

**Lignes directrices indicatives pour le rapport annuel**

à l’intention des organisations des Premières Nations

2016

Introduction

**Objectif du présent guide**

Le présent guide a été créé pour aider les clients du Conseil de gestion financière des Premières Nations (« le CGF ») à produire des rapports annuels complets, pertinents et de grande qualité. Bien que ce guide s’adresse aux clients du CGF qui ont adopté une Loi sur l’administration financière (« LAF »), les principes qui y sont décrits devraient être envisagés par toutes les Premières Nations.

La préparation et la production d’un rapport annuel comptent parmi les fondements des normes de la Certification du système de gestion financière (B2 – Système de gestion financière ou normes du SGF) qui doivent être intégrées à une LAF pour satisfaire aux normes du CGF. Ce guide propose des conseils pratiques sur la façon de recueillir les données auprès de nombreuses sources, ainsi des lignes directrices pour présenter cette information efficacement, afin qu’elle soit le porte-voix de la Première Nation.

Le CGF offre ce document d’orientation sur les pratiques exemplaires aux Premières Nations qui produisent un rapport annuel; cependant, il ne dresse pas une liste complète de tous les éléments que l’on peut trouver dans un tel rapport. Il y a autant de façons de présenter un rapport annuel qu’il y a d’organisations qui en produisent. Par conséquent, vous devrez adapter le vôtre en fonction de vos besoins propres.

**Le CGF vous remercie de vos commentaires, qui peuvent être envoyés à l’adresse suivante :**

Conseil de gestion financière des Premières Nations

100, rue Park Royal, bureau 905

West Vancouver (Colombie-Britannique) V7T 1A2

Adresse électronique : [mail@fnfmb.com](mailto:mail@fnfmb.com)

**© Conseil de gestion financière des Premières Nations, 2016**

Table des matières

[I) Introduction 3](#_Toc506453980)

[Aperçu du Guide 3](#_Toc506453981)

[Importance d’un rapport annuel 3](#_Toc506453982)

[II) Contenu et structure d’un rapport annuel 5](#_Toc506453983)

[Aperçu 5](#_Toc506453984)

[Planification 6](#_Toc506453985)

[Présentation visuelle 8](#_Toc506453986)

[Thèmes 11](#_Toc506453987)

[III) Outils et listes de contrôle 25](#_Toc506453988)

[Modèle d’échéancier 25](#_Toc506453989)

[Liste de contrôle 26](#_Toc506453990)

[Modèles de rapports annuels 35](#_Toc506453991)

# I) Introduction

## Aperçu du Guide

Ce guide a pour but d’aider les Premières Nations à élaborer un rapport annuel qui fournira aux principales parties prenantes l’information dont elles ont besoin, préconisera des pratiques exemplaires généralement acceptées et, de plus, satisfera aux normes du CGF sur la production d’un rapport annuel rigoureux et pertinent. Il met l’accent sur certains des éléments fondamentaux de la présentation et du contenu, et est le fruit d’une étude de rapports annuels de Premières Nations comptant parmi les meilleurs à ce chapitre. Il repose aussi sur des pratiques exemplaires en matière de production de rapports dans le secteur public, lesquelles sont décrites dans les Énoncés de pratiques recommandées pour le secteur public.

Ce guide renferme aussi quelques outils pratiques, dont des modèles de calendriers et des listes de contrôle, qui aideront à produire un rapport de grande qualité. Le CGF offre de plus à ses clients un modèle de rapport annuel facile à utiliser.

## Importance d’un rapport annuel

Le rapport annuel est un outil de gouvernance de première importance qui est utilisé par de nombreuses organisations (des secteurs public et privé) à travers le monde pour communiquer à leurs parties prenantes de l’information sur leurs activités et leur rendement financier durant l’année. Son but est de fournir à vos principales parties prenantes un « instantané » de votre organisation et des progrès accomplis dans l’atteinte de vos objectifs stratégiques, tant sur le plan opérationnel que financier. Les états financiers sont présentés dans le rapport annuel pour appuyer et renforcer le message que l’on désire transmettre.

***PARTIES PRENANTES :***

* *citoyens*
* *partenaires*
* *médias*
* *employés*
* *organismes de financement*

Le rapport annuel d’une Première Nation aide celle-ci à informer ses parties prenantes (citoyens, prêteurs, organismes gouvernementaux, etc.) de son cheminement vers l’atteinte de ses objectifs stratégiques. En plus de favoriser la transparence et la reddition de comptes, le rapport annuel souligne la responsabilité de la Première Nation à l’égard de son mandat, dans un document officiel approuvé par le Chef et le conseil de Première Nation. Il s’agit d’un outil de gouvernance précieux, qui permet aux parties prenantes de mieux comprendre l’état de santé financière de la Première Nation et l’état d’avancement général de ses principaux projets et initiatives, ainsi que la façon dont la Première Nation utilise ses fonds et la compétence globale des personnes qui la gouvernent.

Une LAF approuvée par le CGF et les normes du SGF exigent qu’une Première Nation produise un rapport annuel. Les normes du CGF décrivent le rapport annuel comme étant un document essentiel pour communiquer de l’information de façon responsable aux membres de la Première Nation et à toutes les autres parties prenantes.

# II) Contenu et structure d’un rapport annuel

## Aperçu

Puisqu’il n’existe pas deux Premières Nations identiques et que les parties prenantes de chacune s’intéressent à des données différentes, le choix du contenu et du format du rapport annuel devra tenir compte de vos exigences propres et, ultimement, de celles de vos parties prenantes. Un rapport annuel devrait répondre, entre autres, aux questions suivantes :

* *Qui sommes-nous en tant que Première Nation et qu’est-ce que nous représentons?*
* *Quelle est la structure de notre organisation et nos responsabilités?*
* *Que voulons-nous réaliser à court terme et à long terme?*
* *Quelles mesures devons-nous prendre et quelles activités devons-nous entreprendre pour atteindre ces buts?*
* *Quels ont été nos principales réalisations et nos principaux défis durant la dernière année, qui ont eu un impact direct sur l’atteinte des buts que nous nous étions fixés?*

Figure 1 : Cadre de travail du rapport annuel

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | |  | |  | |  | |
| **MISSION** | | | **VISION** | | **VALEURS** | | |
| *Documente le* ⮊ | | **PLAN STRATÉGIQUE** Trace notre voie pour l’avenir | | | | | |
|  | *Nous y parviendrons en nous appliquant à*  ⮋ | | | | | |  |
| **BUTS** | | **BUTS** | | **BUTS** | | **BUTS** | |
| *sur lesquels notre Première Nation axera ses efforts au moyen de ces* ⮋ | | | | | | | |
| activités | | activités | | activités | | activités | |
| ⮋ | | ⮋ | | ⮋ | | ⮋ | |
| *Nous ferons état des progrès réalisés dans notre* **RAPPORT ANNUEL** | | | | | | | |

## Planification

L’information que l’on trouvera dans votre rapport annuel doit traduire le message que vous essayez de transmettre et respecter des normes en matière de communication responsable de ces renseignements. Certains éléments sont requis et essentiels. Cependant, l’ensemble du contenu du rapport annuel, qu’il soit exigé ou non, devrait observer les principes de base suivants :

* Utilité
* Ponctualité
* Pertinence et importance
* Exactitude
* Équité et impartialité
* Équilibre et complétude

L’information présentée dans un rapport annuel est de deux ordres :

* **Financière :** Cette composante traite du rendement financier et de la situation financière de la Première Nation, ainsi que des changements survenus durant la période visée par le rapport.
* **Non financière :** Cette composante met l’information financière en contexte. On y compare les données d’un exercice à l’autre et par rapport aux budgets, on relate les progrès accomplis et on analyse objectivement les activités poursuivies durant l’exercice.

Ces deux composantes sont nécessaires pour que l’information soit complète et pour respecter les principes mentionnés ci-dessus. Voici d’autres qualités et éléments importants à prendre en considération à l’étape de la planification :

**Responsabilités :** En général, la collecte de l’information et la production du rapport annuel relèvent du gestionnaire principal ou de l’administrateur, ou d’une personne occupant un poste équivalent, avec l’aide du service des Finances et sous la supervision du Chef et du conseil de Première Nation. En consultant et en engageant de nombreux échelons de votre Première Nation, du Chef et du conseil de Première Nation jusqu’aux responsables des programmes et des services, votre rapport annuel présentera fidèlement les activités de toute votre organisation.

Tout au long de l’exercice, les chefs de secteurs et les dirigeants devraient songer aux activités qui sont susceptibles d’être mentionnées dans le rapport annuel. Sous la direction du Chef et du conseil de Première Nation, ainsi que de la haute direction, les messages essentiels devraient se refléter dans les comptes rendus des divers secteurs d’activités et être présents dans tout le rapport.

**Ton et auditoire :** Le rapport doit avoir un ton défini et uniforme qui permet de communiquer un message sous-jacent du début à la fin. Il doit être adapté au public visé, dont les membres de la Première Nation. Par conséquent, le message devrait être exprimé dans un langage simple (pas trop technique) pour être accessible au public ciblé et renforcer l’utilité du rapport annuel.

De plus, pour permettre aux gestionnaires de secteurs et/ou aux gestionnaires principaux de relater les faits marquants dans leurs domaines respectifs, il pourrait être utile de leur fournir une structure ou un modèle établi d’avance. Afin d’assurer l’uniformité du ton général du rapport annuel, il y aura peut‑être lieu de retoucher ces comptes rendus sectoriels.

**Harmonisation avec le plan stratégique et évaluation des progrès par les parties prenantes :** Beaucoup de Premières Nations ont adopté un plan stratégique ou un autre document d’orientation qui énonce leurs buts et leurs objectifs globaux. Le processus de production du rapport annuel leur offre une occasion de montrer que leurs activités et leur travail cadrent avec ce plan.

Deux des fonctions principales d’un rapport annuel sont de décrire les activités de la Première Nation durant une période donnée (généralement l’exercice précédent) et de mesurer les progrès réalisés en regard des objectifs et des buts à court et à long terme définis dans le plan stratégique. Les renseignements communiqués, y compris les difficultés rencontrées, doivent être utiles aux parties prenantes dans leur processus d’évaluation.

**Moment de production et format du rapport annuel :** En général, le rapport annuel est publié une fois qu’il a été approuvé par le Chef et le conseil de Première Nation et présenté lors de l’assemblée générale annuelle. Selon les lignes directrices du CGF et les exigences de la LAF, le Chef et le conseil de Première Nation doivent démontrer qu’ils ont approuvé le rapport annuel et qu’ils l’ont soumis à leurs membres dans les 180 jours qui suivent la fin de l’exercice.

Lorsque votre rapport annuel sera mis en page et prêt à diffuser, votre Première Nation devra décider si elle souhaite le faire imprimer et en distribuer un nombre limité d’exemplaires papier. Pour faciliter sa consultation en tout temps, et par souci de transparence envers les membres de votre Première Nation et les autres parties intéressées, il est recommandé de publier le rapport définitif de manière qu’il soit en évidence dans le site Web de votre collectivité, de préférence sur la page d’accueil. On recommande aussi aux Premières Nations de publier leurs rapports annuels dans la [Gazette des Premières Nations](http://www.fng.ca/index.php?lng=FR), un site gratuit et sécurisé où sont affichés des avis concernant les questions autochtones.

## Présentation visuelle

La conception et la mise en page d’un rapport annuel sont deux facettes primordiales, qui peuvent être presque aussi importantes que le contenu lui-même, car elles facilitent la lecture et la compréhension des éléments graphiques. En général, le temps consacré à s’assurer que le document transmette le bon message et que la présentation le communique efficacement est un bon investissement.

**PRÉSENTATION VISUELLE**

Afin que la lecture du rapport annuel soit agréable, on recommande fortement d’utiliser des éléments graphiques soigneusement choisis. En plus de rendre le rapport visuellement attrayant, l’ajout de photos, de graphiques et de tableaux pour illustrer des informations contenues dans le texte ou les états financiers peut grandement aider à comprendre l’information. Comme le veut le dicton : « une image vaut mille mots »! Des graphiques et des tableaux bien pensés peuvent aider à retrouver et à comprendre des renseignements et des résultats financiers présentés dans un format beaucoup plus condensé et facile à lire.

Les points abordés dans cette section sont des outils qui peuvent être employés pour rehausser la qualité d’un rapport annuel.

Tableau 1 : Éléments de la présentation visuelle

|  |  |
| --- | --- |
| Facilité de lecture | Pour transmettre votre message efficacement, adoptez un langage précis et concis. Évitez de produire un rapport chargé de texte.  Les espaces vides et les éléments graphiques, comme des photos et d’autres images, permettent d’aérer la mise en page, ce qui rend la lecture plus agréable et amène le lecteur à porter toute son attention sur le message. |
| Photos locales et éléments graphiques | Un moyen efficace d’amener le lecteur à se sentir concerné par le rapport consiste à insérer des photos prises localement et d’autres éléments graphiques, comme des éléments artistiques. Il peut par exemple s’agir de photos de votre collectivité, de célébrations ou de pratiques traditionnelles ou encore de capsules d’histoire, pour n’en nommer que quelques-uns. |
| Organigrammes | Toutes les organisations ont une forme ou une autre de structure. Les organigrammes donnent un contexte au lecteur et situent les centres de responsabilités de l’organisation; de plus, ils fournissent une vue d’ensemble de la structure de celle-ci. |
| Photos de membres du personnel | Le rapport annuel procure à une Première Nation une occasion de mettre en valeur ses dirigeants et employés au moyen de photos, par exemple dans les comptes rendus des secteurs d’activités ou dans l’organigramme. En permettant au lecteur d’associer un visage à un nom ou à un événement, vous établissez un lien entre lui et votre organisation. |
| Graphiques ou infographies | L’un des moyens les plus efficaces de présenter de grandes quantités d’informations consiste à utiliser des graphiques et des infographies. Ces éléments aident le lecteur à comprendre une foule d’informations complexes parce qu’elles sont présentées dans des termes compréhensibles et éliminent du texte qui charge la présentation. |
| Remerciements | L’une des pratiques exemplaires recommandées est de remercier les personnes de l’extérieur de l’organisation qui ont participé à la production du rapport annuel. Par exemple, vous devriez ajouter une mention si vous utilisez des photos qui ont été prises par un membre de votre collectivité ou un photographe professionnel. |
| Longueur du rapport | La longueur des rapports annuels varie grandement, de six pages à plus de 50 pages dans quelques Premières Nations. Plusieurs facteurs déterminent la taille d’un rapport annuel, dont l’importance et la complexité de la Première Nation, sa structure organisationnelle et la quantité d’informations qu’elle désire partager.  Ce qu’il faut retenir, c’est que le rapport annuel doit donner une idée fidèle des activités menées durant l’année visée, mais en veillant à ce que le message soit clair, pertinent et uniforme. |

Plus de contenu ne veut pas dire que le rapport est meilleur.

Le contenu du rapport doit être concis et efficace et être diversifié.

**TEXTE|STATISTIQUES|INFO FINANCIÈRE|PRÉSENTATION**

Ces éléments retiendront l’attention

et l’intérêt de votre lecteur.

## Thèmes

Un rapport annuel rigoureux est habituellement articulé autour de cinq thèmes, comme le montre l’illustration ci-dessous. L’inclusion dans un rapport annuel d’éléments de chacun de ces thèmes aide à tracer un portrait plus complet de la situation. De plus, grâce à une présentation visuelle uniforme, il est possible d’établir un fil conducteur entre ces thèmes.

Figure 2 : Thèmes du rapport annuel

Cinq principaux thèmes du rapport annuel

**PRÉSENTATION VISUELLE** uniforme

### 1. Introduction

L’introduction du rapport annuel peut aider à fournir des renseignements généraux importants sur la Première Nation et à donner le ton et un contexte pour le reste du document.

Tableau 2 : Éléments du thème Introduction

|  |  |
| --- | --- |
| Renseignements essentiels | |
| Message d’ouverture | Il s’agit de présenter votre collectivité, son histoire, son emplacement, sa géographie, sa population, sa culture, ses pratiques traditionnelles, etc. Pour les lecteurs qui ne connaissent pas bien votre collectivité, ce message peut servir à expliquer brièvement qui vous êtes. |
| Message du Chef | Message personnel du Chef à sa collectivité et présentation de la Première Nation aux parties intéressées. Il s’agit d’une belle occasion de faire un retour sur l’année terminée, de souligner les moments importants ou les grandes réalisations, et de donner un aperçu des plans pour l’avenir. Il peut aussi donner le ton à l’ensemble du rapport. |
| Message du gestionnaire principal | Le gestionnaire principal ou l’administrateur de la Première Nation veille à la prestation des programmes et des services aux membres de la collectivité. Il est courant dans les rapports annuels d’ajouter le message de cette personne, dans lequel elle fait le point sur l’ensemble du travail accompli durant l’exercice et présente les comptes rendus sectoriels et les programmes. |

|  |  |
| --- | --- |
| Sections facultatives | |
| Message du Chef et du conseil de Première Nation | Ce message peut accompagner ou remplacer le message du Chef. Le conseil de Première Nation aborde alors les mêmes points que ceux mentionnés dans le message du Chef. Cette section peut servir à donner le ton au reste du rapport, à préciser les fonctions du conseil de Première Nation et à fournir une introduction générale des renseignements communiqués dans le rapport. |
| Message sur le développement économique | Le développement économique joue un rôle de premier plan pour beaucoup de Premières Nations. Il peut prendre la forme de partenariats, d’ententes sur les retombées ou d’une société de développement économique distincte. Un message général en introduction qui évoque la détermination de la Première Nation à l’égard du développement économique et la façon dont les retombées de cette activité bénéficient à la collectivité montre les progrès réalisés pour soutenir celle-ci. Un résumé des réalisations et des moments importants sur le plan du développement économique peut réussir à capter l’attention du lecteur, tout en donnant le ton juste au rapport. Au besoin, la personne la plus haut placée de la société de développement économique (premier dirigeant) ou un cadre supérieur qui représente cet intérêt pour la collectivité (directeur des finances) pourrait rédiger ce message. |
| Responsabilités du Chef et du conseil de Première Nation | Le Chef et le conseil de Première Nation peuvent expliquer leurs responsabilités, ce qui montrera au lecteur leur souci de transparence et de reddition de comptes à l’égard du travail qu’ils accomplissent pour la collectivité. |
| Activités du Comité sur la gouvernance | Selon la structure de la Première Nation, il peut être utile d’indiquer clairement, à l’aide d’un organigramme, les rôles et les activités des divers comités sur la gouvernance, si leurs responsabilités diffèrent de celles du Chef et du conseil de Première Nation. |
| Commissions et comités | Une mention des commissions et comités et de leurs membres révèle au lecteur les niveaux de responsabilité et de diligence raisonnable qui encadrent les décisions prises pour la collectivité. |
| Projets et installations | Une description générale des projets de longue haleine et des installations de la Première Nation donne un aperçu des infrastructures mises en place pour fournir les services et les programmes. |
| Statistiques et compte rendu sur la population | La présentation d’un compte rendu sur la population et d’autres statistiques renseigne le lecteur sur la Première Nation et les changements survenus durant l’exercice précédent. |
| Chef et conseil des jeunes | De nombreuses Premières Nations se sont dotées d’un Chef et d’un conseil des jeunes. Un message de leur part fait ressortir l’engagement dans la collectivité et présente les activités auxquelles ils prennent part pour contribuer au mieux-être et à la prospérité de la collectivité. |

### 2. Buts

L’énoncé des buts de la Première Nation est un autre aspect important pour donner au rapport annuel une orientation claire et la conserver. Les buts et la stratégie de la Première Nation peuvent servir de phare pour veiller à ce que toute l’information contenue dans le rapport annuel ait un but ultime.

Tableau 3 : Éléments du thème Buts

|  |  |
| --- | --- |
| Renseignements essentiels | |
| Énoncé de mission | La majorité des Premières Nations ont adopté un énoncé de mission qui les définit et qui précise leur raison d’être. Il est possible que les divers secteurs d’activités aient leur propre énoncé de mission; dans ce cas, ils doivent s’harmoniser avec la mission globale de la Première Nation. |
| Énoncé de vision | Cet énoncé révèle ce que la Première Nation veut créer et ce qu’elle veut devenir. Il donne au lecteur un aperçu de ce qui inspire nombre d’activités et de décisions ainsi qu’une introspection qui permet au lecteur de juger si les résultats de la Première Nation l’amènent vers la réalisation de sa vision. |
| Valeurs essentielles | Les principes qui guident le travail de la Première Nation devraient être mentionnés dans le rapport, car ils mettent en contexte le processus décisionnel. |
| Priorités et buts | Les priorités et les buts sont les enjeux auxquels la Première Nation accorde une grande attention et qui motivent toutes les mesures prises et toutes les activités entreprises. La mention des priorités et des buts, ainsi que du suivi des progrès réalisés pour les atteindre, peut donner au lecteur un précieux aperçu de l’orientation de la Première Nation et du chemin parcouru. |
| Rapport sur l’état d’avancement vers les buts stratégiques | Pour une Première Nation qui s’est donné un plan stratégique, il est important qu’elle fasse état des progrès accomplis en vue d’atteindre les buts stratégiques qu’il renferme. Une réflexion sur les réussites et les difficultés rencontrées aidera le lecteur à bien comprendre la situation de la Première Nation à ce moment précis. |
| Sections facultatives |  |
| Plan stratégique | L’évocation du plan stratégique permettra au lecteur de comprendre l’orientation de la Première Nation et les mesures et activités qu’elle continuera à poursuivre pour réaliser sa stratégie globale. |

### 3. Comptes rendus sectoriels

Les comptes rendus des divers secteurs d’activités ou services internes fournissent de précieux renseignements à vos parties prenantes. Pour les Premières Nations qui ont mis sur pied un grand nombre d’entités distinctes, ces comptes rendus tracent un portrait plus complet et renforcent la reddition de comptes et la transparence.

Tableau 4 : Éléments du thème Comptes rendus sectoriels

|  |  |
| --- | --- |
| Renseignements essentiels | |
| Comptes rendus des services et des secteurs d’activités | Cette partie est le cœur de votre rapport annuel, où chaque service ou secteur fait état de ses activités pour faire comprendre au lecteur le travail qui a été accompli durant l’exercice. Elle procure aux gestionnaires des secteurs l’occasion de mettre en évidence le travail réalisé durant l’exercice et de faire ressortir des statistiques et des exemples de réussites, ainsi que d’exposer les plans proposés pour l’exercice suivant. Pour que le rapport annuel ait un fil conducteur, ces comptes rendus peuvent être personnalisés, tout en conservant un ton et une thématique uniformes. |
| Comptes rendus sur le développement économique | Afin de réduire les risques, la plupart des projets et accords de développement économique sont exécutés à l’extérieur du cadre de la Première Nation, soit en faisant appel à une tierce partie, comme une société de développement économique. Bien que cette entité ne fasse pas partie intégrante de la structure de gouvernance de la Première Nation, il peut être utile d’inclure dans le rapport annuel un compte rendu des activités en matière de développement économique pour mieux expliquer les progrès accomplis dans l’atteinte des buts fixés et les répercussions et retombées de ces activités pour la collectivité. |
| Sections facultatives | |
| Rapports du conseil de Première Nation | Si on le juge utile, le Chef et le conseil de Première Nation peuvent faire rapport séparément de leurs activités propres. Cela permettra au lecteur de bien comprendre les responsabilités du conseil de Première Nation et de mettre en évidence sa contribution durant l’exercice. |

4. Information financière

Le rendement financier de la Première Nation déterminera sa capacité à fournir des programmes et des services à la collectivité et à poursuivre les buts qu’elle s’est donnés dans son plan stratégique.

L’ajout de tableaux et de diagrammes peut aider le lecteur à comprendre des informations financières ou des tendances complexes, ainsi qu’à présenter la situation financière générale de la Première Nation et les facteurs susceptibles de se répercuter sur sa capacité et ses ressources financières.

Une analyse détaillée de l’information financière permet au lecteur de mieux saisir la situation financière de la Première Nation et les difficultés auxquelles est confrontée. La structure de cette analyse en profondeur, fondée sur les pratiques exemplaires pour la production de rapports dans le secteur public, exposées dans les énoncés de pratiques recommandées (« EPR ») du secteur public, est illustrée à la figure 3 ci-dessous et expliquée plus en détail dans le tableau 5 plus loin.

La présentation de l’information financière, agrémentée de faits saillants et d’une analyse des facteurs qui agiront sur les capacités de la Première Nation à maintenir ou à améliorer sa situation financière, donne un contexte au lecteur. Cette information devrait être complétée par une analyse de tout écart important par rapport au budget, et de ses causes. Si cette information est jumelée à un exposé sur les facteurs de risques et les incertitudes, le lecteur constatera que la Première Nation a étudié les effets potentiels et les mesures qui seront prises au besoin.

Figure 3 : EPR-1 Cadre d’analyse des états financiers

Cette analyse devrait comprendre des comparaisons avec les exercices précédents et traiter des tendances qui affectent la capacité de la Première Nation à fournir des programmes et des services. Grâce à cette information, le lecteur sera davantage rassuré, car il sera à même de constater que la Première Nation a examiné les facteurs qui se répercuteront sur sa situation financière.

Tableau 5 : Éléments du thème Information financière

|  |  |
| --- | --- |
| Faits saillants – Renseignements essentiels | |
| Faits saillants et analyse des états financiers d’ouverture | Pour introduire l’information financière dans son rapport annuel, la Première Nation devrait songer à faire un résumé général des activités importantes de l’exercice terminé à l’origine de l’information financière présentée dans le rapport annuel et la façon dont les états financiers sont reliés les uns avec les autres. Il peut s’agir de facteurs extérieurs qui ont grandement influé sur les résultats, par exemple des règlements visés par des traités, des catastrophes naturelles, des investissements d’envergure, des hypothèses, etc. |
| Responsabilité de la gestion | Le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public exige – et il est conseillé aux Premières Nations de le faire – que soit incluse dans le rapport annuel une déclaration de la responsabilité de la gestion à faire rapport de l’information financière à ses membres pour appuyer son engagement en matière de transparence de l’information. |
| Rapport de l’auditeur indépendant | La Première Nation a l’obligation juridique de retenir par contrat les services d’un cabinet de vérificateurs pour mener un audit de ses finances. Les états financiers annuels audités commencent par un rapport signé par l’auditeur indépendant et une attestation que les exigences relatives au rapport de l’information financière ont été respectées.  Si la Première Nation choisit de fournir un résumé des états financiers provenant des auditeurs, ceux-ci sont tenus de passer ce résumé en revue et de conclure que l’information contenue dans le rapport annuel est conforme à leur opinion. |
| Certification du CGF | Si la Première Nation a obtenu ou est en voie d’obtenir une certification du CGF, par exemple pour le rendement financier ou la gestion financière, ou encore une LAF approuvée, elle doit faire rapport sur sa conformité aux exigences pertinentes ainsi que tout changement notable apporté à sa LAF. |
| États financiers annuels | Le rapport annuel devrait inclure les états financiers annuels audités, ou un résumé de ceux-ci, ou les incorporer par renvoi (lien hypertexte) s’ils sont publiés séparément, car ils comportent de précieux renseignements sur la situation financière (ou un changement de celle-ci) à la Première Nation.  Les états financiers doivent comprendre les éléments suivants :   1. État des résultats (état des revenus); 2. État de la situation financière (bilan); 3. État de l’évolution des actifs financiers nets/dette nette; 4. État des flux de trésorerie.   Ces renseignements sont souvent essentiels aux utilisateurs de l’extérieur (banques, associés, organismes de financement, etc.) qui veulent juger du rendement financier et de la solidité financière de la Première Nation. |

|  |  |
| --- | --- |
| Notes afférentes aux états financiers | Pour mettre les états financiers en contexte, il faut ajouter des notes complémentaires. Ces notes fournissent des déclarations additionnelles ou d’autres détails sur les montants qui figurent dans les états financiers, par souci de compréhension et de transparence. |
| Rapports spéciaux | Si la Première Nation s’est dotée d’une LAF, elle pourrait devoir produire un certain nombre de rapports spéciaux :   1. Annexe des rémunérations et des dépenses du Chef et des membres du conseil de Première Nation, ainsi que de la haute direction, pour l’exercice terminé. Des notes doivent aussi être ajoutées (norme 18.6.2.a de la LAF) 2. Rapport spécial – Garanties (norme 18.6.2.b de la LAF) 3. Rapport spécial – Dettes remises (norme 18.6.2.c de la LAF) 4. Rapport spécial – Recettes tirées du code foncier (norme 18.6.2.d de la LAF)   En vertu de la *Loi sur la transparence financière des Premières Nations*, ainsi que d’une LAF approuvée (norme 18.6.2 de la LAF), cette information doit être communiquée tous les ans à AANC. |
| Analyse et rapport sur les risques et incertitudes | La détermination de la probabilité que des risques puissent nuire à la capacité d’une Première Nation de fournir des programmes et des services à sa collectivité constitue une des principales composantes pour juger de la santé financière d’une Première Nation. Cette section devrait faire état des risques et des incertitudes qui auront des répercussions sur la Première Nation et sur sa situation financière. |
| Analyse des écarts | Afin de mettre en contexte l’information financière pour le lecteur, des commentaires et des renseignements devraient être fournis sur les points suivants :   * Comparaisons entre le budget et les résultats réels, consolidés ou sectoriels, pour révéler les gains en efficience et les difficultés possibles. Les écarts importants doivent être expliqués; * Comparaisons par rapport à l’exercice précédent, afin de fournir des renseignements sur l’évolution de la situation financière d’un exercice à l’autre. |
| Analyse des tendances | Étant donné que de nombreux facteurs internes et externes peuvent se répercuter sur la situation financière d’une organisation, il est important de réfléchir à la question et de fournir toute information sur ce qui pourrait nuire à la stabilité financière de la Première Nation. Il pourrait s’agir des tendances dans les relations entre l’État et la Première Nation, de modifications apportées aux lois ou d’autres facteurs qui se répercuteront sur la stabilité financière de la Première Nation. |

|  |  |
| --- | --- |
| Faits saillants – Sections facultatives | |
| Déclaration d’accès à des états financiers ou renseignements supplémentaires | Si la Première Nation choisit de ne fournir dans son rapport annuel que les faits saillants ou un résumé des états financiers ou de l’information financière (notes, etc.), des renseignements indiquant au lecteur où il pourra trouver les états financiers complets et l’information connexe devraient être inclus dans le rapport annuel. Par souci de transparence, beaucoup de Premières Nations fournissent cette information dans les sections de leur site Web réservées aux membres, ou invitent les lecteurs à communiquer avec le service des Finances ou l’administration de la Première Nation pour obtenir plus d’information. |
| Sommaires et annexes financiers supplémentaires | D’autres informations financières peuvent être présentées, de façon consolidée ou fractionnaire, si elles procurent une plus grande transparence et sont plus utiles au lecteur. Voici quelques exemples de ces annexes ou sommaires :   * État des activités financières et des excédents financiers * Annexe/Registre des immobilisations corporelles * État de l’évolution des actifs financiers nets/dette nette; * État des recettes et dépenses par secteur (y compris les dépenses consolidées par objet); * Immobilisations corporelles (y compris l’amortissement du bien immobilier et de l’équipement); * Sommaire des dépenses; * Sommaire des surplus / manques à gagner des programmes; * Sommaires des contributions culturelles financières (s’il y a lieu, dans une perspective de développement économique); * Sommaire des frais de service de la dette et des coûts en capital; * Sommaire des budgets sectoriels.   \*Remarque : Si l’un ou l’autre des sommaires ou annexes financiers n’a pas été audité, il faut le signaler. |
| Faits saillants des activités financières | Plutôt que de produire des sommaires ou annexes financiers, il est possible de fournir des points saillants pour résumer les informations des catégories suivantes :   * Placements bancaires et placements à court terme * Fonds affectés et non affectés * Comptes fournisseurs et comptes clients * Dette à long terme |

### 5. Autres renseignements

Si on le juge utile pour communiquer le message, d’autres renseignements peuvent être fournis dans le rapport annuel, dont ceux qui suivent.

Tableau 6 : Éléments du thème Autres renseignements

|  |  |
| --- | --- |
| Exemples et études de cas | * Exemples et études de cas permettant de rejoindre davantage le public cible et de souligner des événements importants. * Projets fructueux présentés dans un article ou par un exemple précis qui explique les retombées sur la collectivité. * Le récit d’une histoire personnelle montre l’incidence du travail de la Première Nation grâce à ses programmes et services. * La mise en évidence du travail d’un membre du personnel et de son dévouement est un autre moyen de souligner la façon dont la Première Nation s’y prend pour atteindre ses buts. |
| Droits et titres | Si les droits et les titres relèvent de secteurs distincts, il est possible de leur réserver une section, sous forme de faits saillants, dans le rapport annuel, où on fera état des négociations en cours ou des décisions importantes qui ont été prises. |
| Reconnaissance des bénévoles | Certaines Premières Nations choisissent de rendre hommage aux bénévoles qui les aident à atteindre leurs buts, en mettant en valeur l’apport de leur travail. |
| Reconnaissance des activités culturelles | L’histoire, la culture et les pratiques traditionnelles rappelées et transmises d’une génération à l’autre sont au cœur même des Premières Nations. Le rapport annuel offre une occasion d’en faire part et de célébrer ses cérémonies, sa langue et sa culture. |
| Plan de la collectivité | Une Première Nation pourrait vouloir inclure dans son rapport annuel un ou plusieurs plans de ses collectivités ou de ses territoires traditionnels, dans l’introduction. |
| Résultats des consultations de la collectivité | Beaucoup de décisions d’une Première Nation découlent de la contribution de ses membres. Pour obtenir cet apport, il se peut que la collectivité ait mené des sondages et, si cela est pertinent, les résultats de ces consultations peuvent être communiqués dans le rapport annuel. |
| Prix de mérite | Si une Première Nation reçoit des prix de mérite de l’extérieur, en faire mention rend hommage au travail accompli. |
| Glossaire | Afin que les lecteurs puissent comprendre le contexte du rapport, il est courant d’ajouter un glossaire des termes qui sont couramment utilisés dans le document. |

# III) Outils et listes de contrôle

## Modèle d’échéancier

La préparation du rapport annuel exigera un effort concerté de nombreux acteurs au sein de la Première Nation. L’orientation du rapport devra être déterminée tôt dans le processus pour en assurer l’uniformité. Durant la rédaction, le rapport devra être révisé de nombreuses fois avant sa publication.

Figure 4 : Modèle d’échéancier pour le rapport annuel

## Liste de contrôle

Une liste de contrôle est un outil utile pour planifier et préparer un rapport annuel, car elle aide à préciser les rôles et les responsabilités des secteurs importants, ainsi que les échéanciers pour réaliser les tâches. Grâce à ces échéances, on peut s’assurer de produire un rapport complet au moment prévu et veiller à ce que le contenu s’harmonise au contexte et au message généraux du rapport.

Le but de cette liste de contrôle indicative est de vous soutenir dans la bonne planification du contenu de votre rapport annuel. Les sections à inclure devraient faire l’objet de discussions avec le Chef et le conseil de Première Nation, le gestionnaire principal ou l’administrateur, le directeur principal des finances et tous les autres cadres supérieurs, et être approuvées par ceux-ci. Nous fournissons aussi une liste de contrôle des diverses étapes de vérification qui sont recommandées. Au besoin, nous avons indiqué quels éléments sont exigés dans le rapport annuel, comme le précise une LAF approuvée. Un espace supplémentaire est prévu pour ajouter d’autres éléments que vous pourriez vouloir inclure dans votre rapport annuel.

Il est à noter que les listes de contrôle fournies ci-après ne sont que des modèles proposés à titre indicatif et qu’ils ne présentent pas tous les éléments que votre Première Nation devrait ou pourrait inclure dans son rapport annuel.

Des listes de contrôle pour les éléments suivants sont fournies :

LISTE DE CONTRÔLE –PRÉSENTATION VISUELLE

Lors de la préparation du contenu du rapport annuel, il faut s’assurer de prendre en considération l’uniformité de la présentation visuelle dans l’ensemble du document.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Élément | Responsable | Notes | Échéance | Tâche terminée? |
| Facilité de lecture |  |  |  |  |
| Utilisation de photos locales |  |  |  |  |
| Utilisation d’autres éléments graphiques |  |  |  |  |
| Photos de membres du personnel |  |  |  |  |
| Utilisation d’organigrammes |  |  |  |  |
| Utilisation de graphiques ou d’infographies |  |  |  |  |
| Remerciements |  |  |  |  |
| Longueur du rapport |  |  |  |  |
| Accessibilité |  |  |  |  |
| Autre (à ajouter) |  |  |  |  |
| Autre (à ajouter) |  |  |  |  |

LISTE DE CONTRÔLE – INTRODUCTION

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Renseignements essentiels | | | | |
| Élément | **Responsable** | **Notes** | **Échéance** | **Tâche terminée?** |
| Message d’ouverture |  |  |  |  |
| Message du Chef |  |  |  |  |
| Message du gestionnaire principal ou de l’administrateur |  |  |  |  |
| Sections facultatives | | | | |
| Message du Chef et du conseil de Première Nation |  |  |  |  |
| Message sur le développement économique |  |  |  |  |
| Responsabilités du Chef et du conseil de Première Nation |  |  |  |  |
| Activités du Comité sur la gouvernance |  |  |  |  |
| Commissions et comités |  |  |  |  |
| Projets et installations |  |  |  |  |
| Statistiques et compte rendu sur la population |  |  |  |  |
| Chef et conseil des jeunes |  |  |  |  |
| Autre (à ajouter) |  |  |  |  |
| Autre (à ajouter) |  |  |  |  |

**LISTE DE CONTRÔLE – BUTS**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Renseignements essentiels | | | | |
| Élément | **Responsable** | **Notes** | **Échéance** | **Tâche terminée?** |
| Énoncé de mission |  |  |  |  |
| Énoncé de vision |  |  |  |  |
| Valeurs essentielles |  |  |  |  |
| Buts |  |  |  |  |
| Rapport sur l’état d’avancement vers les buts stratégiques |  |  |  |  |
| Sections facultatives | | | | |
| Plan stratégique |  |  |  |  |
| Autre (à ajouter) |  |  |  |  |
| Autre (à ajouter) |  |  |  |  |

LISTE DE CONTRÔLE – COMPTES RENDUS SECTORIELS

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Renseignements essentiels | | | | |
| Élément | **Responsable** | **Notes** | **Échéance** | **Tâche terminée?** |
| Comptes rendus des services et des secteurs d’activités |  |  |  |  |
| Comptes rendus sur le développement économique |  |  |  |  |
| Sections facultatives | | | | |
| Rapports du conseil de Première Nation |  |  |  |  |
| Autre (à ajouter) |  |  |  |  |
| Autre (à ajouter) |  |  |  |  |

LISTE DE CONTRÔLE – INFORMATION FINANCIÈRE

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Faits saillants – Renseignements essentiels | | | | |
| Élément | **Responsable** | **Notes** | **Échéance** | **Tâche terminée?** |
| Faits saillants et analyse des états financiers d’ouverture |  |  |  |  |
| Responsabilité de la gestion |  |  |  |  |
| Rapport de l’auditeur indépendant *(exigé par la LAF – voir norme 19.2)* |  |  |  |  |
| États financiers annuels *(exigés par la LAF – voir la norme 19.4 )* |  |  |  |  |
| Déclaration d’accès à des états financiers ou renseignements supplémentaires |  |  |  |  |
| Annexe sur la rémunération et les dépenses  *(exigée par la LAF – voir la norme 18.6.2.a)* |  |  |  |  |
| Rapport spécial – Garanties  (s’il y a lieu, et selon l’exigence de la LAF – voir la norme 18.6.2.b) |  |  |  |  |
| Rapport spécial – Dettes remises (s’il y a lieu, et selon l’exigence de la LAF – voir la norme 18.6.2.c) |  |  |  |  |
| Rapport spécial – Recettes tirées du code foncier  (s’il y a lieu, et selon l’exigence de la LAF – voir la norme 18.6.2.d) |  |  |  |  |

LISTE DE CONTRÔLE – INFORMATION FINANCIÈRE (SUITE)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Analyse – Renseignements essentiels | | | | |
| Élément | **Responsable** | **Notes** | **Échéance** | **Tâche terminée?** |
| Analyse et rapport sur les risques et incertitudes |  |  |  |  |
| Analyse des écarts – comparaisons budget – données réelles |  |  |  |  |
| Analyse des écarts – comparaisons exercice précédent et présent |  |  |  |  |
| Analyse des tendances |  |  |  |  |
| Faits saillants – Sections facultatives | | | | |
| Notes afférentes aux états financiers |  |  |  |  |
| Sommaires et annexes financiers supplémentaires |  |  |  |  |
| Compte rendu sur les immobilisations corporelles |  |  |  |  |
| Information financière sur la société de développement économique |  |  |  |  |
| Autre (à ajouter) |  |  |  |  |
| Autre (à ajouter) |  |  |  |  |

LISTE DE CONTRÔLE – AUTRES RENSEIGNEMENTS

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Élément | Responsable | Notes | Échéance | Tâche terminée? |
| Exemples et études de cas |  |  |  |  |
| Droits et titres |  |  |  |  |
| Reconnaissance des bénévoles |  |  |  |  |
| Déclaration du Chef et du conseil de Première Nation |  |  |  |  |
| Plan de la collectivité |  |  |  |  |
| Résultats des consultations de la collectivité |  |  |  |  |
| Prix de mérite |  |  |  |  |
| Glossaire |  |  |  |  |
| Autre (à ajouter) |  |  |  |  |
| Autre (à ajouter) |  |  |  |  |

LISTE DE CONTRÔLE – ÉTAPES DE RÉVISION

Durant la rédaction du rapport, les divers secteurs devront faire de multiples révisions pour en assurer le caractère complet. On suggère les révisions suivantes avant la publication du rapport :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Faits saillants – Sections facultatives | | | | |
| Étape de  révision | **Réviseur** | **Notes** | **Échéance** | **Rapport approuvé?** |
| 1 | Service des finances |  |  |  |
| 2 | Directeur principal des finances |  |  |  |
| 3 | Auditeur indépendant |  |  |  |
| 4 | Chefs des secteurs |  |  |  |
| 5 | Gestionnaire principal ou administrateur |  |  |  |
| 6 | Comité des finances et d’audit |  |  |  |
| 7 | Chef et conseil de Première Nation |  |  |  |

## Modèles de rapports annuels

Afin de recueillir les renseignements qui ont servi à la préparation du présent guide, nous avons passé en revue plus de 30 rapports annuels provenant de partout au Canada, dont 25 de Premières Nations et six d’organismes gouvernementaux de taille comparable. Cet examen nous a permis de voir le type de rapport annuel que l’on trouve sur le marché et de rendre compte des similitudes et des différences quant au contenu d’un rapport annuel.

Puisque les rapports annuels varient en fonction des organisations, en particulier dans le contexte des Premières Nations, nous fournissons ci-dessous plusieurs exemples à titre indicatif :

indique que l’organisation de la Première Nation a obtenu la Certification du rendement financier du CGF

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Nom de l’organisation | Lieu | Point(s) fort(s) | Lien vers le rapport annuel |
| Ɂaq’am | East Kootenay (Colombie-Britannique) | Éléments graphiques | [Ɂaq’am – Rapport annuel 2014-2015](http://www.aqam.net/sites/default/files/2015%20annual%20report.pdf) |
| Chippewas of the Thames First Nation | Muncey (Ontario) | Système de fiches pour indiquer les progrès des projets | [Chippewas of the Thames – Rapport annuel 2013-2014](http://cottfn.com/wp-content/uploads/2014/03/Annual-Report-2013-2014.pdf) |
| Lil’wat Nation | Mount Currie (Colombie-Britannique) | Récits, buts pour l’exercice suivant, présentation visuelle, faits saillants financiers | [LíÌwat – Rapport annuel 2015](http://lilwat.ca/wp-content/uploads/2015/12/Lilwat-Nation-AR14.pdf) |
| Membertou First Nation | Membertou (Nouvelle-Écosse) | Conception générale et facilité de lecture | [Membertou – Rapport annuel 2014-2015](http://www.membertou.ca/sites/default/files/AnnualReport_July31_pages.pdf) |
| Mistawasis First Nation | Leask (Saskatchewan) | Clarté, thèmes et éléments visuels | [Mistawasis – Rapport annuel 2013-2014](http://www.mistawasis.ca/wp-content/uploads/Mistawasis-2013-2014-Annual-Report1.pdf) |
| Tzeachten First Nation | Chilliwack (Colombie-Britannique) | Orientation de la Nation, disposition du rapport annuel dans le site Web | [Tzeachten – Rapport annuel 2014-2015](http://www.tzeachten.ca/files/File/annual%20report%202014-15%20V1.pdf) |
| Sts’ailes First Nation | Agassiz (Colombie-Britannique) | Comptes rendus sectoriels, information financière, infographies, statistiques | [Sts’ailes – Rapport annuel 2015](http://www.stsailes.com/downloads/2015_annual_report.pdf) |



100, rue Park Royal, bureau 905, West Vancouver

(Colombie-Britannique) V7T 1A2