

# Conseil de gestion financière des Premières Nations

*Au-delà du statu quo, se prendre en main*

**Atelier préparatoire du CGF**

7 février 2017



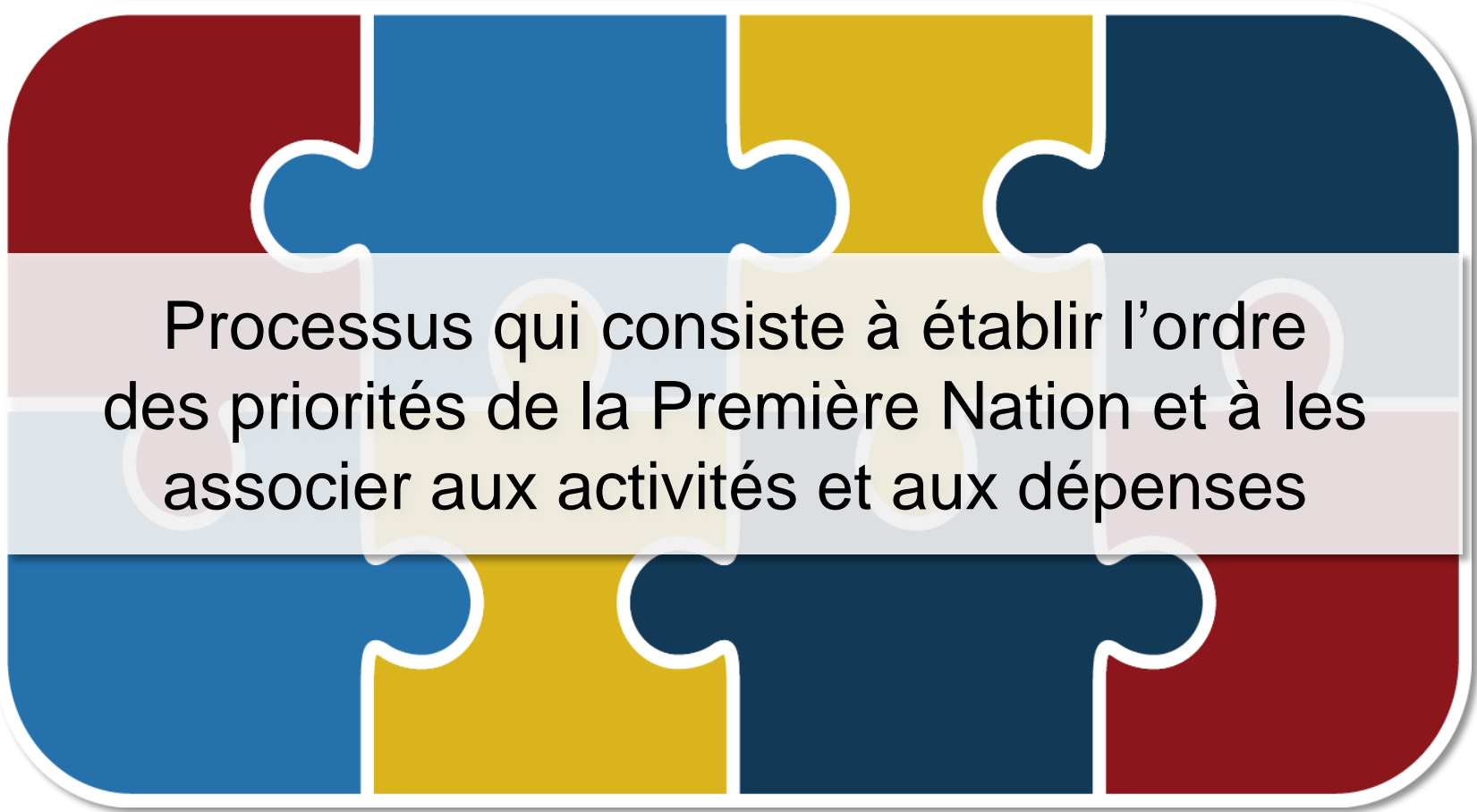
# Introduction

- Levez la main si votre Première Nation possède un plan stratégique





## Qu'est-ce que la planification intégrée?



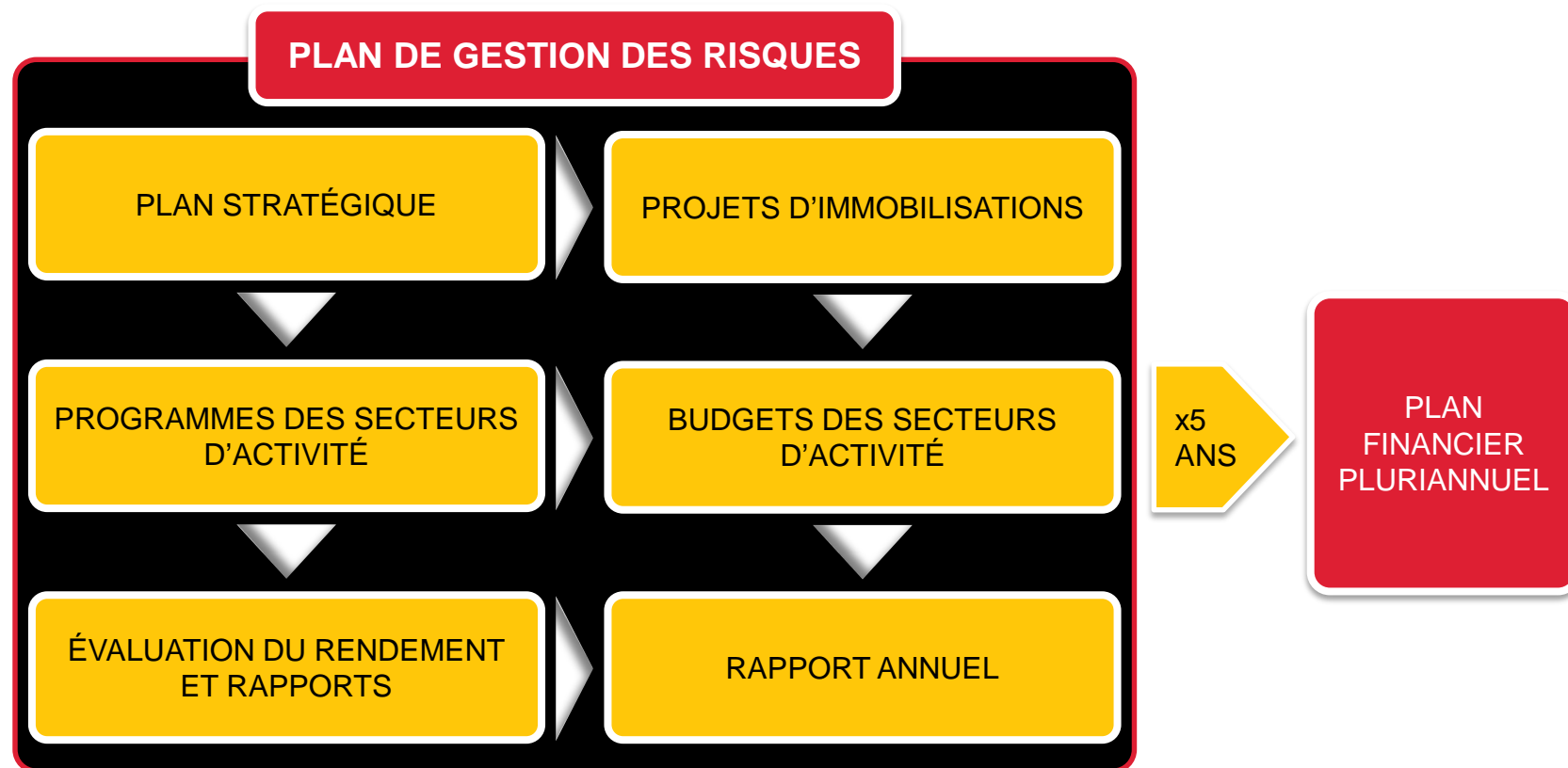
Processus qui consiste à établir l'ordre des priorités de la Première Nation et à les associer aux activités et aux dépenses



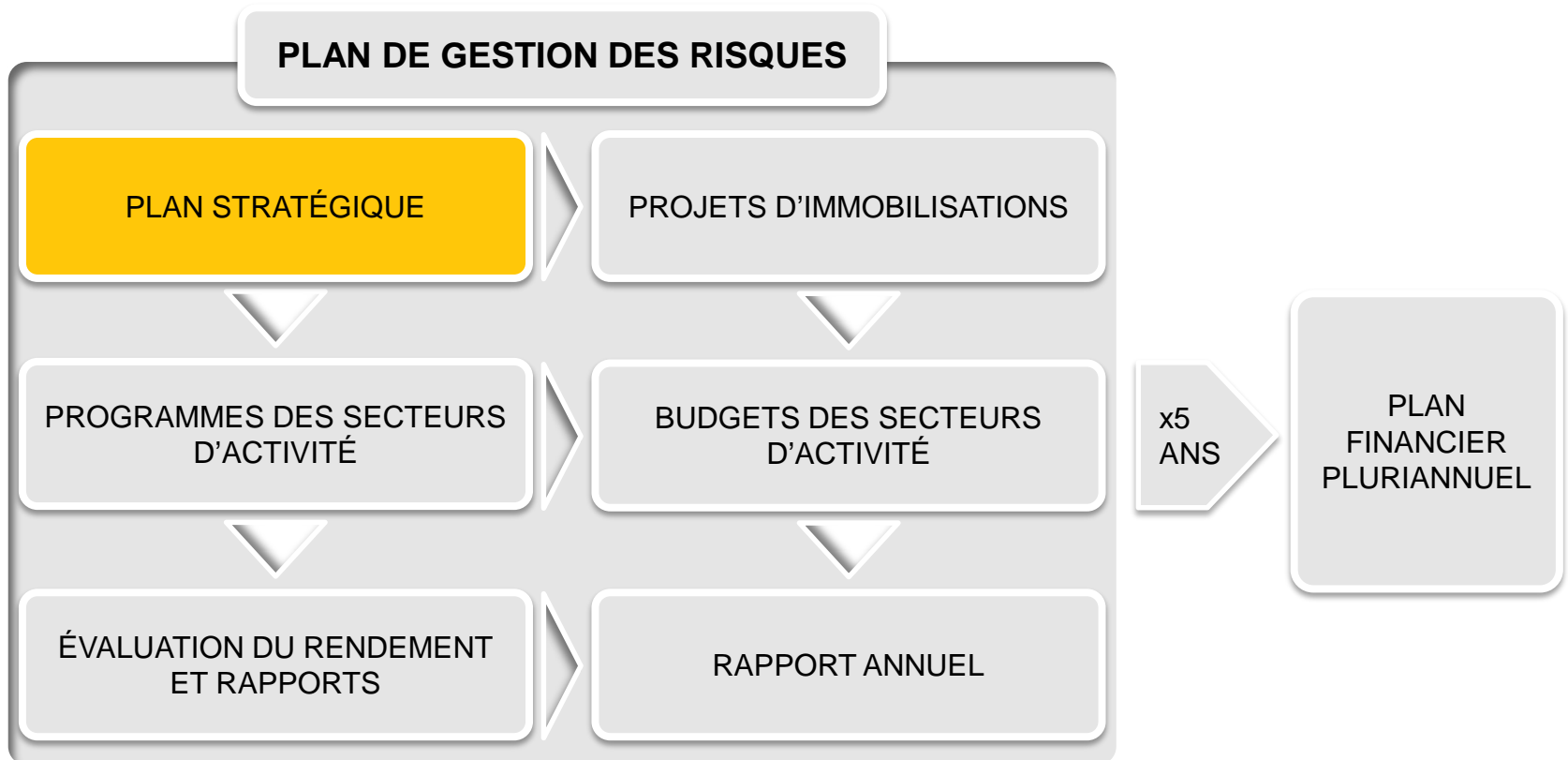
## Pourquoi faire une planification intégrée?

- ✓ Ressources suffisantes pour offrir les services
- ✓ Prestation de services efficiente
- ✓ Processus d'établissement des budgets efficace et complet
- ✓ Confiance et soutien de la collectivité
- ✓ Respect des normes de certification des SGF

# À quoi ressemble la planification intégrée?



# Planification stratégique

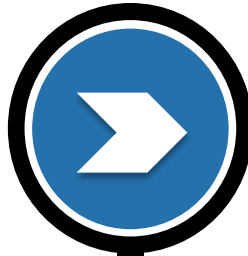




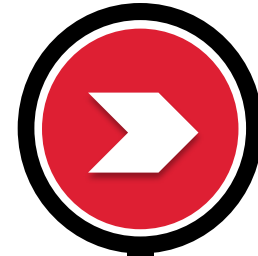
## Qu'est-ce qu'un plan stratégique?



**Il détermine où la Première Nation veut aller; c'est-à-dire, quelle est sa vision d'un avenir meilleur**



**Il sert de guide au chef et au conseil de Première Nation en indiquant le chemin à prendre pour se rendre à destination**



**Il est le point de départ de TOUS les autres plans**



# Pourquoi un plan stratégique est-il important?

Acte important d'autosuffisance

Reflète les besoins et la vision de la collectivité

Définit la mission de la Première Nation, établit les stratégies selon leur priorité et rappelle les valeurs à observer durant la concrétisation de la vision



# Comment le plan stratégique est-il élaboré?



1

## Mission, vision et valeurs

Quelle est notre raison d'être? Que voulons-nous devenir? Qu'est-ce qui est important pour nous?

2

## Analyse de la situation actuelle

Quelles sont nos forces, nos faiblesses, les occasions qui se présentent à nous et les menaces auxquelles nous faisons face?

3

## Priorités et activités stratégiques

Comment traduire les priorités stratégiques en actions?

4

## Ordre de priorité des activités

Où en sommes-nous à l'heure actuelle et comment se rendre à destination? Par où doit-on commencer?

5

## Principaux indicateurs de rendement

Comment suivre notre progression, s'ajuster si nécessaire, et mesurer nos accomplissements?



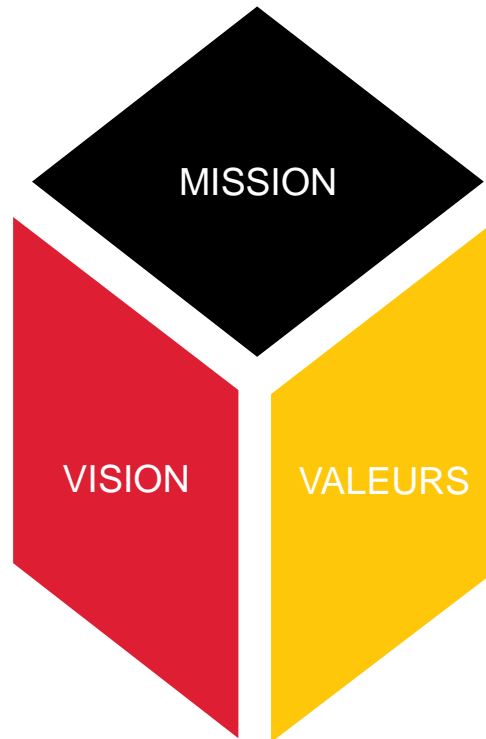
# Étape 1 : Mission, vision et valeurs

## Raison d'être de la Première Nation, le but de son existence et ceux pour qui elle existe

Améliorer la qualité de vie de notre peuple, maintenant et pour les générations futures.

### Situation idéale de la Première Nation, ce qu'elle veut être dans l'avenir

La Première Nation sera gouvernée par son propre acte constitutif. Les lois traditionnelles seront appliquées aux nouveaux défis et aux nouvelles occasions de sorte que la collectivité en bénéficie au maximum. En tant que personnes et familles, nous contribuerons à une collectivité saine et sécuritaire.



### Ce qui guide la Première Nation; les idées qu'elle défend – les valeurs sont immuables et changent rarement

Respect • Responsabilité • Langue traditionnelle • Honnêteté • Bien vivre  
• Ne prendre que ce dont on a besoin  
• Intégrité • Équité • Prendre soin les uns des autres



## Étape 2 : Analyse de la situation actuelle

### FORCES

- Les forces dont nous voulons tirer parti par rapport à celles qui seront moins avantageuses pour la Première Nation dans l'avenir

### FAIBLESSES

- Déterminer les faiblesses qui doivent absolument être améliorées par rapport à celles qui sont moins urgentes

**Comment progressons-nous?**

### OCCASIONS

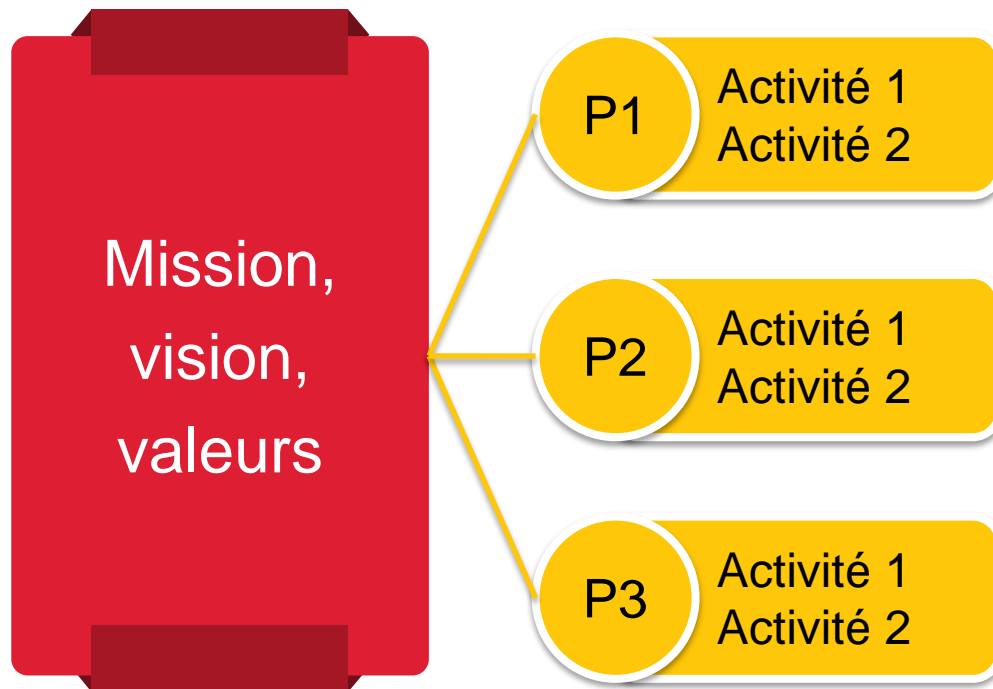
- Trouver et choisir les occasions qui correspondent à la vision de la Première Nation

### MENACES

- Déterminer quels sont les obstacles à la réalisation du plan stratégique de la Première Nation et trouver des façons de les amoindrir



## Étape 3 : Priorités et activités stratégiques

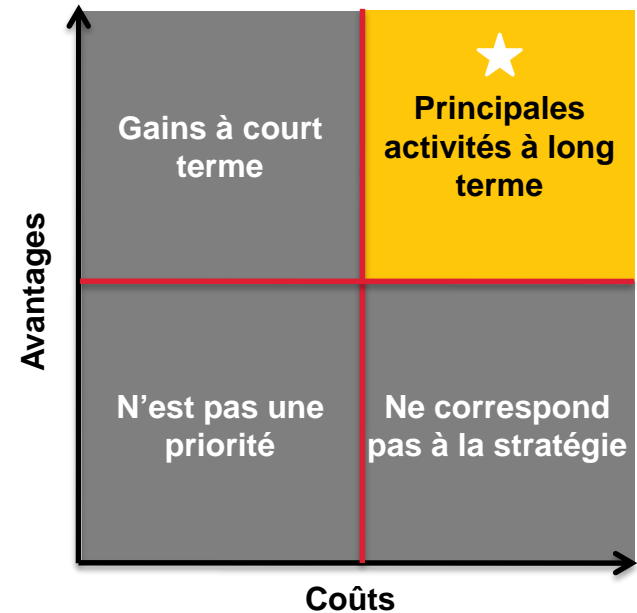


**Exemple de priorité :**  
Santé et mieux-être

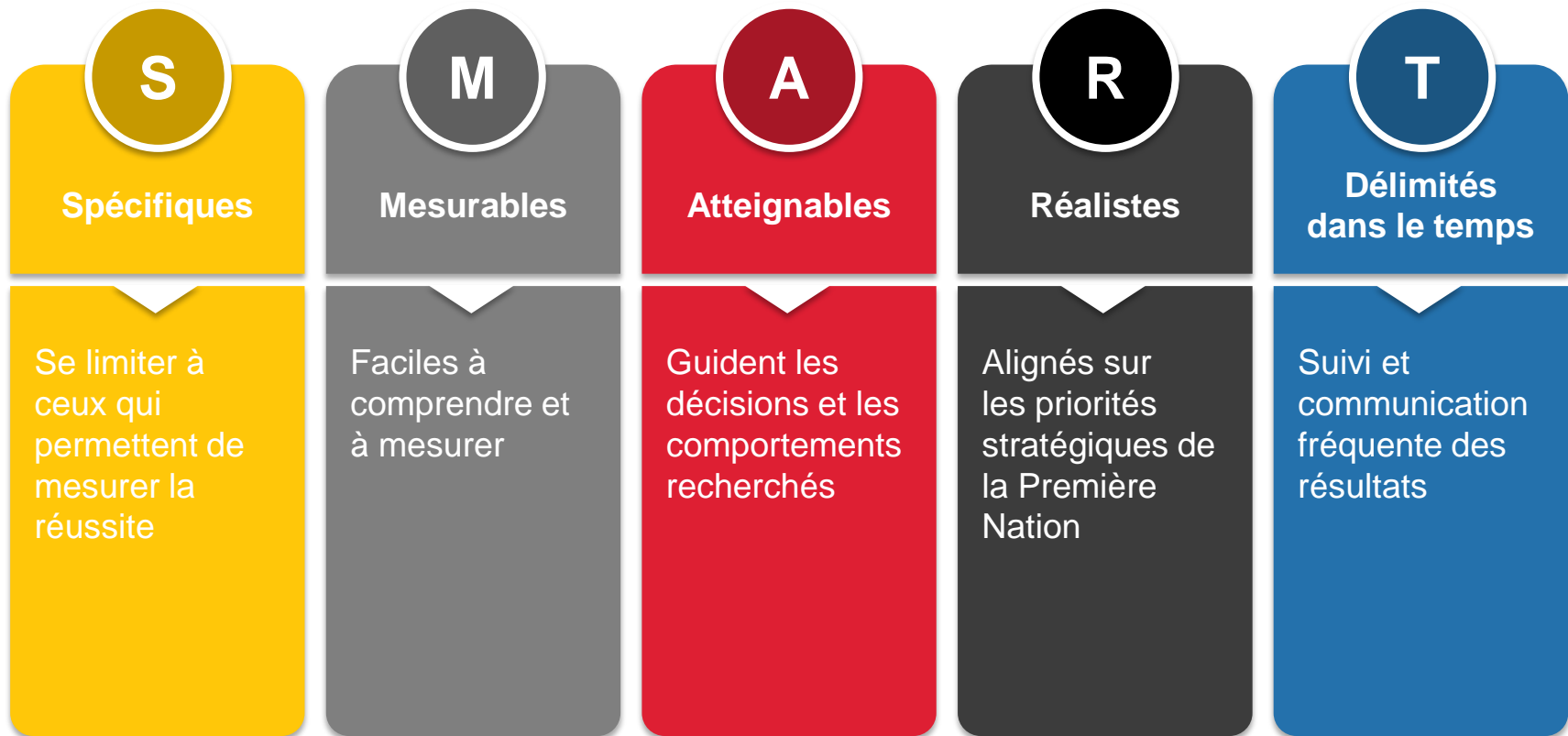
**Exemples d'activités :**  
A1 – Augmenter les services de santé offerts dans la collectivité  
A2 – Élaborer un programme de mieux-être pour la collectivité (dans tous les secteurs d'activité)

## Étape 4 : Ordre de priorité des activités

- Principaux critères de détermination des avantages :
  - Correspondance avec la mission, la vision et les valeurs de la Première Nation
  - Amélioration de la situation économique des citoyens
  - Amélioration de la situation sociale et environnementale
- Principaux critères de quantification des coûts :
  - Coûts directs et indirects
  - Échéancier de mise en œuvre des activités
  - Gestion du changement/de la transition
  - Degré de risque et de complexité
  - Impact socioéconomique au plan de l'amélioration de la qualité de vie et de la réduction des coûts



## Étape 5 : Principaux indicateurs de rendement et cibles





# Principaux changements d'un plan stratégique à l'autre



**MISSION et VISION** : Inchangées  
(restent les mêmes à long terme)



**VALEURS** : Ajouter ou mettre de  
l'avant une ou deux valeurs



**PRIORITÉS STRATÉGIQUES** : Ajouter, retirer, mettre  
de l'avant ou reformuler une ou deux priorités



**ACTIVITÉS DANS LE CADRE DU PLAN STRATÉGIQUE** :  
Ajouter, retirer et modifier plusieurs activités



# Trucs pour mettre en œuvre un plan stratégique

Chef et conseil

- Se reportent en tout temps au plan stratégique
- Passent en revue le plan stratégique dans le cadre des activités d'orientation du conseil
- Les portefeuilles du chef et du conseil sont alignés sur le plan stratégique

Gestionnaires principaux et personnel

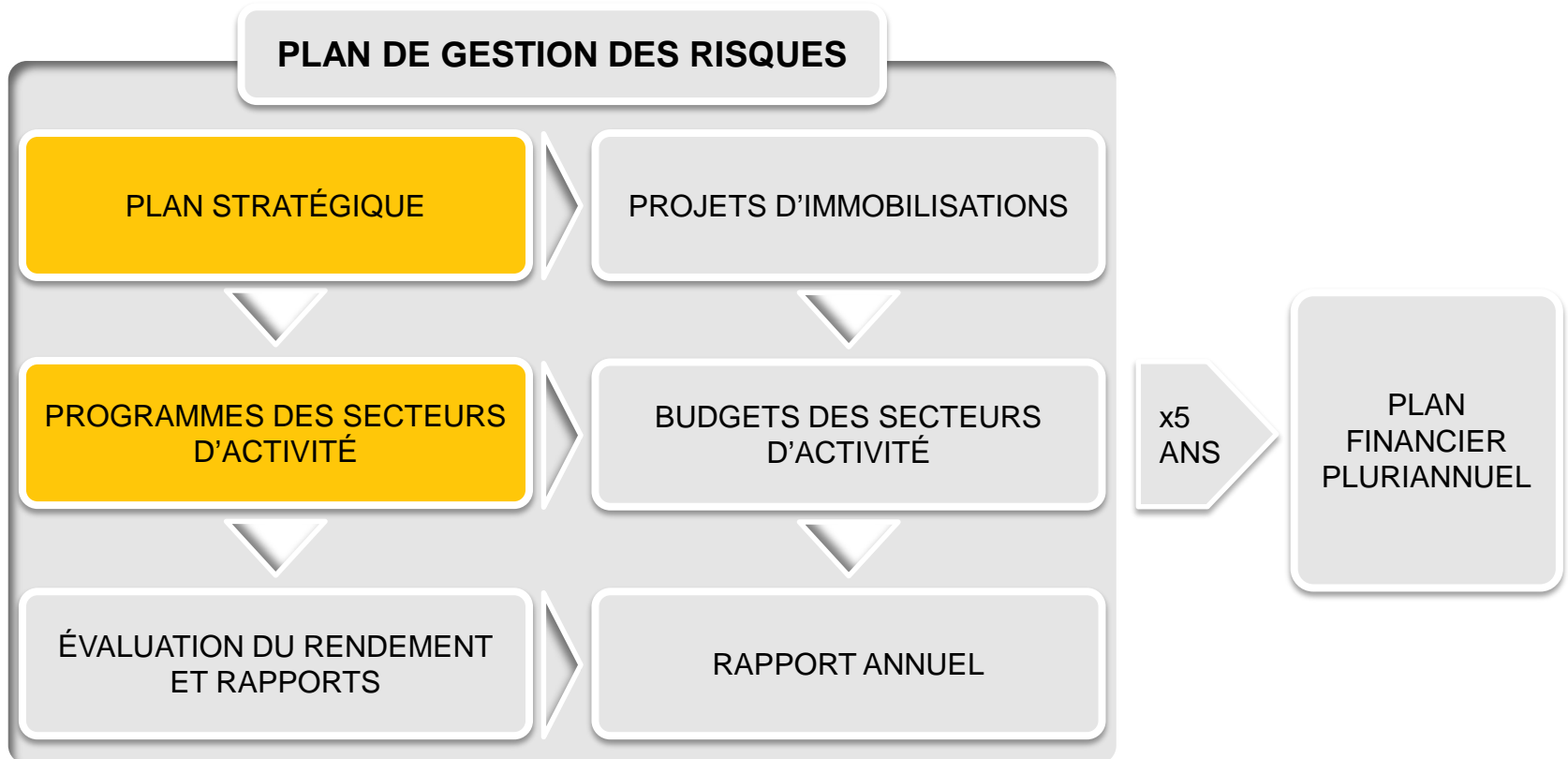
- Se reportent en tout temps au plan stratégique
- Le plan stratégique est utilisé pour l'établissement des objectifs annuels des gestionnaires principaux et du personnel
- Le plan stratégique sert de cadre de référence pour les rapports du personnel remis au chef et au conseil

Collectivité

- Le plan stratégique sert de cadre de référence pour les rapport faits à la collectivité
- Le plan stratégique est affiché dans tous les édifices publics de la collectivité
- Le plan stratégique est affiché en évidence sur le site Web de la Première Nation



# Intégration : Plan stratégique – programmes des secteurs d'activité

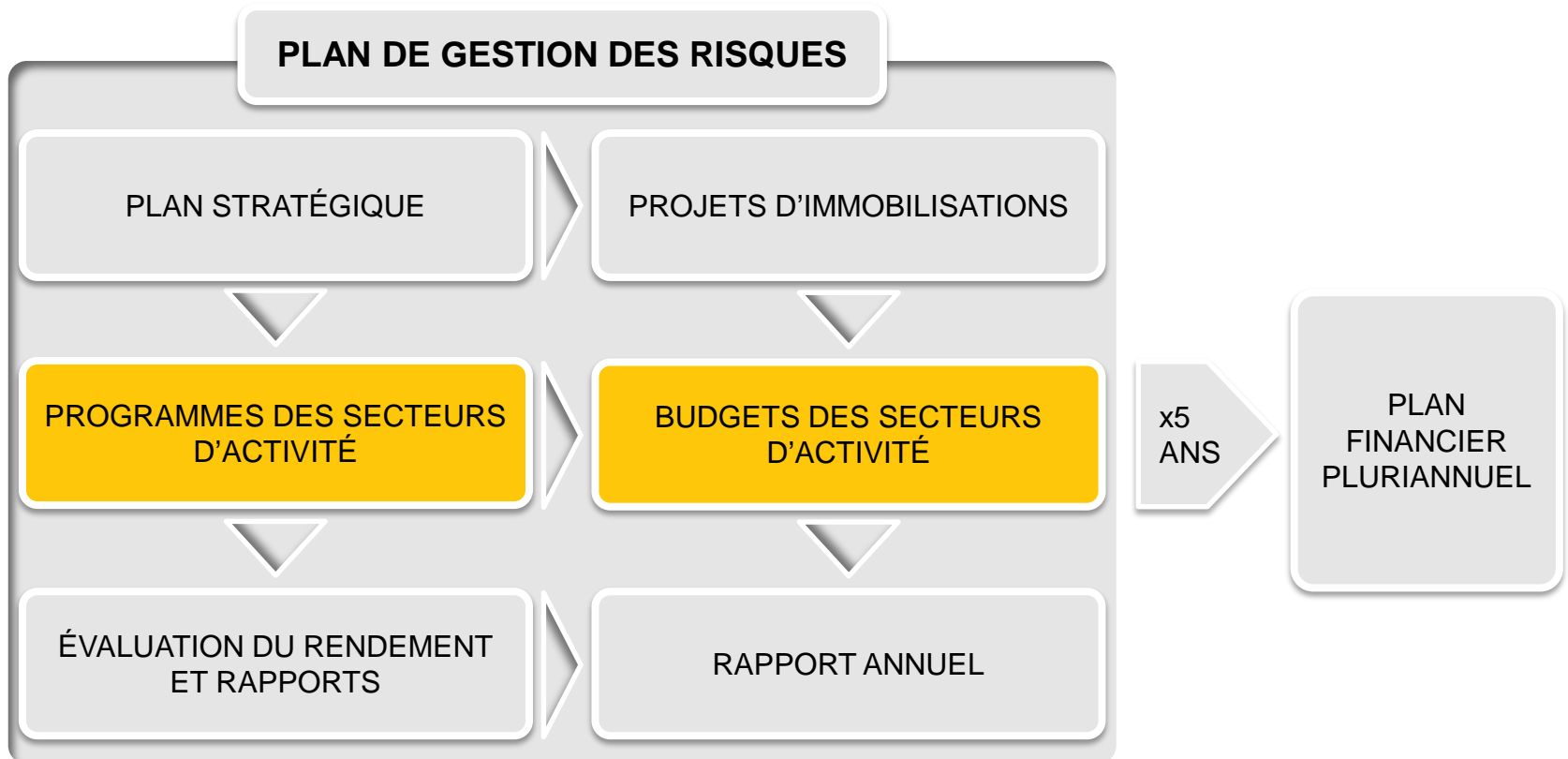


# Programmes de travail des secteurs d'activité

- Moyen de concrétiser la mission et la vision de la collectivité
- Tous les secteurs devraient en avoir un!
- Mis sur pied par le gestionnaire du secteur d'activité
- Contient :
  - objectifs ALIGNÉS sur le plan stratégique
  - principales activités devant être réalisées par le gestionnaire et par le personnel
- Guide les décisions du gestionnaire et du personnel



# Intégration : Programmes des secteurs d'activité – budgets des secteurs d'activité



# Budgets des secteurs d'activité

Comment les budgets des secteurs d'activité sont-ils déterminés?

Méthode  
traditionnelle

En fonction  
des montants  
actuels

En fonction des  
montants souhaités

Est-ce le gestionnaire  
qui détermine le budget?



Quelle méthode est  
utilisée?

# Budgets des secteurs d'activité

- Si les budgets ne sont pas dépensés pour les principales activités devant être réalisées par le gestionnaire afin d'atteindre les objectifs du secteur...

Si les budgets ne sont pas dépensés pour les principales activités devant être réalisées par le gestionnaire afin d'atteindre les objectifs du secteur...

Comment la Première Nation concrétisera-t-elle sa vision?

À quoi les gestionnaires et le personnel consacrent-ils leur temps?

Où va l'argent? Qui en bénéficie?

# Budgets des secteurs d'activité



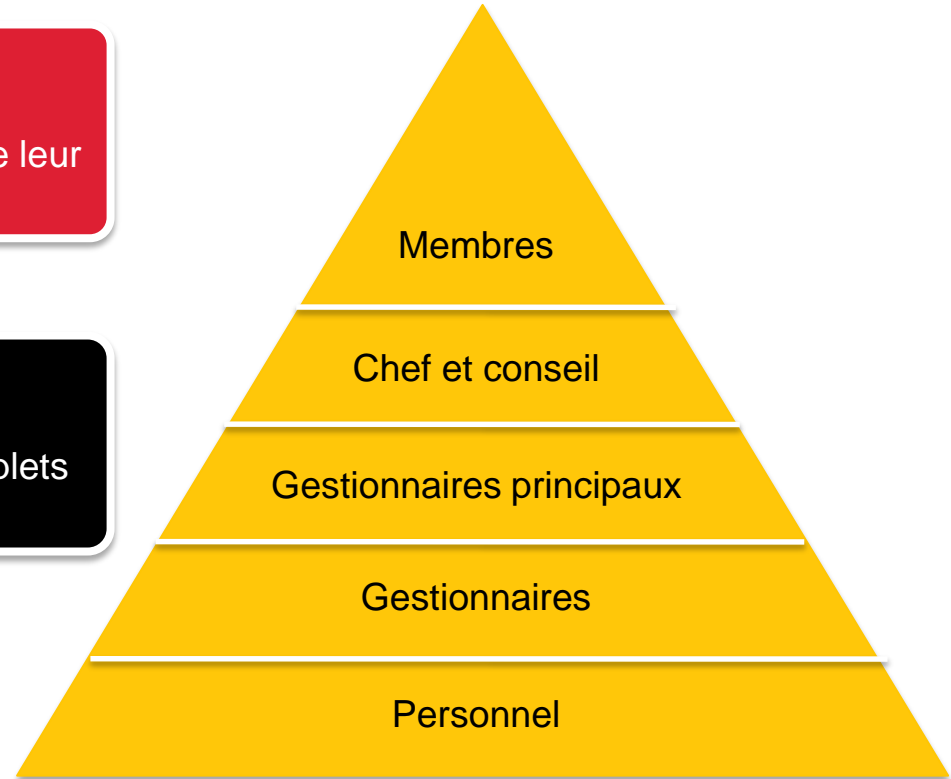
- Les gestionnaires doivent établir des budgets qui reflètent les objectifs du secteur d'activité
- Les gestionnaires doivent examiner la liste des principales activités pour le secteur et se poser les questions suivantes :
  - Combien ces activités coûteront-elles?
  - Quelles sont les fournitures, les ressources et le personnel dont j'aurai besoin?
  - Est-ce que je dispose de suffisamment d'argent? Y a-t-il d'autres moyens d'obtenir des fonds?
  - Quels sont les coûts fixes et récurrents? Est-ce qu'il contribue à l'atteinte de mes objectifs?
  - Puis-je éliminer et réduire certains coûts, ou même certaines activités, de manière à libérer des fonds pour des activités plus stratégiques?
  - Est-il possible d'entreprendre certaines activités dans la deuxième, la troisième, la quatrième ou la cinquième année du plan stratégique, plutôt que maintenant?



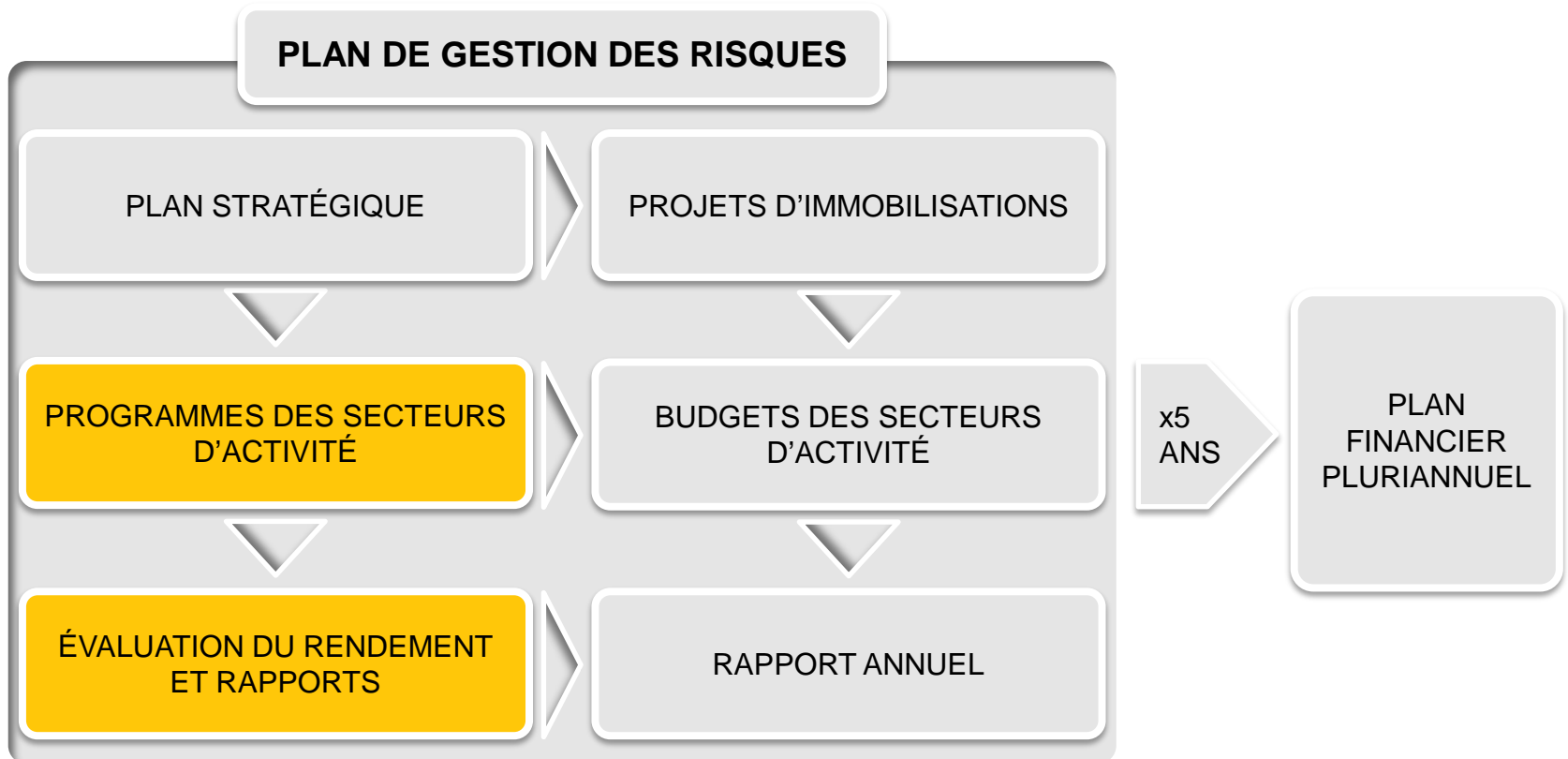
# Budgets des secteurs d'activité

**?** Comment amener les gestionnaires à prendre la responsabilité du budget de leur secteur d'activité?

**?** Comment amener les gestionnaires à créer des budgets stratégiques, complets et raisonnables?



# Intégration : Programmes des secteurs d'activité – évaluation du rendement et rapports

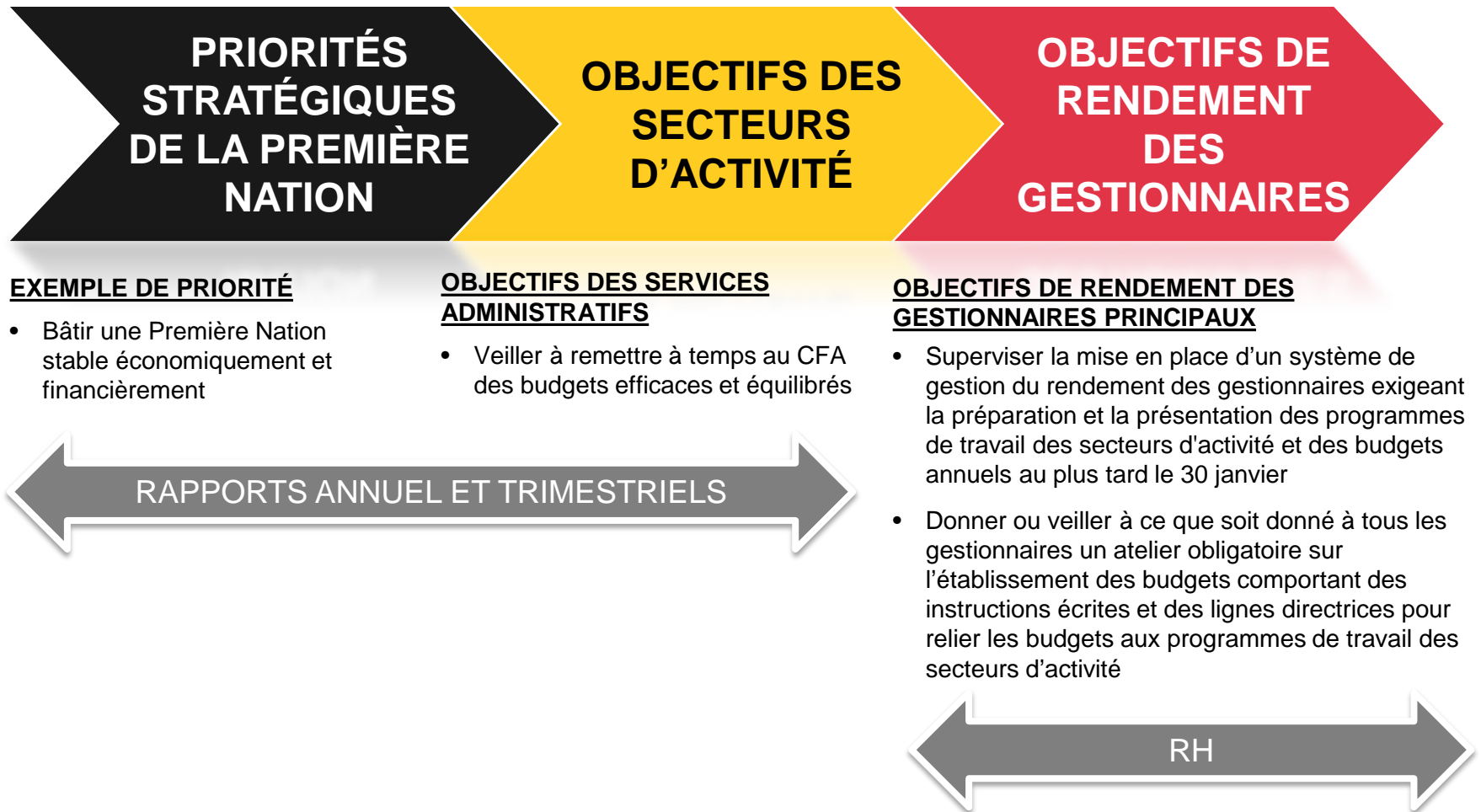




# Évaluation du rendement et rapports



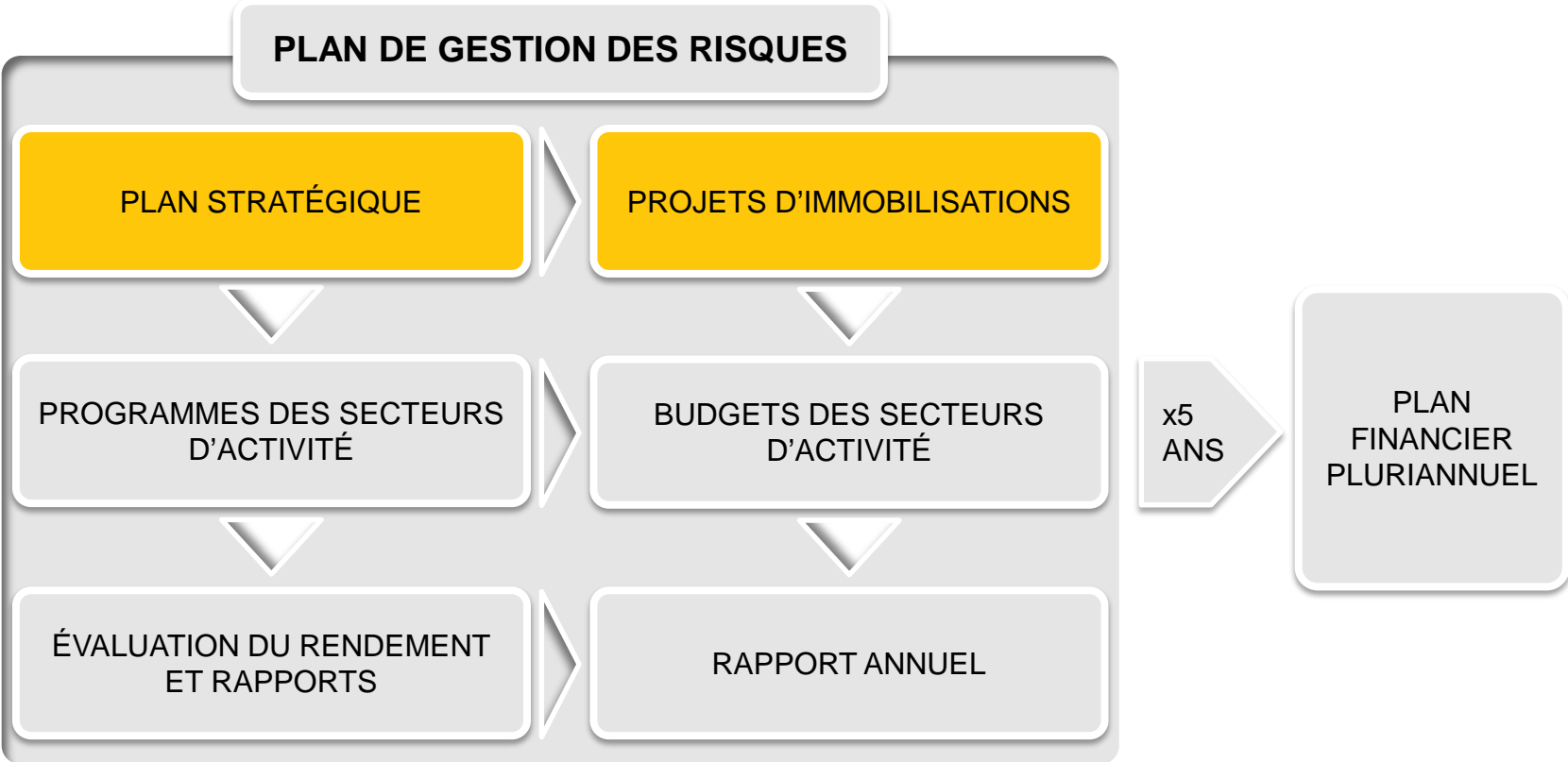
# Évaluation du rendement et rapports





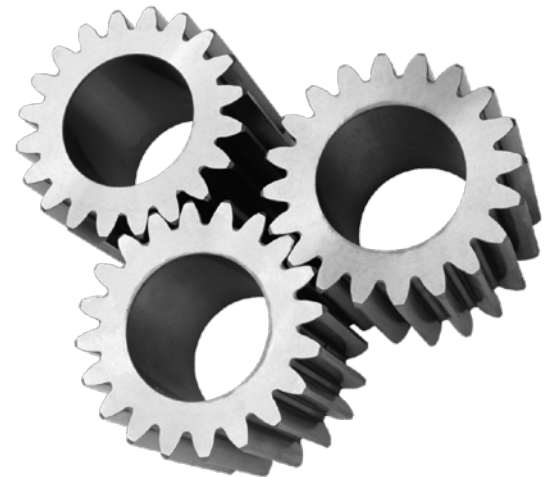
# Activité No 1

# Intégration : Plan stratégique — projets d'immobilisations



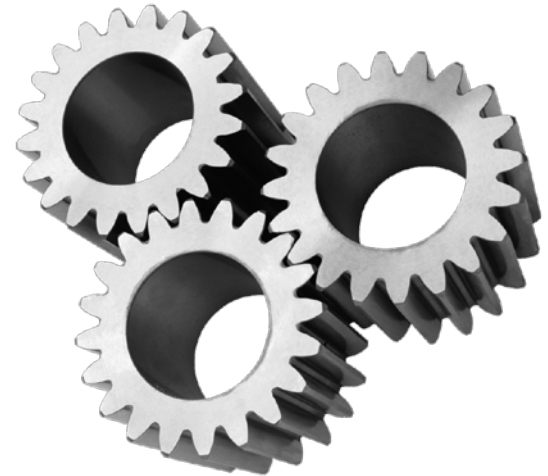
# Projets d'immobilisations

- Ai-je besoin de prévoir ces projets?
  - Il serait suprenant qu'une Première Nation crée un plan stratégique et établisse des priorités stratégiques qui ne comprennent AUCUNE amélioration au centre communautaire, aux installations de soins de santé, aux logements, etc.
- Ai-je besoin d'un fonds de réserve pour les mobilisations corporelles?
  - Si la Première Nation ne prévoit pas ces dépenses, comment pourra-t-elle avoir les fonds nécessaires pour construire, rénover ses principales immobilisations corporelles?

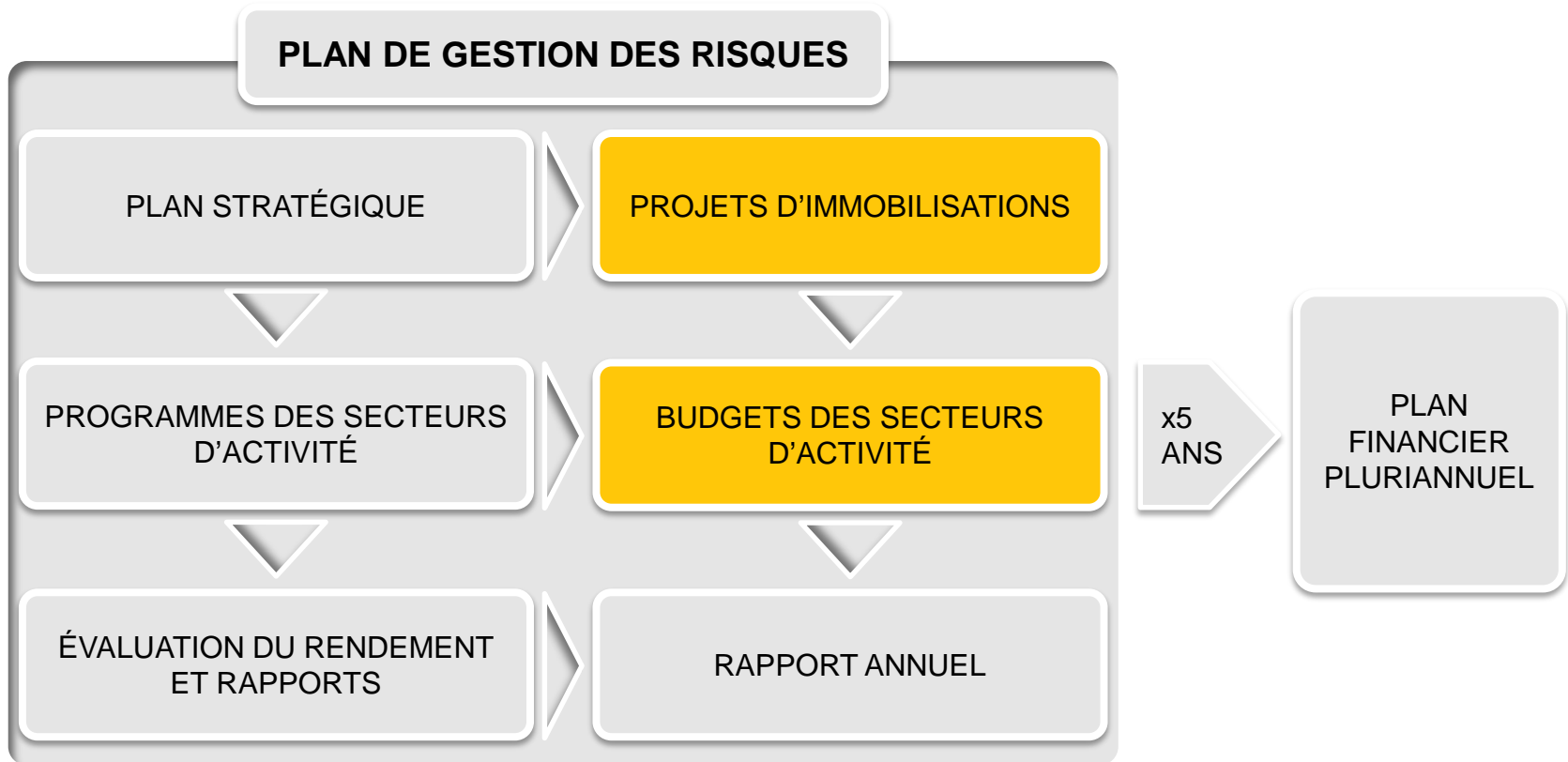


# Projets d'immobilisations

- La planification intégrée comprend des seuils ou des critères qui enclanchent le recours à une planification officielle des projets d'immobilisations (plan d'affaires, proposition de financement)
  - Déterminés en fonction de limites monétaires, de sources de financement, de types de projets ou de l'incidence pour la collectivité
- Des limites d'approbation des dépenses en immobilisations doivent être établies
- Les projets d'immobilisations doivent comprendre toutes les informations nécessaires pour prendre les décisions :
  - Viabilité financière
  - Exigences de fonctionnement
  - Évaluation des risques



# Intégration : Projets d'immobilisations — budgets des secteurs d'activité



# Projets d'immobilisations – Budgets des secteurs d'activité

- Les projets d'immobilisations constituent le programme de travail du secteur d'activité en matière d'infrastructures
- Les gestionnaires de tous les secteurs d'activité doivent tenir compte des projets d'immobilisations!
- Les nouvelles dépenses en immobilisations s'accompagnent souvent de coûts d'exploitation qui doivent être prévus au budget (p.ex. formation, entretien, carburant, etc.)



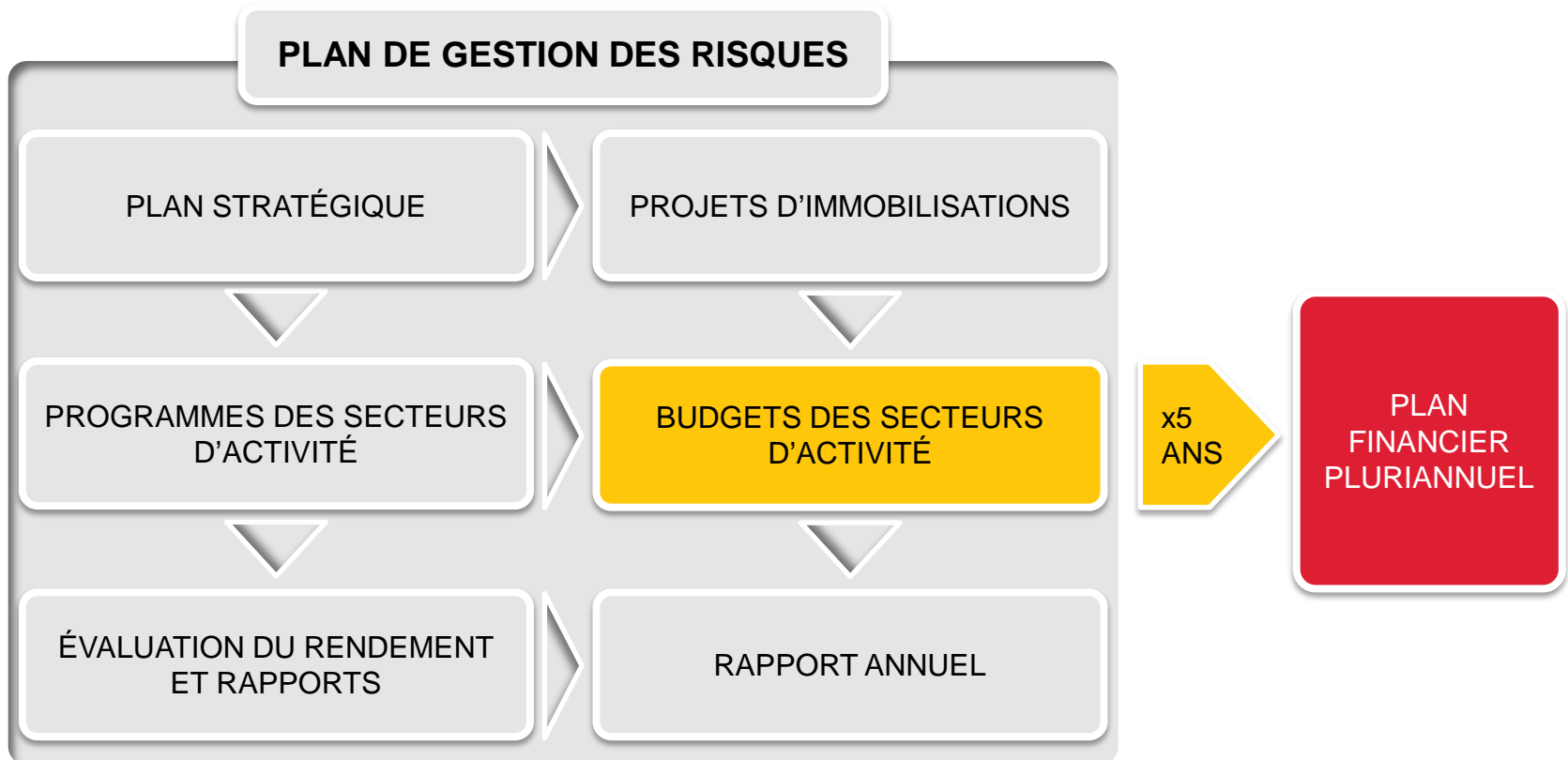


# Planification du cycle de vie des immobilisations corporelles

- Comprend toutes les immobilisations corporelles, même les petits articles utilisés quotidiennement
- Ordinateurs, mobilier et matériel de bureau
- Les gestionnaires oublient souvent de prévoir leur remplacement dans le budget
- Ces coûts peuvent sembler négligeables... jusqu'au moment où tout doit être remplacé en même temps!
- Un registre complet et à jour des immobilisations corporelles indiquant leurs années d'utilisation et leur durée d'utilité restante permet aux gestionnaires d'être PROACTIFS plutôt que RÉACTIFS



# Intégration : Budgets des secteurs d'activité – plan financier pluriannuel



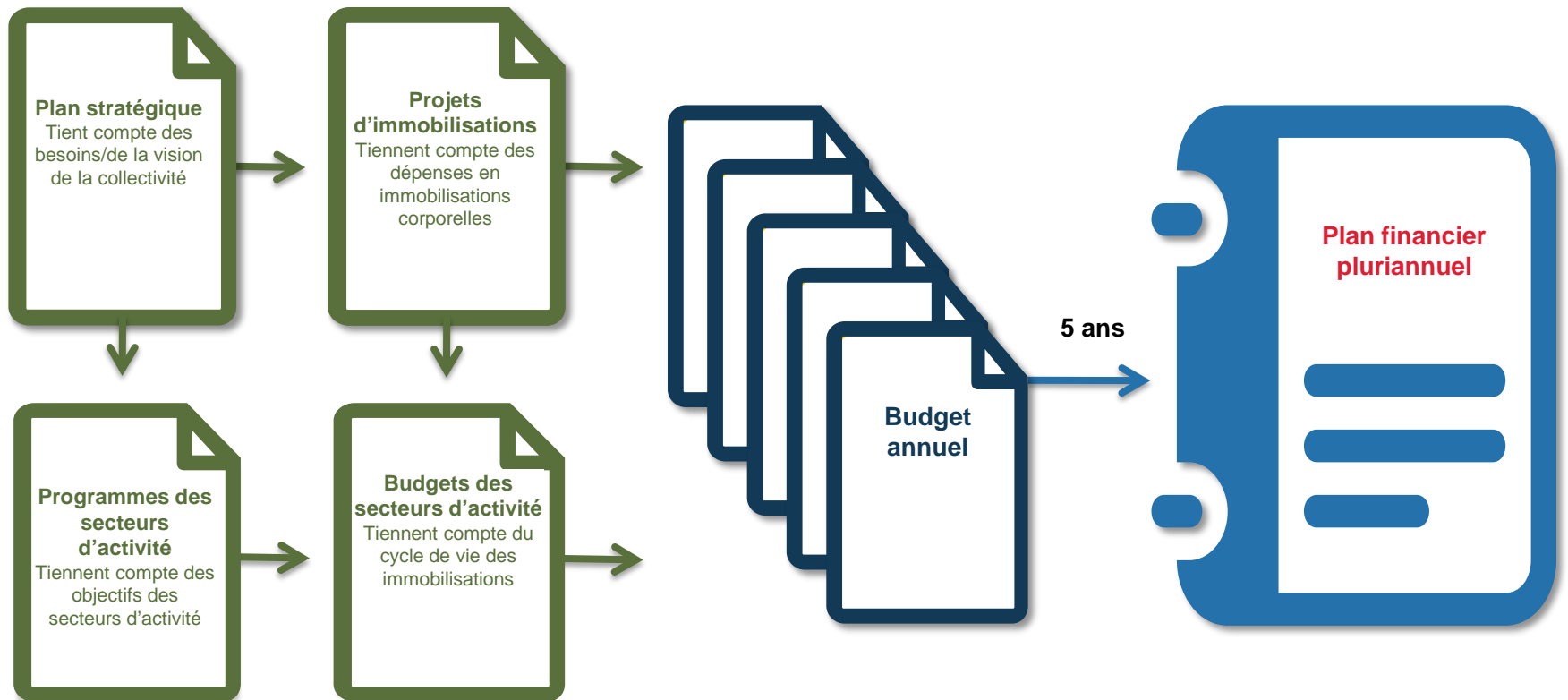
# Plan financier pluriannuel

- Les priorités du plan stratégique sont établies aux 5 ans
- Les programmes de travail des secteurs d'activité comprennent les principales activités à long terme échelonnées sur 5 ans
- Les projets d'immobilisations corporelles comprennent la construction ou l'acquisition d'immobilisations corporelles pour les 20 prochaines années et plus
- Les budgets des secteurs d'activité sont établis en fonction des programmes de travail des secteurs d'activité, lesquels sont établis en fonction du plan stratégique

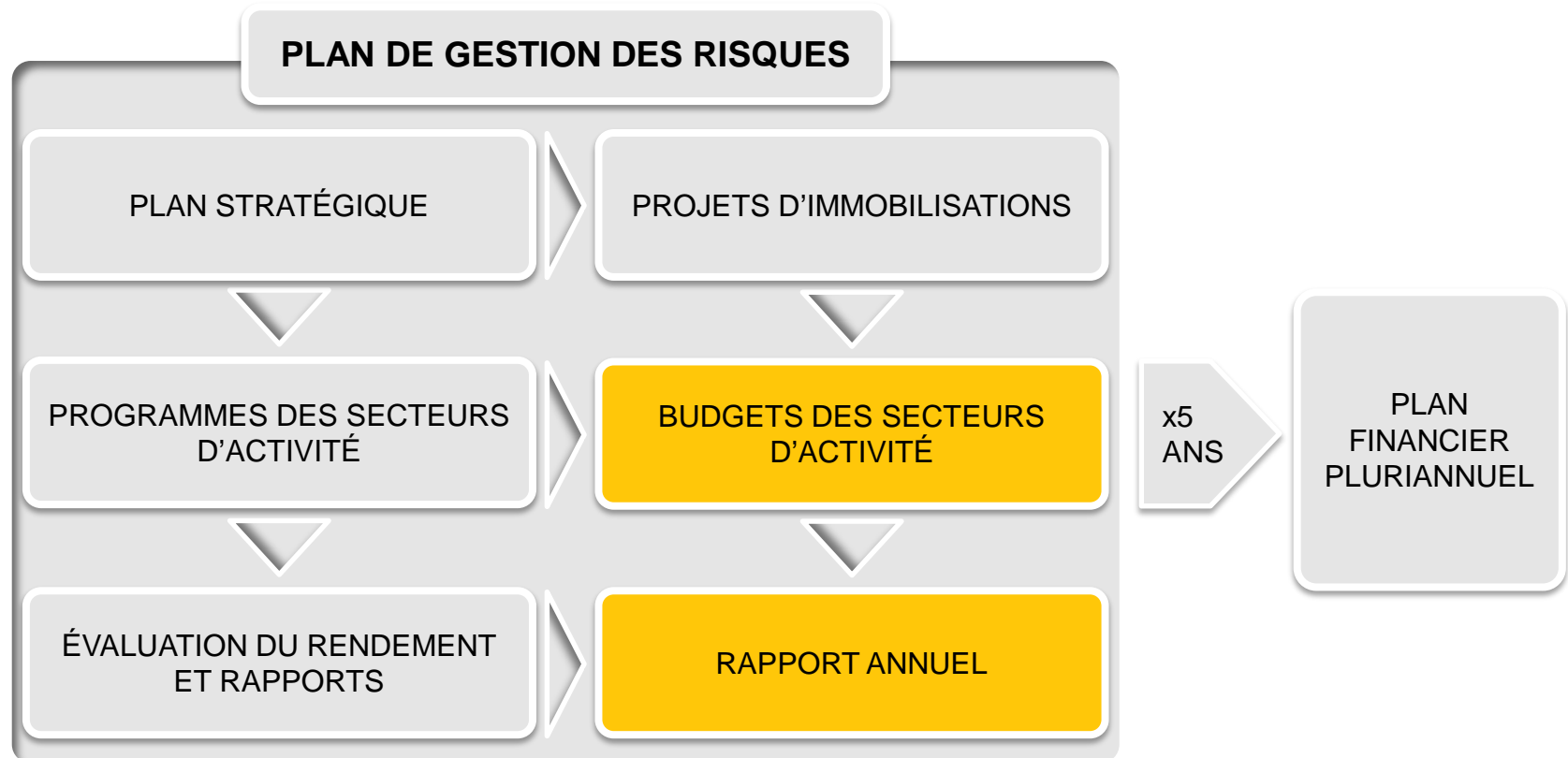




# Plan financier pluriannuel



# Intégration : Budgets des secteurs d'activité – rapport annuel





# Rapport annuel

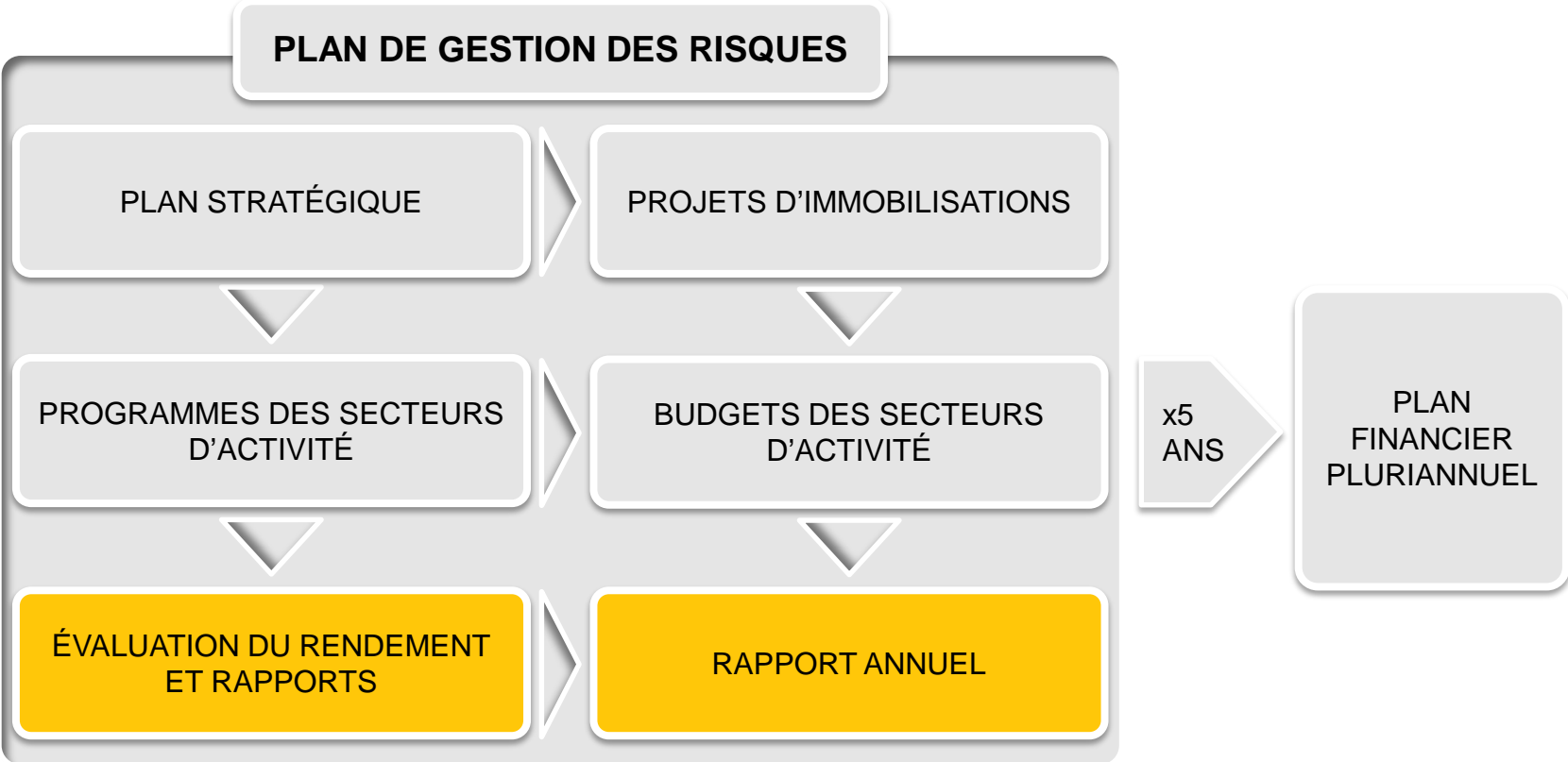
**Contient les états financiers audités de la Première Nation**

- Les états financiers audités montrent les **budgets des secteurs d'activité** par rapport aux dépenses réalisées
- Les éléments pour lesquels les montants prévus au budget étaient trop élevés ou insuffisants font l'objet d'une analyse

**Devrait également contenir d'autres analyses financières**

- Faits saillants et commentaires sur les états financiers
- Certification du Conseil de gestion financière des Premières Nations
- Analyse et rapport sur les risques et les incertitudes
- Analyse des variations par rapport à l'exercice précédent
- Évaluation des tendances

# Intégration : Évaluation du rendement et rapports – rapport annuel





# Rapport annuel

- Favorise la transparence et la reddition de comptes
- Permet de communiquer la progression de la Première Nation vers l'atteinte de ses objectifs stratégiques!
- Devrait contenir le plan stratégique de la Première Nation ou en faire mention et inclure les principaux indicateurs de rendement afin de montrer la progression
- Devrait comprendre une brève mise à jour ou un résumé des accomplissements de chaque secteur d'activité

## Lecteurs

- Membres
- Personnel
- Partenaires d'affaires
- Organismes de financement

Ressource  
du CGS  
disponible



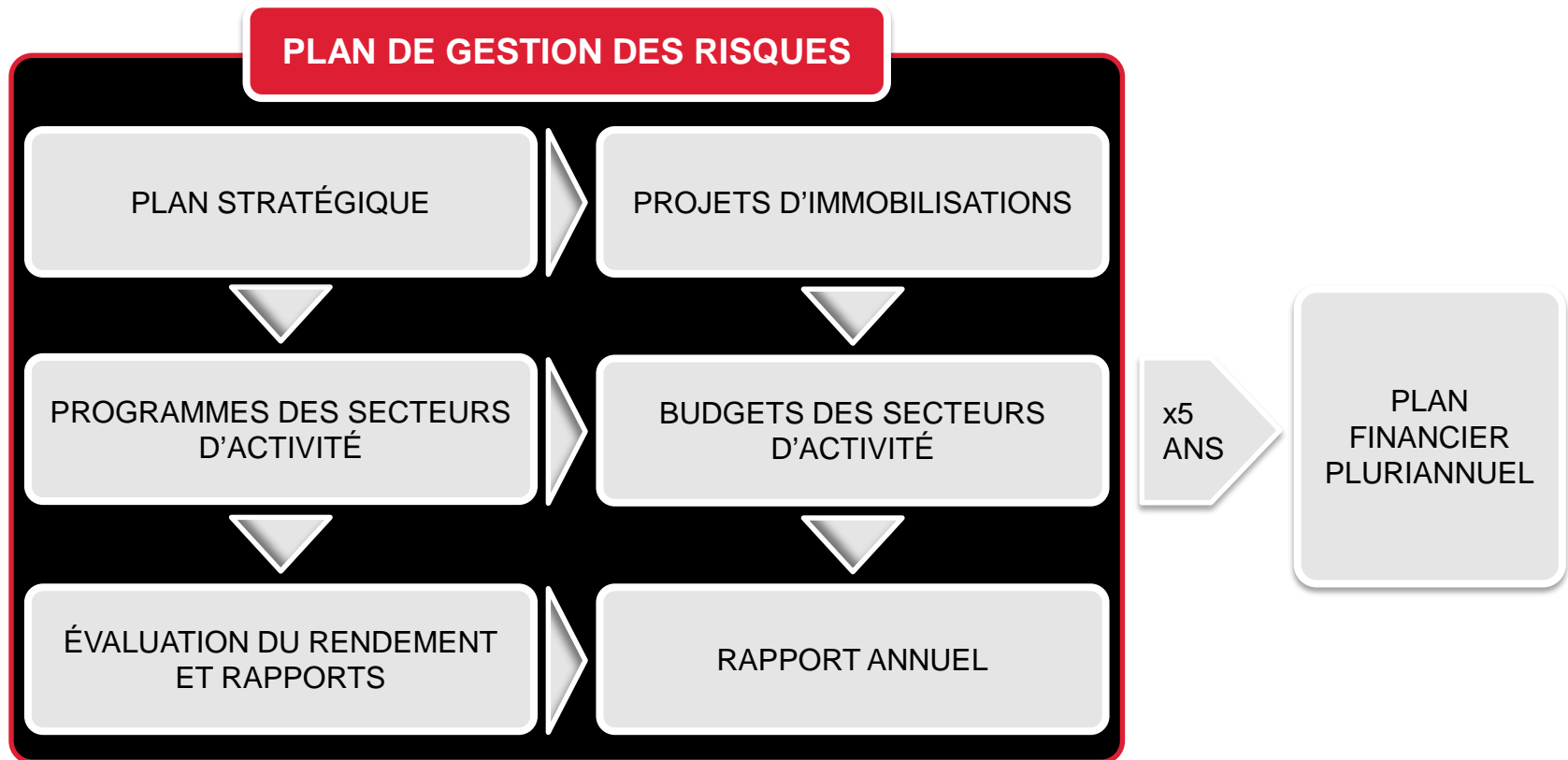




# Rapport annuel – 5 thèmes principaux



# Intégration : Gestion des risques





# Qu'est-ce que la gestion des risques?

- Le processus visant à augmenter les chances pour votre Première Nation de concrétiser sa vision ainsi que ses priorités et ses objectifs stratégiques.

## Planification stratégique et pour les secteurs

Programmes, activités et actions pour concrétiser votre vision d'avenir



Priorités et objectifs  
Comment concrétiser votre vision d'avenir



## Gestion des risques

Gestion des risques et moyens de réduire leur incidence



Risques  
Événements pouvant menacer votre vision d'avenir



Vision d'avenir



# Qu'est-ce que la gestion des risques?

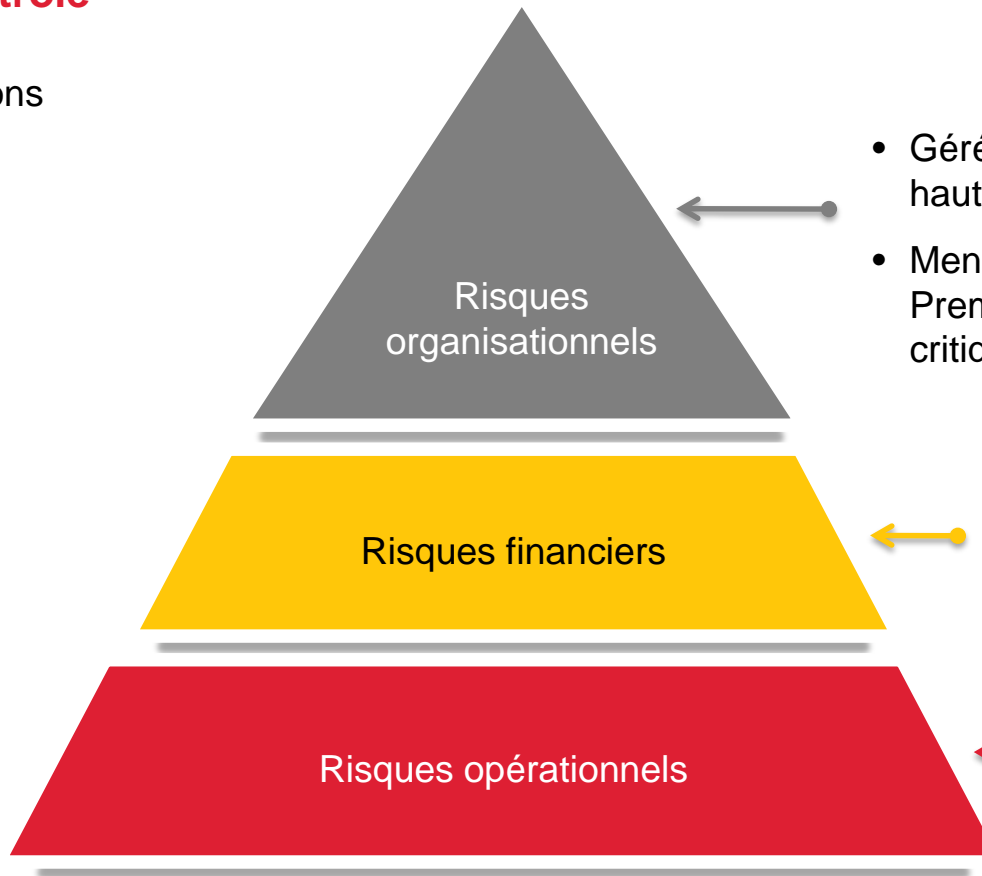
## Source de contrôle

## Niveau

Bonnes décisions



Règles  
adéquates



- Gérés par le conseil et la haute direction
- Menaces à la viabilité de la Première Nation—menaces critiques

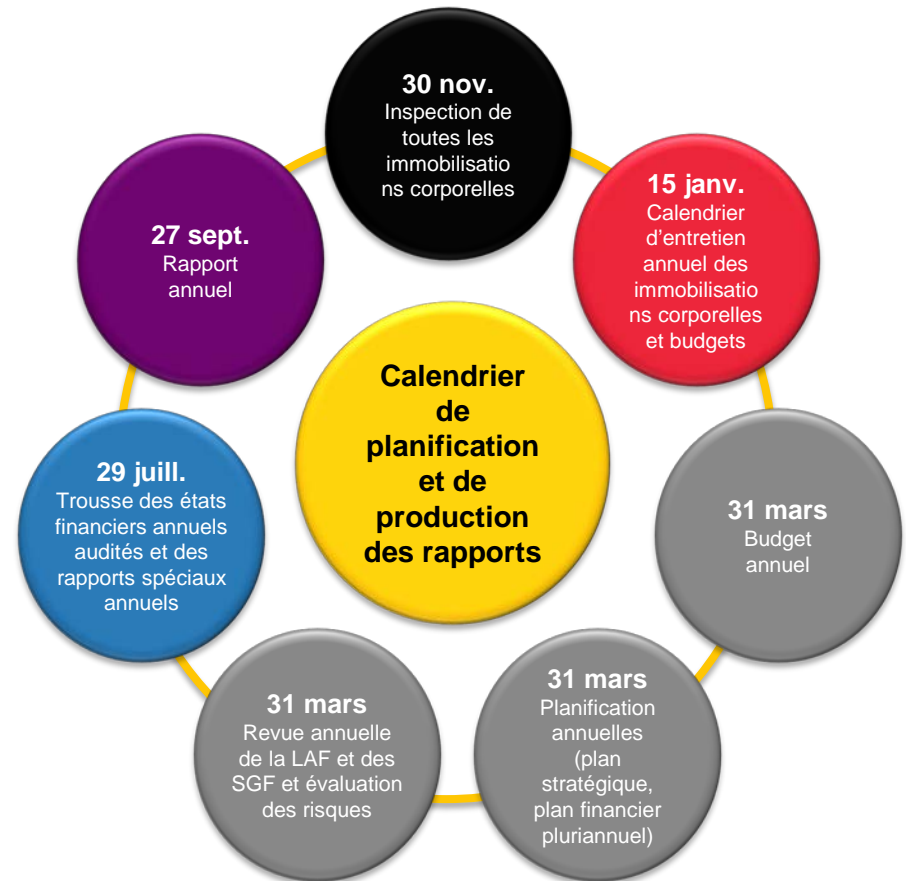
- Gérés par le Comité des finances et d'audit et les secteurs d'activité

- Gérés par les secteurs d'activité

# Qui fait quoi, et à quel moment?

# Qui fait quoi? Et à quel moment?

- Rôles et responsabilités :
  - Comité des finances et d'audit
  - Chef et conseil de Première Nation
  - Gestionnaire principal
  - Gestionnaire principal des finances
  - Gestionnaires des secteurs d'activité
  - Responsables des programmes



# Implication de la collectivité

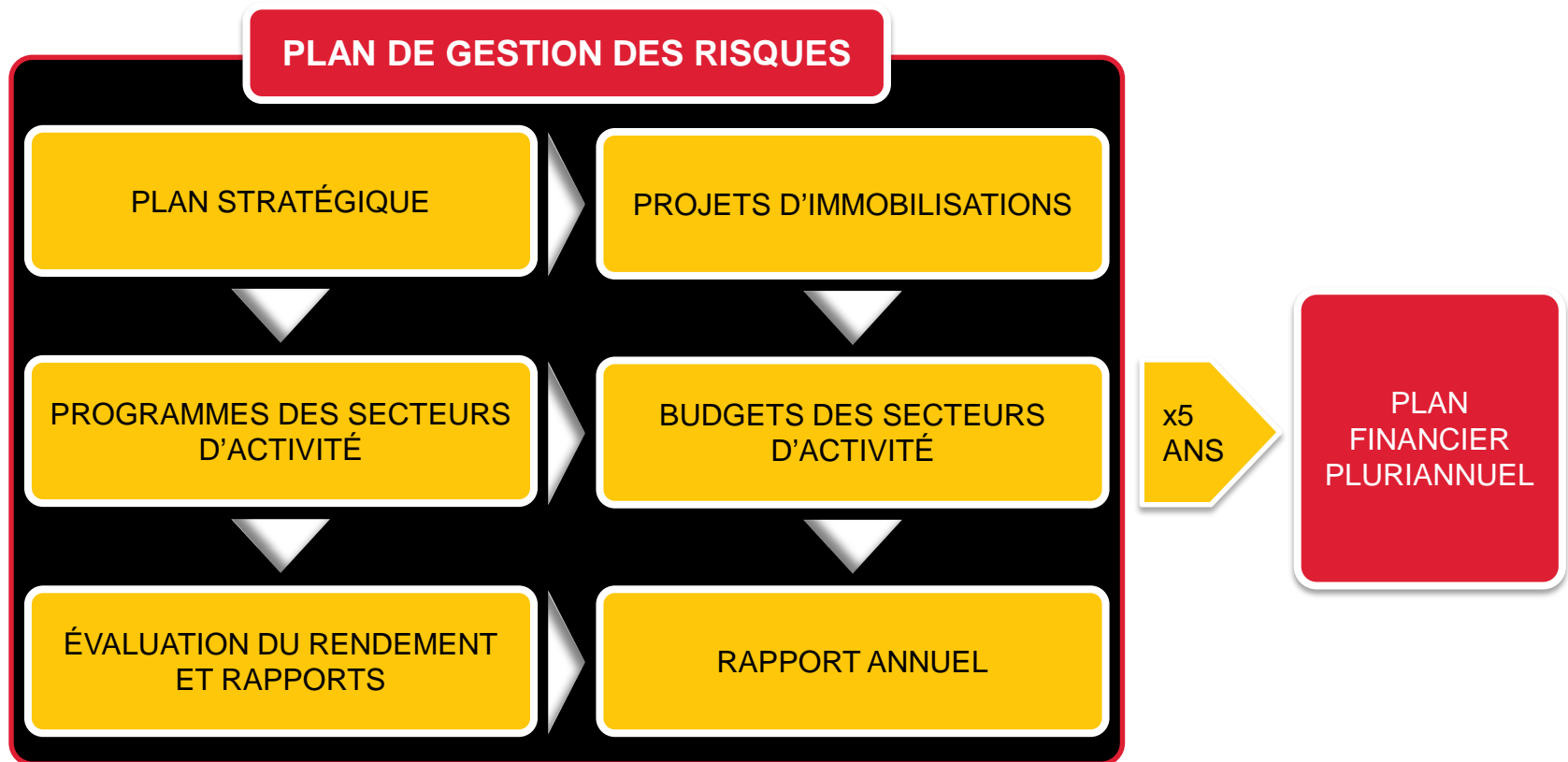
- Pour bâtir la réussite, il est important que la collectivité s'implique ou qu'elle soit informée des éléments suivants :
  1. Processus de planification et d'établissement des budgets
  2. Plan financier pluriannuel
  3. Déficits et dépenses non récurrentes
  4. Contraction de dettes
  5. Immobilisations corporelles (y compris les emprunts s'y rattachant)
  6. Modifications proposées concernant la LAF



# Activité No 2



# Résumé



## Principaux éléments



Tout changement se répercute sur des éléments interreliés



On ne peut pas faire cavalier seul



Le processus de planification doit être relié aux objectifs de rendement



Les risques peuvent se transformer en opportunités

# La clé de la réussite

Commencez par établir un plan stratégique solide



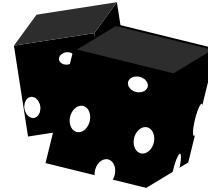
Adaptez le processus à votre Première Nation



Responsabilisez vos gestionnaires



Gérez les risques



Faites savoir qui fait quoi et à quel moment





# Questions

# Communiquer avec le Conseil de gestion financière des Premières Nations

Téléphone : 1 877 925-6665

[www.fnfmb.com](http://www.fnfmb.com)