Cadre financier

Guide sur la gestion financière à la BPO

Février 2021

Table des matières

Liens stratégiques 3

Le Cadre 3

Principes directeurs et défis de nature financière 5

Éléments financiers 9

Gestion des actifs 10

Croissance et développement 13

Initiatives stratégiques et améliorations 16

Recettes ordinaires et extraordinaires 18

Planification annuelle et budget 21

Planification financière à long terme 24

Fonds de réserve pour la BPO 27

Fonds externes 30

Suivi et évaluation 34

Définitions 35

Annexe 1 – Règlement sur le fonds de réserve pour la Bibliothèque publique d'Ottawa (n° 2019-205) 38

Annexe 2 – Liens stratégiques (tableau de concordance) 41

Liens stratégiques

La viabilité financière de la Bibliothèque publique d'Ottawa (BPO) passe par la planification. Pour prendre ses grandes décisions, la BPO s'appuie sur plusieurs documents centraux, lesquels s'arriment aux principales fonctions organisationnelles et sont retravaillés et mis à jour régulièrement. Il s'agit notamment du Cadre décisionnel sur la prestation des services, de la feuille de route pour la technologie, du Cadre de gestion du contenu, de la liste des projets associés aux redevances d'aménagement, du cadre et du plan directeur sur les installations (en cours d'élaboration) et études connexes sur la croissance ainsi que des tableaux de continuité financière fournis par l'Unité des services financiers de la Ville d'Ottawa. Ces documents, combinés à des données sur le rendement recueillies par le truchement du cadre de mesure du rendement et des principaux indicateurs de rendement, définissent les obligations financières pour les années à venir et orientent la prise de décisions pour la prestation de services de bibliothèque viables.

Ces documents constituent un cadre, mais ne tiennent pas nécessairement compte de la faisabilité sur le plan financier ou des répercussions de l'ordre de priorisation des plans et cadres décisionnels. La BPO a préparé le présent cadre financier à titre de référence et de guide pour prendre des décisions qui impliquent plusieurs initiatives et priorités.

Le Cadre

Le Cadre financier renforce le lien entre les processus de planification stratégique (long terme) et budgétaire (court terme). Il établit les paramètres et les lignes directrices pour une planification financière, une gestion et une continuité des activités circonspectes. Les principes généraux pour une gestion financière responsable visent à guider la BPO dans l'attribution des ressources d'une façon qui cadre avec le plan stratégique.

Le Cadre constitue également une base stable et durable sur le plan financier qui permettra d'atteindre les objectifs en matière de finances, de services et d'infrastructure. L'idée est de réduire les risques financiers tout en facilitant la prestation de services de bibliothèque efficaces et économiques aux résidents d'Ottawa.

Les principes suivants sous-tendent le cadre et l'offre de programmes, de services et d'espaces de qualité pour encourager la littératie et l'apprentissage.

- ***Éthique et responsabilité financière*** – la BPO gère les fonds publics de manière responsable;

- ***Approche systématique*** – la BPO traite chaque année ses priorités, ainsi que toute occasion ou difficulté pouvant surgir, au moyen de budgets annuels, de soldes de fonds et de subventions;
- ***Intention*** – la BPO suit des directives approuvées par son conseil d'administration (C.A.) pour guider l'utilisation de ressources et faire en sorte que ses dépenses cadrent avec les priorités stratégiques et les fonctions de base de la bibliothèque;
- ***Rigueur*** – la BPO s'efforce de prendre des décisions consciencieuses sur les plans de l'environnement, du leadership et des partenariats et concernant le service à la clientèle.

Plus de 95 % des recettes annuelles servant aux dépenses de fonctionnement et d'immobilisations proviennent des fonds publics. Les services de bibliothèque en Ontario étant financés principalement par les municipalités, la BPO dépend du financement annuel que lui octroie la Ville d'Ottawa pour offrir des services de bibliothèque de base aux résidents. Chaque année, le C.A. recommande le budget définitif, qui est approuvé par le Conseil municipal d'Ottawa.

Le financement public comprend les allocations associées aux salaires, traitements et avantages sociaux; aux livres et autre matériel que peuvent utiliser et emprunter les clients; aux matériel et fournitures nécessaires au bon fonctionnement de la BPO; aux services provenant de fournisseurs externes, comme les experts-conseils; et aux services offerts par les partenaires de la Ville. Il permet aussi de financer les programmes, services et espaces pour qu'ils répondent aux besoins et aux attentes de la population.

Le financement public comprend aussi des allocations annuelles pour les immobilisations, qui permettent des investissements cruciaux dans les actifs matériels, notamment l'amélioration de l'équipement et des installations, les agrandissements et les rénovations ainsi que les initiatives stratégiques et de croissance. Ces allocations peuvent être le fruit d'une occasion qui se présente – apparition de nouvelles technologies, subventions, programmes d'infrastructure ou de relance du gouvernement. Le financement des immobilisations englobe deux volets : projets liés à la croissance et projets liés à la stabilité. La sélection et l'ordre de priorité des dépenses et des investissements sont déterminés en fonction de facteurs comme la planification des installations, les avancées technologiques, les études sur la croissance, l'accès à des redevances d'aménagement, les conditions environnementales (économiques, politiques et sociales), les lois et les imprévus.

Principes directeurs et défis de nature financière

Les principes financiers ont pour objectif de créer un équilibre en vue de limiter les difficultés et de favoriser la santé de l'organisation et éclairent la prise de décisions.

En plus de disposer de ses propres principes directeurs en matière de finances, la BPO respecte les principes du cadre budgétaire de la Ville, en raison de leur partenariat, mais aussi compte tenu des pouvoirs financiers de cette dernière.

Si toute organisation offrant des services est confrontée à des difficultés financières dans le cours normal de ses activités, les établissements publics doivent, dans leur rôle de gestionnaire des fonds publics, composer avec des problèmes uniques :

- Financement disponible insuffisant pour répondre aux besoins en immobilisations;
- Planification des besoins en immobilisations dans des environnements non conventionnels ou dans une conjoncture économique défavorable;
- Difficulté d'accorder la priorité aux nouveaux projets de croissance et d'estimer le financement requis;
- Impossibilité ou difficulté d'accéder à d'autres sources de financement;
- Prise de décisions financières et consignation de celles-ci dans des contextes financier et social qui évoluent rapidement;
- Maintien de la croissance des services avec des budgets qui doivent être limités, voire inférieurs aux augmentations d'impôt annuelles;
- Faible tolérance au risque financier;
- Besoins en ressources humaines pour mener les services et initiatives liées au fonctionnement et aux immobilisations;
- Manque de volonté d'éliminer les services qui n'atteignent plus les seuils d'efficacité ou qui ne sont plus viables financièrement.

Pour surmonter ces défis, la BPO adopte un cycle de planification financière d'une durée minimale de quatre ans, selon les principes financiers de base (détaillés ci-dessous) et les pratiques financières de la Ville. Ce cycle comprend l'examen des principaux cadres décisionnels et stratégies à une certaine fréquence pour s'assurer de leur harmonisation aux plans financiers et veiller à l'ajustement de ces derniers au besoin. Ces examens permettent de repérer les nouveaux risques ou les risques élevés qui pourraient influencer la situation financière de la BPO au-delà de ce que le budget annuel permet de gérer.

Ci-dessous, un résumé des principes financiers et de leur signification pour la Ville, de même que des suggestions de questions à se poser pour éviter les difficultés financières.

Principe	Questions à se poser
Viabilité ***Signification pour la Ville :*** Examens périodiques internes et externes des programmes. Fonctionnement efficace de la Bibliothèque avec son financement actuel. Entretien et remplacement des actifs physiques suivant des modèles d'économie optimale. Recherche constante de l'excellence et de la valeur en matière d'économie, d'efficience et d'efficacité. Grille des frais d'utilisation qui respecte la *Loi sur les bibliothèques publiques* de l'Ontario, L.R.O. 1990, chap. P.44.	• Quelles sont les répercussions immédiates sur les finances? o Coûts initiaux o Fonds de réserve o Coûts de fonctionnement • Quelles sont les répercussions futures sur les finances? o Coûts opérationnels o Coûts d'entretien o Coûts de remplacement • Quelles sont les répercussions sur les frais d'utilisation actuels et futurs? o Qui sont les personnes touchées? o Est-ce juste pour les contribuables? • Quelles sont les répercussions sur les autres services offerts? o Les ressources fournies suffisent-elles? o Y aura-t-il diminution ou augmentation des autres niveaux de service? • Le maintien et l'entretien sont-ils faisables ou pratiques à envisager pour l'avenir? • Les frais d'utilisation varient-ils beaucoup d'une année à l'autre?
Souplesse ***Signification pour la Ville :*** Décisions financières qui s'appuient sur des prévisions pluriannuelles. Budget raisonnable et flexible. Solutions permanentes aux problèmes financiers.	• Quelles sont les répercussions sur le solde du fonds de réserve? • Quelles sont les répercussions immédiates et futures sur les frais d'utilisation? o Quels seront les coûts initiaux et futurs en matière d'immobilisations? o Quelles sont les répercussions sur la capacité restante d'augmentation des autres tarifs?
Réduction de la vulnérabilité ***Signification pour la Ville :*** Capitaux propres (réserve) qui donnent la marge de	• Quel est le type de financement disponible? o Subventions, réserve, financement par un tiers, impôts, frais d'utilisation, collectes de fonds • Quel est le type de dépenses nécessaire?

manœuvre nécessaire pour intervenir pendant le cycle économique et gérer le risque financier.	○ Dépenses ponctuelles ou courantes? • La source de financement est-elle garantie? ○ Y a-t-il un risque qu'aucun financement ne soit reçu? ○ Les fonds seront-ils reçus à temps pour l'utilisation prévue? ○ Quels sont les autres risques pour la BPO? ○ Quels sont les risques, conséquences et compromis associés à cette action ou à l'inaction? • S'agit-il d'un financement ponctuel pour une période prédéfinie ou de fonds courants pour une catégorie entière?
Harmonisation des orientations stratégiques ***Signification pour la Ville :*** Orientations budgétaires et plan financier à long terme qui suivent le cadre financier.	• La décision va-t-elle dans le même sens que le plan stratégique? • S'agit-il d'une priorité pour l'organisation? • Quelles sont les répercussions de la décision sur les autres priorités organisationnelles? • Quels sont les compromis associés à cette décision par rapport aux autres décisions?
Efficience	• Quelles sont les ressources (financières, temporelles, humaines) nécessaires? • Quelles ressources sont déjà à notre disposition? • Y a-t-il d'autres moyens d'atteindre le but? • Quel est le coût d'opportunité ou l'effet de l'inaction? • Quels sont les autres services touchés… ○ …du point de vue financier (ressources disponibles pour les autres services, coûts associés à la nouvelle décision)? ○ …du point de vue de la qualité des services offerts?
Transparence ***Signification pour la Ville :*** Reddition de comptes annuelle sur la situation financière et le rendement relatifs au cadre.	• La communication avec les décideurs et les interlocuteurs (résidents, employés, dirigeants, C.A., Conseil municipal ou autres groupes pertinents) était-elle suffisante?

Éléments financiers

La planification et la gestion financières tiennent compte de différents éléments interreliés qui influencent la prise de décisions à tous les échelons de l'administration financière. En adoptant autant que possible une approche axée sur le coût total de propriété, la BPO exercera une diligence raisonnable en planifiant à long terme et en employant un mécanisme de reddition de comptes périodique pour s'assurer que l'ensemble des coûts associés à un projet ou une initiative soient connus et pris en compte – coûts primaires, secondaires ou tertiaires, coûts de fonctionnement courants, coûts d'entretien, etc.

Neuf éléments permettent la prestation de services de bibliothèque aux résidents d'Ottawa : gestion des actifs; croissance et développement; initiatives stratégiques et améliorations; recettes (frais d'utilisation et de services); planification et budget annuels; prévisions financières à long terme; fonds de réserve de la BPO; financement externe; et surveillance et évaluation. Chaque élément a son rôle à jouer, mais tous doivent être pris en compte conjointement pour réaliser efficacement les plans stratégiques approuvés par le C.A.

Les sections suivantes sont structurées de sorte à présenter les principes directeurs, les responsabilités et les considérations liées à l'atténuation des risques. Les principes directeurs dictent les points globaux à prendre en considération pour chaque élément. Les responsabilités sont mises en évidence pour être bien comprises. Chaque élément est aussi accompagné de questions à se poser pour cerner les risques. L'objectif est d'assurer un examen en profondeur de chaque sujet pour éclairer la prise de décisions et aider à la gouvernance. Enfin, l'annexe 2 comprend un tableau de concordance qui présente les liens stratégiques entre les éléments.

Gestion des actifs

La gestion des actifs concerne tout ce qui touche à la protection, à l'entretien et au remplacement des biens matériels de la BPO. De manière générale, la valeur des biens gérés selon un système d'entretien et de cycle de vie atteint le seuil définissant les immobilisations corporelles, et ces biens sont financés par les comptes de capital recommandés par le C.A. et approuvés par le Conseil municipal.

La gestion des actifs concerne les installations, le parc automobile, la technologie et l'équipement, et est guidée par les cadres décisionnels et les plans de chaque département, qui doivent être consultés avant d'engager des dépenses importantes. Il est essentiel d'avoir les capacités financières pour s'occuper de l'entretien, de l'actualisation et du remplacement (à la fin de leur cycle de vie) des ressources technologiques pour offrir des services de bibliothèque viables et de qualité.

D'un point de vue comptable, les collections (articles de bibliothèque) représentent une importante partie des dépenses, mais ne constituent pas un actif selon les règles de la comptabilité. L'achat d'articles de bibliothèque passe principalement par le budget de fonctionnement et fait l'objet de ses propres lignes directrices, qui figurent dans le cadre de gestion de la collection.

Principes directeurs

- Le personnel municipal devrait être consulté pour la prise de décisions financières concernant l'état des actifs visés par le régime de gestion des actifs de la Ville ou leur remplacement potentiel.
- En cas de lacunes dans la gestion des actifs, l'ordre de priorité est le suivant :
    - Actifs ayant des répercussions sur la santé et la sécurité;
    - Actifs ayant des répercussions sur les fonctions de base;
    - Actifs ayant la meilleure rentabilité financière à long terme.

Installations

Les installations de la bibliothèque appartiennent soit au C.A., soit à la Ville et sont gérées en partenariat. De fait, les immobilisations sont gérées et entretenues conformément à la Politique de gestion intégrale des actifs et au cadre, à la procédure et au logiciel de suivi des biens de la Ville d'Ottawa en ce qui a trait aux principaux systèmes comme le système de chauffage, ventilation et climatisation (CVC), les systèmes structuraux, les fondations et les systèmes électriques. Les listes de projets sont transmises à la Ville pendant le processus budgétaire annuel.

- Pour les petits projets d'entretien (moins de 6 000 $), la BPO tient à jour une liste des besoins d'entretien pour l'année.
- Le remplacement complet ou l'expansion des installations de bibliothèque de même que les grands travaux de rénovation sont du ressort financier de la BPO. Les décisions ayant trait aux installations doivent tenir compte des répercussions financières à long terme du fonctionnement et de l'entretien sur les immobilisations et le coût total de propriété.
- Le Plan directeur sur les installations et la liste des projets associés aux redevances d'aménagement doivent être consultés quand vient le temps de gérer les immobilisations.
- Il est nécessaire de consulter la Direction générale de la planification, de l'infrastructure et du développement économique (DGPIDE) et la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations (DGLCI) pour maximiser le financement pour toute possibilité de collaboration qui répond aux besoins de la BPO.

Parc automobile

Les Services du parc automobile de la Ville gèrent les véhicules motorisés de la BPO, mais c'est la BPO qui est responsable des coûts associés à l'entretien courant, au remplacement selon le cycle de vie et aux exigences de croissance, lesquels lui sont communiqués par les Services du parc automobile. Les coûts de fonctionnement sont communiqués tous les mois, la détection des problèmes d'ordre général touchant le parc et l'examen des différents aspects de la gestion du parc sont réalisés tous les trimestres, et ce qui touche au remplacement selon le cycle de vie est traité annuellement. À partir de ces renseignements, la BPO détermine la meilleure marche à suivre. Le remplacement des véhicules à la fin de leur cycle de vie doit faire partie des plans à long terme.

Technologie et équipement

La BPO reçoit le soutien et les services technologiques des Services de technologie de l'information (STI) de la Ville pour tout ce qui touche à l'infrastructure, à la gestion de ses réseaux et aux biens informatiques de l'organisation (ordinateurs, ordinateurs portables, etc.). La BPO gère l'équipement et les systèmes qui lui sont propres, avec le soutien technique des STI. Ces dépenses sont entièrement financées par la BPO.

Les chefs de service de chaque département de la BPO doivent établir le cycle de remplacement et les besoins d'entretien des logiciels et de l'équipement propres à la Bibliothèque, par exemple le système automatisé de manutention du matériel, les

ordinateurs et les périphériques (personnels et publics), le système intégré de bibliothèques (SIB) ou le système de gestion des relations avec la clientèle.

Responsabilités

- Le C.A. de la BPO approuve le cadre de gestion des actifs.
- L'équipe de haute gestion de la Bibliothèque s'occupe des activités de gestion des actifs, et rend des comptes au C.A. chaque année sur l'état des actifs.
- Si les actifs en question relèvent uniquement de la BPO, les chefs de service sont chargés de gérer ces actifs et de signaler tout remplacement nécessaire dans le cadre de la prévision des immobilisations pendant le processus budgétaire.
- Le C.A. doit faire ses recommandations pour le financement du remplacement des immobilisations, recommandations qui seront approuvées par le Conseil municipal.

Atténuation des risques : points à considérer

Voici les questions à se poser en lien avec la gestion des risques liés aux immobilisations.

- Quelles sont les attentes à l'égard de la situation opérationnelle et du cycle de vie pour l'ensemble des actifs qui atteignent le seuil de classement comme immobilisations corporelles?
- Quel est le processus de surveillance de l'état des actifs incorporels dans le cadre des activités opérationnelles pour l'ensemble des départements?
- La gestion des actifs se fait-elle selon le calendrier recommandé pour éviter les dépenses inutiles liées à l'entretien excessif ou insuffisant?
- Les politiques, procédures et lignes directrices de sécurité sont-elles appliquées?
- Les seuils de remplacement selon le cycle de vie cadrent-ils avec le calendrier d'amortissement des actifs?
- Le calendrier de remplacement des actifs ou d'investissement respecte-t-il l'ordre de priorité?
    1. Santé et sécurité
    2. Exigences législatives
    3. Fonctions de base
    4. Priorités stratégiques

Croissance et développement

Entrent dans cette catégorie les projets d'immobilisations attribuables à la croissance de la population et aux coûts de fonctionnement qui en découlent. La *Loi de 1997 sur les redevances d'aménagement*, L.O. 1997, chap. 27 prévoit à cet effet du financement pour les installations, la collection (articles de bibliothèque) et, dans certains cas, les outils technologiques. Le *Règlement sur les redevances d'aménagement* de la Ville d'Ottawa fait en sorte que les promoteurs financent leur part de la croissance des besoins en matière d'infrastructure, ce qui comprend les bibliothèques. Selon la Loi, la BPO doit établir l'historique des niveaux de services et dresser une liste des projets pour l'ensemble de la ville (articles de la collection et technologies facilitant leur circulation) et propres à des secteurs en particulier (installations). Les listes de projet doivent s'appuyer sur des études périodiques sur la croissance et sur une étude du contexte réalisée par les experts-conseils de la Ville. Pour obtenir du financement provenant des redevances d'aménagement, la BPO doit payer un pourcentage des coûts totaux du projet, chiffre qui varie selon les avantages pour les infrastructures existantes calculés, mais qui se situe normalement autour de 10 % à 19 %.

Même si les redevances d'aménagement sont la principale source de financement pour assurer la croissance de la BPO, des études antérieures ont montré que le niveau et le calcul du financement des installations de bibliothèque ne satisfont pas aux besoins par habitant. Il est donc essentiel que la BPO utilise judicieusement ce financement en se basant sur les constats établis dans les documents justificatifs. Cela dit, on n'est jamais à l'abri d'un imprévu; dans ces cas, il faudra évaluer les répercussions sur le financement et le calendrier pour la croissance prévue. La BPO continuera de financer ses activités au moyen des redevances d'aménagement et de chercher d'autres avenues de financement selon les projets pour résorber l'écart de financement par habitant.

Principes directeurs

- L'acquisition d'actifs pour répondre à la croissance doit faire l'objet d'une analyse coût-avantage qui tient compte du coût total de propriété (coûts initiaux, coûts de fonctionnement et charges liées au cycle de vie).
- Le financement provenant des redevances d'aménagement doit être utilisé conformément au règlement en la matière et aux listes de projets, aux cadres décisionnels et aux plans et initiatives autorisés par le C.A. et le Conseil municipal.
- Les pratiques financières décrites dans le *Règlement sur les redevances d'aménagement* doivent être appliquées et respectées pour recouvrer les coûts de la croissance conformément à ce qui est prévu dans la législation.

- Les coûts et les avantages de la croissance sont bien expliqués dans le budget d'immobilisations afin qu'on en tienne compte pour le financement.
- Les listes de projets associés aux redevances d'aménagement sont examinées dans le cadre de l'examen annuel des travaux en cours et de la gestion des fonds, le tout en tenant compte des coûts liés au financement par emprunt.

Responsabilités

- Tous les projets associés à la croissance doivent être approuvés par le C.A. et le Conseil et dans le respect de la délégation de pouvoir.
- Les chefs de service des bibliothèques qui doivent engager des dépenses en immobilisations liées à la croissance ont la responsabilité de planifier les actifs et de déterminer les coûts et les avantages de la croissance, en plus de justifier la nécessité de ces actifs.

Atténuation des risques : points à considérer

Voici les questions à se poser en lien avec la croissance et le développement.

- La portée du projet est-elle clairement définie?
- Le budget préliminaire tient-il compte de l'inflation (valeur nette actualisée)?
- Le personnel a-t-il des réserves quant au projet ou est-il réticent au changement?
- Y a-t-il une forte perception négative ou opposition de la population?
- La BPO peut-elle obtenir toutes les ressources nécessaires à la réalisation du projet?
- Y a-t-il des risques liés à l'entrepreneur?
- Y a-t-il des risques liés aux responsabilités du parrain du projet?
- Y a-t-il des risques liés au calendrier ou à la dépendance envers les partenaires externes?
- L'aboutissement du projet entraînera-t-il des changements dans les processus de fonctionnement de base? Le cas échéant, quels sont les risques opérationnels liés aux coûts, au capital humain et aux clients?
- Le projet présente-t-il des risques pour la santé ou la sécurité?
- Le projet présente-t-il un risque de litige futur?
- Y a-t-il des projets de règlement qui pourraient avoir une incidence sur le projet?
- Quel est le risque que les partenaires ne respectent pas leurs obligations contractuelles?
- Comment le nouveau projet s'inscrit-il dans les systèmes et l'infrastructure en place (technologies, information et processus)?

- Quel est l'ordre de priorité de ce projet par rapport aux autres?

Initiatives stratégiques et améliorations

Il s'agit ici des projets et des initiatives qui améliorent la qualité des services offerts aux clients, qui répondent aux tendances ou aux changements dans la demande ou les besoins de services, qui favorisent l'efficience dans l'organisation, qui respectent les décisions du C.A. ou qui sont exigés par la législation. Ils ne découlent pas de la croissance et ne sont pas nécessaires pour le maintien des actifs et des programmes existants. Ces initiatives sont approuvées chaque année et s'inscrivent dans le plan stratégique.

Principes directeurs

- Les initiatives stratégiques seront lancées selon un ordre de priorité déterminé par le C.A. sur une ou plusieurs années.
- Les initiatives stratégiques et les améliorations doivent avoir des sources de financement confirmées et réservées.
- Les initiatives stratégiques et les améliorations doivent faire l'objet d'une analyse coût-avantage qui tient compte du coût total de propriété (coûts initiaux, coûts de fonctionnement et charges liées au cycle de vie).
- La situation financière et la stabilité des finances sont considérées lors de la recommandation d'initiatives stratégiques et d'améliorations.
- Si la *Loi sur les bibliothèques publiques*, L.R.O. 1990, chap. P.44 le permet, on envisagera des frais pour les initiatives stratégiques dont les collectivités tireront profit.

Responsabilités

- Les initiatives sont approuvées chaque année par le C.A. dans le cadre du processus budgétaire.
- L'équipe de haute gestion de la Bibliothèque s'occupe d'établir l'ordre de priorité des initiatives et de cerner les risques et les répercussions présentes et futures.

Atténuation des risques : points à considérer

Voici les questions à se poser en lien avec les initiatives stratégiques et les améliorations.

- La portée du projet est-elle clairement définie?
- Le budget s'appuie-t-il sur des estimations prévisionnelles?
- Le personnel a-t-il des réserves quant au projet ou est-il réticent au changement?
- Y a-t-il une forte perception négative ou opposition de la population?

- La BPO peut-elle obtenir toutes les ressources nécessaires à la réalisation du projet?
- Y a-t-il des risques liés à l'entrepreneur?
- Y a-t-il des risques liés aux responsabilités du parrain du projet?
- Y a-t-il des risques liés au calendrier ou à la dépendance envers les partenaires externes?
- L'aboutissement du projet entraînera-t-il des changements dans les processus de fonctionnement de base? Si c'est le cas, quels sont les risques opérationnels?
- Le projet présente-t-il des risques pour la santé ou la sécurité?
- Le projet présente-t-il un risque de litige futur?
- Y a-t-il de nouveaux règlements qui pourraient avoir une incidence sur le projet?
- Y a-t-il un risque que le partenaire, le cas échéant, ne respecte pas ses obligations?
- Comment le nouveau projet s'inscrit-il dans les systèmes et l'infrastructure en place (technologies, information et processus)?
- Quel est l'ordre de priorité de ce projet par rapport aux autres?

Recettes ordinaires et extraordinaires

La BPO touche des recettes ordinaires et extraordinaires qui s'ajoutent au financement de base de la municipalité.

Recettes ordinaires

La *Loi sur les bibliothèques publiques*, L.R.O. 1990, chap. P.44 permet d'imposer des frais limités sur les services que les clients choisissent d'acheter. Ces frais doivent être aussi justes et équitables que possible. La création et l'ajustement de ces frais d'utilisation nécessitent une grande réflexion; les frais pour les non-résidents ne devraient pas trop s'éloigner du montant moyen payé par les résidents.

Les frais d'utilisation et de service – dans les limites prévues par la *Loi sur les bibliothèques publiques* – sont un moyen efficace de fournir un financement qui vient s'ajouter au financement municipal issu des impôts. La BPO impose des frais pour certains services comme la location de salle et la vente de biens et de consommables (comme le matériel dans l'Espace Imagine).

La *Loi sur les bibliothèques publiques* comprend une disposition sur le financement provincial des bibliothèques publiques administré par l'entremise de la Subvention de fonctionnement aux bibliothèques publiques et de la Subvention salariale aux bibliothèques des Premières Nations, octroyés par le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture dans le but explicite de s'ajouter aux budgets de fonctionnement annuels des bibliothèques publiques de l'Ontario. Compte tenu de la nature de ces subventions, celles-ci doivent être comptabilisées comme des recettes ordinaires dans le système comptable chaque année.

Recettes extraordinaires

Il pourrait arriver que la BPO soit admissible à du financement d'autres ordres de gouvernement octroyé pour un usage précis ou avec une échéance précise. Les recettes extraordinaires sont des fonds ponctuels, et proviennent par exemple de subventions pour l'infrastructure, de programmes spéciaux, du renforcement des capacités ou de tout autre programme – privé ou non – sous l'égide du gouvernement provincial ou fédéral. Elles doivent être utilisées conformément à l'intention de la source afin d'assurer crédibilité et transparence financières. Il faut d'ailleurs utiliser en priorité les fonds extraordinaires qui ont une date d'échéance en fonction des orientations stratégiques de l'organisation et des initiatives approuvées.

Les recettes provenant de programmes de subvention fédéraux et provinciaux (à l'exception de la Subvention de fonctionnement aux bibliothèques publiques) sont assorties de conditions d'utilisation et comptables bien précises. De manière générale, les subventions pour les infrastructures doivent être comptabilisées avec les allocations

pour les immobilisations, tandis que celles pour la prestation de services, comme les programmes pour les nouveaux arrivants, doivent être comptabilisées avec les allocations de fonctionnement.

La vente d'actifs de la BPO (terrains, bâtiments, œuvres d'art, etc.) génère des recettes considérées comme extraordinaires et qui sont assujetties à la politique du C.A. sur l'aliénation des actifs[1].

Principes directeurs

- L'instauration et l'ajustement des frais d'utilisation doivent se faire dans le respect de la valeur fondamentale d'inclusion de la BPO :
    - Répercussions sur la clientèle;
    - Respect des exigences législatives;
    - Évaluation périodique;
    - Recouvrement des coûts pour le matériel et la main-d'œuvre;
    - Seules les personnes qui utilisent le service paient pour le service.
- Les frais d'utilisation doivent être revus et ajustés selon les besoins chaque année dans le cadre du processus budgétaire.
- Les frais doivent être regroupés en catégories (ex. : personnes, espaces, biens).
- Les recettes prévues devraient être rajustées annuellement en fonction des chiffres de l'exercice précédent, sauf dans des circonstances exceptionnelles.
- La BPO ne s'appuie pas sur les recettes extraordinaires en préparant son budget.

Responsabilités

- La perception et l'utilisation des frais font l'objet d'un suivi annuel; les chiffres sont comparés à ceux des trois années précédentes.
- L'instauration ou l'ajustement de frais doivent être approuvés par le C.A.
- Les demandes et l'obtention de financement extraordinaire doivent faire l'objet de rapports, conformément à la Politique sur la délégation de pouvoirs du C.A. de la BPO (002).

Atténuation des risques : points à considérer

Voici les questions à se poser en lien avec les recettes.

- Les frais sont-ils comparables à ceux des autres bibliothèques publiques du Canada et de l'Ontario?
- Les frais ont-ils beaucoup changé? Pourquoi?

[1] Cette politique est en cours d'élaboration.

- Y a-t-il risque de baisse de la clientèle ou des recettes si les frais sont grandement modifiés?
- Les frais sont-ils justes du point de vue de l'équité, de l'inclusion, de la diversité et de l'accès?
- Le plan et le calendrier d'utilisation des recettes extraordinaires sont-ils judicieux?
- Les frais sont-ils uniformes et justes pour les contribuables?

Planification annuelle et budget

La BPO suit un processus de planification annuelle en vue de la préparation de budgets d'une année à l'autre. La planification stratégique, à l'échelle de l'organisation et des départements, aide à préparer le budget et permet à la BPO de réaliser son énoncé stratégique. Elle devrait servir à déterminer les exigences budgétaires, à distinguer les besoins de fonctionnement et d'immobilisations non facultatifs des initiatives stratégiques, et à repérer les dépenses qui pourraient avoir un effet perturbateur et des effets imprévus. Il faut bien tenir compte de ce qu'il faut faire et ne pas faire et préparer ses justifications avant la documentation budgétaire.

Chaque année, le Conseil municipal octroie une enveloppe budgétaire globale à la BPO. C'est le C.A. qui détermine la proportion accordée aux dépenses de fonctionnement et d'immobilisations; une planification financière minutieuse est donc de mise pour maximiser l'utilisation des fonds. Les allocations de fonctionnement servent à financer les activités quotidiennes pour l'année en cours, et les allocations d'immobilisations sont utilisées pour les investissements à long terme. La planification permet de déterminer quelles pressions financières et quels projets s'inscrivent dans chaque catégorie et leur ordre de priorité. Les catégories et les priorités sont les suivantes :

Fonctionnement

- Priorité 1 – Dépenses obligatoires
    - Ajustement des recettes (selon les principes comptables);
    - Rémunération : indemnité de vie chère (IVC), avantages et primes;
    - Frais de service des partenaires municipaux : installations, fonctionnement, parc de véhicules, assurances, etc.;
    - Exigences législatives;
    - Décisions judiciaires;
    - Obligations contractuelles;
- Priorité 2 – Maintien des services existants
    - Collections et contenu (physique et numérique);
    - Réparations des installations qui ne se classent pas dans la catégorie des immobilisations corporelles;
    - Remplacement de l'équipement léger et des technologies inutilisables;
    - Toute autre pression liée au maintien des services (ex. : permis, entretien).
- Priorité 3 – Coûts discrétionnaires
    - Projets et initiatives se rapportant au plan stratégique;
    - Projets et initiatives résultant de l'examen des programmes et services.

Immobilisations

- Priorité 1 – Entretien et remplacement des biens et de l'infrastructure au cours du cycle de vie
    - Exigences du cycle de vie en matière de technologies qui se classent dans la catégorie des immobilisations corporelles;
    - Exigences liées aux installations ou aux véhicules du parc qui se classent dans la catégorie des immobilisations corporelles;
    - Possibilités de cofinancement de l'infrastructure, selon l'offre.
- Priorité 2 – Renouvellement
    - Actualisation, rénovation ou agrandissement des immobilisations;
    - Études de croissance ou autres études requises.
- Priorité 3 – Initiatives stratégiques
    - Projets ou initiatives approuvés par le C.A.
- Priorité 4 – Croissance
    - Installations, parc ou technologie nécessaires pour répondre à la demande issue de la croissance;
    - Cofinancement des projets associés aux redevances d'aménagement;
    - Cofinancement en collaboration avec la Ville ou d'autres organismes partenaires.

Cet ordre est déterminé aux fins de l'établissement du budget. En réalité, la priorité dépend souvent de la situation au moment de l'approbation du budget.

Principes directeurs

- En moyenne, 4,5 % du budget total servira à financer les initiatives en immobilisations.
- En cas d'écarts importants, on examinera les charges réelles des années précédentes pour repérer les irrégularités.
- La moyenne des dépenses sur trois ans peut aussi servir de référence pour établir la cause des écarts.
- Des mécanismes sont en place pour assurer le suivi et le contrôle du budget;
- Il faut s'assurer que les mesures correctives soient prises rapidement;
- Une approche collaborative est employée pour définir toutes les données nécessaires.

Responsabilités

- L’équipe de haute gestion de la Bibliothèque fera le suivi des budgets chaque trimestre et comparera les dépenses prévues et les dépenses réelles pour l’année pour chaque catégorie.
- Tout écart important doit être signalé et expliqué en détail au C.A.
- L’équipe de haute gestion supervise le plan de travail et le processus budgétaire et rend des comptes au C.A. tous les ans.
- Le C.A. examine et approuve le budget annuellement et présente ses recommandations au Conseil municipal, qui a le dernier mot.

Atténuation des risques : points à considérer

Voici les questions à se poser en lien avec la planification annuelle et le budget.

- Le calendrier actuel pour le processus annuel de planification et d’élaboration du budget laisse-t-il suffisamment de temps pour recevoir les commentaires des intervenants concernés?
- Quelles sont les hypothèses, et sont-elles clairement structurées et bien justifiées?
- Le budget actuel s’inscrit-il dans la même échelle que la moyenne sur trois ans?
- Y a-t-il des changements importants dans les dépenses et les recettes? Comment s’expliquent-ils?

Planification financière à long terme

La planification financière à long terme combine prévisions financières et stratégie, et est essentielle pour permettre à la BPO de surmonter les difficultés et d'atteindre ses objectifs à long terme. Ce processus consiste à projeter des scénarios pour l'avenir et les recettes et dépenses associées aux projets sur une période de 10 ans, et s'appuie sur des hypothèses sur les conditions économiques, les plans de dépenses, les répercussions du contexte politique, les décisions du C.A. et d'autres variables.

Le processus de prévisions financières tient compte de la planification de l'organisation, du plan stratégique adopté par le C.A., de l'état des actifs, et des plans des départements pour la prestation des services. La planification doit se faire dans un esprit de collaboration pour définir l'ensemble des exigences en matière de ressources humaines, de technologie et de fonctionnement.

Pour que les prévisions financières soient utiles, les employés, les chefs de service et la haute direction doivent participer au processus, que ce soit directement ou indirectement. Il est essentiel d'utiliser par la suite un outil de continuité pour déterminer la faisabilité financière du plan à long terme. L'outil sert à consigner le lien entre les allocations de fonctionnement et d'immobilisations sur plusieurs années et fournit des données afin de prendre des décisions éclairées. Les prévisions sont revues régulièrement, au moyen de l'outil de continuité, au vu des décisions, des approbations, des directives et des répercussions des événements imprévus. L'outil de continuité peut aussi servir à mettre à l'essai des scénarios hypothétiques pour déterminer les effets potentiels du financement de certains programmes ou initiatives. Les principales étapes du processus sont les suivantes :

1) Établir des données de référence à partir de l'exercice précédent.
2) Dresser une liste des hypothèses générées avec l'outil de continuité pour :
    a. les taux d'intérêt;
    b. les taux de financement par emprunt;
    c. les taux d'inflation;
    d. le taux de change du dollar américain;
    e. l'ajustement au coût de la vie;
    f. le coût moyen par ETP;
    g. les changements dans les subventions et le financement fédéral et provincial (surveiller les budgets).
3) Estimer le montant des enveloppes de financement continu sur la période de 10 ans :
    a. Ville d'Ottawa;
    b. Subventions du gouvernement provincial;

   c. Recettes ordinaires;
   d. Fonds de réserve pour la BPO;
   e. Redevances d'aménagement;
   f. Fonds externes.

4) Recueillir des données sur l'estimation des coûts pour les initiatives, programmes ou projets en cours qui ne reçoivent pas de financement provenant de l'enveloppe budgétaire de base d'un département :
   a. Plan stratégique;
   b. Processus de planification organisationnelle;
   c. Cadres décisionnels, plans et stratégies des départements;
   d. Gestion des actifs;
   e. Législation;
   f. Conditions économiques;
   g. Exigences de dotation en personnel;
   h. Taux d'inflation;
   i. Ententes juridiques.
5) Réaliser une analyse de sensibilité pour déterminer les variables ayant le plus de poids en fonction de l'ampleur des répercussions.
6) Mettre à jour les modèles, scénarios et analyses de projection en se basant sur les commentaires des principaux intervenants et les documents de référence pour analyser et anticiper les stratégies, problèmes, options et résultats potentiels.
7) S'assurer que les intervenants clés ont donné leur avis.
8) Modifier au besoin les données de base pour l'année, les hypothèses et l'analyse du contexte en fonction des étapes 1 à 7.

Principes directeurs

- Identifier et quantifier les répercussions des facteurs déterminants comme le contexte macro-économique et les données démographiques.
- Repérer les lacunes potentielles dans le financement.
- Tenir compte de tous les fonds pertinents pour réduire ou éliminer les lacunes de financement potentielles ou réelles.
- Analyser les prévisions sur le contexte financier, les recettes et les dépenses.
- Analyser les prévisions en matière de ressources humaines, de technologie, d'installations, d'immobilisations et de besoins opérationnels dans toutes les sphères de l'organisation.
- Élaborer des stratégies pour atteindre et maintenir l'équilibre financier à long terme.

- Mesurer la progression des objectifs et les réalisations financières et en rendre compte.

Responsabilités

- Un plan financier à long terme est publié puis mis à jour chaque année avec l'approbation de l'équipe de gestion. Le C.A. peut le consulter sur demande.

Atténuation des risques : points à considérer

Voici les questions à se poser en lien avec à la planification financière à long terme.

- Les hypothèses utilisées pour les prévisions financières à long terme sont-elles réalistes et pertinentes?
- L'inflation, l'augmentation ou la diminution potentielles des offres de subvention et le changement des coûts allant au-delà du taux d'inflation – entre autres facteurs – ont-ils été pris en compte pour déterminer l'ampleur du changement et les répercussions sur les prévisions financières?
- Quels sont les principaux problèmes et comment prévoit-on les surmonter?

Fonds de réserve pour la BPO

Le fonds de réserve pour la BPO sert au financement des opérations et des immobilisations. Les fonds de ce compte d'opérations financières sont injectés dans les budgets de fonctionnement et d'immobilisations. La *Loi sur les bibliothèques publiques* ne mentionne pas les fonds de réserve. Bien qu'il soit courant pour les municipalités de prévoir un fonds pour les bibliothèques publiques; les C.A. de celles-ci ont le pouvoir de créer un fonds de réserve aux termes de la *Loi sur les municipalités*. Compte tenu du lien financier et des services partagés qui unissent la BPO et la Ville, le Règlement nº 2019-205 (dans sa version modifiée) prévoit l'existence du fonds de réserve pour la Bibliothèque publique d'Ottawa, lequel est créé dans le but de « […] contribuer au financement de la Bibliothèque publique d'Ottawa […] et [d']aider le C.A. à réaliser sa planification à long terme et à respecter les exigences relatives aux ressources. » Le règlement est reproduit à l'annexe 1.

D'un point de vue législatif, la *Loi sur les municipalités* exige que la Ville d'Ottawa – et par le fait même, la BPO – ne présente pas un budget de fonctionnement déficitaire, et que tout déficit pour un exercice donné soit équilibré au moyen du financement pour que le solde de fonctionnement net à la fin de l'année soit nul. À cette fin, on dépose (surplus) ou retire (déficit) de l'argent du fonds de réserve. Cette pratique, qui n'est pas exigée par la *Loi sur les bibliothèques publiques*, L.R.O. 1990, chap. P.44 ni par la *Loi sur les municipalités* de l'Ontario, est conforme aux pratiques comptables de la Ville.

En plus de cette fonction comptable, le fonds de réserve sert aussi de compte d'épargne pour la Bibliothèque. S'il est bien géré, il constitue un excellent moyen de financer différents débouchés ou d'alléger les pressions imprévues – décrets législatifs, règlements ou décisions judiciaires, relations de travail, et changement dans la situation sociale, politique, environnementale ou économique. L'investissement dans un bon fonds de réserve et sa saine gestion permettent à la Bibliothèque de financer les projets d'infrastructures qui ne sont pas liés à la croissance. De plus, le fonds peut servir à financer des initiatives ponctuelles (pour un seul exercice) nécessaires pour les programmes et projets pilotes à court terme qui ne se classent pas comme immobilisations corporelles.

Le solde du fonds devrait être tenu à un niveau qui permet de couvrir les imprévus, mais qui n'est pas assez élevé pour avoir l'air d'une accumulation des recettes fiscales. Comme l'indique le Règlement, le fonds de réserve servira à satisfaire les exigences financières suivantes, dans cet ordre de priorité :

a) Résorption du déficit de fonctionnement annuel;
b) Pressions d'ordre législatif ou juridique imprévues;

c) Cofinancement des enveloppes pour la croissance qui ne proviennent pas de la perception d'impôts, comme les redevances d'aménagement;
d) Projets de croissance qui ne sont pas financés par les redevances d'aménagement;
e) Initiatives ponctuelles approuvées par le C.A. et qui concernent la prestation de services (aux clients ou au personnel), les installations, la technologie, le parc de véhicules ou la sécurité.

Le transfert des surplus annuels dans le fonds de réserve doit être approuvé par le Conseil municipal. Il n'est toutefois pas nécessaire d'obtenir l'approbation de ce dernier pour retirer de l'argent du fonds afin d'équilibrer un déficit. Le C.A. peut retirer ou réaffecter des fonds du fonds de réserve dans trois situations : a) lors du processus budgétaire annuel, b) lors de la production des rapports financiers de fin d'année (T4), et c) en présentant un rapport au Conseil municipal.

En plus du fonds de réserve, la BPO dispose d'un autre fonds pour la perception des redevances d'aménagement (voir les sections sur la croissance et la planification).

Principes directeurs

- Le fonds devrait compter au moins 7,5 % du budget total de la BPO, et on devrait viser le 10 %.
- Environ 60 % des fonds de réserve devraient être investis dans les immobilisations.

Responsabilités

- Les décisions pouvant avoir un effet sur le fonds de réserve sont précisées dans la section « Répercussions financières » du rapport présenté au Conseil municipal.
- Les retraits du fonds pour des dépenses qui ne sont pas liées à un déficit doivent être approuvés par le Conseil municipal.
- Le solde du fonds de réserve de la BPO et du fonds de réserve des redevances d'aménagement sera confirmé au C.A., conformément à la Politique sur les rapports de la directrice générale et le suivi du C.A. de la BPO (010). Le C.A. peut d'ailleurs demander à connaître le solde du fonds en tout temps[2].

[2] *Référence : Politique sur la gestion des réserves de la Ville, approuvée par le Conseil municipal le 28 mars 2018.*

Atténuation des risques : points à considérer

Voici les questions à se poser en lien avec le fonds de réserve de la BPO.

- Le fonds de réserve constitue-t-il un coussin suffisant en cas d'imprévus?
- Quelles sont les tendances en matière de contribution et de retrait?
- Pour quel type de projet a-t-on puisé dans le fonds? Quelles sont les tendances à éviter?

Fonds externes

Les fonds externes sont des contributions provenant de sources autres que la BPO et la Ville. Donnés, collectés ou légués, ce peut être des dons en personne, des dons majeurs, des dons en nature ou des dons provenant d'un règlement juridique (ex. : succession). Les sources de financement externes sont variées : particuliers, entreprises, associations caritatives, organisations non gouvernementales et autres groupes de bienfaisance du Canada et d'ailleurs.

Les fonds reçus sous forme de contributions sont comptabilisés à part du budget de fonctionnement annuel de la BPO. Ils peuvent s'ajouter au financement réservé aux dépenses de fonctionnement touchant aux meubles ou à l'entretien général, au financement d'une partie des activités liées à la prestation des services ou à la mise en place des projets pilotes pour des initiatives et programmes qui autrement grèvent le budget de fonctionnement. Les fonds externes peuvent aussi atténuer en partie les dépenses d'immobilisations en étant investis dans les meubles, l'équipement et autres aspects d'un projet qui sinon seraient puisés dans le compte capital qui couvre les coûts dudit projet. Essentiellement, l'acquisition de produits et services grâce aux fonds externes réduit la pression sur le budget annuel de la BPO.

La gestion des fonds englobe l'établissement des priorités pour l'utilisation des fonds externes et l'administration de ces fonds, ce qui comprend la conservation des dossiers liés à l'utilisation des fonds ou aux gains reçus. Pour la BPO en particulier, la gestion des fonds est assortie de nombreuses conditions, formalités juridiques et intentions régissant la manière dont l'argent peut être donné, alloué ou légué au C.A. ou reçu par ce dernier. De même, la comptabilisation, la réception et la dépense des fonds externes doivent être clairement définies.

L'élaboration des priorités de dépense des fonds externes est un point important et devrait faire l'objet d'un processus global s'inscrivant dans le processus budgétaire annuel, ce qui permettra l'allocation directe de ces fonds aux utilisations prévues de même que la réaffectation des fonds restants pour répondre aux autres besoins.

Fonds en fiducie

En tant qu'organisme de la Ville d'Ottawa, la BPO bénéficie des services offerts par la Ville en ce qui a trait à l'aspect de l'investissement dans la gestion des fonds. Les fonds en fiducie sont des dons ou des legs qui demandent la création d'un fonds (habituellement parce que la contribution vise un programme ou service en particulier) et des gains importants issus des intérêts. Ainsi, quand des dons importants ou d'autres cadeaux sont faits à la BPO, des « fonds » sont créés aux fins d'investissement. En règle générale, les intérêts sur l'argent investi par la Ville se situent entre 0,5 % et 2 %, selon la conjoncture économique.

Fonds de legs
La BPO reçoit des intérêts générés par les fonds de legs administrés par une fondation sans but lucratif externe. L'argent dans ces fonds portant intérêt a parfois une visée précise, parfois non. Les intérêts gagnés sont perçus annuellement.

Dons
Les dons sont reçus en succursale, par le site Web de la BPO ou par courrier, et peuvent être sollicités (lors d'une campagne de financement, par exemple) ou non.

La BPO offre aux donateurs d'une contribution minimale de 10 $ la possibilité de demander l'allocation du don à une succursale, un programme ou un service en particulier. Il est à noter que ce n'est pas une obligation légale pour la BPO. Sans autres précisions, le don sera considéré comme n'ayant aucune visée particulière, et pourra donc être utilisé de la manière jugée la meilleure par la BPO. La BPO clarifie et explique la marche à suivre pour les dons en argent dans une procédure administrative revue tous les trois ans. Normalement, les politiques et procédures sur les dons et les contributions en nature et ce qui les distingue sont régies par les politiques financières de la Ville.

Si le don est considéré comme un don majeur ou est associé à un partenariat, il peut être visé par un contrat légalement contraignant, un protocole d'entente ou tout autre document juridique – comme une entente de confidentialité – qui lie légalement le donateur et la BPO.

Priorités des dépenses
Les fonds externes peuvent avoir une influence sur le budget organisationnel, car le fait de les prioriser peut aider à maximiser le solde du fonds de réserve pour la BPO, à réduire au minimum les pressions périphériques sur le budget annuel, à permettre l'acquisition de biens et de services ponctuels pour améliorer l'expérience client et à rallier le soutien de la population et des clients. Les fonds externes seront affectés selon cet ordre de priorité :

- Priorité 1 – Fonds ayant une visée
    - Investissement conformément à l'intention du donateur (quand c'est possible).
- Priorité 2 – Fonds n'ayant pas de visée
    - Expérience des clients
    - Initiatives stratégiques et améliorations (selon les priorités stratégiques approuvées)
    - Expérience des employés

Principes directeurs

- Quand c'est possible, les fonds externes sont utilisés conformément à la volonté du donateur.
- Les fonds externes sont perçus et gérés par la BPO, et les reçus sont produits par la Ville.
- Les chefs de service qui reçoivent des fonds externes seront informés du solde des comptes à chaque trimestre, qui s'accompagnera d'instructions pour les dépenses.
- Des fonds en fiducie seront créés pour les fonds ayant une visée particulière;
- Les fonds sans visée particulière seront déposés dans le fonds de financement général.
- Les fonds provenant du « capital investi » ne pourront être utilisés que pour les dépenses qui ne dépassent pas les intérêts perçus.
- Le « financement portant intérêt » pourra être dépensé complètement.
- Une procédure administrative de traitement des dons (ADM-900-PRO) est en place.

Responsabilités

- L'utilisation des fonds externes – en fonction du fonds concerné – sera communiquée au C.A. chaque trimestre.
- L'utilisation des fonds externes – par catégories – sera communiquée au C.A. chaque année dans le cadre du rapport financier du quatrième trimestre.
- L'équipe de haute gestion de la Bibliothèque surveille les fonds externes (reçus et dépenses) chaque mois et les compare à ceux de l'exercice précédent.

Atténuation des risques : points à considérer

- La BPO dispose-t-elle d'un plan de collecte de fonds éprouvé pouvant assurément permettre d'atteindre le niveau de financement requis?
- Les contributions attendues s'appuient-elles sur un plan écrit et un calendrier des subventions et des collectes de fonds assorti de prévisions pour chaque type de collecte de fonds?
- Existe-t-il des contraintes réglementaires ou de conformité?
- La BPO est-elle en mesure de respecter la volonté du donateur?
- Comment montrerons-nous que les conditions assorties au don d'une personne ont été respectées?
- Comment fait-on le suivi de l'utilisation d'un cadeau?
- Peut-on faire le suivi de l'utilisation d'un don d'une manière qui soit réalisable?
- L'activité de financement ou les donateurs potentiels pourraient-ils nuire à la réputation de la BPO?

- Le don est-il utilisé de la manière la plus avantageuse possible?

Suivi et évaluation

Pour veiller à l'efficacité du présent cadre, une surveillance régulière et des évaluations périodiques seront réalisées. Les principes directeurs et les priorités devraient être appliqués avec jugement, et approuvés par les personnes disposant de l'autorité nécessaire selon la délégation des pouvoirs financiers.

Évaluation externe

- Réaliser des analyses sectorielles et des analyses du contexte périodiquement pour cerner les problèmes actuels et émergents et collecter des données pour les discussions sur les politiques ou pour mettre à jour le cadre financier.

Évaluation interne

- Favoriser la conformité par la comparaison des pratiques réelles aux principes directeurs du présent cadre.
- Collecter des données et des preuves de conformité ou de non-conformité aux principes financiers de base et présenter un rapport recommandant des mesures correctives.
- Discuter avec les intervenants concernés pour s'assurer que leur opinion et leur vision sont entendues et prises en compte pendant l'évaluation.
- Présenter un rapport sur la situation financière actuelle et sur les prévisions financières à long terme, et recommander des mesures de contrôle budgétaire.
- Expliquer en détail les variations pour permettre une prise de décisions éclairée.
- Veiller à ce que le budget et l'allocation des ressources respectent les besoins à court terme de l'organisation tout en visant l'atteinte des objectifs à long terme.
- Revoir la structure de gouvernance et la délégation des pouvoirs, et les modifier selon les besoins.
- Faire le suivi et le compte rendu des risques financiers et des mesures d'atténuation de ces risques.

Définitions

Analyse de sensibilité
Modèle financier qui détermine comment les variables cibles sont touchées par le changement d'autres variables connues (variables d'entrée). Aussi appelé *analyse par simulation*, ce modèle sert à prévoir les résultats d'une décision en fonction de certaines variables.

Budget d'immobilisations
Financement pour l'acquisition, l'entretien et le remplacement des immobilisations corporelles. Les besoins en matière d'immobilisations de la BPO s'inscrivent dans l'une de ces quatre catégories : 1) Renouvellement des actifs municipaux, 2) Initiatives stratégiques, 3) Croissance et 4) Programmes relatifs au cycle de vie et à l'accessibilité.

Budget de fonctionnement
Dépenses nécessaires pour la prestation des services de bibliothèque au quotidien sur un an.

Cadre financier
Ensemble de grands principes et lignes directrices pour la gestion responsable des finances servant à guider la BPO dans l'allocation des ressources à des projets conformes aux objectifs prévus dans les orientations stratégiques de la BPO.

Charges
Frais engagés à court terme pour offrir des services ou générer des recettes. Les charges sont liées aux coûts de fonctionnement.

Collecte de fonds
Processus visant à solliciter, promouvoir et collecter les contributions volontaires de particuliers, d'entreprises, d'organismes et d'associations caritatives ou d'organismes gouvernementaux pour appuyer la croissance de la BPO et ses services.

Coût total de propriété
Coût qui comprend le prix d'achat d'un actif en particulier ainsi que les coûts de fonctionnement pour sa durée de vie. Il permet à une entreprise ou un particulier d'évaluer la valeur à long terme d'une acquisition.

Croissance
Augmentation de l'actif net ou ajout d'actifs conservés et entretenus par une organisation.

Dépenses

Coûts à long terme pour l'achat d'actifs ou l'augmentation de la valeur de ces actifs.

Dépenses en immobilisations
Toute dépense importante qui atteint les seuils financiers et qui vise l'acquisition ou l'amélioration de terrains, de bâtiments, de structures d'ingénierie, de machinerie et d'équipement. Elle entraîne généralement un avantage durant plus d'un an et mène à l'acquisition d'un actif donné ou à la prolongation de sa durée de vie. Dans le contexte des services de bibliothèque, les installations, les véhicules, les outils technologiques et l'équipement entrent dans cette catégorie.

Financement par emprunt
Fonds empruntés visant à financer des projets d'immobilisations à long terme ou des actifs.

Financement par répartition
Financement des immobilisations qui ne provient pas des emprunts (émission de titres de créance) ou de nouvelles recettes, mais des économies ou du fait de libérer des fonds de sources existantes.

Fonds externes
Fonds provenant d'une source autre que la Ville d'Ottawa ou la BPO.

Fonds de réserve
Compte où reposent tous les fonds de la Bibliothèque injectés dans les budgets de fonctionnement et d'immobilisations.

Frais d'utilisation
Droits facturés aux clients, conformément à la *Loi sur les bibliothèques publiques*, L.R.O. 1990, chap. P.44, pour recouvrer l'entièreté des coûts de prestation de nombreux services ou une partie de ces coûts.

Gestion des fonds
Processus visant à assurer l'efficience et l'efficacité des dépenses provenant des fonds amassés ou légués au C.A.; ces sources de recettes sont distinctes du budget de fonctionnement annuel de la BPO d'un point de vue financier, mais peuvent aider à alléger la pression opérationnelle.

Immobilisations corporelles
Actifs représentant un investissement à long terme dans l'infrastructure et devant faire l'objet des traitements comptables prévus dans la Politique sur les immobilisations corporelles de la Ville d'Ottawa pour les actifs qui atteignent les seuils financiers : actifs

dont le titre juridique est détenu par la Ville ou la BPO; actifs contrôlés par la Ville ou la BPO; actifs détenus par contrat de location-acquisition par la BPO.

Initiatives stratégiques et améliorations
Programmes et projets visant la réalisation des objectifs se rapportant aux priorités stratégiques et aux objectifs à long terme prévus et approuvés par le C.A.

Intérêts
Recettes provenant des investissements.

Priorité stratégique
Domaine d'intérêt se rattachant aux objectifs à long terme et à la vision de la BPO pour un mandat du C.A.

Programme d'accessibilité
Programme financé par la Ville d'Ottawa visant à éliminer les obstacles dans les installations existantes par l'évaluation continue de leur état, conformément à la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*, L.O. 2005, chap. 1.

Programme de gestion du cycle de vie de la BPO
Programme financé par la Ville et appuyé par les systèmes de gestion des actifs visant le remplacement et la réparation des principaux composants et systèmes de l'infrastructure des installations de la BPO.

Projets de croissance financés par les redevances d'aménagement
Projets d'immobilisations admissibles à un financement au titre de la *Loi de 1997 sur les redevances d'aménagement* et du *Règlement municipal sur les redevances d'aménagement* (n° 2019-156) de la Ville d'Ottawa. Les recettes perçues en vue d'être investies dans les services de bibliothèque aux termes de ce règlement demeurent dans le fonds de réserve des redevances d'aménagement et peuvent être dépensées dans le respect des règles prévues au moment de leur collecte.

Renouvellement des actifs municipaux
Catégorie de dépenses d'immobilisations associées à la réparation, au remplacement ou à la modernisation des immobilisations existantes.

Annexe 1 – Règlement sur le fonds de réserve pour la Bibliothèque publique d'Ottawa (n^{o} 2019-205)

Règlement de la Ville d'Ottawa établissant un fonds de réserve pour la Bibliothèque publique d'Ottawa.

ATTENDU QUE le paragraphe 417 (1) de la *Loi de 2001 sur les municipalités* autorise les municipalités à prévoir dans leur budget la constitution ou le maintien d'un fonds de réserve à toute fin à laquelle il est autorisé à dépenser des sommes d'argent;

ATTENDU QUE le paragraphe 417 (4) de la *Loi de 2001 sur les municipalités* autorise les municipalités à dépenser, réserver ou investir l'argent amassé dans un fonds de réserve à une fin autre que celle pour laquelle le fonds a été créé, par l'adoption d'un règlement à cet effet;

ATTENDU QUE l'article 418 de la *Loi de 2001 sur les municipalités* autorise les municipalités à placer dans les valeurs mobilières prescrites, conformément aux règles prescrites;

ATTENDU QUE l'on souhaite établir et maintenir un fonds de réserve pour la Bibliothèque publique d'Ottawa pour toutes ses succursales actuelles et futures;

PAR CONSÉQUENT, IL EST RÉSOLU QUE le Conseil municipal de la Ville d'Ottawa adopte ce qui suit :

ÉTABLISSEMENT D'UN FONDS DE RÉSERVE POUR LA BIBLIOTHÈQUE PUBLIQUE D'OTTAWA

1. Un fonds de réserve pour la Bibliothèque publique d'Ottawa est établi par les présentes.

OBJET

2. Le fonds de réserve pour la Bibliothèque publique d'Ottawa servira à contribuer au financement de la Bibliothèque publique d'Ottawa, laquelle est dirigée par un conseil d'administration (C.A.) nommé par le Conseil municipal d'Ottawa conformément à la *Loi sur les bibliothèques publiques*, et à aider le C.A. à réaliser sa planification à long terme et à respecter les exigences relatives aux ressources.

INVESTISSEMENT

3. Les fonds du fonds de réserve pour la Bibliothèque publique d'Ottawa seront déposés dans un compte spécial et pourront être investis dans les valeurs mobilières conformes aux règles prescrites dans les dispositions de la *Loi de 2001 sur les municipalités* et ses règlements d'application, dans leur version modifiée le cas échéant.

ADMINISTRATION DU FONDS

4. Le fonds de réserve est administré, géré et entretenu par le trésorier municipal et est alimenté par :

a) les contributions puisées dans le budget de fonctionnement de la Bibliothèque;

b) les excédents de fonctionnement issus du budget de fonctionnement de la Ville prévu pour l'exploitation de la Bibliothèque;

c) les fonds restitués de l'exercice de clôture des immobilisations pour les projets d'immobilisations financés par le fonds;

d) les bénéfices tirés des investissements déposés dans le fonds de réserve;

e) les fonds provenant d'autres sources ou autres revenus, selon les instructions du C.A. et du Conseil municipal.

DÉPENSES

5. Le fonds de réserve pour la Bibliothèque publique d'Ottawa servira à :

a) réduire ou éliminer les déficits de fonctionnement liés aux services de bibliothèque et à financer les dépenses de fonctionnement ponctuelles, sur recommandation du C.A. et avec l'approbation du Conseil municipal;

b) financer les projets d'immobilisations répondant à des besoins opérationnels liés à la prestation de services de bibliothèque, sur recommandation du C.A. et avec l'approbation du Conseil municipal;

c) répondre à toute autre recommandation du C.A., avec l'approbation du Conseil municipal.

RAPPORTS COMPTABLES

6. Le trésorier municipal présente chaque année un rapport sur l'état du fonds de réserve pour la Bibliothèque publique d'Ottawa au Comité des finances et du développement économique et au Conseil municipal.

RÈGLEMENT ABROGÉ

7. Le règlement suivant est abrogé par le présent règlement :

a) Règlement de la Ville d'Ottawa établissant un fonds de réserve pour la Bibliothèque publique d'Ottawa (nº 2003-142).

SANCTIONNÉ ET ADOPTÉ le 12 juin 2019.

GREFFIER MUNICIPAL MAIRE

RÈGLEMENT Nº 2019-205

-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o

Règlement de la Ville d'Ottawa établissant un fonds de réserve pour la Bibliothèque publique d'Ottawa.
-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o
Adopté par le Conseil municipal à sa réunion du 12 juin 2019.
-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o-o
SERVICES ORGANISATIONNELS : JMP/mi
AUTORISATION DU CONSEIL : réunion du Conseil municipal du 28 mars 2018; point 4 de l'ordre du jour (Rapport n^{o} 32 du Comité des finances et du développement économique)

Annexe 2 – Liens stratégiques (tableau de concordance)

Document / **Élément de finances**	Gestion des actifs	Croissance et développement	Initiatives stratégiques et améliorations	Recettes	Planification annuelle et budget	Planification financière à long terme	Fonds de réserve	Fonds externes
Plan de gestion intégrale des actifs	X				X			
Règlement municipal sur les redevances d'aménagement (nº 2019-156) de la Ville d'Ottawa		X	X		X	X		
Règlement de la Ville d'Ottawa établissant un fonds de réserve pour la Bibliothèque publique d'Ottawa (nº 2019-205)		X	X		X	X	X	
Processus de planification municipale			X		X	X		X
Cadre de Gestion du contenu	X	X	X		X	X	X	X
Cadre et plan directeur sur les installations (en cours d'élaboration)	X	X			X	X	X	X
Outil d'uniformité financière à long terme	X	X			X	X	X	
Loi sur les bibliothèques publiques, L.S.O. 1990, chap. P.44	X	X	X	X		X		
Liste des projets de la BPO associés aux redevances d'aménagement (projets propres à un secteur)		X	X		X	X	X	
Liste des projets de la BPO associés aux redevances d'aménagement (projets à l'échelle de la Ville)		X	X		X	X	X	
Études de la BPO sur la croissance	X	X	X			X	X	
Feuille de route pour la technologie	X	X	X		X	X	X	X
Plan stratégique		X	X		X	X	X	