

COLLOQUE SUR LE TRANSPORT DES PERSONNES À MOBILITÉ RÉDUITE

« LA GESTION FINANCIÈRE D'UN ORGANISME  
À BUT NON LUCRATIF (OBNL)  
EN TRANSPORT ADAPTÉ »

Par

GILLES CLOUTIER  
SERVICE DES POLITIQUES ET DES PROGRAMMES  
MINISTÈRE DES TRANSPORTS DU QUÉBEC

RIVIÈRE-DU-LOUP  
Septembre 2007

## LA GESTION FINANCIÈRE D'UN OBNL

### Synthèse

La gestion financière d'un organisme à but non lucratif (OBNL) signifie beaucoup plus que de préparer des prévisions budgétaires en début d'année et de demander au comptable de préparer des états financiers à la fin de l'année.

L'évaluation de l'année qui se termine, l'évaluation des nouveaux besoins pour l'année qui vient, la connaissance des indicateurs financiers et statistiques, l'analyse des contrats et de la rémunération du personnel, le suivi périodique du budget en cours d'année, les ajustements durant les derniers mois afin de bénéficier des coûts de système accordés par le ministère des Transports du Québec (MTQ) sont autant d'éléments à considérer afin de maintenir une situation financière saine de notre organisation.

Mesdames,  
Messieurs,  
Chers amis,

Il me fait d'abord extrêmement plaisir de vous rencontrer ce matin et de réfléchir avec vous sur certains éléments importants de gestion financière d'un service de transport adapté. Mes propos, les vôtres s'adressent autant aux services de transport adapté municipaux qu'aux services de plus grande taille. Au cours des années, nous avons tous constaté des lacunes pour l'ensemble des services.

Je n'ai pas la prétention de tout connaître. Toutefois, tous ensemble avec notre expérience et dans un langage simple, nous profiterons de cette heure qui nous est allouée pour essayer de voir comment on pourrait améliorer la gestion de notre service de transport adapté et/ou collectif.

### **La gestion financière**

D'abord, la gestion financière d'un service de transport adapté est une activité essentielle qui regroupe une foule de petites choses à considérer. Au départ, la plus mauvaise chose à faire est de prendre le téléphone, après avoir fait quelques calculs ou une compilation de quelques chiffres, et demander au MTQ ou encore à la municipalité d'augmenter sa subvention. Ce phénomène se produisait déjà en 1980 et il se produit encore en 2007 malgré le nouveau programme d'aide avec une enveloppe fermée et des années d'expérience pour les intervenants.

La gestion financière d'un OBNL est l'œuvre du directeur ou de la directrice, mais est également la responsabilité première du conseil d'administration qui a reçu un mandat des municipalités de gérer le transport adapté et qui doit se présenter, annuellement, devant les élus avec une **proposition financière représentative des besoins** des personnes handicapées du territoire. D'abord, rappelons-nous que le budget est approuvé par les municipalités, la municipalité régionale de comté (MRC) ou la société de transport et non par le CA.

### **À quel moment doit commencer votre gestion annuelle?**

Tout d'abord, il faut situer l'exercice dans le temps afin de lui donner toutes les chances de succès. En effet, le calendrier municipal s'étend du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre. Vous comprendrez donc que les municipalités, votre 2<sup>e</sup> bailleur de fond en importance, préparent leurs budgets en septembre, octobre et novembre. Il est donc impératif que vos prévisions budgétaires soient disponibles aux municipalités à cette période pour que celles-ci puissent considérer vos demandes dans le cadre de l'exercice qu'elles sont à mener. Ne donnez pas la chance à la municipalité de vous dire que vous arrivez trop tard avec vos demandes supplémentaires.

Si vous voulez être en mesure de fournir vos prévisions budgétaires aux municipalités au début de l'automne, vous vous devez de vous mettre à l'œuvre à quelque part après vos vacances estivales.

## **Quels sont vos besoins d'information?**

Afin d'assurer une gestion efficace de votre service et de refléter les besoins des usagers du transport adapté, quelles sont les questions à se poser afin de faire un exercice profitable?

- Comment se déroule la présente année?
- Qu'en est-il de l'achalandage par rapport aux prévisions de départ?
- Qu'en est-il du budget de mon service par rapport aux prévisions de départ?
- Est-ce que le prix de certains produits a connu une hausse importante au cours de l'année et quelles en seront les impacts pour les douze prochains mois?
- Quelles sont les demandes des usagers et des regroupements qu'il a été impossible de satisfaire au cours de la présente année?
- Après analyse des feuilles de route pour un mois-type, est-ce que le service opère encore aux bonnes heures, avec le bon nombre d'heures?
- Est-ce que l'utilisation du minibus, du taxi et du taxi adapté est optimisée dans mon service?
- Dois-je recommander des heures de service supplémentaires pour l'an prochain ou encore une hausse des sommes consacrées au taxi?
- Quelles sont les orientations données par le conseil d'administration pour le développement du service au cours des prochaines années?
- Le conseil d'administration a-t-il recommandé des améliorations à apporter au service actuel pour la prochaine année?
- Quelles sont les orientations données par les municipalités pour l'an prochain?
- Est-ce que j'aurai au cours de la prochaine année à négocier des contrats ou encore à négocier l'achat d'un minibus?
- Quel est le taux horaire d'un contrat de minibus dans la région, et ce, avec ou sans répartition? Une comparaison!
- Devrons-nous procéder à un ajustement des salaires du personnel l'an prochain?
- Est-il possible de réduire les frais d'administration?
- Quel est le taux d'inflation connu au 1<sup>er</sup> septembre ou au 1<sup>er</sup> octobre pour les douze derniers mois?

- Le niveau de contribution des usagers et des municipalités est-il approprié?
- Selon les données dont je dispose pour la présente année, le budget restera-t-il en équilibre jusqu'à la fin de l'année financière?
- Est-ce que mes partenaires régionaux prévoient le développement de certains programmes à l'intention des personnes handicapées? ce qui pourrait affecter mon service.
- Est-ce que mes ententes avec le transport collectif régional, avec le réseau de la santé, avec le réseau scolaire, etc. s'autofinancent ou dois-je financer une partie de ces ententes à même l'enveloppe du transport adapté dédiée aux personnes handicapées?
- Compte tenu de mon organisation actuelle, de mes disponibilités en termes de véhicules, de places disponibles, d'heures et de territoire, est-ce que je pourrais être plus actif afin d'offrir plus de service à la population de ma région?
- Le guichet unique est-il un objectif dans ma région, pour mon conseil d'administration, pour les élus, pour moi?

### **Les prévisions budgétaires doivent refléter les besoins réels**

Comme vous pouvez le constater, une prévision budgétaire nécessite une foule d'informations qui permet au directeur et au conseil d'administration de préparer des prévisions qui reflètent les réels besoins des usagers et non, une photocopie du budget de l'année précédente en y ajoutant un taux d'indexation. Combien d'organismes préparent encore un budget en fonction uniquement des sommes espérées du MTQ et de la municipalité?

Il est donc important que vos prévisions budgétaires reflètent les réels besoins. Il est également important que vous prépariez vos arguments afin d'être en mesure de bien présenter votre document au conseil d'administration et, par la suite, aux municipalités.

**Il faut vous rappeler que vous allez vivre douze mois avec vos prévisions budgétaires. Il est donc de première importance que cette opération laisse le moins possible d'imprévu.**

Comme la municipalité est responsable du transport adapté dans sa communauté, il est de première importance que le budget présenté reflète les besoins réels de la population handicapée. Si la municipalité n'a pas les ressources financières suffisantes pour combler l'ensemble des besoins, elle vous en fera part et vous demandera de revoir à la baisse le budget présenté.

### **Le suivi de votre budget (de vos prévisions budgétaires)**

Le budget n'est pas un exercice théorique pour se conformer aux autorités et un objet que l'on met sur une tablette.

Une fois approuvé, votre budget sera votre guide tout au cours de l'année. Périodiquement, vous devrez confronter vos dépenses réelles avec votre budget afin de vous assurer que le budget tient la route et qu'il vous sera possible d'opérer pendant les douze mois complets avec celui-ci.

Est-ce que globalement et poste par poste, vos dépenses correspondent à ce qui a été prévu? Doit-on transférer des sommes d'un poste à l'autre afin de pallier un imprévu?

Le conseil d'administration devrait être informé de l'état des finances à chacune de ses rencontres car il est responsable du mandat reçu des municipalités.

Le conseil d'administration doit être saisi de toute situation ayant pour effet une hausse des dépenses par rapport aux prévisions budgétaires approuvées par les municipalités. Celui-ci devra alors présenter le dossier à la municipalité mandataire et proposer une ou des solutions pour chaque problème à régler.

Au début du dernier trimestre, il est impératif que le directeur ou la directrice s'assure que les sommes prévues pour l'année seront suffisantes. L'ignorance de l'état des finances peut amener des conséquences désagréables : soit un déficit à la fin de l'année ou encore une réduction du niveau de service au cours des dernières semaines afin de terminer l'année en équilibre budgétaire.

Cet examen des finances de l'organisme au dernier trimestre pourra permettre également de planifier un ajustement de la contribution financière de la municipalité si tel est le cas afin de pouvoir bénéficier des coûts de système (indexation) reconnus par le MTQ.

Combien recevons-nous d'appels, au ministère, nous demandant de considérer quand même la contribution de la municipalité à 18,9 % ou encore à 19,6 % en ce qui concerne les indexations annuelles?

### **Autres interrogations :**

- Mon système comptable est-il adéquat pour me permettre de suivre rapidement l'évolution du budget?
- Mon système comptable me permet-il de présenter des données claires et précises à mon comptable en vue de la préparation des états financiers?
- Mon comptable est-il en mesure de me livrer mes états financiers avant la fin de mars afin que je puisse me conformer aux règles en vigueur et recevoir les subventions à venir du MTQ dans les meilleurs délais?
- Quelle est mon évaluation de la firme comptable et celle-ci est-elle compétitive au niveau des tarifs?

- Est-ce que mes municipalités participantes sont suffisamment informées des activités du transport adapté?
- Financièrement parlant, devons-nous demeurer en régie ou aller à contrat?
- Comment conserver les surplus du transport adapté?
- Que devrait-on faire avec les surplus accumulés?
- Autres éléments venant des participants.

### **Conclusion**

Comme vous avez pu le constater tout au long de cet atelier, il est de la première importance de consacrer des efforts sur la gestion financière de notre service de transport adapté. Vous en avez reçu le mandat et vous dépensez les argents du public.

Une gestion financière saine de votre organisme vous évitera bien des problèmes en fin d'année et donnera la crédibilité nécessaire auprès des différents intervenants dont les municipalités et le Ministère lorsque viendra le temps de proposer des améliorations au service qui demanderont des sommes supplémentaires.

Tel que mentionné au début de l'exposé, nous n'avions pas la prétention de régler définitivement le problème. Toutefois, trop souvent, nous ignorons ou repoussons en avant ce volet de notre travail qui est majeur dans nos organisations. J'espère que nos interventions communes nous sensibiliseront d'avantage à l'importance de cette activité dans le fonctionnement de nos services de transport adapté.

Merci de votre attention et de votre participation

Gilles Cloutier