



Comité olympique canadien
Guide des pratiques exemplaires
de gestion financière des
fédérations nationales de sport



Table des matières – Guide des pratiques exemplaires

Description	Page
Sommaire	3
Paramètres du mandat	4
I. Santé financière	5
Comment atteindre la santé financière	6
Votre état de santé financière actuel	7-9
II. Signes avant-coureurs et causes	10
Signes avant-coureurs de difficultés financières	11
Facteurs contributifs possibles	12-13
III. Prévisions relatives à la santé financière	14
Préparation d'une prévision de trésorerie	15-19
IV. Facteurs que la direction et le conseil doivent prendre en considération	20
Facteurs financiers stratégiques à court terme	21-23
Facteurs financiers stratégiques à moyen terme	24-26
Facteurs financiers stratégiques à long terme	27
<u>Annexes/feuilles de travail :</u>	28
Annexe 1 : État de la situation financière	29
Annexe 2 : Feuilles de travail (analyse comparative, fonds de roulement net, calcul du ratio de liquidité générale)	30-31
Annexe 3 : Modèle de prévision de trésorerie	32
Annexe 4 : Prévision de trésorerie d'une FNS – hypothèses possibles	33-35
Annexe 5 : Mesures à prendre - Liste de vérification	36-37
Annexe 6 : Éléments de la trousse d'information financière à l'intention du conseil	38

Guide des pratiques exemplaires – Sommaire

Le Guide des pratiques exemplaires (« GPE ») a été élaboré en vue de fournir aux fédérations nationales de sport (« **FNS** ») membres les outils nécessaires pour appliquer des pratiques exemplaires en matière de détection des signes avant-coureurs de difficultés financières, de planification financière, de gouvernance et de redressement.

Le Guide a été produit par Restructuration Deloitte Inc. (« **Deloitte** ») pour le compte du Comité olympique canadien (« **COC** ») afin de fournir aux FNS de l'information cruciale qui les aidera à atteindre une bonne santé financière et à améliorer la stabilité et la viabilité de leur organisme.

Le GPE contribuera aussi à renseigner les FNS sur les causes des difficultés financières et les processus et contrôles à mettre en place afin d'atténuer les risques et d'améliorer la santé financière de leur organisme.

Guide des pratiques exemplaires – Paramètres du mandat

Le présent rapport vise exclusivement à informer les fédérations nationales de sport et est strictement réservé à un usage interne. Il ne doit être utilisé par aucune autre personne ni entité. Aucune de nos communications, y compris, de façon non limitative, le présent rapport, toute autre communication écrite et toute pièce jointe s'y rattachant ne peut être transmise, citée, divulguée ni distribuée par les FNS à qui que ce soit, et celles-ci ne peuvent en aucun cas faire référence à nos communications sans notre autorisation écrite préalable.

Pour produire le présent rapport, Deloitte a obtenu des renseignements financiers et opérationnels non audités sur lesquels nous nous sommes fondés. Deloitte a examiné ces renseignements afin de vérifier leur caractère raisonnable et leur pertinence dans le contexte où ils ont été fournis; cependant, Deloitte n'a pas audité ni autrement tenté de vérifier l'exactitude ou l'intégralité de ces renseignements de façon entièrement ou partiellement conforme aux Normes canadiennes d'audit (« **NCA** ») selon le Manuel de CPA Canada, et, par conséquent, Deloitte n'exprime aucune opinion ni autre forme d'assurance prévue par les NCA quant à ces renseignements. L'équipe de direction du COC demeure responsable de vérifier l'exactitude et l'intégralité de tous les renseignements contenus dans le présent rapport.

Toute l'information financière prospective mentionnée dans le présent rapport a été produite à partir d'estimations et d'hypothèses. Le lecteur est avisé que comme les projections reposent sur des hypothèses quant à des circonstances et à des événements futurs qui ne sont pas vérifiables, les résultats réels seront différents des projections et les écarts pourraient être importants.

Toutes les analyses et les recommandations indiquées dans le présent rapport reposent sur des entrevues avec la direction du COC et sur les renseignements fournis en date du présent rapport. En ce qui a trait aux correctifs qui ont été définis, la mesure dans laquelle ils sont mis en place relève de la direction.

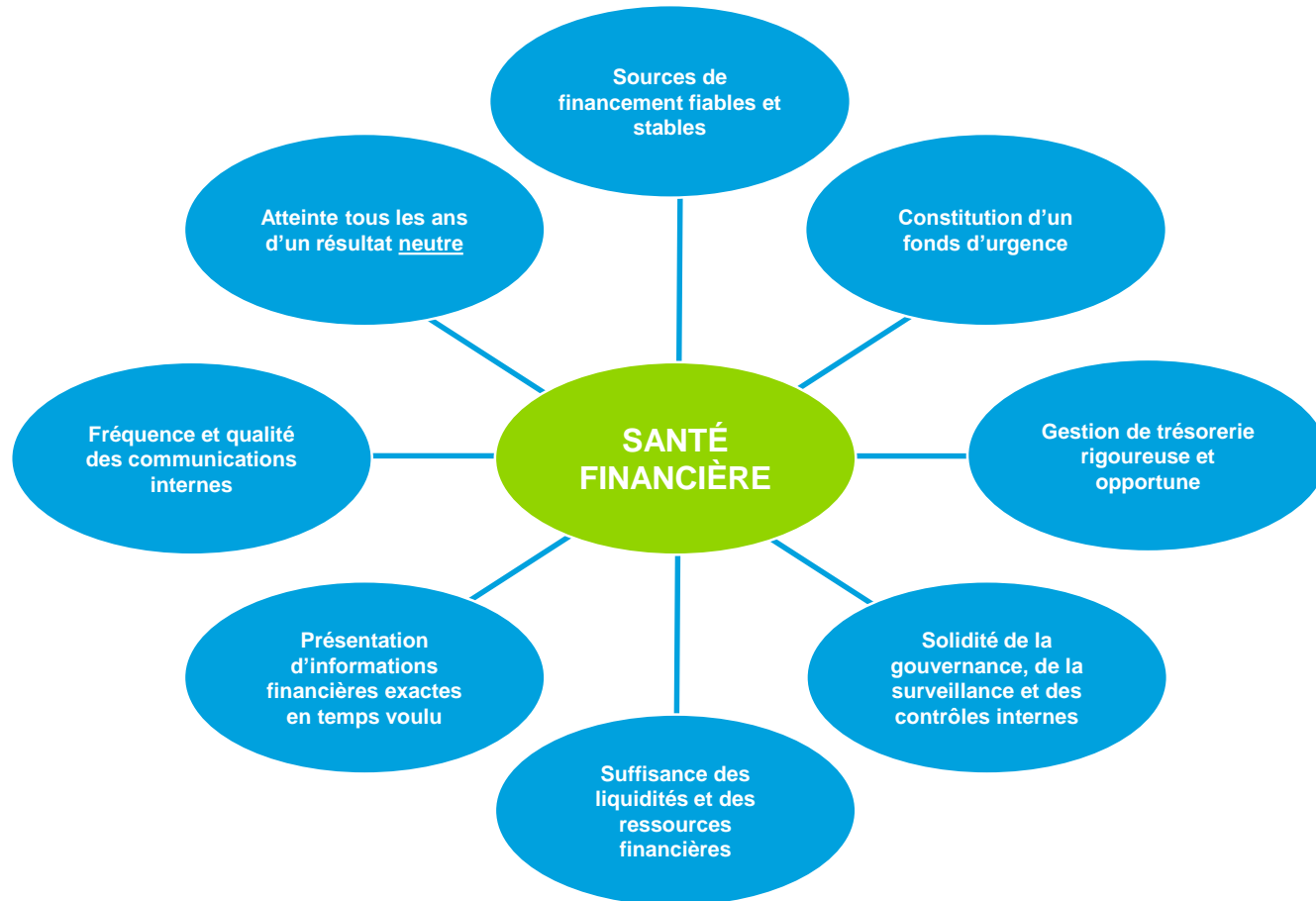
Toutes les données présentées dans ce rapport ont été fournies par le COC. Toute autre source de renseignements est mentionnée en référence.

À moins d'indication contraire, tous les montants mentionnés dans le présent rapport sont en dollars canadiens (« **\$ CA** »).

I. Santé financière

Comment atteindre la santé financière

Facteurs de santé financière pour les FNS en tant qu'organismes sans but lucratif et ACESA



Les FNS doivent activement s'employer à maintenir et à améliorer leur situation sur tous ces plans.

Votre état de santé financière actuel

Le tableau qui suit peut être utilisé pour dresser un sommaire du rendement financier et de la situation financière passés d'une FNS. (On trouvera à l'annexe 1 une présentation plus détaillée de l'analyse des résultats.)

	2015 Non audité	2014 Audité	2013 Audité	2012 Audité
Total des produits				
Total des charges (compte tenu de l'amortissement)				
Excédent (insuffisance) des produits par rapport aux charges				
<i>Excédent (insuffisance) en pourcentage du total des produits</i>				
Actif net (insuffisance) au début de l'exercice				
Excédent (insuffisance) des produits par rapport aux charges				
Actif net (insuffisance) à la fin de l'exercice				

Principaux points relevés :

- Il faut noter toute diminution importante des produits.
- Il faut étudier toute diminution ou augmentation importante pour en comprendre la ou les causes.
- Quelle est la position d'actif net actuelle et passée de la FNS? Où se situent les principaux changements et pourquoi?
- Certaines sources de financement ont-elles été perdues et comment peuvent-elles être remplacées?

Ce tableau devrait permettre de déterminer le moment où les difficultés financières ont commencé et d'élaborer un plan d'action pour améliorer la situation financière de la FNS.

Votre état de santé financière actuel (suite)

Ratio de liquidité générale

On peut évaluer la capacité d'une FNS à honorer ses obligations financières à court terme en calculant :

1) son ratio de liquidité générale; et 2) la position de son fonds de roulement net.

1) Ratio de liquidité générale

- **Objet** : permet d'évaluer la capacité d'une FNS à honorer ses obligations à court terme (montants exigibles dans les 12 mois) compte tenu de ses actifs à court terme, liquides et non liquides (y compris les titres négociables), en regard du total de son passif à court terme.
- **Calcul** : ratio de liquidité générale = total de l'actif à court terme / total du passif à court terme.
- **Ratio cible** : les NSF qui affichent une bonne santé financière ont généralement un ratio de liquidité générale supérieur à 1,5.

	31 mars 2015	31 mars 2014	31 mars 2013	31 mars 2012	31 mars 2011	31 mars 2010	31 mars 2009	31 mars 2008
	Non audité	Audité	Audité	Audité	Audité	Audité	Audité	Audité
Total de l'actif à court terme (compte non tenu de l'actif fiduciaire) A								
Total de l'actif à court terme (compte tenu de l'actif fiduciaire) B								
Total du passif à court terme C								
Ratio liquidité gén. rajusté (compte non tenu de l'actif fiduciaire) = A/C								
Ratio liquidité gén. (compte tenu de l'actif fiduciaire) = B/C								

Analyse :

1. Le ratio de liquidité générale est-il sain?
2. Dénote-t-il des diminutions ou des augmentations notables ou bien demeure-t-il stable?
3. Devriez-vous vous concentrer davantage sur l'amélioration de votre position de fonds de roulement?
4. Affectez-vous votre financement actuel au remboursement de vos passifs à court terme ou bien affichez-vous un passif important pour les exercices précédents?

Votre état de santé financière actuel (suite)

Fonds de roulement net et conclusion

2) Fonds de roulement net

- **Objet** : permet d'évaluer la santé financière à court terme d'une FNS en calculant la position nette de son fonds de roulement, qui comprend la trésorerie, la dette bancaire et les débiteurs et créditeurs.
- **Calcul** : fonds de roulement net = trésorerie + débiteurs – dette bancaire – créditeurs.
- **Ratio cible** : les entreprises en bonne santé financière affichent généralement une position de fonds de roulement net positive.

		31 mars 2015	31 mars 2014	31 mars 2013	31 mars 2012	31 mars 2011	31 mars 2010	31 mars 2009
		Non audité	Audité	Audité	Audité	Audité	Audité	Audité
Trésorerie nette/(dette bancaire)	E							
Débiteurs	F							
Créditeurs	H							
Fonds de roulement net								
Variations annuelles du fonds de roulement								

Analyse :

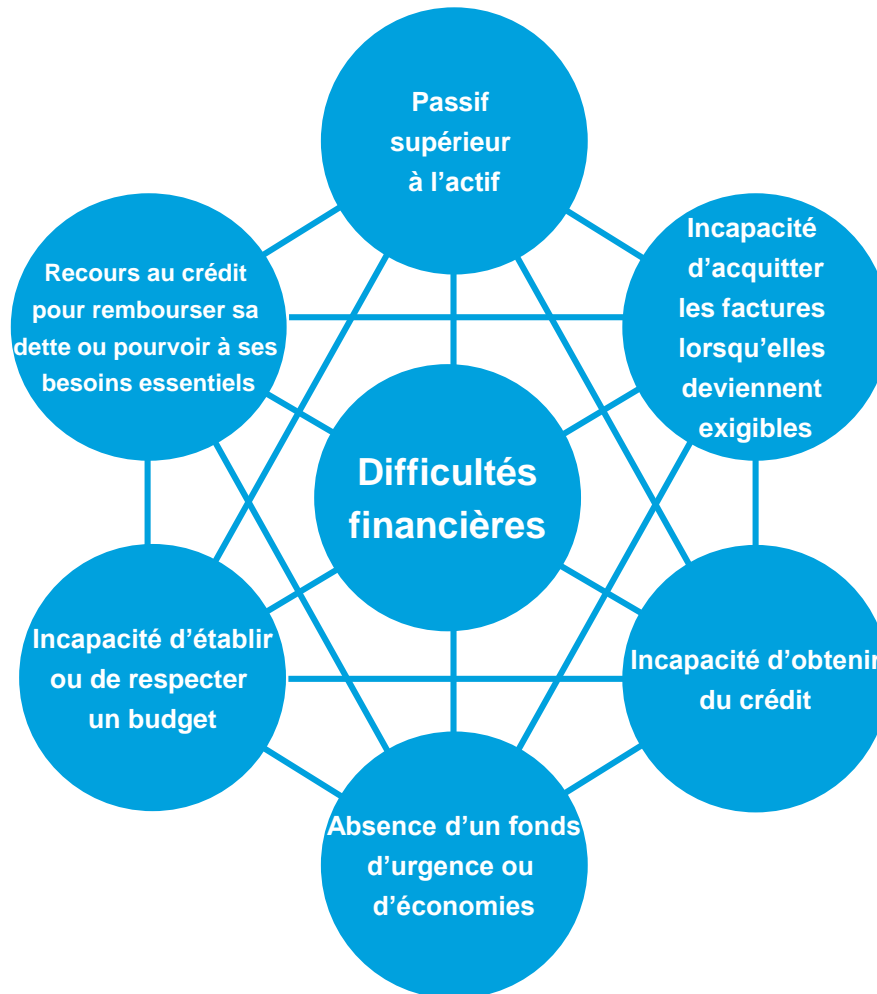
1. Quelle est votre position de fonds de roulement net?
2. Constatez-vous une diminution ou une augmentation importante et à quoi l'attribuez-vous?
3. Comment pouvez-vous améliorer votre position?
 - a) Recouvrer les débiteurs plus rapidement
 - b) Négocier avec les fournisseurs des délais de paiement plus longs
 - c) Accroître les excédents d'exploitation ou reporter les dépenses en immobilisations

Pour éliminer le déficit du fonds de roulement, la FNS doit dégager des excédents d'exploitation de façon soutenue en augmentant les revenus de commandite et les autres fonds non affectés ou en obtenant des apports ponctuels qu'elle appliquera en réduction de son passif.

II. Signes avant-coureurs et causes

Signes avant-coureurs de difficultés financières

Nous avons défini plusieurs signes avant-coureurs qui peuvent laisser prévoir qu'une FNS connaîtra des difficultés financières.



Facteurs susceptibles de contribuer aux difficultés financières

Nous avons défini plusieurs **FACTEURS RÉCURRENTS** susceptibles de contribuer aux difficultés financières d'une FNS.

Catégorie	Type	Description	Risques connexes	Incidence sur la FNS
Établissement du budget et des projections	Récurrent	<ul style="list-style-type: none"> Des prévisions annuelles détaillées et de haut niveau doivent être établies par la direction et approuvées par le conseil. Ces prévisions doivent être établies sur une base mensuelle, pas seulement annuelle, et rapprochées des données réelles pour chaque période de déclaration. Les prévisions doivent tenir compte du moment où les fonds seront reçus et décaissés. Les prévisions doivent correspondre au budget approuvé par le conseil. 	<ul style="list-style-type: none"> Incapacité à évaluer et à gérer votre situation financière tout au long de l'exercice Incapacité à assurer un suivi mensuel des progrès Inexactitude des moments prévus des rentrées et des sorties de fonds aux fins de gestion de la trésorerie L'accumulation de petits déficits annuels finit par provoquer une crise de liquidités, les fonds reçus pour l'exercice en cours servant à acquitter les passifs de l'exercice précédent 	ÉLEVÉE
Information financière et rapports financiers	Récurrent	<ul style="list-style-type: none"> Il faut mettre en place des ressources et des contrôles suffisants pour pouvoir surveiller les processus d'établissement des prévisions et de gestion financière courante. Il faut préparer tous les mois des états financiers et des troupes d'information financière à l'intention du conseil. 	<ul style="list-style-type: none"> Incapacité de la direction et du conseil à gérer et à assurer la gouvernance de l'organisme Incapacité à évaluer la situation financière courante 	ÉLEVÉE
Qualité et fiabilité de l'information financière	Récurrent	<ul style="list-style-type: none"> L'équipe de direction doit produire une information financière fiable et de qualité qui lui permet, ainsi qu'au conseil, d'évaluer la situation financière courante de la FNS. 	<ul style="list-style-type: none"> Incapacité de la direction et du conseil d'évaluer les liquidités disponibles et la situation financière de la FNS Risque d'accumuler des « déficits structurels » de façon continue 	ÉLEVÉE
Affectation du financement	Récurrent	<ul style="list-style-type: none"> Les fonds provenant de certaines sources, notamment d'ANP et de Sport Canada, font l'objet d'une affectation que la FNS doit strictement respecter si elle veut s'assurer d'un financement continu. 	<ul style="list-style-type: none"> Incapacité de la direction et du conseil d'affecter les fonds provenant de ces sources à d'autres fins comme le remboursement de la dette 	ÉLEVÉE
Perte de commandites	Ponctuel	<ul style="list-style-type: none"> La perte de commandites prévues, mais non reçues, peut causer des difficultés immédiates sur le plan des liquidités. Incapacité à réduire suffisamment ses engagements financiers. 	<ul style="list-style-type: none"> Perte d'exploitation importante Stress important sur le plan des liquidités 	ÉLEVÉE

Facteurs susceptibles de contribuer aux difficultés financières

Catégorie	Type	Description	Risques connexes	Incidence sur la FNS
Perte du financement d'ANP	Ponctuel	<ul style="list-style-type: none"> Des résultats de compétition inférieurs aux objectifs peuvent entraîner une baisse substantielle du financement dans les années suivantes. 	<ul style="list-style-type: none"> En cas de perte de financement, la FNS membre doit être capable de subsister en réduisant ses charges d'exploitation en conséquence Difficulté à redresser les résultats des compétitions pour avoir droit à une augmentation du financement d'ANP 	ÉLEVÉE
Déclarations fiscales soumises en temps voulu	Ponctuel	<ul style="list-style-type: none"> Perte du statut d'ACESA par suite du défaut de déposer l'information financière requise ou de la non-conformité aux dispositions de la <i>Loi de l'impôt sur le revenu</i> Suspension ou pénalités au minimum Risque de perte du statut d'organisme de bienfaisance 	<ul style="list-style-type: none"> Incapacité de recueillir suffisamment de fonds Incapacité à fournir des reçus fiscaux pour dons Incapacité à recevoir des cadeaux d'organismes de bienfaisance enregistrés 	ÉLEVÉE
Disponibilité en temps voulu de l'information nécessaire à l'établissement des prévisions	Récurrent	<ul style="list-style-type: none"> Il arrive souvent que les confirmations de financement et de commandite ne soient pas encore reçues au moment de l'établissement des prévisions Les engagements de financement et de commandite se font généralement d'une année à l'autre 	<ul style="list-style-type: none"> Les estimations relatives au financement peuvent changer soudainement et imposer un stress sur le plan des liquidités de la FNS Expose la FNS à un risque si elle doit s'engager avant d'avoir reçu la confirmation du financement qu'elle touchera réellement 	MODÉRÉE
Récupération de frais par le COC	Ponctuel	<ul style="list-style-type: none"> Il arrive que le COC paie directement les frais associés à la participation des équipes nationales canadiennes aux Jeux olympiques tout en fournissant parallèlement à la FNS des montants correspondants plutôt que de déduire le montant déjà acquitté, ce qui donne lieu à un double financement 	<ul style="list-style-type: none"> Dédoubllement du paiement et du décaissement des fonds remboursables au COC pour des charges semblables conformément à l'affectation des fonds donnant lieu à la récupération 	MODÉRÉE
Effectifs	Ponctuel	<ul style="list-style-type: none"> Rotation du personnel clé Nomination d'un nouveau président et chef de la direction 	<ul style="list-style-type: none"> Manque de continuité dans le personnel clé et par conséquent, perte des connaissances relatives à l'organisme Insuffisance du personnel et épuisement des ressources Difficulté de retracer des dépenses non justifiables 	MODÉRÉE
Suivi et contrôle financiers	Ponctuel	<ul style="list-style-type: none"> Les charges qui ne sont pas imputées au bon compte risquent de ne pas avoir été soumises aux approbations requises Les contrôles internes doivent être revus pour éviter les risques associés aux charges Le personnel affecté aux achats doit être sensibilisé aux mises à jour du budget de façon à prendre des décisions financières appropriées 	<ul style="list-style-type: none"> Risque de dépenses non autorisées ou d'affectation incorrecte des charges approuvées Insuffisance des autorisations et des approbations relatives aux dépenses 	MODÉRÉE

III. Prévisions relatives à la santé financière

Préparation d'une prévision de trésorerie

La prévision de trésorerie est importante, car elle permet de détecter les signes avant-coureurs et les causes des difficultés financières avant qu'elles ne soient impossibles à régler. Voici certaines des principales mesures à prendre pour établir des prévisions adéquates.

- Préparer et tenir à jour un état des flux de trésorerie sur 12 mois qui sera mensuellement mis à jour et rapproché avec les chiffres réels et fera l'objet d'une analyse des écarts.
- Demander la collaboration de la direction et des membres du personnel dans la formulation des hypothèses afin de s'assurer qu'elles sont complètes.
- Utiliser des hypothèses prudentes.
- Appairer le financement affecté avec des dates ou des activités clés (c.-à-d. réserver le financement prévu pour une activité ou une période donnée à cette activité ou à cette période).
- S'assurer que la prévision de trésorerie est conforme au budget annuel approuvé.
- Mettre à jour la prévision annuelle à la fin de l'exercice afin de comparer les hypothèses aux données réelles et d'apporter les rajustements nécessaires, au besoin.
- Préparer et tenir à jour des prévisions annuelles à plus long terme pour les trois à cinq années à venir.

Prévision et analyse des flux de trésorerie

Facteurs principaux

Plusieurs facteurs peuvent influencer sur la prévision mensuelle de trésorerie et les projections relatives à la situation financière globale des FNS.

1. Financement accordé par le COC et par Sport Canada
2. Financement par commandite
3. Produits tirés des frais d'adhésion
4. Charges liées aux équipes nationales et aux équipes nationales de développement
5. Crédateurs existants par ordre chronologique
6. Utilisation d'hypothèses prudentes

Financement accordé par le COC et par Sport Canada

Le financement accordé par le COC et par Sport Canada représente une grande partie des produits des FNS et toute modification inattendue de ce financement aura des répercussions importantes sur la prévision de trésorerie. Le financement dépend dans une large mesure du succès remporté par l'équipe nationale lors des compétitions de l'année précédente ainsi que de sa capacité à récolter des médailles aux prochains Jeux olympiques.

Financement par commandite

Les commandites sont une source de financement cruciale pour les FNS, car contrairement à d'autres formes de financement, elles représentent une source de trésorerie non affectée que la FNS peut, à sa discrétion, utiliser pour régler certaines dépenses, y compris pour rembourser ses dettes. Le montant du financement par commandite dépend de la capacité de la FNS à obtenir de nouvelles commandites ou des commandites plus importantes.

Charges liées aux équipes nationales et aux équipes nationales de développement

Ces charges sont en corrélation directe avec le financement fourni par Sport Canada et ANP, les conventions de financement stipulant l'affectation de ces fonds. Par conséquent, si Sport Canada ou ANP ne fournit pas la totalité du financement prévu, ces charges doivent être rajustées dans le budget pour refléter le financement réellement reçu.

Créditeurs existants par ordre chronologique

Les charges reportées des exercices précédents peuvent perturber les flux de trésorerie de la FNS. Selon les montants exigibles, la capacité de la FNS de négocier avec ses créanciers pour qu'ils acceptent un règlement correspondant à leur valeur comptable totale ou partielle aidera l'organisme à se stabiliser.

Utilisation d'hypothèses prudentes

Les prévisions de trésorerie doivent reposer sur des hypothèses prudentes qui doivent prendre en compte d'éventuelles fluctuations des montants afin d'éviter les mauvaises surprises lorsqu'elles sont comparées aux chiffres réels.

Prévision de trésorerie mensuelle

Voici un exemple de tableau des flux de trésorerie

Prévision de trésorerie mensuelle	Notes	31 oct. 2015	30 nov. 2015	31 déc. 2015	31 janv. 2016	29 févr. 2016	31 mars 2016	31 avr. 2016	31 mai 2016	30 juin 2016	31 juill. 2016	31 août 2016	30 sept. 2016	31 oct. 2016
Solde d'ouverture		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Rentrées de fonds														
Financement de source gouvernementale et autre														
Financement														
Autres organismes de financement														
Autre produits encaissés – ex., frais d'adhésion														
Autres produits en nature														
Commandites														
Activités														
Vente de stocks														
Dépôts directs en espèces														
Nouveaux débiteurs échus depuis (60 jours)														
Anciens débiteurs échus depuis (60 jours)														
Total des rentrées de fonds														
Sorties de fonds														
Charges														
Administration générale														
Gouvernance														
Programmes de l'équipe nationale														
Langues officielles														
Activités et programmation														
Publicité et promotion														
Recrutement														
Développement à long terme des athlètes														
Charges liées aux athlètes														
Achats														
Acquisition de stocks														
Acquisition de matériel														
Salaires et avantages sociaux														
Salaires, honoraires et avantages sociaux														
Salaires des entraîneurs et perfectionnement														
Salaires des entraîneurs														
Perfectionnement professionnel														
Remboursement de prêts														
Remb. sur la ligne de crédit (retraits)														
Paievements liés aux cartes de crédit (retraits)														
Intérêts														
Intérêts sur la dette bancaire														
Intérêts sur les cartes de crédit														
Chèques en circulation														
Nouveaux créditeurs échus depuis (60 jours)														
Anciens créditeurs échus depuis (60 jours)														
Total des sorties de fonds														
Entrées (sorties) nettes de trésorerie														
Solde de clôture / (ligne de crédit)														

Prévision et analyse des flux de trésorerie

Risques critiques et importants

Risques critiques

Les risques critiques qui suivent pourraient compromettre la viabilité de la prévision de trésorerie et du plan de redressement financier de la FNS.

- **Dépenses excessives engagées par les membres du personnel et les divers services**
- **Fluctuations de change** – Si vous recevez du financement en dollars canadiens, mais devez payer des fournisseurs à l'extérieur du Canada en dollars américains, en francs suisses et en euros, votre FNS peut être exposée à un risque de change important.
- **Incapacité à collecter suffisamment de fonds** – L'établissement de prévisions appropriées peut contribuer à éviter les problèmes.
- **Conflits donnant lieu à des frais de litige** – Les frais juridiques peuvent s'accumuler pendant toute la durée d'un litige. Il convient de procéder à une analyse coûts/avantages poussée soumise à l'examen du conseil et dont il devra discuter.
- **Perte d'une commandite importante** – Peut avoir des répercussions très importantes sur les prévisions mensuelles et annuelles.
- **Fraude** – Comme la fraude est toujours imprévisible, elle présente un risque en l'absence de contrôles adéquats.

Activités susceptibles d'influer sur la prévision de trésorerie

Risques importants

Les risques qui suivent pourraient avoir une ***incidence importante sur la prévision de trésorerie.***

- **Blessure subie par un athlète** – Lorsqu'un athlète se blesse à une compétition, la FNS doit payer ses coûts de déplacement et ses frais médicaux. Même si les athlètes sont couverts par des polices d'assurance et que les coûts seront remboursés ultérieurement, cela pourrait donner lieu à une sortie de fonds immédiate et restreindre davantage les liquidités au moment où la FNS pourrait souffrir d'une importante insuffisance de trésorerie.
- **Changements apportés aux règles des épreuves** – Il arrive parfois que des fédérations internationales ou des organisateurs d'épreuves modifient leurs règles, ce qui risque d'augmenter les charges de la FNS en lien avec certaines épreuves. Les changements de règles peuvent contribuer à une dégradation supplémentaire de la position de trésorerie.
- **Mauvaise gestion financière** – L'incapacité à préparer une prévision adéquate et à la rapprocher des chiffres réels peut rendre inutile cet outil de présentation de l'information.
- **Conformité à la Loi de l'impôt sur le revenu** – La non-conformité peut donner lieu à des pénalités pour la FNS ou à la révocation de son statut d'ACESA. Cela risquerait de freiner et de compromettre davantage la collecte de fonds.

Prévision de trésorerie – Analyse de sensibilité

Aperçu et hypothèses

L'annexe 4 présente une liste exhaustive d'hypothèses possibles relatives aux flux de trésorerie.

La prévision mensuelle de trésorerie peut faire l'objet d'une analyse de sensibilité pour chacun des principaux facteurs influant sur les flux de trésorerie de la FNS. Cette analyse doit tenir compte des sources centrales de financement et de tous les coûts variables importants. Les éléments suivants sont des exemples d'analyses des écarts qui, alliées à tout autre changement important éventuel ne relevant pas du contrôle de la FNS membre, peuvent permettre de déterminer la capacité d'adaptation de la FNS au changement.

Augmentation ou diminution du financement par commandite

Le financement par commandite est crucial pour améliorer la situation financière de la FNS, car il ne doit pas nécessairement être affecté à des objectifs ou à des programmes précis. Nous recommandons aux FNS de réaliser une analyse de sensibilité afin de déterminer quelle incidence aurait l'obtention de fonds supplémentaires ou, au contraire, la perte de commandites, sur son fonctionnement.

Règlement des crédettes exigibles

Nous recommandons aux FNS de réaliser une analyse de sensibilité afin de déterminer l'incidence qu'aurait le règlement des crédettes exigibles sur leur santé financière. Nous présentons ci-après trois scénarios possibles de paiement pour aider les FNS à préparer des échéanciers afin de déterminer l'incidence de chacun d'eux :

1. Paiement de la moitié du montant exigible, l'autre moitié étant considérée comme effacée ou reportée;
2. Paiement de 75 % du montant sous forme de mensualités égales sur 12 mois, le solde résiduel de 25 % étant considéré comme effacé ou reporté;
3. Paiement immédiat de la totalité du montant exigible.

Fluctuations des taux de change

Plusieurs FNS effectuent des opérations non seulement en dollars canadiens, mais aussi en dollars américains, en euros ou dans d'autres devises internationales. En raison de la dégringolade récente du dollar canadien et de la volatilité des taux de change, ce facteur peut avoir un effet important sur la position de trésorerie de la FNS. Nous recommandons aux FNS de réaliser une analyse de sensibilité sur les rentrées et sorties de fonds sensibles aux taux de change en utilisant une fourchette de fluctuations de +/- 5 % par rapport au taux de change appliqué dans le scénario de base.

IV. Facteurs que la direction et le conseil doivent prendre en considération

Facteurs que la direction doit prendre en considération

Facteurs financiers stratégiques à court terme

Il est possible de définir de nombreux facteurs financiers stratégiques **À COURT TERME**, **À MOYEN TERME** et **À LONG TERME**. Nous les avons décrits ci-après, chacun d'eux étant susceptible d'avoir un effet positif. On trouvera aussi à l'annexe 5 des mesures plus précises à prendre pour augmenter les produits ou réduire les coûts.

Les éléments qui suivent représentent des **facteurs financiers stratégiques à court terme** sur lesquels la direction doit se pencher dès qu'elle les aura définis.

N°	Catégorie	Description	Objectif
1	Règlement des crédateurs importants	Négocier, reporter et régler les crédateurs exigibles afin d'atténuer les contraintes sur la trésorerie	Mettre l'accent sur la certitude plutôt que sur la quantité et sur le moment des sorties de fonds
2	Obtention de financement par commandite supplémentaire	<p>Il est crucial d'accroître les produits tirés de la collecte de fonds afin d'améliorer la stabilité financière de la FNS en présence de signes avant-coureurs de difficultés financières. Cette mesure offre de la souplesse, car les fonds sont assujettis à moins de restrictions. Il faut accorder priorité aux dons en espèces; toutefois, les commandites en nature sont avantageuses lorsque les biens ou services reçus permettent de réduire directement des dépenses qui auraient autrement dû être engagées.</p> <p>Les efforts de collecte de fonds devraient porter en priorité sur le remboursement de la dette afin de réduire autant que possible le solde de la ligne de crédit et le déficit du fonds de roulement.</p> <p><u>Autres facteurs à prendre en considération</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment répartir les fonds entre le remboursement de la dette et l'expansion des programmes? Selon une échelle mobile qui commence à 90/10 et qui accorde une plus grande proportion à l'expansion des programmes au fil du temps? • Quels autres services en nature pourraient être intéressants? Tenue de livre, audit, matériel, location de voitures, vêtements d'extérieur? 	Les fonds provenant des commandites peuvent être affectés au remboursement immédiat de la dette et améliorer directement la capacité de la FNS de gérer les imprévus qui se présenteraient au cours des prochains mois – en particulier pendant la saison des compétitions.

Facteurs que la direction doit prendre en considération

Facteurs financiers stratégiques à court terme (suite)

N°	Catégorie	Description	Objectif
3	Pratiques et processus de gestion de la trésorerie	<p>La gestion active des liquidités est cruciale pour gérer et améliorer la situation financière.</p> <p>Cette gestion active peut inclure la mise en œuvre des processus suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • rapprochements bancaires achevés dans les dix jours suivant la fin du mois; • analyses des écarts entre les prévisions et les chiffres réels achevées dans les dix jours suivant la fin du mois; • détection et justification rapides des écarts; • contrôles actifs des achats permettant à la FNS membre de réagir rapidement en cas d'événement ayant un effet négatif sur les flux de trésorerie. Cela peut comprendre l'imposition de restrictions ou de montants limites sur les dépenses; des niveaux d'approbation distincts pour les avances; une définition claire des pièces justificatives requises; l'obligation de respecter le budget et de faire approuver les écarts. 	<p>Surveiller activement les dépenses, les ressources de trésorerie et la liquidité, et réagir rapidement quand des problèmes sont détectés.</p>
4	Présentation de l'information financière à la direction	<p>Préparation et distribution, avant la fin du mois, d'une trousse d'information financière à l'intention de la direction aux fins d'examen et d'approbation dans le cadre des réunions de l'équipe de direction. Examen détaillé de toutes les dépenses, à l'exception des données sensibles ou confidentielles, effectuées pendant le mois.</p>	<p>Permettre à la direction d'assurer un suivi efficace et rapide.</p> <p>Permettre à la direction de prendre des décisions rapides.</p>
5	Présentation de l'information financière au conseil d'administration/ comité des finances	<p>Préparation et distribution avant la tenue des réunions du conseil d'une trousse d'information financière à son intention aux fins d'examen et d'approbation. Il faut procéder à un examen de toutes les dépenses et des tous les rapports qui doivent être produits conformément à la politique établie (les investissements importants, les budgets et la présentation de l'information financière devraient nécessiter l'approbation du Conseil).</p> <p>Il faut songer à présenter plus fréquemment de l'information financière au conseil ou au comité des finances en cas de signes avant-coureurs de difficultés financières.</p> <p>Veillez vous reporter à l'annexe 6 pour des exemples d'éléments qui devraient figurer dans la trousse d'information financière à l'intention du conseil.</p>	<p>Permettre au Conseil d'assurer un suivi efficace et rapide.</p> <p>Permettre au Conseil de prendre des décisions rapides.</p>

Facteurs que la direction doit prendre en considération

Facteurs financiers stratégiques à court terme (suite)

N°	Catégorie	Description	Objectif
6	Établissement du budget et des projections	Le processus d'établissement de la prévision de trésorerie doit être maintenu pendant les 12 prochains mois et par la suite. La prévision doit faire l'objet d'une mise à jour trimestrielle en fonction de toute nouvelle information ou mise à jour reçue.	Permettre à la FNS de voir venir les problèmes et de les régler en temps voulu
7	Utilisation de la carte de crédit	Lorsqu'une carte de crédit est utilisée, il faut en acquitter entièrement le solde avant la date d'échéance du paiement pour éviter les frais d'intérêts. L'imputation de frais d'intérêt annule l'avantage lié aux points que la FNS membre aurait pu gagner. Si cela pose problème, il faut songer à en discuter avec l'émetteur de la carte de crédit pour voir s'il peut prolonger les délais de paiement pour les porter à 45 ou 60 jours plutôt que les 30 jours actuels.	Éliminer tout solde mensuel reporté afin d'éviter des frais d'intérêt élevés
8	Évaluation et recherche continues des mesures de réduction des coûts	La direction doit inciter tous les membres du personnel à trouver des occasions de réduire encore davantage les dépenses, tant en ce qui a trait aux frais généraux qu'aux charges opérationnelles.	La FNS doit tendre à exercer ses activités de la façon la plus économique possible

Facteurs que la direction doit prendre en considération

Facteurs financiers stratégiques à moyen terme

Les éléments qui suivent représentent des facteurs financiers stratégiques à **MOYEN TERME** sur lesquels la direction doit se pencher dès qu'elle les aura définis.

N°	Catégorie	Description	Objectif
1	Mois les plus importants sur le plan de la prise de décisions	Examen des résultats financiers et des rentrées de fonds estimatives correspondant à la période principale de compétitions. La FNS aura-t-elle la capacité d'acquitter les dépenses prévues pendant toute la saison de compétition?	Rajuster les dépenses en fonction du financement estimatif total et affecter les fonds reçus des commandites au remboursement de la dette, au besoin. Cette mesure est essentielle pour améliorer la santé financière de la FNS.
2	Approbation préalable de toutes les dépenses futures	Contrôles devant être mis en place pour s'assurer qu'aucune entente d'achat n'est conclue sans l'approbation de la direction ou du conseil.	Tous les employés qui peuvent s'engager dans des dépenses futures doivent être conscients de la situation financière de la FNS et continuer de soumettre toutes les dépenses à l'approbation requise.
3	Composition du conseil	<p>La FNS membre doit s'assurer qu'un ou plusieurs comptables professionnels agréés ou d'autres personnes possédant une vaste expérience de la gestion financière siègent au conseil pour surveiller la gestion financière et améliorer la santé financière de la FNS.</p> <p>La mise sur pied d'un comité des finances dont les membres possèdent de vastes connaissances dans le domaine financier peut aider le chef de la direction et le conseil dans ses tâches de gestion financière.</p>	Le fait que des membres d'une telle compétence siègent au conseil permet de surveiller et de guider l'organisme dans son retour vers la santé financière.
4	Moyens possibles de réduire les coûts finaux afin d'atteindre un budget équilibré	<p>Si les efforts de la FNS sont vains et que le financement total ne permet pas de couvrir les dépenses prévues pour les compétitions, il faut envisager d'adopter les mesures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • diminution temporaire de la participation à certaines épreuves importantes; • réduction temporaire des salaires des entraîneurs; • participation à des activités plus rentables. 	Compression active des coûts afin d'assurer un budget équilibré ou même excédentaire.

Facteurs que la direction doit prendre en considération

Facteurs financiers stratégiques à moyen terme (suite)

Les éléments qui suivent représentent des facteurs financiers stratégiques à **MOYEN TERME** sur lesquels la direction doit se pencher dès qu'elle les aura définis.

N°	Catégorie	Description	Objectif
5	Changements propres à un sport donné	<p>Il est essentiel que la FNS se positionne de manière à pouvoir aider ses athlètes à participer à des activités importantes, comme les Jeux olympiques et les compétitions nationales et mondiales. Elle doit s'assurer de pouvoir prendre les mesures nécessaires pour atteindre la santé financière et la stabilité.</p> <p>Autres facteurs à prendre en considération :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vaut-il mieux réduire maintenant les charges d'exploitation ou bien être obligé de le faire à une date plus proche de l'épreuve en question? • Si on décide de réduire certaines dépenses, les fonds ainsi récupérés devraient-ils être affectés au remboursement de la dette en tenant compte des restrictions sur leur utilisation (le cas échéant)? • Le bailleur de fonds acceptera-t-il de renoncer pendant un certain temps aux restrictions sur l'utilisation des fonds afin de fournir à la FNS plus de souplesse et d'options? 	Couper dès maintenant dans certains programmes pour pouvoir se préparer à des compétitions futures importantes, comme les Jeux olympiques, au besoin.
6	Gestion du taux de change	<p>Ouvrir des comptes en dollars américains, en euros et en francs suisses afin de réduire l'incidence du taux de change et les frais associés aux opérations de change.</p> <p>Détenir une carte de crédit dans chaque monnaie correspondant à ces comptes.</p>	Réduire le total des coûts de fonctionnement pour les compétitions à l'étranger
7	Facturation	La FNS devrait songer à facturer à l'avance ou le plus rapidement possible tous les montants exigibles - en particulier durant la saison de compétition – de manière à s'assurer une plus grande liquidité.	Recouvrer les montants facturés le plus rapidement possible afin d'améliorer petit à petit la liquidité

Facteurs que la direction doit prendre en considération

Facteurs financiers stratégiques à moyen terme (suite)

Les éléments qui suivent représentent des facteurs financiers stratégiques à **MOYEN TERME** sur lesquels la direction doit se pencher dès qu'elle les aura définis.

N°	Catégorie	Description	Objectif
8	Renégociation des contrats	<p>Les salaires des entraîneurs représentent une charge annuelle importante pour toutes les FNS.</p> <p>Facteurs à prendre en considération :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Est-il possible de réduire le nombre d'entraîneurs à temps plein et de les remplacer par d'autres entraîneurs à temps partiel dans la mesure où le financement le permet? • Est-il possible de rajuster la structure des contrats en y incluant une composante variable qui offre une plus grande souplesse en tenant compte du financement réellement reçu d'ANP ou de Sport Canada? 	Améliorer la capacité de la FNS de réduire ses dépenses si son rendement financier continue de se détériorer
9	Planification et budget des immobilisations	<ul style="list-style-type: none"> • La FNS membre doit périodiquement évaluer et planifier ses besoins en immobilisations sur une période de trois à cinq ans pour tout achat important, par exemple de matériel. 	S'assurer que le financement suffisant est obtenu ou affecté aux dépenses en immobilisations prévues
10	Réduction des coûts administratifs	<ul style="list-style-type: none"> • Rechercher les offres de services d'autres fournisseurs en cas d'augmentations imprévues et impraticables. 	Réduire les coûts

Facteurs que la direction doit prendre en considération

Facteurs financiers stratégiques à long terme

Les éléments qui suivent représentent des facteurs financiers stratégiques à **LONG TERME** sur lesquels la direction doit se pencher dès qu'elle les aura définis.

N°	Catégorie	Description	Objectif
1.	Conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> Chercher à mettre sur pied un conseil d'administration aux compétences suffisamment diversifiées pour participer à tous les aspects de la gouvernance. Le conseil doit comprendre que son rôle n'en est pas un de gestion, mais de gouvernance. Les membres du conseil qui manquent d'expérience devraient recevoir une formation. Lorsque des conflits entre les membres du conseil semblent déraisonnables, font perdre du temps et sont improductifs, il faut envisager de faire appel à un consultant ou à un médiateur pour examiner les problèmes et passer à autre chose. Communication ouverte avec la direction afin de travailler ensemble de façon efficace. 	Gouvernance et productivité exemplaires
2.	Recours en matière de crédit	<ul style="list-style-type: none"> Un prêt à court terme à faible taux peut aider les FNS dont les flux de trésorerie sont insuffisants à rembourser leurs dettes assorties de taux plus élevés. 	Améliorer les flux de trésorerie en payant un taux d'intérêt plus faible
3.	Actions/recours du prêteur	<ul style="list-style-type: none"> Lorsque la FNS a une marge de crédit, elle doit être consciente que celle-ci représente une facilité à vue dont le prêteur peut à tout moment exiger le remboursement. Elle doit travailler avec le prêteur pour régler un problème de liquidités en lui attribuant un important compte fournisseur; toutefois, rien ne garantit que le prêteur sera aussi conciliant à l'avenir et il pourrait ne pas reconduire la facilité. Elle est en communication continue avec le prêteur afin d'établir une relation en vue d'emprunts futurs éventuels, au besoin. 	Améliorer la planification afin d'éviter les circonstances qui pourraient inciter le prêteur à prendre des mesures à l'encontre de la FNS en raison de son endettement
4.	Derniers recours de la FNS	<p>Quelles options reste-t-il à la FNS en dernier recours?</p> <ul style="list-style-type: none"> Chercher à connaître les conditions auxquelles la banque accepterait de lui consentir un crédit supplémentaire. Un tiers serait-il prêt à renflouer ses coffres? Quel est le pire scénario possible? <ul style="list-style-type: none"> Consolidation de la dette selon la situation de crédit et les options offertes par la banque. Défaut de rembourser la marge de crédit et mesures de recouvrement prises par la banque. Dépôt d'une proposition de la division I en vertu de la <i>Loi sur la faillite et l'insolvabilité</i> permettant à la FNS de poursuivre ses activités tout en remboursant sa dette selon un pourcentage du total de celle-ci. Possibilité d'une cession, d'une mise sous séquestre ou d'une faillite. 	Distribution de l'actif en faveur des créanciers selon une séquence prioritaire

Annexes

Annexe 1 - Modèle

État de la situation financière

État des résultats	2015 chiffres pré.	2014 chiffres audités	2013 chiffres audités	2012 chiffres audités	2011 chiffres audités
Produits					
Apports de Sport Canada					
Autres apports importants					
Formations					
Événements					
Adhésions					
Intérêts et commandites					
Total des produits					
Charges					
Athlètes					
Équipe nationale					
Développement du sport					
Entraîneurs					
Compétitions nationales					
Planification et gestion					
Ressources humaines					
Administration					
Gouvernance					
Dette bancaire					
Dépenses pour l'année					
Excédent des produits sur les charges ()					
% du total des produits	%	%	%	%	%

Annexe 2 – Feuilles de travail

Analyse comparative – Feuille de travail sur l'état de la situation financière

Description	E 2015 (Non audité)	E 2014 (Audité)	E 2013 (Audité)	E 2012 (Audité)
Actif				
Encaisse				
Débiteurs				
Passifs				
Dette bancaire				
Créditeurs				

Feuille de travail – Fonds de roulement net

Fonds de roulement net

- **Objet** : permet d'évaluer la santé financière à court terme de la FNS en calculant la position nette de son fonds de roulement, ce qui comprend la trésorerie, la dette bancaire et les débiteurs et créditeurs.
- **Calcul** : fonds de roulement net = trésorerie + débiteurs – dette bancaire – créditeurs.
- **Ratio cible** : les entreprises en bonne santé financière affichent généralement une position de fonds de roulement net positive.

	31 mars 2015	31 mars 2014	31 mars 2013	31 mars 2012	31 mars 2011	31 mars 2010	31 mars 2009
	Non audité	Audité	Audité	Audité	Audité	Audité	Audité
Trésorerie nette/(dette bancaire)							
Débiteurs							
Créditeurs							
Fonds de roulement net	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Variations annuelles du fonds de roulement							

Annexe 2 – (suite) Feuilles de travail

Calcul du ratio de liquidité générale

Description	31 mars 2015	31 mars 2014	31 mars 2013	31 mars 2012	31 mars 2011	31 mars 2010	31 mars 2009
	Non audité	Audité	Audité	Audité	Audité	Audité	Audité
Total de l'actif à court terme	A						
Total du passif à court terme	B						
Ratio de liquidité générale	= A/B						

Annexe 3 – Modèle

Prévision de trésorerie – flux de trésorerie mensuels

Prévision de trésorerie mensuelle	Notes	31 oct. 2015	30 nov. 2015	31 déc. 2015	31 janv. 2016	29 févr. 2016	31 mars 2016	30 avr. 2016	31 mai 2016	30 juin 2016	31 juill. 2016	31 août 2016	30 sept. 2016	31 oct. 2016
Solde d'ouverture		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Rentrées de fonds														
Financement de source gouvernementale et autre														
Financement														
Autres organismes de financement														
Autres produits encaissés – p. ex., frais d'adhésion														
Autres produits en nature														
Commandites														
Événements														
Vente de stocks														
Dépôts directs en espèces														
Nouveaux débiteurs échus depuis (60 jours)														
Anciens débiteurs échus depuis (60 jours)														
Total des rentrées de fonds														
Sorties de fonds														
Charges														
Administration générale														
Gouvernance														
Programmes de l'équipe nationale														
Langues officielles														
Fonctionnement et programmation														
Publicité et promotion														
Recrutement														
Développement à long terme des athlètes														
Charges liées aux athlètes														
Achats														
Acquisition de stocks														
Acquisition de matériel														
Salaires et avantages sociaux														
Salaires, honoraires et avantages sociaux														
Salaires des entraîneurs et perfectionnement														
Salaires des entraîneurs														
Perfectionnement professionnel														
Remboursement de prêts														
Remboursements sur la marge de crédit (retraits)														
Paiements du solde des cartes de crédit (retraits)														
Intérêts														
Intérêts sur la dette bancaire														
Intérêts sur les cartes de crédit														
Chèques en circulation														
Nouveaux crédateurs exigibles, 60 jours														
Anciens crédateurs exigibles, 60 jours														
Total des sorties de fonds														
Entrées (sorties) nettes de trésorerie														
Solde de clôture / (marge de crédit)														

Annexe 4

Prévision de trésorerie d'une FNS – Hypothèses possibles

La liste qui suit des sources potentielles de flux de trésorerie correspondant aux hypothèses utilisées par la direction pour établir la prévision de trésorerie. Comme de nombreux montants représentent les meilleures estimations, les résultats réels pourront varier et les écarts pourraient être importants.

Élément	Type	Hypothèse qui sous-tend la prévision
Produits tirés du financement	Encaissement	Représente les fonds reçus du COC et d'autres organismes de financement. Il faut s'assurer que l'estimation de l'augmentation du financement est prudente.
Frais d'adhésion	Encaissement	Représente les fonds reçus en paiement des frais d'adhésion. Il faut s'assurer que l'augmentation prévue des frais d'adhésion est prudente.
Produits tirés des événements	Encaissement	Représente les encaissements liés aux événements tenus au Canada et payables à la FNS membre. S'assurer que les montants sont des estimations prudentes fondées sur le nombre d'athlètes qui devraient participer à des événements au Canada et sur d'autres produits éventuellement tirés de ces événements.
Autre produits tirés des événements	Encaissement	Représente les montants encaissés pour tous les autres événements générateurs de produits.
Commandites	Encaissement	Représente les revenus de commandite de tous types. Lorsqu'il y a plus d'un commanditaire, ces revenus peuvent être ventilés pour permettre une prévision des commandites à court et à long terme.
Produits tirés de Sport Canada	Encaissement	Représente les encaissements liés au financement accordé par Sport Canada, qui constitue une importante source de revenus pour les FNS et qu'il faut calculer en fonction de la demande de financement annuelle soumise par celles-ci.
Produits tirés de Sport Canada pour les événements	Encaissement	Représente les encaissements liés au financement accordé par Sport Canada pour les événements.
Produits tirés des événements provinciaux	Encaissement	Représente les encaissements liés à des membres provinciaux affiliés et peut comprendre les événements tenus dans les provinces en question. Les montants doivent être estimés selon les dates des événements et les encaissements réels de l'année précédente, le cas échéant.
Produits tirés des commandites d'événements	Encaissement	Représente les encaissements liés aux commandites d'événements. Les montants sont estimés selon les dates des événements et les encaissements réels de l'année précédente, le cas échéant.
Frais d'adhésion aux programmes des athlètes	Encaissement	Représente les encaissements liés aux frais d'adhésion aux programmes des athlètes. Les montants sont estimés selon le nombre d'athlètes devant participer à chaque programme.

Annexe 4

Prévision de trésorerie d'une FNS – Hypothèses possibles (suite)

Élément	Type	Hypothèse qui sous-tend la prévision
Recouvrement des débiteurs	Encaissement	Représente le recouvrement des débiteurs inscrits dans les livres à une certaine date et est fonction du montant du recouvrement des encaissements estimé par la direction. Il faut inclure dans la prévision des commentaires qui précisent la date utilisée et qui seront mis à jour pour chaque période.
Charges administratives	Décaissements	Représente les dépenses liées aux charges administratives comme le téléphone, le loyer, l'assurance, l'entreposage, etc.
Marketing et commandites	Décaissements	Représente les coûts liés au marketing et aux commandites. Calculer en déterminant les événements à venir et les besoins passés en matière de marketing.
Réunions / représentation	Décaissements	Représente les dépenses estimatives engagées pour participer aux réunions en fonction des dates auxquelles les réunions devraient être tenues.
Recrutement – le cas échéant	Décaissements	Représente les dépenses liées au recrutement d'athlètes. La plus grande partie des coûts de recrutement est engagée avant la saison de compétition, le cas échéant.
Ateliers	Décaissements	Représente les dépenses liées aux ateliers tenus pour les athlète en fonction des dates auxquelles ces ateliers sont prévus et du nombre d'athlètes devant y participer.
Championnats canadiens	Décaissements	Représente les frais d'hébergement et les coûts des activités liés aux championnats canadiens. Ces frais sont estimés selon les coûts engagés lors du championnat canadien de l'année précédente.
Acquisition de matériel	Décaissements	Représente les dépenses liées à l'achat de nouveau matériel, au besoin.
Salaires, honoraires et avantages sociaux	Décaissements	Représente les dépenses liées aux salaires et aux avantages sociaux des membres du personnel administratif et technique.
Salaires des entraîneurs	Décaissements	Représente les dépenses liées aux salaires des entraîneurs (ex. : entraîneurs-chefs, préparateurs physiques) et des consultants.

Annexe 4

Prévision de trésorerie d'une FNS – Hypothèses possibles (suite)

Élément	Type	Hypothèse qui sous-tend la prévision
Intérêts sur les cartes de crédit	Décaissements	Représente les intérêts sur les cartes de crédit qui sont calculés à partir du taux annuel indiqué dans la convention utilisateur.
Intérêts sur la ligne de crédit	Décaissements	Représente les intérêts sur la marge de crédit qui sont calculés à partir du taux annuel indiqué dans la convention bancaire.
Créditeurs	Décaissements	Représente les montants qui devraient être exigibles aux termes de tout règlement ou de toute convention.
Fluctuations des taux de change	Analyse de sensibilité	Représente des estimations reposant sur les taux de change prévus.

Annexe 5 – Liste de vérification des mesures à prendre

La FNS peut prendre les mesures suivantes afin d'éliminer un important déficit d'exploitation.

Mesure	Description	Incidence positive possible sur les flux de trésorerie	Moment
Attirer de nouveaux commanditaires	Tâcher d'obtenir de nouvelles commandites ou d'augmenter le montant de celles qui sont déjà accordées. Entrer en contact avec de nouveaux commanditaires potentiels. La capacité d'obtenir de nouvelles commandites est cruciale pour accroître les liquidités et la souplesse financière des FNS.	ÉLEVÉE	
Obtenir un financement initial du gouvernement	Afin de régler immédiatement les problèmes de liquidité, demander au gouvernement qu'il verse plus tôt une plus grande partie de son financement. Cette mesure représente un répit temporaire qui permet d'utiliser une partie du financement pour régler des passifs anciens et courants.	ÉLEVÉE	
Réduire les frais de déplacement	Les athlètes et les entraîneurs peuvent économiser sur les frais de déplacement en réservant des hôtels et des véhicules de location moins chers. Il faut s'assurer que seuls les membres du personnel requis et les athlètes participent aux événements nationaux et internationaux, selon le cas. Payer autant que possible les fournisseurs de voyage par carte de crédit afin d'obtenir les points de fidélisation. Ces points sont utilisés pour faire les réservations de voyage des athlètes et des entraîneurs. Éviter de rembourser directement les frais de voyage aux athlètes et aux entraîneurs.	MODÉRÉE	
Réduire les frais médicaux	Travailler avec les fournisseurs de soins médicaux et les organismes régissant les compétitions afin de réduire les coûts en assurant une assistance médicale sur place dans le cadre des compétitions.	MODÉRÉE	
Réduire les frais d'audit et de tenue de livres	Négocier les frais d'audit et de tenue de livres afin de réduire les frais annuels. Travailler avec des vérificateurs et des aides-comptables qui comprennent les difficultés financières des organismes sans but lucratif et qui acceptent de réduire leurs tarifs en conséquence. Parler à d'autres FNS et chercher à obtenir un tarif de groupe.	ÉLEVÉE	
Frais d'adhésion initiaux pour les athlètes	Songer à demander aux athlètes d'acquitter leurs frais d'adhésion aux programmes avant le début de la saison des déplacements afin que la FNS puisse disposer plus rapidement de ces fonds.	MODÉRÉE	
Attrition des salaires	Optimiser les ressources organisationnelles à mesure que des employés quittent leur poste. Éviter les doublons de tâches. Songer à faire davantage appel à des bénévoles ou à des étudiants qui veulent acquérir de l'expérience afin de réduire les charges salariales.	MODÉRÉE	
Changement de système comptable	Examiner votre comptabilité actuelle pour vous assurer que le programme est optimisé. Un nouveau logiciel pourrait permettre de mieux assurer le suivi des charges de chaque service et donner accès à ses dossiers financiers en ligne.	s.o.	

Annexe 5 – Mesures à prendre (suite)

La FNS peut prendre les mesures suivantes afin d'éliminer un important déficit d'exploitation.

Mesure	Description	Incidence positive possible sur les flux de trésorerie	Moment
Budgets et prévisions de trésorerie à l'échelle des divers services	Établir les budgets et les prévisions de trésorerie par service afin de pouvoir assurer le suivi des charges par service et tenir chaque chef de service responsable de ses coûts. Tous les mois, il incombera au chef de service de mettre à jour son budget et sa prévision de trésorerie en fonction des résultats réels.	s.o.	
Réduire l'étendue des activités	Réduire le nombre d'athlètes couverts Réduire le nombre de compétitions auxquelles les athlètes participent	ÉLEVÉE	
Vendre des actifs non essentiels	Vendre des actifs non essentiels comme les stocks et le matériel inutilisés, selon le cas	MODÉRÉE	
Réduire l'infrastructure	Réduire la superficie des locaux pour les bureaux Réduire les effectifs	MODÉRÉE	

Annexe 6

Éléments de la trousse d'information financière à l'intention du conseil d'administration

La direction utilise une trousse d'information financière à l'intention du conseil d'administration pour garder celui-ci périodiquement informé de la santé financière, du rendement et de la position de l'organisme sur une base mensuelle ou autre. En général, outre la réunion annuelle, les conseils se réunissent de six à dix fois par année et la trousse d'information financière à l'intention du conseil porte sur la période précédente. Lorsqu'il existe un comité des finances, celui-ci peut vouloir procéder à un examen plus approfondi de l'information financière, du sommaire et des commentaires soumis à l'ensemble du conseil.

Même si chaque organisme peut adapter la trousse d'information financière de façon à répondre aux besoins particuliers du conseil et à aborder tous les problèmes qui lui sont propres, la trousse doit généralement comprendre au minimum les éléments suivants.

Élément	Description
Résumé présenté par la direction des principaux événements survenus durant le mois	Ce résumé présente les faits saillants de la période et comprend généralement, mais de façon non limitative, les événements importants (p. ex., nouvelles commandites fermes), les principaux indicateurs du rendement financier, les changements organisationnels ainsi que tout risque important auquel l'organisme est exposé.
Demandes de financement	Les progrès réalisés sur le plan des demandes de financement et des engagements, y compris auprès du COC.
Analyse des écarts par rapport à la prévision de trésorerie	Une fois établie la prévision de trésorerie, il faut procéder à une analyse des écarts qui permet de comparer les prévisions aux chiffres réels pour le mois et pour la période de prévisions cumulatives qui viennent de se terminer. La direction doit fournir au conseil des informations sur chaque écart relevé.
Trousse d'information financière et états financiers annuels	Préparés avant la réunion annuelle et distribués aux fins d'examen. Les états financiers doivent comprendre un bilan, un état des résultats pour la période considérée, un état des flux de trésorerie et un budget.
Respect des dépôts exigés par la Loi	Rapports sur la conformité de la FNS en matière d'obligations fiscales, de retenues à la source et de TVH et confirmation du maintien de son admissibilité au statut d'organisme sans but lucratif.
Résumé du suivi des commandites	Ce résumé doit fournir des précisions quant aux montants versés par chaque bailleur de fonds et aux moments où ils le sont et les classer selon que les engagements sont fermes ou en attente.
Listes détaillées des créditeurs et débiteurs en ordre chronologique	Il faut fournir une liste détaillée des créditeurs et des débiteurs en ordre chronologique aux fins de suivi des encaissements et des décaissements prévus (généralement, cette liste est requise en cas de difficultés financières ou pour le comité des finances, selon le cas).
Balance des comptes et listes connexes du grand livre général	La balance des comptes doit indiquer tous les soldes d'ouverture au début du mois, les écritures pertinentes passées au débit et au crédit ainsi que le solde de clôture calculé à la fin du mois. Il faut également inclure les listes du grand livre général pour le mois précédent comprenant l'ensemble des comptes et des opérations. Le conseil peut examiner ces listes pour passer les paiements en revue.

Deloitte.

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte LLP, société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Deloitte s.e.n.c.r.l., une société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois du Québec.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres, dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.