



Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

Les frais remboursables

Éléments de politique et de reddition de compte

DÉCEMBRE 2017

Pour une gouvernance créatrice de valeurs®

Ce fascicule a pour but de procurer aux administratrices et aux administrateurs des cégeps ainsi qu'aux gestionnaires des repères sur les éléments de contenu d'une politique sur les frais remboursables et sur la reddition de compte qui les aideront à renforcer la gouvernance de leur établissement.

Principe général

Politique et règlement sont des leviers de gouvernance dont se sert un conseil d'administration (C.A.) pour accomplir sa mission et réaliser son mandat. Sa fonction consiste donc à définir les politiques qui traduisent sa vision et ses valeurs de service public, à orienter l'action, et à déterminer les règlements qui encadreront leur mise en œuvre.

Sa responsabilité consiste à s'assurer que les ressources institutionnelles, les procédures et autres pratiques de gestion sont efficaces et conformes aux lois, aux politiques qu'il a adoptées et aux plans stratégique, financier et budgétaire qu'il a dessinés. Pour l'exercer pleinement, un conseil d'administration s'appuie sur une reddition de compte complète, franche et claire.

Le fait pour une administration collégiale de rendre compte de ses activités et de sa gestion budgétaire au Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MÉES) ou à d'autres entités gouvernementales selon un format administratif préétabli et dans les temps impartis ne la dispense jamais de rendre tous ses comptes à son conseil d'administration, première instance de gouvernance de l'institution.

Quelques règles générales de reddition et de bonne gouvernance lorsque le C.A. adopte une politique nouvelle ou modifie une politique existante :

Reddition attendue de mise en œuvre

À quelle fréquence un C.A. doit-il recevoir une reddition de la mise en œuvre d'une politique ou d'un règlement ? Périodiquement (mensuelle, semestrielle, annuelle) ou occasionnellement (c'est-à-dire lorsque survient un événement ou une situation qui déclenche un mécanisme ou une procédure prévue dans une politique ou un règlement) ?

Écart et risque

À quel moment (temps opportun), le conseil d'administration doit-il être informé de tout écart significatif à un plan, à un budget ou à une procédure et, le cas échéant, des justifications et/ou des correctifs utilisés ?

Échéancier de révision

Dans combien d'années le C.A. fera-t-il une relecture critique de cette politique ?
Chaque année, dans trois ans, dans cinq ans ?

Un C.A. compétent et efficace n'est pas timide, connaît bien son rôle, respecte celui de la direction...et demeure attentif et exigeant !

LES FRAIS DE DÉPLACEMENT, DE REPRÉSENTATION, DE RÉCEPTION ET D'ACCUEIL

Les collèges ont tous une politique au sujet des frais remboursables de déplacement et de séjour encourus par leurs dirigeants et leurs employés dans l'exercice de leur fonction. La portée de cette politique, son application et la reddition de celle-ci varient toutefois d'un établissement à l'autre.

Le rapport du Vérificateur général du Québec (automne 2016) sur la gestion administrative de cinq collèges a recommandé à ces derniers de préciser leurs politiques et d'en renforcer le contrôle et la reddition de manière à ce que les instances de gouvernance aient une information suffisante pour exercer leur rôle de surveillance.

Recommandations du Vérificateur général

- 16 Préciser les politiques à l'égard des frais remboursables, notamment les frais de déplacement, de représentation et de réception, en s'inspirant des règles gouvernementales, et mettre en place les contrôles nécessaires au respect de ces politiques.
- 17 S'assurer que les instances de gouvernance reçoivent une information suffisante et en temps opportun afin qu'elles puissent exercer leur rôle quant aux décisions stratégiques et à la surveillance de l'efficacité des contrôles par rapport :
[...]
 - aux dépenses liées aux frais de déplacement, de représentation et de réception, notamment celles à caractère sensible.

Quelques constats

Dans plusieurs collèges, la politique sur les frais s'adresse au personnel de l'établissement et ne vise pas nommément les administratrices et les administrateurs. Dans d'autres collèges, la politique s'applique aussi aux membres du conseil d'administration.

Les administratrices et les administrateurs ont droit au remboursement de leurs frais grâce à une disposition de leur code d'éthique et de déontologie : l'administrateur n'a droit à aucune rémunération pour l'exercice de ses fonctions d'administrateur mais il peut être remboursé des dépenses « autorisées par le conseil d'administration », « autorisées par le comité exécutif », « autorisées par le règlement du collège » ou encore « conformes à la politique des dépenses ».

La politique décrit les frais admissibles à un remboursement, les barèmes de calcul, la chaîne d'autorisation d'une dépense et la procédure de réclamation et de remboursement. Quelques politiques comportent même en annexe la grille des distances reconnues entre les principales villes aux fins du remboursement des kilomètres parcourus en automobile ou se réfèrent à des renseignements provenant du gouvernement du Québec ou encore du CAA-Québec.

Les politiques les plus élaborées encadrent non seulement les frais de déplacement et de séjour, mais aussi les dépenses de représentation, de réception et d'accueil.

Cadre de gouvernance et éléments de contenu d'une politique de remboursement des frais de déplacement, de représentation, de réception et d'accueil

Sont visés par cette politique les administratrices et les administrateurs, les cadres, les gestionnaires et autres employés dans l'accomplissement de leur fonction ou de leur mandat.

Une politique de remboursement des frais traite distinctement les dépenses liées à des déplacements et des voyages d'affaires, les dépenses de réception et les dépenses de représentation.

Elle identifie les personnes visées, en précise l'étendue ou la couverture, les moyens et les barèmes, et détermine le processus d'autorisation (en amont) et d'approbation (en aval).

Dans l'élaboration et la mise à jour de la politique institutionnelle de remboursement des dépenses, le conseil d'administration et les gestionnaires devraient se référer aux politiques et pratiques du Conseil du Trésor ainsi qu'au tableau des distances routières du ministère des Transports (<http://www.quebec511.info/fr/distances/>).

Rôles et responsabilités

- ✓ Le conseil d'administration adopte la politique, la revoit périodiquement et s'assure de son application¹.
- ✓ Le conseil d'administration adopte chaque année les prévisions budgétaires relatives aux dépenses de fonction.
- ✓ Le comité de vérification et de finances a le mandat de surveillance de l'application de cette politique et de suivi budgétaire, et fait rapport de ses délibérations au conseil d'administration. À défaut d'un comité de vérification et de finances, le comité exécutif exerce cette fonction et fait rapport au conseil d'administration au sujet de l'application de cette politique.
- ✓ Le comité de vérification et de finances détermine les barèmes et les taux de remboursement, les tient à jour, et en recommande l'adoption au conseil d'administration selon le cas.
- ✓ La direction générale administre la politique, s'assure de son suivi auprès des chefs de service et en rend compte au comité de vérification et de finances.

Quelques principes et objectifs

- ✓ La politique de remboursement des frais a pour but d'assurer une juste compensation des dépenses encourues pour le compte du collègue. Elle ne constitue pas une forme de rémunération du personnel.
- ✓ La personne qui effectue une dépense est responsable de le faire avec discernement et honnêteté.
- ✓ Les personnes ayant à effectuer des dépenses dans une situation non décrite dans la politique doivent obtenir une autorisation selon les paliers d'autorisation prévus.

1 Lorsque le *Règlement sur la diffusion de l'information détenue par les organismes scolaires* entrera en vigueur, le conseil d'administration aura également la responsabilité de s'assurer que certains renseignements relatifs aux dépenses des membres du personnel de direction supérieure, ainsi que de l'organisme scolaire, seront diffusés sur le site Internet de l'établissement. Voir les annexes 1 et 2.

- ✓ Une dépense doit être pertinente, c'est-à-dire effectuée dans le meilleur intérêt du collègue et en lien avec le mandat ou les responsabilités de la personne qui l'effectue.
- ✓ Une dépense doit être raisonnable, c'est-à-dire correspondre aux coûts normaux ou habituels de cette activité.
- ✓ Une dépense doit être validée par une pièce justificative (par exemple : facture, reçu, titre de transport, etc.) ou un barème (par exemple : per diem, allocation forfaitaire, taux approuvé, etc.).
- ✓ Nul ne peut s'engager ou effectuer une dépense sans en avoir reçu l'autorisation.
- ✓ Nul ne peut approuver le remboursement d'une dépense qu'il a effectuée lui-même.

Frais de déplacement

Il s'agit des frais encourus par un employé, un cadre, un hors-cadre ou un administrateur dans l'exercice de ses fonctions. Les dépenses admissibles couvrent les frais de transport, les frais d'hébergement et les frais de repas.

Autorisation et approbation

- ✓ L'employé doit obtenir l'autorisation de son supérieur hiérarchique ou de son chef de service. L'approbation de sa note de frais suit le même parcours.
- ✓ Dans le cas du président du conseil d'administration, les dépenses devront avoir été approuvées par le comité de vérification et de finances.
- ✓ Dans le cas du directeur général, le compte des dépenses de fonction devra avoir été approuvé par le président du conseil d'administration.
- ✓ Dans le cas du directeur des études et des directeurs de service, leur compte de dépenses devra avoir été approuvé par le directeur général.
- ✓ Aucun remboursement ne peut être effectué si la note de frais n'a pas d'abord été examinée par la personne qui doit l'autoriser et l'attester.

Dépenses admissibles : déplacement, hébergement et séjour

- ✓ La politique doit identifier les dépenses qui sont remboursées selon un barème (par exemple : taux selon le kilomètre parcouru), selon une allocation forfaitaire quotidienne (par exemple : per diem), allocation de repas (par exemple : déjeuner, dîner et souper), sur présentation d'une pièce justificative (par exemple : titre de transport, note d'hôtel, etc.).
- ✓ La politique doit exclure des frais remboursables, les activités déjà payées (par exemple : les repas payés à même les frais d'inscription à un congrès).
- ✓ S'il y a lieu, la politique doit préciser le régime applicable dans le cas des déplacements hors du Québec et des déplacements prolongés au Québec.

Dépenses non remboursables pour déplacement, hébergement et séjour

- ✓ Achats pour usage personnel
- ✓ Amendes pour contraventions à des lois
- ✓ Consommations alcoolisées et achats de services aux chambres
- ✓ Vols, pertes ou dommages aux biens personnels, y compris la voiture
- ✓ Franchise d'assurance en cas d'accident et/ou de vol
- ✓ Coût d'une assurance-vie voyage

Frais de représentation

Il s'agit des frais encourus pour la représentation et la notoriété du collège par le président du conseil d'administration (ou son remplaçant), le directeur général, le directeur des études ou un directeur de service.

Les frais de représentation comprennent les frais de repas, de boissons alcoolisées, d'inscription ou de participation à diverses activités. Les procédures d'autorisation et d'approbation demeurent les mêmes que celles prévues pour les frais de déplacement.

Frais de réception et d'accueil

Il s'agit des frais encourus pour la tenue d'un événement institutionnel ou lors de l'organisation d'une réception ou d'une rencontre sociale.

Les frais de réception comprennent les dépenses de repas, de boissons alcoolisées, de service, d'animation, de décoration et de mise en place de la salle, de location et de toute autre dépense liée à l'activité ou à l'événement.

Aucune réception ne devrait être donnée et aucun frais d'accueil ne devrait être encouru sans une autorisation du directeur général.

La reddition de compte pour chacun de ces événements est la même que pour les autres dépenses remboursables.

Remboursement

La politique doit préciser :

- ✓ dans quels délais un employé doit déposer une demande de remboursement;
- ✓ quelles sont les pièces justificatives exigées (originales seulement) et lesquelles ne sont pas admissibles (par exemple : relevé du compte carte de crédit, facsimilé, etc.)
- ✓ dans quelles circonstances le service peut ou doit refuser une demande de remboursement (demande incomplète, demande incompréhensible, erreurs, etc.).

Autres aspects

- ✓ La politique devrait prévoir dans quelles circonstances une avance de fonds peut être consentie.
- ✓ Outre les barèmes et les taux de remboursement remis à jour périodiquement, le comité de vérification et de finances s'assure que les divers formulaires administratifs sont à jour, complets et utilisés.
- ✓ Les administratrices et les administrateurs qui doivent payer une gardienne d'enfants pour participer à une assemblée du C.A. ou de l'un de ses comités ont-ils droit à un remboursement des frais de gardiennage ? Si oui, alors le conseil d'administration sur la recommandation du comité de vérification et de finances doit déterminer une somme forfaitaire et un mode de remboursement.

NOTE : *Cette pratique se répand de plus en plus dans plusieurs organisations (exemple : caisses Desjardins) qui souhaitent ainsi favoriser l'élection de jeunes administrateurs et administratrices bénévoles en les aidant à réconcilier travail, famille et vie associative.*

Pratiques recommandées

Périodiquement, le comité de vérification et de finances (ou à défaut le comité exécutif) devrait revoir la définition des diverses dépenses de représentation et de réception remboursables.

Sur une période de cinq ans, le conseil d'administration devrait requérir un audit de contrôle ciblé afin de déterminer si la politique et les procédures du collège sont efficaces et atteignent les objectifs pour lesquels elles ont été adoptées.

Cette opération devrait précéder l'exercice statutaire de révision quinquennale de la politique du collège en cette matière.

ANNEXE 1

PROJET DE RÈGLEMENT SUR LA DIFFUSION DE L'INFORMATION DÉTENUE PAR LES ORGANISMES SCOLAIRES

Renseignements que l'établissement pourrait devoir diffuser sur son site Internet

Dépenses des membres du personnel de direction supérieure

Modèles

ANNEXE 2

PROJET DE RÈGLEMENT SUR LA DIFFUSION DE L'INFORMATION DÉTENUE PAR LES ORGANISMES SCOLAIRES

Renseignements que l'établissement pourrait devoir diffuser sur son site Internet

Dépenses de l'organisme

Modèles

Logo de
l'établissement

RÈGLEMENT SUR LA DIFFUSION DE L'INFORMATION DÉTENUE PAR LES ORGANISMES SCOLAIRES (projet)

Total des frais de déplacement du personnel

Période	Total des frais de déplacement
par exemple : Juillet – septembre 2018	

Logo de
l'établissement

RÈGLEMENT SUR LA DIFFUSION DE L'INFORMATION DÉTENUE PAR LES ORGANISMES SCOLAIRES (projet)
Activités de réception et d'accueil

Période couverte, par exemple : **Juillet – septembre 2018**

Description de l'activité	Date	Nombre de participants	Coût de l'activité