



# Conseil de gestion financière des Premières Nations

Planification intégrée  
Atelier préparatoire du CGF

Le 2 octobre 2017



# Planification financière pluriannuelle



## Qu'est-ce qu'un plan financier pluriannuel?

- Budget des 12 prochains mois et des 4 années suivantes
- Il s'agit de la base du plan stratégique de la Première Nation, c'est-à-dire le « comment »





## Pourquoi une Première Nation devrait-elle avoir un plan financier pluriannuel?

- Planifier au-delà de la 7e génération – Les Premières Nations sont au service de leurs membres actuels et futurs
- Les immeubles et équipements d'aujourd'hui (usine de traitement d'eau, routes, maisons, écoles) sont là pour les générations d'aujourd'hui et de demain
- La planification financière pluriannuelle est le moyen d'assurer la santé et le bien-être de la Nation dans l'avenir





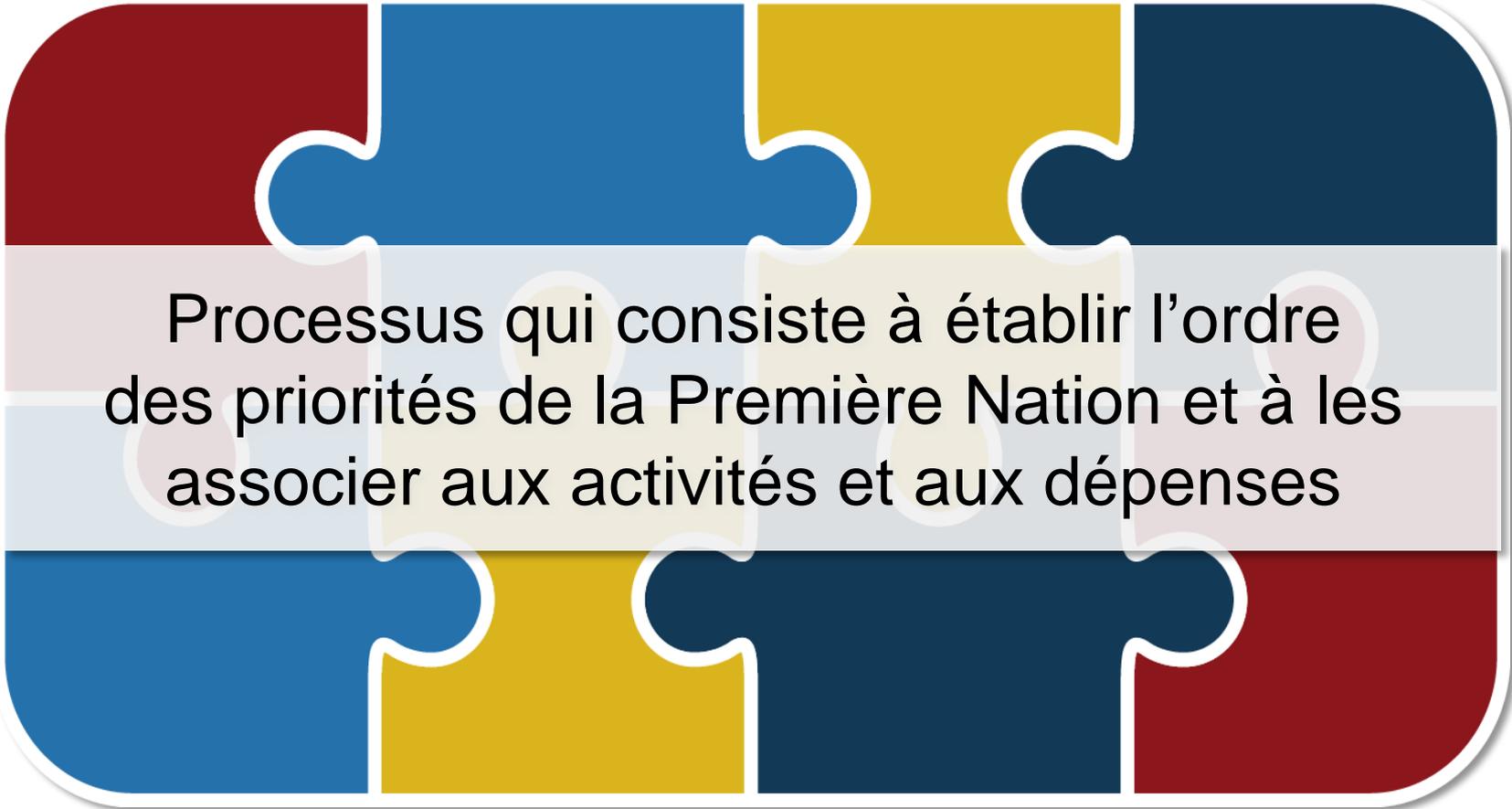
## Planification financière pluriannuelle

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





## 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

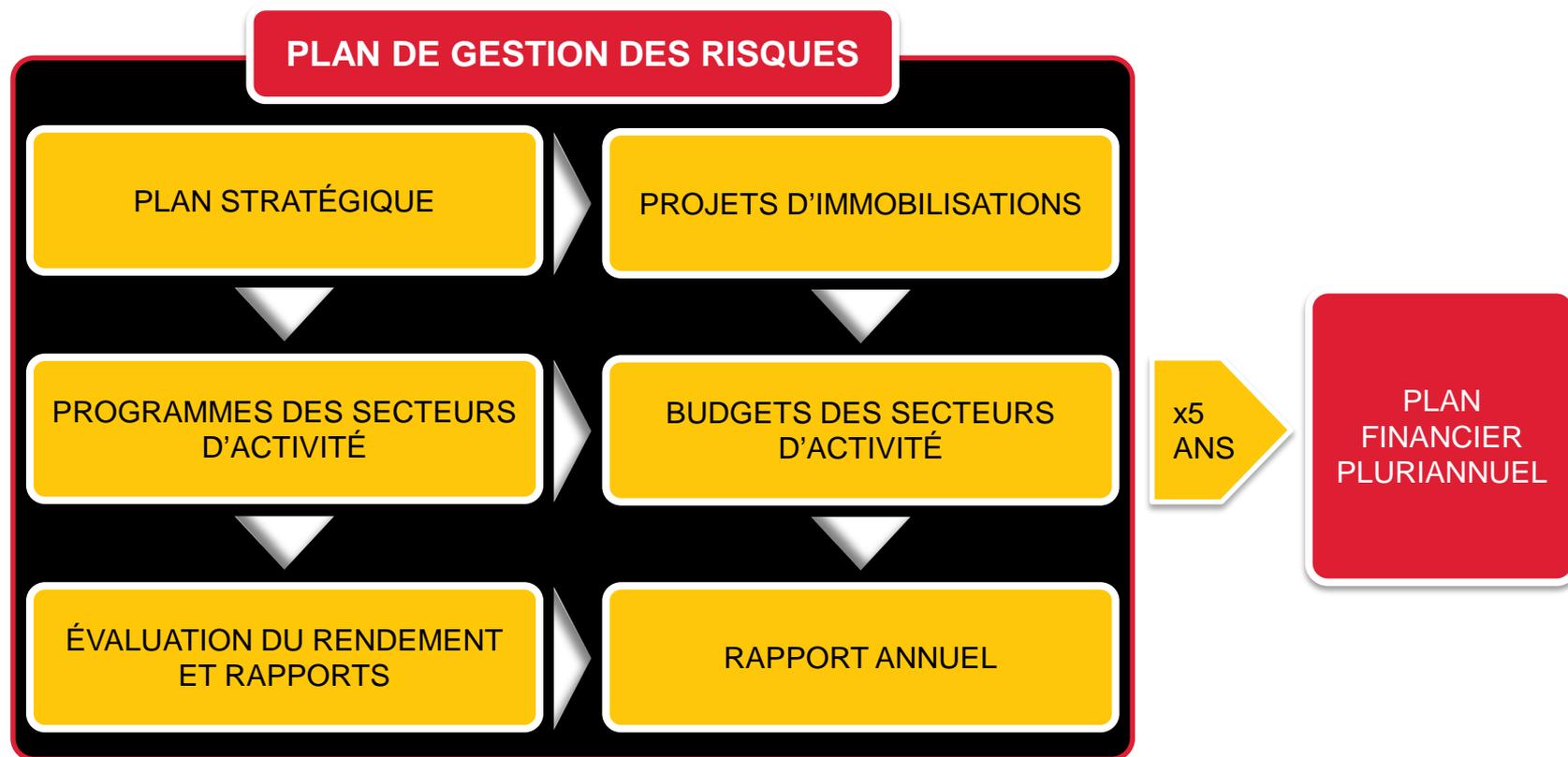


## Pourquoi faire une planification intégrée?

- ✓ 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

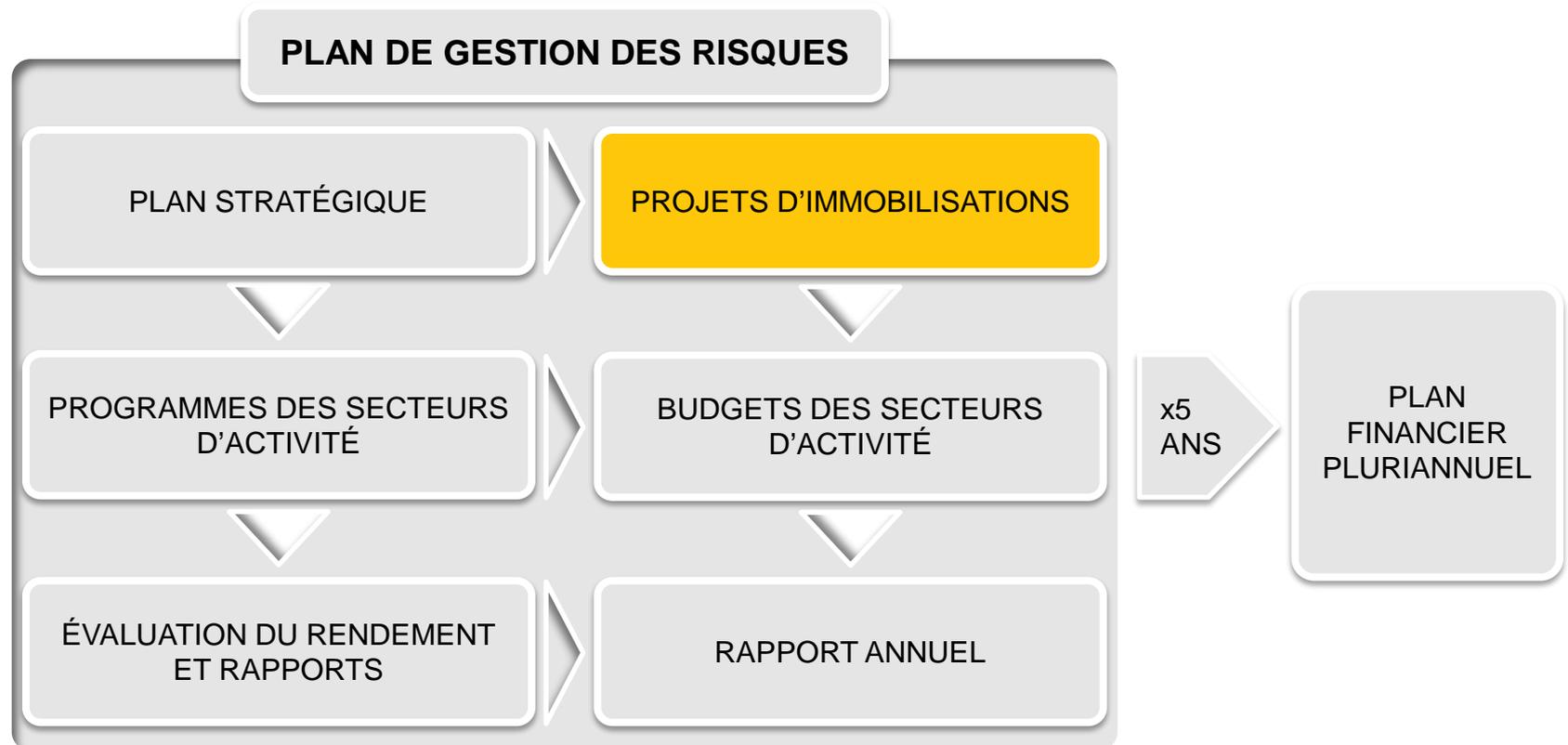


# À quoi ressemble la planification intégrée?





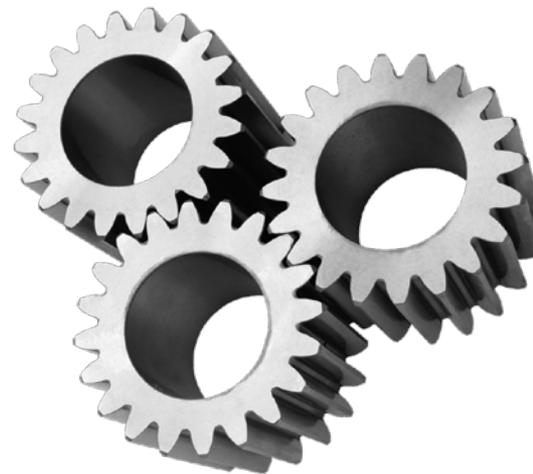
# Intégration : Plan stratégique – projets d’immobilisations





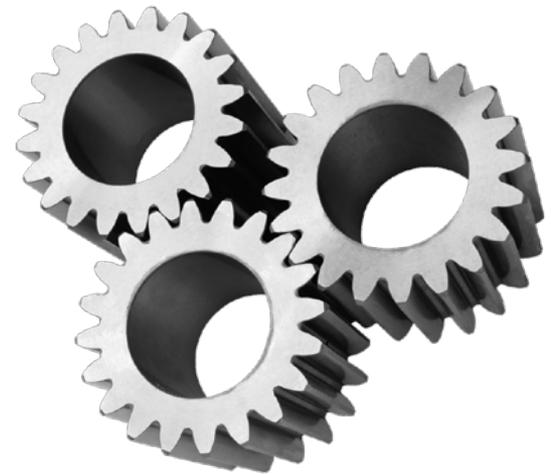
## Programme de projets d'immobilisations et planification du cycle de vie

- Pourquoi ma Première Nation a-t-elle besoin de planifier le cycle de vie?
  - Les immobilisations ne sont pas éternelles et doivent être remplacées
  - La planification de ce remplacement est ce que l'on appelle la « planification du cycle de vie »
  - Les projets d'immobilisations découlent du plan stratégique
- Avons-nous besoin d'un « fonds de réserve » pour les immobilisations?
  - Si une Première Nation ne PRÉVOIT pas ces dépenses, comment pourra-t-elle avoir les fonds nécessaires pour construire, rénover ou remplacer ses principales immobilisations?



# Projets d'immobilisations

- La planification intégrée comprend des seuils ou des critères qui enclenchent 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

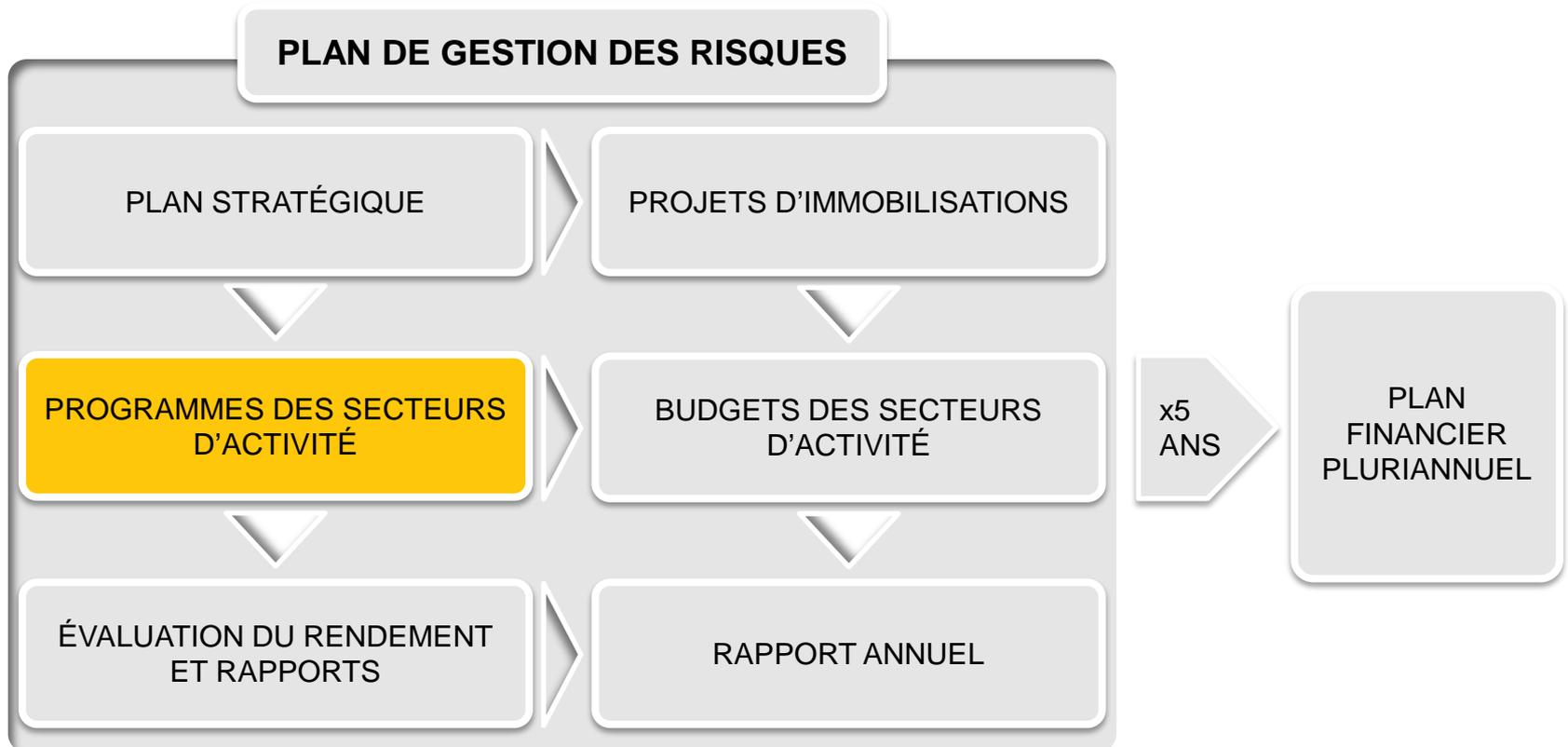


# Planification du cycle de vie des immobilisations

- Ne vise pas que les immeubles et les équipements; comprend également les petits articles utilisés quotidiennement (ordinateurs, mobilier de bureau, etc.)
- 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 indiquant leurs années d'utilisation et leur durée d'utilité restante permet aux gestionnaires d'être PROACTIFS plutôt que RÉACTIFS



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

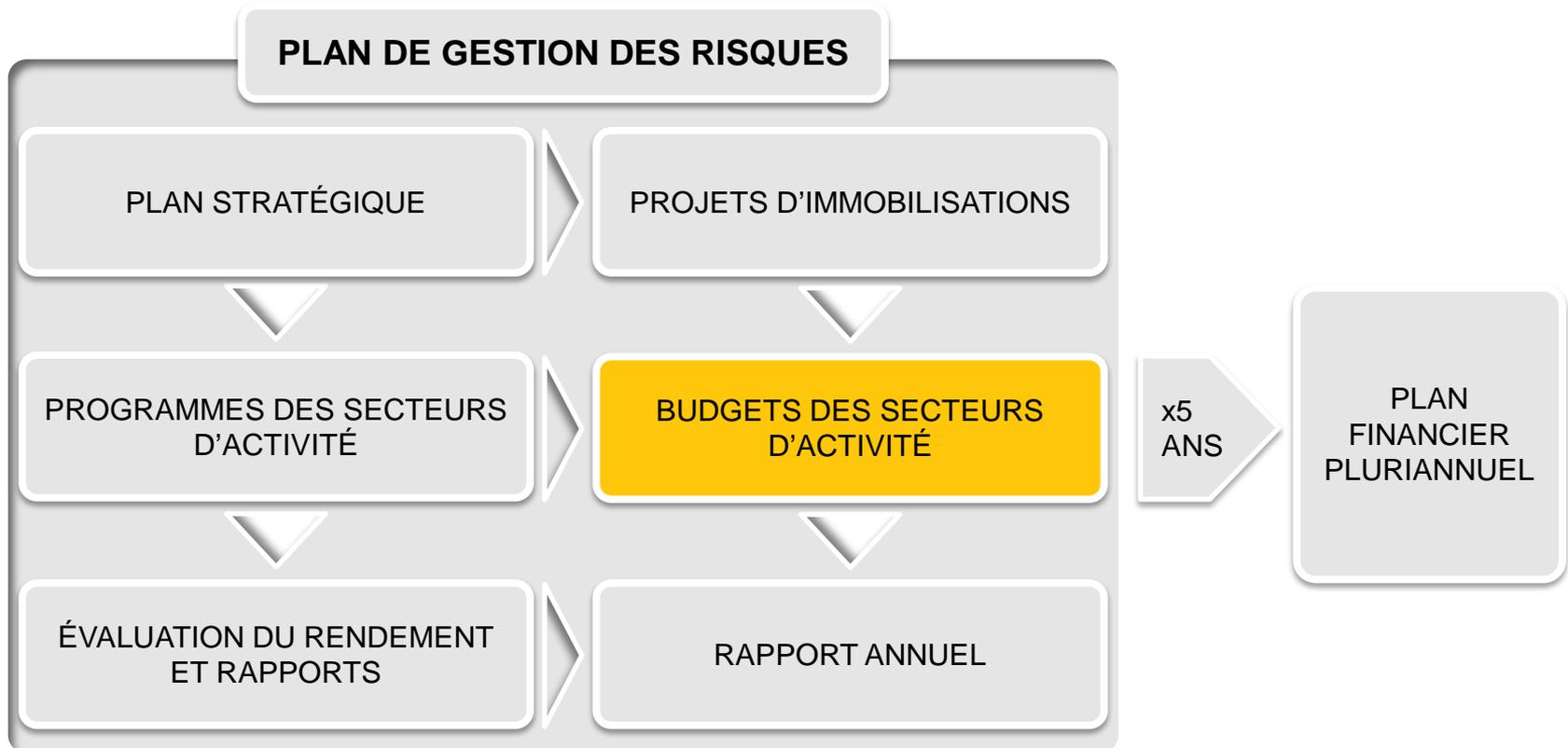


# Programmes de travail des secteurs d'activité

- 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  
disponibles

En fonction des  
montants souhaités

Est-ce le gestionnaire ou  
le Service des finances  
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



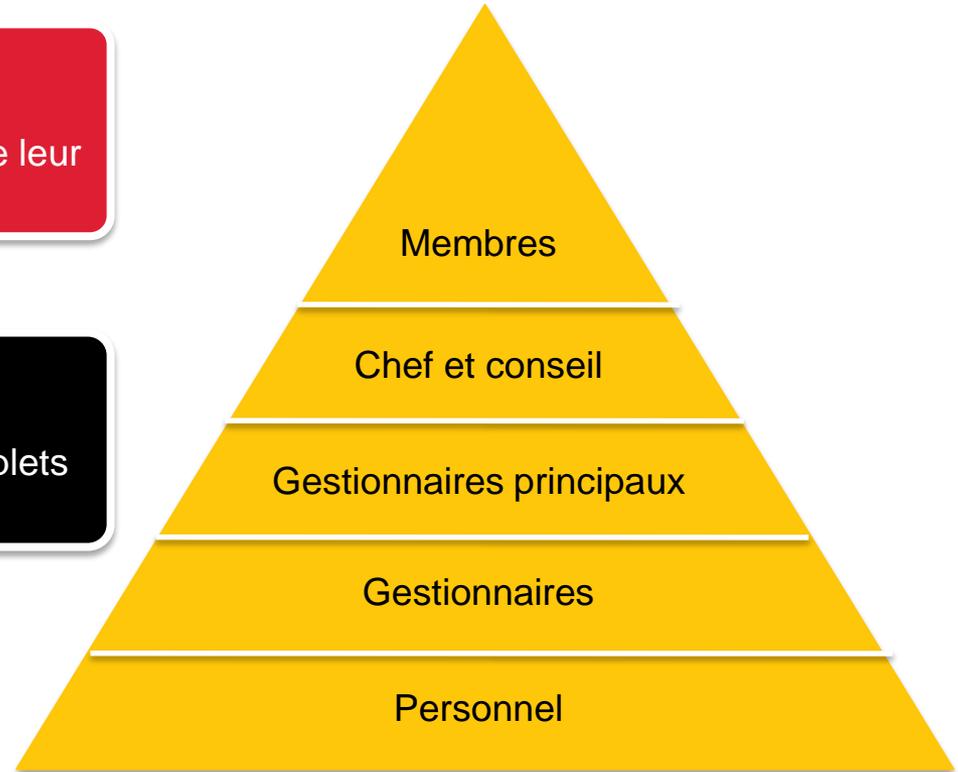
- Les gestionnaires doivent établir des budgets qui reflètent les objectifs de leur secteur d'activité
- Les gestionnaires doivent examiner la liste des principales activités pour le secteur et se poser les questions suivantes :
  - Combien ces activités coûteront-elles?
  - Quelles sont les fournitures, 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 mes 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?



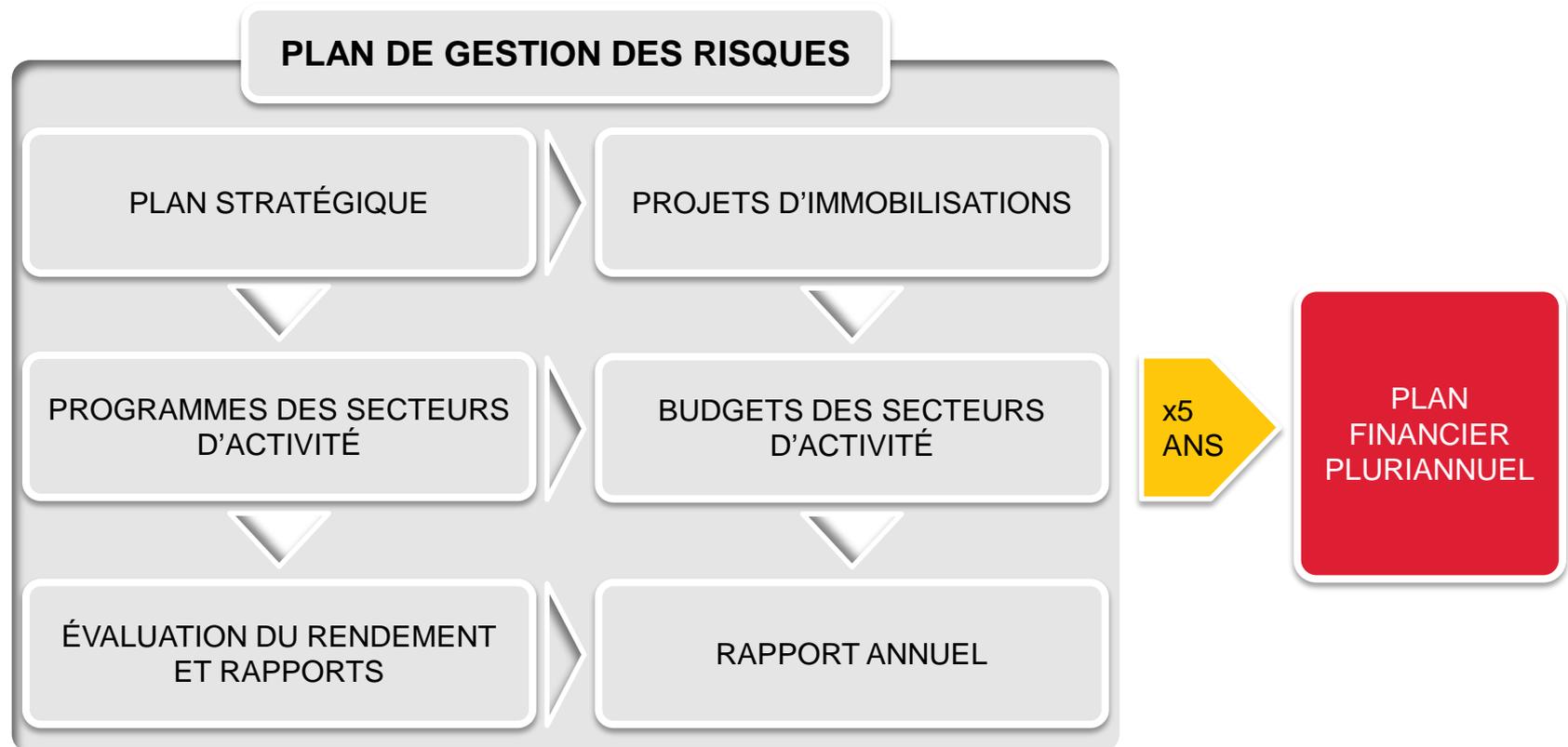
# Budgets des secteurs d'activité – Projets d'immobilisations

- 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 de fonctionnement qui doivent être prévus au budget (p.ex. formation, entretien, carburant, etc.)





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





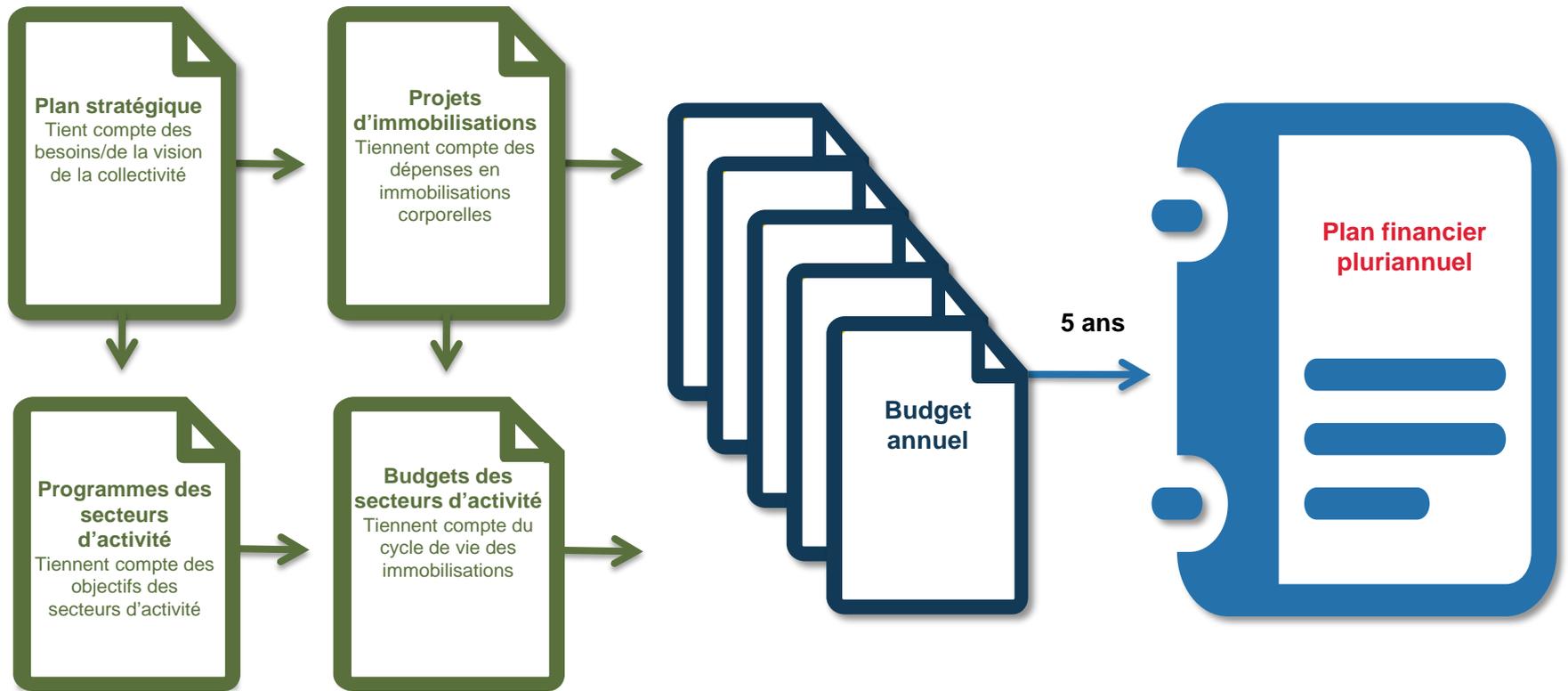
# Plan financier pluriannuel

- Les priorités du plan stratégique sont établies aux 5 ans
- Les projets d'immobilisations comprennent la construction ou l'acquisition d'immobilisations pour les 20 prochaines années et plus
- Les programmes de travail des secteurs d'activité comprennent les principales activités pour les 12 prochains mois, d'après le plan stratégique
- Les budgets de fonctionnement découlent des programmes de travail des secteurs d'activité





# Plan financier pluriannuel



## Exemple – Plan financier pluriannuel

- Depuis 7 ans, la Première Nation Admirable doit faire bouillir son eau avant de la boire. Elle envisage la construction d'une nouvelle usine de traitement d'eau.
- La Première Nation Admirable a demandé des soumissions à plusieurs fournisseurs pour le coût de ce projet d'immobilisations. Les prochaines diapositives résument ce processus.

# Exemple – Plan financier pluriannuel

## Construction d'une nouvelle usine de traitement d'eau

<u>COÛTS DE CONSTRUCTION</u>		Année	<u>COÛTS DE GESTION DE PROJET PAR LA PREMIÈRE NATION</u>		Année
Mobilisation	500 000 \$	1	Conception technique	1 000 000 \$	1
Travaux sur le terrain	1 300 000 \$	1	Débours	100 000 \$	1,2
Usine de traitement d'eau	3 000 000 \$	2	Gestion de projet professionnelle	200 000 \$	1,2
Stockage de l'eau	1 800 000 \$	2	Coordination de projet	200 000 \$	1,2
Travaux environnementaux	600 000 \$	2	<b>Total des coûts de gestion de projet</b>	<b>1 500 000 \$</b>	
Conduites	7 800 000 \$	2			
Cautiionnements et assurances	200 000 \$	1			
<b>Total des coûts de construction</b>	<b>15 200 000 \$</b>				
<b>COÛTS DES SERVICES PROFESSIONNELS</b>			<b>TOTAL DES COÛTS</b>	<b>19 370 000 \$</b>	1,2
Conception technique	1 000 000 \$	1			
Administration des contrats	1 000 000 \$	1,2			
Tests du matériel et des sols	70 000 \$	1			
Administration par la Première Nation	300 000 \$	1,2			
Gestion de projet	300 000 \$	1,2			
<b>Total des coûts des services professionnels</b>	<b>2 670 000 \$</b>				

# Exemple – Plan financier pluriannuel

TROUSSE D'AIDE À LA DÉCISION - IMMOBILISATIONS									
Usine de traitement d'eau					Secteur : Dépenses en immobilisations				
					1 <sup>re</sup> année	2 <sup>e</sup> année	3 <sup>e</sup> année	4 <sup>e</sup> année	5 <sup>e</sup> année
<b>Immobilisations</b>									
<b>Coûts</b>	Construction				2 000 000 \$	13 200 000 \$			
	Services professionnels				970 000 \$	1 700 000 \$			
	Gestion du projet par la Première Nation				1 250 000 \$	250 000 \$			
	<b>Total des dépenses en immobilisations</b>				<b>4 220 000 \$</b>	<b>15 150 000 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>
<b>Financement</b>	Financement par contributions				2 110 000 \$	7 575 000 \$			
	Fonds de règlement				50 000 \$	50 000 \$			
	Exédent								
	Dettes								
	<b>Total du financement</b>				<b>2 160 000 \$</b>	<b>7 625 000 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>
<b>Excédent (insuffisance) provenant des dépenses en immobilisations</b>					<b>(2 060 000 \$)</b>	<b>(7 525 000 \$)</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>

# Exemple – Plan financier pluriannuel

<b>TROUSSE D'AIDE À LA DÉCISION - FONCTIONNEMENT</b>								
<b>Usine de traitement d'eau</b>				<b>Secteur : Dépenses en immobilisations</b>				
				<u>1<sup>re</sup> année</u>	<u>2<sup>e</sup> année</u>	<u>3<sup>e</sup> année</u>	<u>4<sup>e</sup> année</u>	<u>5<sup>e</sup> année</u>
<b>Exigences de fonctionnement supplémentaires</b>								
<b>Dépenses</b>	Salaires et avantages					200 000 \$	200 000 \$	200 000 \$
	Économies (eau embouteillée)					(300 000 \$)	(300 000 \$)	(300 000 \$)
	Matériel					50 000 \$	50 000 \$	50 000 \$
	Entretien					100 000 \$	100 000 \$	100 000 \$
	<b>Total des dépenses</b>					<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>50 000 \$</b>
<b>Recettes</b>								
	Financement par contributions					100 000 \$	100 000 \$	100 000 \$
	Recettes autonomes							
	Autres							
	<b>Total des recettes</b>					<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>100 000 \$</b>
<b>Excédent (insuffisance) provenant des activités de fonctionnement</b>						<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>50 000 \$</b>

# Exemple – Plan financier pluriannuel

<b>PROJECTION DES BESOINS EN TRÉSORERIE POUR 5 ANS</b>		<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT</b>						
<b>RECETTES CLASSÉES PAR SOURCE ET PAR CATÉGORIE</b>						
	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada	2 000 000	2 060 000	2 121 800	2 185 454	2 251 018
	Direction générale de la santé des Premières nations et des Inuits	320 000	329 600	339 488	349 673	360 163
	Gouvernement provincial	185 000	190 550	196 267	202 154	208 219
	Impôts fonciers	60 000	61 800	63 654	65 564	67 531
	Recettes d'intérêts	7 500	7 725	7 957	8 195	8 441
		<b>2 572 500</b>	<b>2 649 675</b>	<b>2 729 165</b>	<b>2 811 040</b>	<b>2 895 371</b>
<b>DÉPENSES CLASSÉES PAR PROGRAMME ET PAR CATÉGORIE</b>						
	Administration	(250 000)	(257 500)	(265 225)	(273 182)	(281 377)
	Chef et conseil de Première Nation	(150 000)	(154 500)	(159 135)	(163 909)	(168 826)
	Scolarité	(580 000)	(597 400)	(615 322)	(633 782)	(652 795)
	Aînés	(150 000)	(154 500)	(159 135)	(163 909)	(168 826)
	Santé et mieux-être	(400 000)	(412 000)	(424 360)	(437 091)	(450 204)
	Affiliation des membres	(50 000)	(51 500)	(53 045)	(54 636)	(56 275)
	Études postsecondaires	(350 000)	(360 500)	(371 315)	(382 454)	(393 928)
	Aide sociale	(430 000)	(442 900)	(456 187)	(469 873)	(483 969)
	Jeunesse et loisirs	(200 000)	(206 000)	(212 180)	(218 545)	(225 102)
		<b>(2 560 000)</b>	<b>(2 636 800)</b>	<b>(2 715 904)</b>	<b>(2 797 381)</b>	<b>(2 881 303)</b>
<b>EXÉDENT (INSUFFISANCE) PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT</b>		<b>12 500</b>	<b>12 875</b>	<b>13 261</b>	<b>13 659</b>	<b>14 069</b>

# Exemple – Plan financier pluriannuel

<b>PROJECTION DES BESOINS EN TRÉSORERIE POUR 5 ANS</b>						<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>ENTREPRISES PUBLIQUES</b>										
<b>DIVIDENDES PROJETÉS, PAR ENTITÉ COMMERCIALE</b>										
	Société de développement économique de la Première Nation					70 000	72 100	74 263	76 491	78 786
	Société de gestion immobilière de la Première Nation					25 000	25 750	26 523	27 318	28 138
	Société forestière de la Première Nation					20 000	20 600	21 218	21 855	22 510
	Société de production de gravier de la Première Nation					10 000	10 300	10 609	10 927	11 255
<b>EXCÉDENT (INSUFFISANCE) PROVENANT DES ENTREPRISES PUBLIQUES</b>						<b>125 000</b>	<b>128 750</b>	<b>132 613</b>	<b>136 591</b>	<b>140 689</b>
<b>DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS ET FINANCEMENT</b>										
<b>ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS PRÉVUES, PAR PROGRAMME</b>										
	Usine de traitement d'eau					4 220 000	15 150 000			
						4 220 000	15 150 000	-	-	-
<b>SOURCES DE FINANCEMENT PROJETÉ, PAR TYPE</b>										
	Fonds de règlement					50 000	50 000			
	AANC					2 110 000	7 575 000			
	Fonds de réserve pour les immobilisations corporelles					2 160 000	7 625 000	-	-	-
<b>EXCÉDENT (INSUFFISANCE) PROVENANT DES DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS</b>						<b>(2 060 000)</b>	<b>(7 525 000)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

# Exemple – Plan financier pluriannuel

PROJECTION DES BESOINS EN TRÉSORERIE POUR 5 ANS					
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DU FINANCEMENT</b>					
DETTE SUPPLÉMENTAIRE	2 060 000	7 525 000			
REMBOURSEMENT DU CAPITAL DE LA DETTE	(68 666)	(319 499)	(319 499)	(319 499)	(319 499)
<b>EXCÉDENT (INSUFFISANCE) PROVENANT DU FINANCEMENT</b>	<b>1 991 334</b>	<b>7 205 501</b>	<b>(319 499)</b>	<b>(319 499)</b>	<b>(319 499)</b>
<b>TOTAL DE L'EXCÉDENT (DE L'INSUFFISANCE)</b>	<b>68 834</b>	<b>(177 874)</b>	<b>(173 625)</b>	<b>(169 249)</b>	<b>(164 742)</b>
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>					
GÉNÉRAUX, non soumis à restrictions					
Solde au début de l'exercice	605 921	674 755	496 881	323 256	154 007
Entrées (sorties)	-	-	-	-	-
Excédent annuel (insuffisance annuelle)	68 834	(177 874)	(173 625)	(169 249)	(164 742)
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA FIN DE L'EXERCICE</b>	<b>674 755</b>	<b>496 881</b>	<b>323 256</b>	<b>154 007</b>	<b>(10 735)</b>
*Les soldes négatifs de flux de trésorerie et d'équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice indiquent un besoin de financement supplémentaire ou d'ajustement des dépenses					



## Plan financier pluriannuel – Principaux points à retenir

- Il est difficile de créer un document d'aide à la décision à l'égard d'un projet d'immobilisations pour le conseil sans avoir établi au préalable un plan financier pluriannuel
- Il faut tenir compte non seulement des coûts de construction, mais également des coûts de fonctionnement continu
- Il faut prendre en considération l'incidence de la dette à long terme – qui peut s'échelonner sur 30 ans – et s'assurer d'avoir les fonds nécessaires pour la rembourser



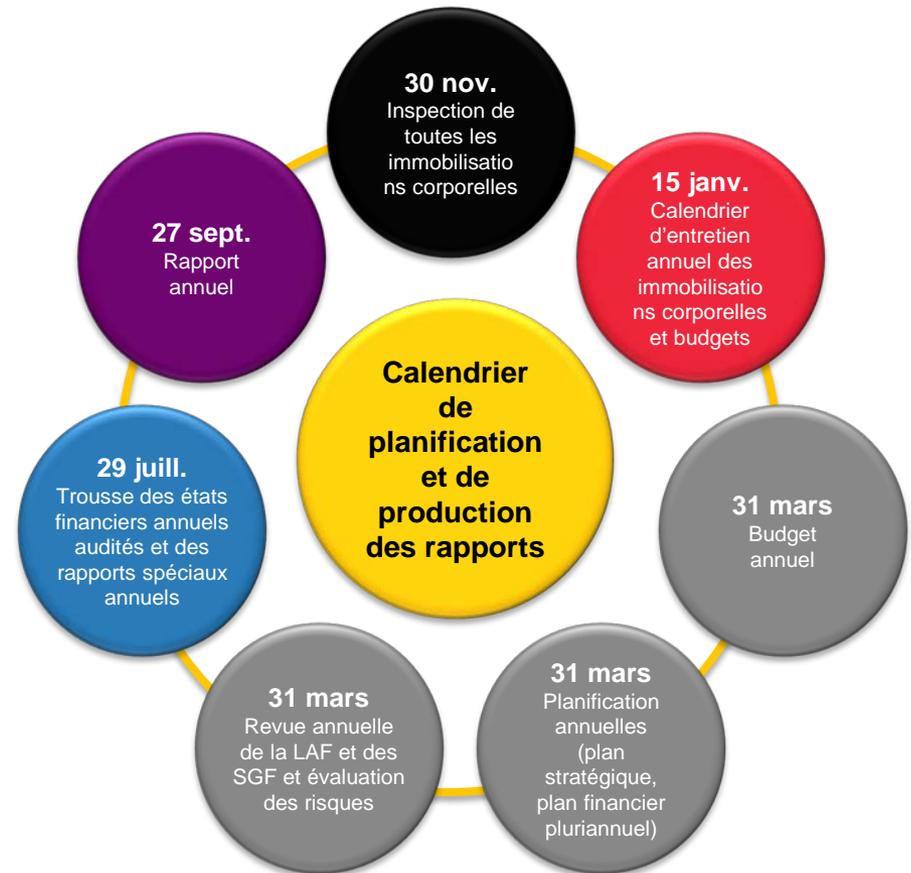
# Étude de cas



**Qui fait quoi, et à  
quel moment?**

# Qui fait quoi? Et à quel moment?

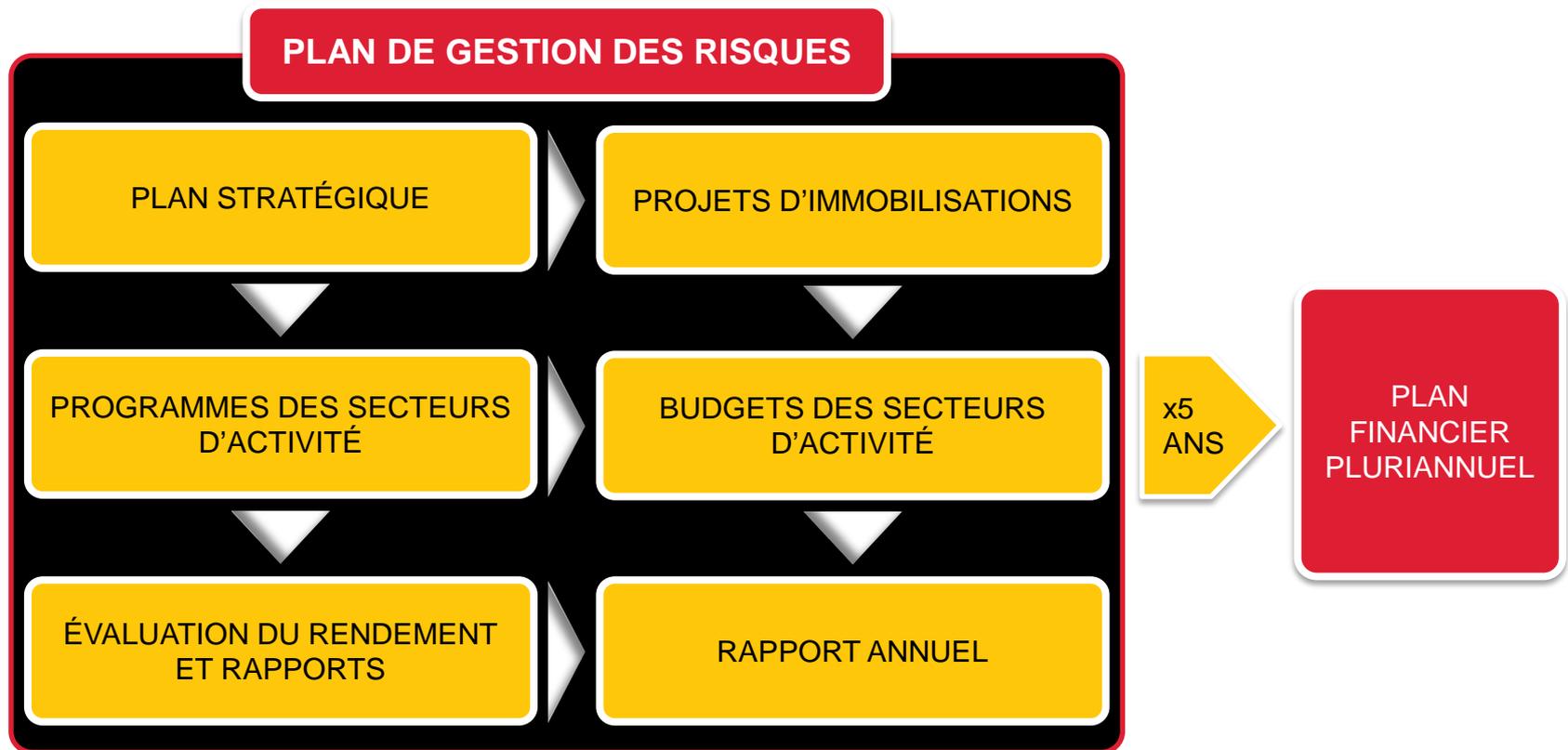
- Rôles et responsabilités :
  - Comité des finances et d'audit
  - Chef et conseil de Première Nation
  - Gestionnaire principal
  - Gestionnaire principal des finances
  - Gestionnaires des secteurs d'activité
  - Responsables des programmes



# 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. Insuffisances de fonds et dépenses non récurrentes
  4. Contraction de dettes
  5. Immobilisations (y compris les emprunts s'y rattachant)
  6. Modifications proposées concernant la LAF

# Résumé



## Principaux éléments



Tout changement se répercute sur des éléments interreliés



On ne peut pas faire cavalier seul



Il faut avoir une vue d'ensemble – plan financier pluriannuel



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)