**Planification intégrée**

**Module sur la planification financière pluriannuelle**

**TRAVAIL PRATIQUE**

Le 2 octobre 2017

****

**TRAVAIL PRATIQUE**

**Plan financier pluriannuel**

**Instructions**

1. Ce travail doit être fait en équipe.
2. Vous disposez de 20 minutes pour faire ce travail. À titre d’équipe de la haute direction, vous devez recommander une des deux priorités stratégiques que la Première Nation Admirable envisage de réaliser. La Nation dispose d’un budget maximal de 10 M$ pour les projets d’immobilisations. **Vous devez vous servir de la trousse d’aide à la décision pour évaluer les dépenses en immobilisations et les dépenses de fonctionnement de chacune des deux priorités stratégiques qui vous sont attribuées (c.-à-d. options 1 et 2 ou options 2 et 3) et faire une recommandation au conseil. Vous devez pouvoir justifier votre recommandation à l’aide d’éléments quantitatifs et qualitatifs.**
3. Choisissez une personne pour prendre des notes ainsi qu’un porte-parole qui présentera l’analyse de l’équipe et ses recommandations, à la fin de la période de 20 minutes.

**Travail pratique – Étude de cas**

La Première Nation Admirable a récemment obtenu la certification de son système de gestion financière décernée par le Conseil de gestion financière des Premières Nations. La Nation vient également d’apprendre qu’elle peut effectuer un emprunt, auprès de l’Administration financière des Premières nations, d’un maximum de 10 M $, à faible taux, et le rembourser sur 20 ans. À ce stade-ci, il n’est pas nécessaire d’affecter la totalité des 10 M$ aux priorités stratégiques.

La Première Nation Admirable a déterminé certaines priorités dans son plan stratégique. Elle a également déterminé des projets d’immobilisations qui viendraient appuyer ces priorités.

***Option no1 – Centre de santé et mieux-être***

D’ici 2020, construire un édifice capable d’héberger un nouveau centre de santé et mieux-être pour la collectivité. Le centre actuel nécessite des réparations immédiates importantes, estimées à 300 000 $, si la Première Nation Admirable décide de ne pas construire de nouvel édifice. Les détails relatifs à la construction d’un nouveau centre de santé et mieux-être sont les suivants :

* Dépenses en immobilisations de 500 000 $ la première année;
* Dépenses en immobilisations de 9 500 000 $ la deuxième année;
* Coûts de main-d’œuvre supplémentaires de 100 000 $ par année à compter de la troisième année;
* Coûts indirects supplémentaires de 100 000 $ par année à compter de la troisième année;
* Frais de services d’entrepreneurs supplémentaires de 50 000 $ par année à compter de la troisième année.

Il sera possible d’installer dans le nouveau centre une pharmacie sans but lucratif qui procurerait des dividendes à la Première Nation Admirable de 20 000 $ par année à compter de la quatrième année. Il sera également possible de partager les services de l’infirmière à domicile et en milieu communautaire, ce qui générerait une économie de coûts de main-d’œuvre de 30 000 $ par année à compter de la troisième année. Les frais de fonctionnement annuels supplémentaires devront être acquittés à même les recettes autonomes qui étaient destinées à un nouveau programme de subventions et de prêts pour les petites entreprises au sein de la collectivité.

***Option no2 – Routes***

D’ici 2030, faire en sorte que toutes les propriétés occupées au sein de la collectivité soient accessibles au moyen de routes asphaltées. Les détails relatifs à cette priorité sont les suivants :

* Dépenses en immobilisations de 750 000 $ par année pour que toutes les routes soient asphaltées d’ici 2030;
* Coûts supplémentaires de 20 000 $ par année pour les réparations et l’entretien.

Bien que cela soit difficile à quantifier, la Première Nation Admirable s’attend à ce que des routes asphaltées permettent des déplacements plus faciles et plus sécuritaires au sein de la collectivité. En raison de la vaste superficie des terres de la Nation et du nombre important de résidences et d’édifices communautaires auxquels il faut avoir accès, ainsi qu’en raison des contraintes météorologiques et de la construction routière, il est prévu que ce projet s’étendra sur 12 ans et coûtera un total de 9 M$. En plus de permettre des déplacements plus sécuritaires pour les membres de la Nation, les routes asphaltées devraient engendrer des économies de coûts d’acheminement de marchandises vers la Première Nation Admirable et faciliter la réalisation d’initiatives de développement économique. Les frais de fonctionnement annuels supplémentaires devront être acquittés à même les recettes autonomes.

***Option no3 – Résidence pour aînés***

D’ici 2020, construire une petite résidence pour aînés (maximum de 10 résidents) afin d’offrir un environnement sécuritaire et agréable aux aînés de la Première Nation Admirable qui sont semi‑autonomes. Étant donné le manque de logements au sein de la collectivité, une telle résidence allégerait le fardeau des ménages multigénérationnels qui peinent à joindre les deux bouts. Les détails relatifs à cette priorité stratégique sont les suivants :

* Dépenses en immobilisations de 300 000 $ la première année;
* Dépenses en immobilisations de 600 000 $ la deuxième année;
* Coûts de main-d’œuvre supplémentaires de 500 000 $ par année à compter de la troisième année;
* Coûts indirects supplémentaires de 50 000 $ par année à compter de la troisième année;
* Frais de services d’entrepreneurs supplémentaires de 40 000 $ par année à compter de la troisième année.

Il sera possible de louer la salle polyvalente de la résidence pour des activités communautaires, comme le centre de la petite enfance hebdomadaire, ce qui générerait des recettes annuelles nettes de 5 000 $ à compter de la troisième année. Il sera également possible de construire la cuisine selon des normes commerciales et de générer des recettes grâce à un service de traiteur lors d’événements communautaires. Une cuisine commerciale nécessiterait des dépenses en immobilisations supplémentaires de 20 000 $ la deuxième année, et les recettes nettes générées par le service de traiteur se chiffreraient à 5 000 $ par année à compter de la troisième année. Enfin, l’infirmière à domicile et en milieu communautaire pourrait tenir la clinique de soins des pieds de la collectivité à la résidence pour aînés, ce qui générerait des économies annuelles de frais de fonctionnement de 15 000 $ à compter de la troisième année. Les frais de fonctionnement annuels nets supplémentaires devront être acquittés à même les recettes autonomes qui étaient destinées à un nouveau programme de formation en langue et culture devant être offert dans les centres de la petite enfance, dans les écoles et aux adultes de la collectivité.

***Option no1 – Centre de santé et mieux-être***

**Priorité stratégique :** Santé et mieux-être de la collectivité

**Description :** Construire un nouveau centre de santé et mieux-être

**Délais :** 2 ans

**Priorité (élevée, moyenne, faible) :** Moyenne à élevée

**Impact économique :** Nécessite des dépenses de fonctionnement supplémentaires continues devant être acquittées à même les recettes autonomes et susceptibles d’être compensées par les recettes nettes générées par la nouvelle pharmacie. Le programme de subventions pour les petites entreprises devra cesser d’être offert ou, sinon, être financé à même d’autres sources de recettes. Le fait d’avoir une collectivité en santé favorisera la réalisation d’autres objectifs de la collectivité, comme l’emploi pour les membres, la prospérité économique et de bons rendements scolaires.

**Impact social :** Collectivité heureuse et en santé pouvant être plus productive.

**Impact environnemental :** Le centre sera construit conformément aux codes du bâtiment et de l’énergie pertinents.

**Atténuation des risques :** Des fonds seront demandés à l’AANC pour financer une partie des coûts du nouveau centre. La nouvelle politique d’approvisionnement de la Première Nation Admirable sera appliquée pour choisir l’entrepreneur général, et le contrat sera géré de près et selon des mesures de rendement clairement établies.

***Autres considérations :*** *Exigences réglementaires, santé et sécurité, niveaux de services, efficacité opérationnelle, recouvrement des coûts continus.*



***Option no2 – Routes***

**Priorité stratégique :** Développement économique et sécurité de la collectivité

**Description :** Asphalter toutes les routes sur le territoire de la Première Nation Admirable

**Délais :** 12 ans

**Priorité (élevée, moyenne, faible) :** Élevée

**Impact économique :** L’accès amélioré partout sur le territoire de la Première Nation facilitera le transport de marchandises et de fournitures, en plus de favoriser la réalisation d’initiatives de développement économique. On peut également s’attendre à une diminution des accidents et de l’usure des véhicules de la Nation et des membres de la collectivité.

**Impact social :** Déplacements sur le territoire de la Nation plus agréables, plus sécuritaires et plus faciles.

**Impact environnemental :** Les routes seront construites selon les normes et les codes pertinents.

**Atténuation des risques :** Des fonds seront demandés à l’AANC et à la province pour financer une partie des coûts des nouvelles routes. La nouvelle politique d’approvisionnement de la Première Nation Admirable sera appliquée pour choisir l’entrepreneur général, et le contrat sera géré de près et selon des mesures de rendement clairement établies.

***Autres considérations :*** *Exigences réglementaires, santé et sécurité, niveaux de services, efficacité opérationnelle, recouvrement des coûts continus.*



***Option no3 – Résidence pour aînés***

**Priorité stratégique :** Santé et mieux-être de la collectivité

**Description :** Construire une résidence pour aînés

**Délais :** 2 ans

**Priorité (élevée, moyenne, faible) :** Moyenne

**Impact économique :** Une résidence sécuritaire pour les aînés contribuera à réduire le fardeau des ménages multigénérationnels en plus de diminuer les risques de chutes et de blessures pour les aînés de la Nation. Les adultes en âge de travailler pourront ainsi être plus productifs sur le plan économique. Des sommes supplémentaires seront nécessaires sur une base continue pour acquitter les frais de main‑d’œuvre, les frais indirects et les frais de services d’entrepreneurs; ces sommes proviendront des recettes autonomes existantes et seront compensées par des économies de coûts ainsi que par la location de la nouvelle salle polyvalente et les recettes du service de traiteur. Le nouveau programme de formation en langue et culture devra être financé au moyen d’autres recettes ou, sinon, être reporté indéfiniment.

**Impact social :** Collectivité heureuse et en santé pouvant être plus productive.

**Impact environnemental :** La résidence pour aînés sera construite conformément aux codes du bâtiment et de l’énergie pertinents.

**Atténuation des risques :** Des fonds seront demandés à l’AANC et à la province pour financer une partie des coûts de la nouvelle résidence. La nouvelle politique d’approvisionnement de la Première Nation Admirable sera appliquée pour choisir l’entrepreneur général, et le contrat sera géré de près et selon des mesures de rendement clairement établies.

***Autres considérations :*** *Exigences réglementaires, santé et sécurité, niveaux de services, efficacité opérationnelle, recouvrement des coûts continus.*

