est composé d'un budget pour chacun des fonds de fonctionnement et d'immobilisations; ce budget présente les recettes et les dépenses prévues, les virements interfonds et les changements prévus dans le solde de chaque fonds ou dans une réserve. Ce budget est le reflet du plan d'exploitation élaboré par l'administration, en soutien aux domaines spécifiquement visés et approuvés par le Conseil d'administration. Il respecte les conditions de l'accord conclu entre l'Agence et la SCHL ou d'autres clients gouvernementaux.
- 3.2** Le budget est établi en fonction des prévisions élaborées pour chaque centre de recettes et de dépenses par les personnes qui en sont responsables, de concert avec

les employé(e)s qui leur sont redevables, et sous la supervision du (de la) directeur(trice), Services administratifs. Le budget est ensuite approuvé par le (la) directeur(trice) général(e), puis soumis au Conseil.

- 3.3 Le budget est soumis pour approbation au Conseil d'administration, à sa dernière réunion de l'année.
- 3.4 Avant d'approuver le budget qui lui est présenté par le (la) directeur(trice) général(e), le Conseil doit obtenir l'avis du Comité des finances et de la vérification.
- 3.5 Une fois le budget approuvé par le Conseil, les employé(e)s peuvent engager des dépenses en fonction des dispositions énoncées ci-dessous.

#### 4. **Engagements financiers**

- 4.1 Les achats et autres engagements financiers contractés au nom de l'Agence peuvent être autorisés à l'avance, selon les limites du budget approuvé, conformément à *l'Annexe B : Autorisation nécessaire à l'engagement de dépenses*.
- 4.2 En l'absence de l'employé(e) responsable, et afin d'éviter tout retard excessif dans l'approvisionnement, les personnes suivantes peuvent agir en son nom : la personne mandatée pour agir au nom de l'employé(e), la personne de qui l'employé(e) relève ou le (la) directeur(trice) général(e).
- 4.3 En l'absence du (de la) directeur(trice) général(e), le (la) directeur(trice) de division qui le (la) remplace peut exercer ses pouvoirs et ainsi agir en son nom.
- 4.4 Aux fins des paragraphes 4.2 et 4.3, on entend par « absence » une absence d'au moins trois jours ouvrables consécutifs.
- 4.5 Sous réserve du paragraphe 4.6, si le budget annuel approuvé pour un groupe de centres de dépenses a été dépassé, ou si la dépense proposée entraînerait le dépassement du budget, il est nécessaire d'obtenir l'approbation du maillon supérieur de la chaîne de responsabilité avant d'engager la dépense.
- 4.6 Le (la) directeur(trice) général(e) peut autoriser des dépenses qui entraînent le dépassement du budget total approuvé pour l'exploitation ou les dépenses en immobilisations, pourvu que les recettes nettes prévues pour l'année pour le fonds de fonctionnement soient déjà en caisse ou que la perte nette prévue ne soit pas dépassée. Les écarts significatifs doivent être signalés au Conseil d'administration. La présente disposition n'autorise pas le (la) directeur(trice) général(e) à engager des dépenses ou à contracter des engagements financiers qui

doivent expressément être approuvés par une autorité supérieure, comme le prévoit l'annexe B.

## **5. Sorties de fonds**

- 5.1** Le paiement des dépenses doit être autorisé et étayé par des pièces justificatives, conformément à l'annexe B.
- 5.2** En l'absence de l'employé(e) responsable, les personnes suivantes peuvent agir en son nom : la personne mandatée pour agir au nom de l'employé(e), la personne de qui l'employé(e) relève ou le (la) directeur(trice) général(e).
- 5.3** En l'absence du (de la) directeur(trice) général(e), le (la) directeur(trice) de division qui le (la) remplace peut exercer ses pouvoirs et ainsi agir en son nom.
- 5.4** Aux fins des paragraphes 5.2 et 5.3, on entend par « absence » une absence d'au moins trois jours ouvrables consécutifs.
- 5.5** Conformément au paragraphe 5.2 ou 5.3, une copie des pièces justificatives pour les sorties de fonds autorisées doit être transmise au (à la) directeur(trice), au gestionnaire ou au (à la) directeur(trice) général(e) absent(e), le cas échéant, à son retour.

## **6. Suivi du rendement du budget**

- 6.1** Afin d'assurer l'intégrité des rapports financiers de l'Agence, les recettes et les dépenses doivent être portées aux comptes en fonction de leur nature, et non de la disponibilité des fonds.
- 6.2** Au terme de chaque mois, on doit transmettre aux employé(e)s, dont les postes sont indiqués dans le tableau de responsabilité financière, des extraits du grand livre général pour leur communiquer les renseignements relatifs aux centres de recettes et de dépenses dont ils sont responsables, ainsi que les états financiers correspondants. Ces employé(e)s doivent étudier les documents qui leur sont remis, signaler au (à la) directeur(trice), Services administratifs, les erreurs qu'ils y ont relevées et y adapter les plans de dépenses, au besoin, afin de veiller à ce que le plan financier de l'année soit respecté.
- 6.3** Lors de chaque réunion ordinaire du Conseil d'administration, le (la) directeur(trice), Services administratifs, doit présenter les états financiers sommaires du trimestre le plus récent. Lors de sa réunion qui précède celle du Conseil, le Comité des finances et de la vérification doit recevoir le rapport le plus récent qui commente la situation et le rendement financiers de l'Agence pour

l'année en cours, ainsi que les états financiers détaillés. Le Comité discute des états financiers avec le personnel et présente au Conseil les recommandations qu'il juge convenables.

- 6.4** Le Conseil a des responsabilités fiduciaires à l'égard de toutes les transactions de l'Agence. Il doit approuver les états financiers annuels vérifiés et les soumettre au membre unique de l'Agence, la Fédération de l'habitation coopérative du Canada.

---

**ANNEXE A : Attribution de la responsabilité financière**

**Fonds de fonctionnement**

<b>Groupe de recettes et de dépenses</b>	<b>Centre de recettes et de dépenses</b>	<b>Employé(e) responsable</b>
<b>Recettes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Études techniques</li> <li>• Tous les autres centres de recettes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionnaire, Services techniques</li> <li>• Directeur(trice), Services administratifs</li> </ul>
<b>Opérations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centre de soutien</li> <li>• Centre de service régional de l'Ontario/Î.-P.-É.</li> <li>• Centre de service régional des Prairies</li> <li>• Centre de service régional de la C.-B.</li> <li>• Services techniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur(trice), Opérations</li> <li>• Gestionnaire, Opérations (Ontario/Î.-P.-É.)</li> <li>• Gestionnaire, Opérations (Prairies)</li> <li>• Gestionnaire, Opérations (C.-B.)</li> <li>• Gestionnaire, Services techniques</li> </ul>
<b>Services des prêts et de la prévention des défauts</b>	Tous les centres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur(trice), Services des prêts et de la prévention des défauts</li> </ul>
<b>Services administratifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systèmes d'information</li> <li>• Communications</li> <li>• Gouvernance</li> <li>• Frais généraux et dépenses administratives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionnaire, Systèmes d'information</li> <li>• Directeur(trice), Services administratifs</li> <li>• Directeur(trice), Services administratifs</li> <li>• Directeur(trice), Services administratifs</li> </ul>

Numéro : 3.2.1

Objet : Responsabilité financière

Date d'émission : Novembre 2010

Page 7

---

**Fonds d'immobilisations**

<b>Groupe de recettes et de dépenses</b>	<b>Centre de recettes et de dépenses</b>	<b>Employé(e) responsable</b>
<b>Immobilisations</b>	Tous les centres	Directeur(trice) général(e)
<b>Dépenses</b>	Tous les centres	Directeur(trice) général(e)

---

## ANNEXE B : Autorisation nécessaire à l'engagement de dépenses

REMARQUE : *Les chèques, mandats ou demandes de transferts de fonds électroniques doivent être signés par deux personnes, en plus d'être autorisés par les personnes indiquées ci-dessous.*

	<b>Autorisation d'engager les dépenses</b>	<b>Documents explicatifs demandés et autorisation de payer*</b>
• Virements de fonds entre les comptes bancaires et les comptes de la coopérative de crédit	L'une des personnes suivantes : directeur(trice) général(e) et directeur(trice)s de division	Bordereau de virement
• Achat ou vente d'investissements en fonctionnement	Directeur(trice), Services administratifs	Demande de paiement
• Avances sur notes de frais	L'une des personnes suivantes : directeur(trice) général(e) et directeur(trice) de division	Demande de paiement
• Dépenses payées d'avance	Mêmes que pour les dépenses courantes (ci-dessous)	Mêmes que pour les dépenses courantes (ci-dessous)
• Remises de TPS/TVH	s. o.	Demande de paiement signée par le (la) directeur(trice), Services administratifs, ou le (la) directeur(trice) général(e)
• Salaires et avantages sociaux versés aux employé(e)s	Conformément à la Politique sur les ressources humaines	Autorisation de modification aux salaires requise pour chaque modification apportée aux salaires ou aux avantages sociaux et pour les nouveaux (nouvelles) employé(e)s; cette autorisation doit être signée par le (la) directeur(trice) ou le (la) gestionnaire de l'unité à laquelle l'employé(e) est rattaché(e), ainsi que par le

---

	<b>Autorisation d'engager les dépenses</b>	<b>Documents explicatifs demandés et autorisation de payer*</b>
		(la) directeur(trice), Services administratifs, ou dans le cas du personnel des Services administratifs, par le (la) directeur(trice) général(e) et dans le cas de ce (cette) dernier(ère), par le (la) président(e).
<ul style="list-style-type: none"><li>• Primes de temps supplémentaire ou de vacances</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pouvoir d'approuver les heures supplémentaires : Conformément à la Politique sur les ressources humaines</li><li>• Pouvoir de payer : Directeur(trice), Services administratifs</li></ul>	Fiche de temps de l'employé(e)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Services personnels</li></ul>	Gestionnaire ou directeur(trice) de division concerné(e), ou directeur(trice) général(e)	Facture avec référence au contrat exécuté, à la lettre d'entente ou au bon de commande signé
<ul style="list-style-type: none"><li>• Frais de déplacement du personnel et des bénévoles</li></ul>	Aucune autorisation d'avance requise pour les dépenses conformes à la politique	Relevé de dépenses signé par le (la) requérant(e), autorisé par le (la) gestionnaire ou directeur(trice) de division concerné(e) ou par le (la) directeur(trice) général(e) et accompagné de reçus ou d'autres documents comme le stipule la politique; des copies des comptes de frais du (de la) directeur(trice) général(e) seront conservées après versement des paiements et seront présentées au (à la) président(e) pour signature lors des réunions du Conseil d'administration.

---

	<b>Autorisation d'engager les dépenses</b>	<b>Documents explicatifs demandés et autorisation de payer*</b>
• Bail pour la location de locaux à bureaux	Conseil d'administration, par une décision de louer des locaux	Facture du propriétaire ou autorisation de paiement automatique signée par le (la) directeur(trice), Services administratifs
• Bail de matériel	Directeur(trice) général(e)	Facture du fournisseur ou autorisation de paiement automatique signée par le (la) directeur(trice), Services administratifs
• Frais d'affranchissement et service de messagerie	Aucune autorisation d'avance requise	Reçus et facture de livraison signés par le (la) directeur(trice), Services administratifs
• Frais pour appel interurbain ou télécopie	Aucune autorisation d'avance requise	Facture signée par le (la) directeur(trice), Services administratifs
• Honoraires de vérification	<ul style="list-style-type: none"><li>• Membre (par la nomination d'un(e) vérificateur(trice))</li><li>• Comité des finances et de la vérification (par l'approbation du plan de vérification)</li></ul>	Facture signée par le (la) directeur(trice), Services administratifs
• Toutes les autres dépenses courantes	Conformément au tableau de responsabilité financière	Bon de commande ou contrat signé, facture et preuve de réception des biens ou services

\* Lorsque différente de l'autorisation requise pour engager des dépenses.