



First Nations
**FINANCIAL
MANAGEMENT
BOARD**

**LE CONSEIL
DE GESTION
FINANCIÈRE** des
Premières Nations

GUIDE DE RÉFÉRENCE

VOTRE LOI SUR L'ADMINISTRATION FINANCIÈRE
AU COEUR DE VOTRE VIE

www.fnfmb.com

31 MARS 2018

Ce *Guide de référence* est mis à la disposition des gouvernements des Premières Nations pour les soutenir dans leurs efforts pour vivre selon leur Loi sur l'administration financière (« LAF ») ou mettre en pratique le contenu qu'elles ont choisi d'intégrer à la vie de leur collectivité.

REMARQUE IMPORTANTE : Ce document ne remplace pas les exigences officielles que le gouvernement d'une Première Nation doit mettre en pratique pour respecter sa LAF et obtenir l'attestation du système de gestion financière. Les obligations officielles en date du **1^{er} avril 2016** sont décrites dans le document intitulé **B2 Normes du système de gestion financière**, disponible à l'adresse <https://fnfmb.com/fr/outils-et-modles>.

Le Conseil de gestion financière des Premières Nations (« CGF ») est un organisme créé et dirigé par les Premières Nations. Il offre des outils et de la formation aux gouvernements des Premières Nations pour les aider à gérer leurs fonds et leurs biens. En plus de ce guide, le CGF offre des modèles de documents ainsi que des ateliers et des documents vidéo.

Complément d'information :

Rendez-vous à l'adresse www.fnfmb.com ou communiquez avec nous, par téléphone, au numéro 1-877 925-6665 ou, par courriel, à l'adresse mail@fnfmb.com.

Conseil de gestion financière des Premières Nations

100, rue Park Royal, bureau 905

West Vancouver (Colombie-Britannique)

V7T 1A2

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	4
1 Gouvernance	6
Politiques et procédures	6
Délégation de pouvoirs	6
Code de conduite	7
Comités.....	8
Comité des finances et d'audit.....	8
Calendrier du Comité des finances et d'audit	11
Nomination des dirigeants de la Première Nation	12
Audit externe.....	13
Rapport sur la rémunération et les dépenses	15
2 Gestion de l'information	16
Technologie de l'information	16
Gestion des documents et protection des renseignements personnels.....	16
3 Finances	18
Planification intégrée	18
Calendrier d'activités et de planification.....	19
Budgets.....	20
Rapports financiers et de fonctionnement	20
Gestion des comptes et de la trésorerie	22
Dépenses	23
Approvisionnement.....	24
Emprunts	24
Gestion des risques	25
Immobilisations et projets.....	28
Amélioration des systèmes	30
4 Ressources humaines	32
Organigramme	32
Gestion des dossiers de ressources humaines	32
Embauchage	33
Congédiements	33
Évaluations de rendement	33
Programme de formation.....	33
Inconduite et conformité	33
Renseignements supplémentaires : perception des recettes locales	35
Administrateur fiscal	35
Compte bancaire de recettes locales	35
Évaluation foncière et taux d'imposition	36
Engagement des dépenses sur les recettes locales.....	36
Rapports sur les recettes locales.....	37
Placement des recettes locales	38
Remarques finales	39

INTRODUCTION

Ce Guide de référence est mis à la disposition des gouvernements des Premières Nations pour les soutenir dans leurs efforts visant à donner vie à leur Loi sur l'administration financière (« LAF ») et à mettre son contenu en pratique dans leur collectivité.

En donnant vie à sa LAF dans sa collectivité, une Première Nation peut obtenir l'attestation du système de **gestion financière** du Conseil de gestion financière des Premières Nations (« CGF »). Cette attestation indique qu'une Première Nation met en pratique, comme elle s'y est engagée, le contenu de sa LAF et démontre sa bonne gestion de **ses fonds et de ses biens**. Cette attestation peut aussi aider une Première Nation à emprunter plus facilement aux mêmes conditions que les autres gouvernements au Canada pour financer ses projets.

Ce Guide de référence explique en détail tous les principaux éléments de la LAF qu'une Première Nation doit intégrer à sa gestion quotidienne pour obtenir l'attestation du système de gestion financière. Pour donner vie à sa LAF, le conseil de Première Nation doit élaborer et mettre en pratique des **politiques** et des procédures, qui doivent toutes être conformes à la LAF de la Première Nation, aux **normes** du CGF et aux dispositions de la *Loi sur la gestion financière des premières nations*.

Ces politiques et procédures établissent clairement les méthodes de gestion de la Première Nation et peuvent protéger celle-ci contre d'éventuelles poursuites et pertes financières.

Les politiques et procédures d'une Première Nation portent sur quatre grands volets d'une LAF, soit la gouvernance, la gestion de l'information, les finances et les ressources humaines. Ce Guide de référence décrit chacun de ces quatre volets importants. Il renferme aussi une section où on explique les politiques et procédures que doivent mettre en place les Premières Nations qui ont choisi, dans leur LAF, de percevoir des recettes locales (impôts fonciers).

Le CGF offre des modèles de politiques et d'autres outils pour soutenir les Premières Nations dans leurs efforts visant à donner vie à leur LAF. On les trouve à la rubrique [modèles de politiques et autres outils](#) et ils sont indiqués dans ce Guide par le symbole ci-contre :



Pour respecter la LAF et les normes du CGF, le conseil de Première Nation doit élaborer et mettre en pratique des politiques et procédures pour les activités ci-dessous. Ces activités sont décrites en détail dans le Guide de référence.

Gouvernance

- Politiques et procédures
- Délégation de pouvoirs
- Code de conduite
- Comité des finances et d'audit
- Nomination des dirigeants de la Première Nation
- Audit externe
- Rapports sur la rémunération et les dépenses

Gestion financière – Processus consistant à administrer les fonds et les biens d'une organisation.

Fonds et biens – Choses dont la valeur peut augmenter avec le temps, par exemple des fonds, des placements, des bâtiments, des biens immobiliers, de l'équipement et des véhicules. C'est ce qu'on appelle aussi des « actifs ».

Politiques – Règles et lignes directrices mises en place par les dirigeants d'une organisation pour les aider à atteindre les buts de cette organisation.

Normes – Seuils de qualité ou d'excellence exigés ou acceptés. Dans ce guide, il s'agit des normes du système de gestion financière.

Gestion de l'information	<ul style="list-style-type: none">• Technologie de l'information• Gestion des documents et protection des renseignements personnels
Finances	<ul style="list-style-type: none">• Planification intégrée• Rapports financiers et de fonctionnement• Gestion des comptes courants et de la trésorerie• Dépenses• Achats• Emprunts• Gestion des risques• Immobilisations et projets• Amélioration des systèmes
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none">• Organigramme• Gestion des dossiers de ressources humaines• Embauchage• Congédiements• Évaluations de rendement• Inconduite et conformité
Recettes locales (uniquement pour les Premières Nations qui perçoivent des impôts fonciers)	<ul style="list-style-type: none">• Administrateur fiscal• Compte bancaire de recettes locales• Évaluations foncières et taux d'imposition• Engagement des dépenses sur les recettes locales• Rapports sur les recettes locales• Placement des recettes locales

1 GOUVERNANCE

La gouvernance est le processus de prise de décisions d'une organisation. Elle indique qui détient quels pouvoirs, comment les décisions sont prises, comment les autres intervenants peuvent se faire entendre et quels renseignements doivent renfermer les rapports et les états financiers. Les politiques et les activités d'une Première Nation découlent de la structure de sa gouvernance.

Ressource
du CGF
disponible



POLITIQUES ET PROCÉDURES

Pour établir une structure de gouvernance solide, le conseil de Première Nation doit se doter d'un cadre qui décrit comment ses politiques et ses procédures seront élaborées et mises en pratique. Selon la LAF, seul le conseil de Première Nation peut approuver les politiques, et il doit conserver une liste à jour de toutes les politiques de la Première Nation. De plus, toutes les politiques et procédures de la Première Nation doivent :

- être approuvées par le conseil de Première Nation;
- respecter la LAF;
- favoriser de bonnes méthodes comptables;
- énumérer les personnes visées par les politiques et procédures, et mettre cette liste à leur disposition;
- être tenues à jour;
- être modifiées uniquement avec l'autorisation du conseil de Première Nation ou du **gestionnaire principal**.

DÉLÉGATION DE POUVOIRS

Le fonctionnement d'une organisation est beaucoup plus facile s'il établit clairement qui détient le pouvoir de faire telle ou telle chose, et dans quelles circonstances. Pour cela, le conseil de Première Nation doit élaborer une politique sur la **délégation de pouvoirs** pour les personnes qui ont des responsabilités au sein de la Première Nation : **dirigeants**, employés, **comités**, entrepreneurs ou **mandataires**.

Cette politique doit décrire la procédure que suivra la Première Nation pour :

- obtenir les approbations requises pour déléguer des pouvoirs;
- tenir les dossiers liés aux pouvoirs délégués;
- établir des normes de travail pour les personnes exerçant les pouvoirs délégués;
- rédiger un accord sur les normes ci-dessus, qui devra être signé par les personnes à qui les pouvoirs sont délégués;
- revoir périodiquement les pouvoirs délégués.

Gestionnaire principal – Personne chargée de la gestion générale des activités quotidiennes de la Première Nation.

Délégation de pouvoirs – Le fait de confier des responsabilités précises à une personne autre que leur titulaire (personne qui détient ces pouvoirs au départ).

Dirigeant – Gestionnaire principal, gestionnaire principal des finances, administrateur fiscal ou tout autre employé de la Première Nation désigné comme dirigeant par le conseil de Première Nation.

Comité – Groupe de personnes formé par la Première Nation pour remplir une fonction particulière.

Mandataire – Personne nommée par le conseil de Première Nation pour agir au nom de la Première Nation.

Le conseil de Première Nation doit élaborer une politique sur la délégation des pouvoirs d'un dirigeant (si la LAF de la Première Nation le permet), qui comprend les procédures énumérées ci-dessus.

Le conseil de Première Nation demeure responsable de l'administration de la Première Nation, même s'il délègue certains pouvoirs à des personnes. Selon la LAF, le conseil de Première Nation ne peut pas déléguer ses pouvoirs d'approbation suivants :

- politiques ou procédures;
- **budgets**;
- emprunts;
- **rapports financiers**;
- sélection des membres du Comité des finances et d'**audit**, du **président ou de la présidente** et du **vice-président ou de la vice-présidente**.

CODE DE CONDUITE

Un **code de conduite** est un élément important d'une bonne gouvernance, parce qu'il sert de guide pour la prise de décisions fondées sur l'éthique. Il favorise aussi l'établissement de relations de travail positives et sert de référence pour résoudre des problèmes d'éthique en milieu de travail s'il y a lieu. Selon la LAF, le conseil de Première Nation doit se doter d'un code de conduite qui précise que les personnes qui prendront des décisions financières pour la Première Nation devront :

- agir avec honnêteté et bonne foi dans l'intérêt supérieur de la Première Nation;
- faire preuve de la vigilance, de la prudence et de la compétence que l'on peut attendre dans ces situations;
- respecter les normes établies dans la LAF, les autres **textes législatifs** de la Première Nation et la *Loi sur la gestion financière des premières nations*;
- respecter toutes les politiques, procédures et lignes directrices du conseil de Première Nation;
- éviter les **conflits d'intérêts**. Les politiques et procédures établies par le conseil de Première Nation doivent mentionner comment les conflits d'intérêts seront évités et, au besoin, gérés.

Le code de conduite vise le conseil de Première Nation et les dirigeants, employés, membres de comités, entrepreneurs et mandataires de la Première Nation. Il doit faire partie des contrats de travail des employés de la Première Nation et de ceux des fournisseurs de services, ainsi que de tout document désignant un mandataire ou un membre du Comité des finances et d'audit. Le conseil de Première Nation doit aussi mettre en place un programme de formation sur le code de conduite pour toutes les personnes concernées.

Il doit aussi élaborer une politique qui exige que toutes les personnes assujetties au code de conduite attestent par écrit qu'elles l'ont compris et qu'elles s'engagent à le respecter. Cette attestation doit être signée :

- lors de l'embauchage ou de l'affectation d'une personne;
- chaque année, à la date anniversaire de la signature de l'attestation initiale.

Cette politique doit prévoir un examen annuel de tous les conflits d'intérêts.

Budget – Plan ou description des fonds attendus et des dépenses prévues durant une période donnée.

Rapport financier – Document faisant état des fonds et des biens de la Première Nation.

Audit – Vérification de l'exactitude des comptes et des livres comptables.

Président ou présidente – Personne qui dirige un service, un comité ou un conseil.

Vice-président ou vice-présidente – Personne qui dirige un service, un comité ou un conseil en l'absence du président ou de la présidente.

Texte législatif – Texte juridique adopté par une Première Nation.

Code de conduite – Ensemble des règles et des lignes directrices qui définissent ce qui est acceptable pour une personne, un groupe ou une organisation.

Conflit d'intérêts – Situation où les divers intérêts d'une personne peuvent nuire à sa capacité de prendre des décisions judiciaires.

COMITÉS

Une Première Nation peut décider de créer un **comité** pour accomplir une tâche plus efficacement ou en faisant appel à des experts d'un domaine précis. L'énoncé de **mandat** assure le bon fonctionnement du comité; le conseil de Première Nation doit en rédiger un pour chaque comité, dans lequel il précise ce qui suit :

- le nombre minimum de membres du comité;
- les conditions à respecter, s'il y a lieu, pour être membre du comité;
- les éléments suivants :
 - les buts visés ou les résultats attendus;
 - les tâches et responsabilités, incluant celles contenues dans la LAF;
 - les règles concernant la prise d'un vote;
 - les obligations concernant les assemblées et l'établissement de rapports;
- l'obligation de conserver les ordres du jour et les procès-verbaux de toutes les assemblées et réunions des comités pendant au moins sept ans. Le [chapitre 2, intitulé Gestion de l'information](#), renferme plus de détails sur la tenue des dossiers.

Comité – Groupe de personnes formé pour remplir une tâche précise.

Mandat – Document qui définit l'objet et la structure d'un projet, d'un comité, d'une assemblée, d'une négociation ou d'une autre situation du genre.

COMITÉ DES FINANCES ET D'AUDIT

Un comité des finances et d'audit est un groupe de personnes chargées de surveiller les fonctions d'une Première Nation qui sont liées à l'audit et à la communication de l'information financière. Il supervise les placements d'une Première Nation dans une perspective d'avenir et aide le conseil de Première Nation à prendre de bonnes décisions financières. Il renforce la reddition de comptes et la transparence du conseil de Première Nation auprès de ses membres. Il est à noter que le Comité des finances et d'audit formule uniquement des recommandations. Il n'a aucun pouvoir de décision.

Attributions du Comité des finances et d'audit

Le Comité des finances et d'audit relève du conseil de Première Nation. Son rôle consiste à assurer une surveillance des finances et des audits. Ses attributions doivent être définies dans son mandat et comprendre les fonctions de surveillance des finances et des audits décrites ci-dessous.

Le Comité des finances et d'audit doit passer en revue les documents suivants et faire des recommandations au conseil de Première Nation :

- les versions préliminaires des budgets annuels et des **plans financiers pluriannuels** de la Première Nation;
- le rendement financier de la Première Nation et la comparaison des écarts entre les résultats réels et le budget. Le conseil de Première Nation doit être informé de tout écart important;
- les états financiers trimestriels (tous les trois mois) de la Première Nation.

Le Comité des finances et d'audit doit aussi exécuter les activités suivantes :

- faire des recommandations au conseil de Première Nation sur la sélection, la mission et la réalisation de la mission de l'auditeur;
- s'assurer de l'indépendance d'un auditeur;
- faire des recommandations au conseil de Première Nation sur la planification, l'exécution et les résultats des activités d'audit;



Plan financier pluriannuel – Plan exposant les prévisions de recettes et de dépenses de la Première Nation, y compris les dépenses en immobilisations, pour plusieurs années à venir. Il aide à faire la planification financière des activités futures contenues dans le **plan stratégique** de la Première Nation.

Plan stratégique – Document décrivant dans les grandes lignes l'orientation future de la Première Nation et la démarche pour y parvenir.

- passer en revue les états financiers annuels audités de la Première Nation et faire des recommandations au conseil de Première Nation à cet égard. Cela comprend les états financiers annuels audités des recettes locales et les **rapports spéciaux**;
- faire des recommandations au conseil de Première Nation sur les politiques, démarches ou directives à l'égard des dépenses qui peuvent être faites, y compris les normes relatives aux dépenses des membres du conseil de Première Nation et du personnel;
- surveiller les risques liés à la présentation de l'information financière et les risques de **fraude**, entre autres, en veillant à ce que les mécanismes et les lignes directrices en place pour surveiller et analyser les risques soient valides, en tenant compte du coût de mise en place de ces mécanismes et lignes directrices;
- passer en revue la LAF et recommander des modifications au conseil de Première Nation au moyen de rapports périodiques et ponctuels à l'intention du conseil de Première Nation;
- préparer les autres rapports prévus dans la LAF.

La LAF exige du conseil de Première Nation qu'il se dote d'une politique relative au Comité des finances et d'audit qui précise ce qui suit :

- les conditions à remplir pour être membre du Comité des finances et d'audit, entre autres, être une personne **indépendante** (et les critères servant à établir l'indépendance d'une personne);
- la façon dont les futurs membres doivent démontrer qu'ils remplissent les conditions d'admissibilité et leur indépendance, ce qui doit être fait par écrit avant de pouvoir devenir membre du Comité des finances et d'audit;
- le mode de sélection des membres et la **durée de leur mandat**;
- le mode de sélection des personnes devant occuper la présidence et la vice-présidence du Comité des finances et d'audit. L'une ou l'autre de ces personnes doit être membre du conseil de Première Nation;
- que chaque membre du Comité des finances et d'audit doit signer une attestation écrite indiquant qu'il satisfait aux conditions d'admissibilité. Cette déclaration doit être renouvelée tous les ans.

Admissibilité des membres

La politique relative au Comité des finances et d'audit doit aussi faire état de ce qui suit :

- le nombre de membres du Comité des finances et d'audit doit correspondre à ce qui est indiqué dans la LAF de la Première Nation, et le Comité des finances et d'audit ne peut pas compter moins de trois membres;
- au moins un membre du Comité des finances et d'audit doit être un membre du conseil de Première Nation, si le Comité compte trois membres ou plus. Au moins deux membres du Comité des finances et d'audit doivent être des membres du conseil de Première Nation si le Comité compte quatre membres ou plus;
- tous les membres du Comité doivent remplir les conditions d'admissibilité et être indépendants;
- la majorité des membres du Comité doivent avoir des **compétences financières**.

C'est le conseil de Première Nation qui détermine si une personne est **indépendante**. Une personne ne peut pas être considérée comme indépendante si elle entretient des liens financiers avec le gouvernement de la Première Nation qui peuvent d'affecter son raisonnement ou ses actions.

Rapport spécial – Rapport financier portant sur une activité précise.

Fraude – Acte répréhensible ou criminel qui consiste à mentir ou à ne pas divulguer des renseignements. Elle est généralement motivée par la recherche d'un gain personnel ou financier.

Pour être considérée comme **indépendante**, une personne ne doit avoir aucun lien financier avec le gouvernement de la Première Nation. La notion d'indépendance est expliquée plus en détail dans la LAF et à la page suivante.

Durée du mandat – Période pendant laquelle une personne exerce les fonctions du poste auquel elle a été nommée.

Compétences financières – Aptitudes et connaissances exigées d'une personne pour qu'elle puisse prendre des décisions financières judicieuses.

Si le conseil de Première Nation juge qu'une personne n'est pas indépendante, celle-ci ne peut pas faire partie du Comité des finances et d'audit. Une personne qui joue un rôle dans la gestion des fonds ou des biens de la Première Nation n'est pas considérée comme indépendante et ne peut donc pas faire partie du Comité des finances et d'audit. Ce rôle peut être lié à la planification, à l'organisation, à la direction ou à la supervision des fonds et des biens de la Première Nation, ainsi qu'à la préparation du budget ou à la communication de l'information financière, à la comptabilité générale et à l'obtention de financement et à l'utilisation de fonds.

La politique relative au Comité des finances et d'audit doit aussi définir la durée du mandat des membres du Comité et prévoir ce qui suit :

- un mandat assez long pour que les membres se familiarisent avec le fonctionnement du système de gestion financière de la Première Nation;
- un mandat évitant que le Comité ne soit formé que de nouveaux membres. Cela vise à assurer le bon fonctionnement continu du Comité et une bonne planification de la relève.

Destitution d'un membre

La politique relative au Comité des finances et d'audit doit aussi établir la marche à suivre pour destituer un membre et comprendre ce qui suit :

- les normes et conditions contenues dans la LAF pour destituer un membre;
- la norme que le conseil de Première Nation doit mettre par écrit et, lorsqu'il y a destitution d'un membre du Comité, une confirmation que le processus de destitution d'un membre du Comité a été respecté en totalité et accepté.

Remplacement d'un membre

La politique relative au Comité des finances et d'audit doit aussi définir le processus de remplacement d'un membre destitué, démissionnaire ou décédé avant la fin de son mandat. Dès qu'un poste au Comité se libère, pour quelque raison que ce soit, le conseil de Première Nation doit, le plus rapidement possible, nommer un remplaçant.

Membres substitués

Le conseil de Première Nation peut désigner un membre substitut au Comité des finances et d'audit si cela est prévu dans sa LAF. La politique relative au Comité des finances et d'audit doit aussi définir le mécanisme pour assurer le respect des règles énoncées dans la LAF, dont celles-ci :

- que le membre substitut peut assister aux assemblées du Comité des finances et d'audit;
- que le membre substitut peut voter à la place d'un membre qui n'est pas en mesure d'assister à l'assemblée;
- que le membre substitut peut voter lorsqu'un membre du Comité est en situation de conflit d'intérêts;
- que le membre substitut doit remplir toutes les conditions et respecter toutes les règles établies pour être membre du Comité des finances et d'audit.

Assemblées

La politique relative au Comité des finances et d'audit doit expliquer le déroulement des assemblées du Comité et comprendre les règles suivantes :

- sauf quelques exceptions, le gestionnaire principal et le **gestionnaire principal des finances** doivent assister à toutes les assemblées du Comité pour fournir des renseignements et répondre aux questions. Ces personnes n'ont pas droit de vote et ne sont pas membres du Comité des finances et d'audit;
- le Comité doit conserver des documents écrits qui indiquent qui assistent aux assemblées (membres du Comité, gestionnaire principal et gestionnaire principal des finances);
- au moins la moitié (50 %) des membres du Comité doivent être présents à une assemblée, dont au moins un membre du conseil de Première Nation;
- tous les membres du Comité ont droit de vote sur n'importe quelle question, à condition de ne pas être en situation de conflit d'intérêts;
- en cas d'égalité des voix lors d'un vote, la question est tranchée conformément à ce qui est prévu dans la LAF de la Première Nation;
- le Comité doit se réunir au moins une fois par trimestre (tous les trois mois). Il doit, entre autres, se réunir dès que possible après avoir reçu les états financiers annuels audités et le rapport de l'**auditeur**;
- des notes doivent être prises à chaque assemblée, et elles doivent renfermer toutes les informations importantes communiquées durant l'assemblée;
- le Comité doit faire rapport au conseil de Première Nation peu de temps après chaque assemblée pour l'informer des sujets qui ont été abordés;
- tous les comptes rendus et tous les renseignements concernant les assemblées doivent être transmises au président ou à la présidente du Comité si cette personne n'est pas membre du conseil de Première Nation;
- quand le président ou la présidente du Comité n'est pas membre du conseil de Première Nation, tous les documents et renseignements transmis à ce dernier doivent également lui être remis.

Gestionnaire principal des finances – Personne chargée de la gestion ou de l'administration quotidienne du système de gestion financière de la Première Nation.

Auditeur – Vérificateur externe indépendant de la Première Nation nommé par le conseil de Première Nation.

Si, dans sa LAF, la Première Nation a indiqué que le Comité des finances et d'audit peut établir des règles pour le déroulement de ses assemblées, la politique relative au Comité des finances et d'audit doit préciser que le Comité est tenu d'établir ces règles par écrit et que celles-ci doivent être compatibles avec les autres directives du conseil de Première Nation.

Le calendrier des activités du Comité des finances et d'audit est présenté ci-dessous :

CALENDRIER DU COMITÉ DES FINANCES ET D'AUDIT

Le Comité des finances et d'audit doit passer en revue les documents suivants et faire des recommandations à leur égard :	Budget	F/E	T1	T2	T3
	Févr.	Juin	Juil.	Oct.	Janv.
Planification financière					
1. Plan financier pluriannuel	X				
2. Budget annuel	X				
Rapports financiers					
3. Sommaire financier mensuel					

Le Comité des finances et d'audit doit passer en revue les documents suivants et faire des recommandations à leur égard :	Budget	F/E	T1	T2	T3
4. États financiers trimestriels			X	X	X
5. États financiers annuels audités		X			
Audit					
6. Mission et honoraires de l'auditeur				X	
7. Plan de mission de l'auditeur externe				X	
8. Système de gestion financière				X	
9. Loi sur l'administration financière				X	
10. Mandat du Comité des finances et d'audit				X	
Gestion des risques					
11. Plan d'évaluation et de gestion des risques	X				
Projets d'immobilisation					
12. Budget annuel d'immobilisations	X				
13. Mise à jour trimestrielle sur les projets d'immobilisations			X	X	X
Autre					
13. Rapport annuel		X			

NOMINATION DES DIRIGEANTS DE LA PREMIÈRE NATION

Dans toutes les Premières Nations, certaines tâches doivent être accomplies, dont l'administration quotidienne de ses activités, ce qui comprend des tâches précises liées aux finances et à la communication de l'information financière. Afin de veiller à ce que ces tâches soient exécutées, la LAF exige qu'elles soient confiées à des personnes bien précises. Le conseil de Première Nation doit donc élaborer une politique qui décrit les obligations et les attributions de ses dirigeants, dont celles du gestionnaire principal, du gestionnaire principal des finances et de l'administrateur fiscal (si la Première Nation perçoit des recettes locales).

La LAF permet que les tâches du gestionnaire principal soient effectuées par plus d'une personne. Dans ce cas, chaque personne relève directement du conseil de Première Nation. La LAF exige aussi que la fonction de gestionnaire principal comprenne les obligations suivantes, qui doivent être énoncées par écrit dans une politique :

- rendre compte directement au conseil de Première Nation;
- confier des tâches à tous les dirigeants et employés de la Première Nation et en assurer la gestion;
- administrer les **contrats** signés par la Première Nation;

Contrat – Entente écrite ou verbale. L'application des contrats est habituellement assurée par la loi.

- relever, évaluer et surveiller les risques liés à la communication de l'information financière et les risques de fraude, et faire rapport sur ces risques;
- assurer un suivi des normes visant à maîtriser les risques indiqués ci-dessus et le coût lié à l'utilisation de ces contrôles et en faire rapport;
- accomplir les autres tâches énumérées dans la LAF de la Première Nation et celles confiées par le conseil de Première Nation.

Le conseil de Première Nation doit aussi établir une politique qui décrit les obligations du gestionnaire principal des finances. La LAF permet que les tâches du gestionnaire principal des finances soient effectuées par plus d'une personne, à condition que le gestionnaire principal des finances continue de veiller à ce qu'elles soient exécutées de la manière exigée.

La LAF exige aussi que la fonction de gestionnaire principal des finances comprenne les obligations suivantes, qui doivent être énoncées par écrit dans une politique :

- veiller à ce que tous les aspects de la gestion des fonds et des biens soient menés conformément à la norme, ce qui comprend les systèmes de comptabilité générale, les politiques et procédures et les contrôles internes;
- créer et tenir à jour le **plan de comptes** de la Première Nation;
- préparer les plans de la Première Nation pour la gestion de ses fonds et de ses biens, dont les budgets, pour une période de plusieurs années (trois, cinq et dix ans);
- préparer les **états financiers** de la Première Nation;
- préparer les parties des rapports destinés au conseil de Première Nation qui ont trait aux fonds et aux biens de la Première Nation;
- préparer l'information sur les fonds et les biens de la Première Nation dont le conseil de Première Nation ou le Comité des finances et d'audit a besoin;
- veiller à ce que toutes les ententes, dont celles visant les fonds et les biens de la Première Nation, respectent les règles et les normes de bonne gestion financière;
- créer les documents comptables et le **système d'administration financière** et en assurer la surveillance et le maintien;
- veiller à ce que toutes les lois, politiques et procédures sur l'administration financière de la Première Nation soient respectées;
- passer en revue les systèmes d'administration financière de la Première Nation et proposer des façons de les améliorer;
- créer et proposer des moyens pour protéger les fonds et les biens de la Première Nation, entre autres, en veillant à la mise en pratique des procédures appropriées;
- élaborer et proposer des mécanismes pour cerner et atténuer les risques liés à la communication de l'information financière et les risques de fraude, entre autres, en veillant à la mise en pratique des procédures appropriées;
- rendre compte directement au gestionnaire principal ou au conseil de Première Nation;
- exécuter les autres tâches contenues dans la LAF et celles confiées par le conseil de Première Nation, à condition qu'elles soient compatibles avec la LAF de la Première Nation et la *Loi sur la gestion financière des premières nations*.

Plan de comptes – Outil financier qui fournit une liste complète de tous les comptes du système comptable.

États financiers – Document officiel énumérant toutes les sommes et de tous les biens de la Première Nation pendant une période donnée.

Système d'administration financière – Logiciel ou autre outil utilisé pour conserver l'information sur les fonds et les biens de la Première Nation et les administrer.

AUDIT EXTERNE

L'audit externe est un processus qui consiste à confier à une personne indépendante la tâche de vérifier les états financiers d'une organisation et de formuler une opinion quant à leur exactitude sur la présentation des fonds et des biens de l'organisation. Le vérificateur indépendant (appelé

« auditeur ») doit respecter certaines « normes d'audit ». L'audit externe procure à la Première Nation et aux autres personnes qui consultent les états financiers l'assurance qu'ils présentent la réalité avec justesse.

Selon la LAF, la surveillance de l'audit externe relève du conseil de Première Nation et s'exprime par l'entremise d'une recommandation formulée par le Comité des finances et d'audit. Le conseil de Première Nation doit élaborer une politique concernant l'audit externe annuel des états financiers et des rapports spéciaux de la Première Nation. Cette politique doit préciser le mode de sélection de l'auditeur et la marche à suivre pour le destituer, et exiger que l'auditeur satisfasse aux critères suivants :

- être indépendant de la Première Nation;
- être un cabinet comptable ou un expert-comptable public membre en règle des Comptables professionnels agréés du Canada (et de l'organisme équivalant dans la province ou le territoire où le cabinet ou l'expert-comptable est établi et exerce sa profession).

Cette politique doit préciser que le conseil de Première Nation documente le mode de sélection d'un auditeur dans une **lettre de mission**. L'auditeur doit satisfaire aux normes établies dans la politique de la Première Nation. La lettre de mission précise qu'une fois l'audit terminé, l'auditeur confirmera (par écrit) que les états financiers et l'audit ont été faits selon les règles, la réglementation et les normes du Conseil de gestion financière des Premières Nations et toutes les lois applicables. En cas de manquement à ces règles, règlements et normes, l'auditeur doit en faire état et en expliquer les raisons.

Cette politique doit aussi renfermer les exigences suivantes du conseil de Première Nation :

- que l'auditeur formule une opinion d'audit sur les états financiers annuels de la Première Nation dans les 120 jours qui suivent la fin de l'**exercice**;
- que l'auditeur formule une opinion d'audit ou des commentaires d'analyse sur les rapports spéciaux;
- que l'auditeur s'acquitte de ses tâches en appliquant les normes d'audit de Comptables professionnels agréés du Canada.

Cette politique doit aussi mentionner que l'on accorde à l'auditeur le droit d'accès et les pouvoirs nécessaires pour s'acquitter de ses responsabilités et de ses tâches, dont les pouvoirs suivants :

- avoir accès à tous les registres, soit les livres comptables, les comptes et les reçus, les procès-verbaux et notes du conseil de Première Nation, les résolutions adoptées par le conseil de Première Nation, les textes législatifs et les ententes visant la Première Nation et la possibilité de poser des questions à toutes les personnes concernées au sujet de ces renseignements;
- recevoir les convocations à toutes les assemblées du Comité des finances et d'audit. L'auditeur peut assister à ces assemblées et y prendre la parole;
- communiquer avec le Comité des finances et d'audit sur toute question qui requiert son attention. L'auditeur jugera si cela est nécessaire;
- assister aux assemblées de conseil de Première Nation où il doit être question de l'audit annuel et de l'approbation des états financiers annuels. L'auditeur sera informé du moment de ces assemblées. L'auditeur ne peut pas assister à l'assemblée s'il est prévu de discuter de son maintien en poste ou de sa destitution;

Lettre de mission – Document qui définit le lien juridique qui existe entre un cabinet professionnel et son client.

Exercice – Période de douze mois établie aux fins fiscales ou comptables. Pour la plupart des Premières Nations, l'exercice commence le 1^{er} avril d'une année et se termine le 31 mars de l'année suivante.

- prendre la parole à toute assemblée du conseil de Première Nation ou des membres de la Première Nation à laquelle il est autorisé à assister ou à laquelle il a été invité, dont les assemblées où sont abordées des questions liées à ses responsabilités et à ses tâches.

RAPPORT SUR LA RÉMUNÉRATION ET LES DÉPENSES

Faire rapport à la Première Nation sur les sommes versées aux membres du conseil de Première Nation et les dépenses engagées par ceux-ci fait partie des bonnes méthodes de gouvernance et renforce la reddition de comptes du conseil de Première Nation envers ses membres. Ce rapport doit être préparé chaque année. La LAF exige que le conseil de Première Nation établisse une politique à cet égard, qui comprend ce qui suit :

- l'établissement de ce rapport par le gestionnaire principal des finances;
- l'inclusion dans le rapport de tous les versements faits à des membres du conseil de Première Nation et de toutes leurs **dépenses** (que ce soit comme membre du conseil de Première Nation ou dans un autre rôle ou poste);
- la tenue de dossiers pour consigner, de manière sûre et privée, les paiements faits à tous les membres du conseil de Première Nation et leurs dépenses;
- l'insertion de ce rapport dans le rapport annuel de la Première Nation (voir le [Chapitre 3 – Finances](#)).

Dépenses – Frais qui sont remboursés, ce qui comprend les frais de déplacement, d'hébergement et de repas.

2 GESTION DE L'INFORMATION

La gestion de l'information consiste à recueillir des renseignements auprès d'une ou de plusieurs sources, à les trier et à les transmettre aux personnes qui en ont besoin. Cela comprend aussi la gestion de cette information par la tenue de dossiers. La mise en place de mécanismes de contrôle appropriés pour gérer l'information aidera le conseil de Première Nation et l'administration à assurer la confidentialité et la sécurité adéquates des données.

Ressource
du CGF
disponible



TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION

Afin de veiller à ce que l'accès aux renseignements de la Première Nation soit contrôlé, le conseil de Première Nation doit élaborer une politique pour les **systèmes d'information** de la Première Nation, qui respecte les règles et normes suivantes :

- des systèmes d'information sont créés pour soutenir les activités et le **plan stratégique** de la Première Nation;
- les systèmes d'information sont revus régulièrement pour s'assurer qu'ils sont utilisés de la meilleure façon possible;
- les transactions et les ententes sont entrées dans les systèmes d'information et complétées en temps opportun;
- seul le logiciel approuvé est utilisé, et uniquement les personnes formées et autorisées peuvent s'en servir;
- les données et les renseignements sont faciles à récupérer et sont conservés en respectant les normes et les exigences contenues dans les textes législatifs et les ententes qui gouvernent la Première Nation;
- quand la Première Nation se procure des services informatiques auprès d'entrepreneurs, l'énoncé des services dans le contrat doit satisfaire les besoins de la Première Nation;
- l'accès au logiciel et aux données est protégé par divers outils et techniques de sécurité;
- la Première Nation est libre d'organiser les données comme elle l'entend;
- toute nouvelle méthode ou tout changement à l'organisation existante des données doit être testé avant d'être déployé;
- tous les logiciels de réseau, de communication ou autres doivent satisfaire les besoins de la Première Nation;
- le nouveau matériel informatique, comme les ordinateurs portatifs et les écrans, doit répondre aux besoins de la Première Nation.

Système d'information – Logiciel ou démarches permettant d'organiser et d'analyser des données.

Plan stratégique – Document décrivant dans les grandes lignes l'orientation future de la Première Nation et la démarche pour y parvenir.

GESTION DES DOCUMENTS ET PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Un solide système de gouvernance repose sur des documents et la conservation de certaines informations (dossiers) qui assurent un bon fonctionnement de la Première Nation et qui permettent au conseil de Première Nation de satisfaire les attentes de ses membres en matière de reddition de comptes et de transparence. Le conseil de Première Nation doit élaborer une politique pour les dossiers, qui couvre la création, le maintien, la sécurité, le stockage, l'accès et l'élimination

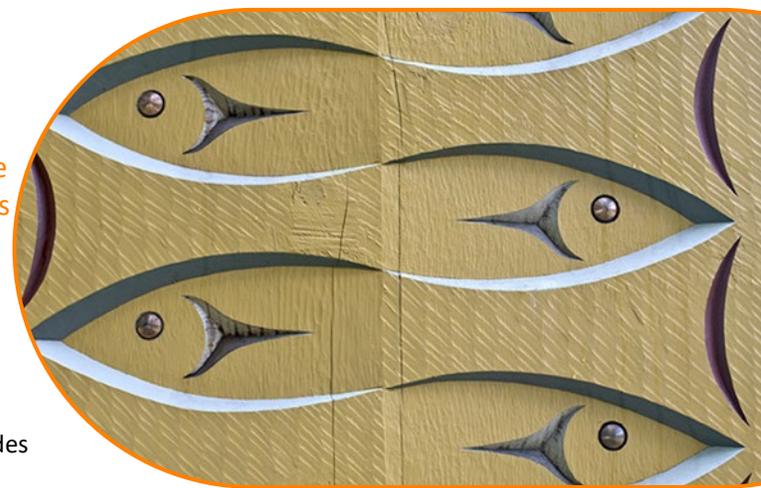
de ceux-ci. Ces dossiers doivent respecter les règles juridiques et les normes en place, s'il y a lieu. La politique doit indiquer comment recevoir et gérer les demandes visant des renseignements que possède la Première Nation, ceux qu'elle doit communiquer et ceux dont elle doit protéger le caractère confidentiel.

3 FINANCES

Les finances renvoient aux activités de la Première Nation comme la préparation du budget, la planification, la communication de l'information, la gestion de la trésorerie, les dépenses, les emprunts, la gestion des risques et les **immobilisations**. Ces activités aident la Première Nation à établir l'ordre de priorité de ses objectifs stratégiques et de ses plans de travail, ainsi qu'à les gérer par la préparation de budgets, la communication de l'information et la réduction des risques pour elle.

PLANIFICATION INTÉGRÉE

La planification intégrée est un processus qui consiste à établir l'ordre des priorités de la Première Nation et à les associer aux activités et aux dépenses. Une Première Nation adopte la planification intégrée pour s'assurer qu'elle dispose de ressources suffisantes pour fournir des services de qualité à ses membres, à un coût raisonnable. Cela aide la Première Nation à atteindre les buts qu'elle s'est fixés.



Ressource
du CGF
disponible



Selon la LAF, le conseil de Première Nation doit élaborer une politique qui définit son processus de planification et de préparation des budgets et qui explique ce qui suit :

- quand et à quelle fréquence les plans doivent être établis et ce qu'ils doivent renfermer. Ces plans doivent comprendre des plans stratégiques et des plans financiers pluriannuels, des plans d'**immobilisations**, **des plans de gestion du cycle de vie des biens** et les budgets annuels;
- quelles composantes de ces plans se chevauchent ou sont liées;
- qui doit créer, organiser, approuver, modifier et mettre à jour chaque plan, ainsi qu'en communiquer le contenu;
- comment les membres de la Première Nation participeront au processus ou seront informés de la préparation des plans et du budget, des **déficits** et de toutes les dépenses importantes non prévues, comme l'exige la LAF.

Cette politique doit préciser que l'année de planification et l'année d'activités (exercice) commencent le 1^{er} avril et se termine le 31 mars de l'année civile (calendrier) suivante.

Le schéma de la page suivante indique le calendrier des activités et de planification de la Première Nation qui est prévu dans la LAF. Chacune de ces activités est décrite dans les sections qui suivent.

Actif – Tout bien de valeur que possède la Première Nation.

Immobilisations – Biens meubles (bâtiments, terrains) et gros équipement (appareils de chauffage, véhicules).

Plan de cycle de vie et de gestion des biens – Document qui énumère les biens de la Première Nation sous l'angle des coûts d'achat, d'utilisation, d'entretien et de liquidation de chacun pendant une certaine période.

Projet d'immobilisation – Projet qui aide à acheter des biens ou à les améliorer.

Déficit – Manque à gagner qui survient quand les dépenses d'une organisation sont supérieures à ses recettes durant une période donnée.

CALENDRIER D'ACTIVITÉS ET DE PLANIFICATION



Plans financiers

Selon la LAF, les plans financiers désignent le plan stratégique et le plan financier pluriannuel dont la Première Nation doit se doter et qu'elle doit tenir à jour. Le plan stratégique est le document dans lequel la Première Nation indique ce qu'elle souhaite faire, c'est-à-dire sa vision commune pour l'avenir. Il guide le travail du conseil de Première Nation et l'administration de la Première Nation, en donnant une orientation sur l'objectif à atteindre. Il est la base de tous les autres plans de la Première Nation, et constitue un acte important d'autosuffisance. Le plan financier pluriannuel indique de quelles sommes la Première Nation aura besoin au cours des cinq (5) prochaines années pour réaliser les activités énumérées dans son plan stratégique.

La LAF exige que le conseil de Première Nation élabore une politique pour la création et la tenue à jour du plan stratégique de la Première Nation, et qu'il le passe en revue régulièrement et le modifie en fonction des circonstances.

La LAF exige aussi que le conseil de Première Nation élabore une politique pour doter la Première Nation d'un plan financier pluriannuel. Cette politique doit préciser que ce plan fera ce qui suit :



- couvrira l'année en cours et les quatre (4) années suivantes;
- tiendra compte des recettes, des dépenses et des virements entre les comptes prévus. Ces sommes doivent être entrées dans des catégories distinctes;
- indiquera toutes les sommes supplémentaires attendues ou le manque à gagner autorisé;
- inclura le plan de gestion du cycle de vie des biens pour les immobilisations de la Première Nation (voir la section [Immobilisations et projets](#)) plus loin;
- visera les mêmes buts que le plan stratégique.

BUDGETS

Un budget annuel renferme les dépenses prévues de la Première Nation pendant les douze (12) mois à venir. Il devrait découler du plan stratégique et du plan financier pluriannuel de la Première Nation. Selon la LAF, le conseil de Première Nation doit élaborer une politique sur la préparation d'un budget annuel pour l'exercice suivant. Cette politique doit préciser la démarche pour la préparation du budget annuel, ce qui comprend :

- toutes les tâches et toutes les activités à exécuter avant l'approbation du budget;
- la désignation des personnes responsables des diverses tâches ou activités;
- le temps prévu pour réaliser et organiser ces tâches et activités.

La politique doit aussi préciser comment le budget annuel est approuvé et préciser ce qui suit :

- le conseil de Première Nation doit approuver le budget annuel de la Première Nation au plus tard le 31 mars de chaque année. Cette approbation vise le budget de l'exercice suivant;
- le conseil de Première Nation doit autoriser tout changement apporté au budget annuel après son approbation initiale.

Cette politique doit aussi mentionner comment les déficits seront traités, dont :

- les facteurs qui peuvent créer ou accroître un déficit;
- la formulation par le Comité des finances et d'audit de recommandations au conseil de Première Nation sur la façon d'équilibrer le budget (éliminer le déficit).

RAPPORTS FINANCIERS ET DE FONCTIONNEMENT

Les rapports financiers et de fonctionnement favorisent la transparence et la reddition de comptes, et informent les membres de la Première Nation des progrès réalisés dans la poursuite de ses objectifs. La LAF exige que les membres de la Première Nation soient informés périodiquement de l'état des fonds et des biens de la Première Nation, ainsi que des activités qui se sont déroulées durant une période donnée. Selon la LAF, plusieurs rapports doivent être préparés, passés en revue et, le plus souvent, approuvés. C'est le cas de ce qui suit :

- les informations financières mensuelles (préparées et passées en revue seulement);
- les états financiers trimestriels;
- les états financiers annuels audités;
- les rapports spéciaux;
- le rapport annuel.

Le conseil de Première Nation doit élaborer une politique pour l'établissement du rapport sur les résultats financiers de la Première Nation. Cette politique doit indiquer que la Première Nation

tiendra à jour une liste des rapports financiers qui doivent être préparés périodiquement, et que ces rapports doivent préciser ce qui suit :

- le titre du rapport;
- la personne chargée de préparer le rapport;
- le moment auquel le rapport doit être disponible;
- les personnes à qui le rapport final sera distribué.

Informations financières mensuelles : La politique doit préciser que le conseil de Première Nation et le Comité des finances et d'audit recevront et passeront en revue, chaque mois, les informations financières et la liste des activités de la Première Nation.

États financiers trimestriels : La politique doit aussi mentionner que des états financiers trimestriels (tous les trois mois) doivent être préparés et exiger ce qui suit :

- que le gestionnaire principal des finances prépare les états financiers trimestriels;
- que le conseil de Première Nation doit passer en revue et approuver les états financiers trimestriels, selon la recommandation du Comité des finances et d'audit, au plus tard 45 jours après la fin du trimestre visé;
- que les états financiers trimestriels doivent comprendre ce qui suit :
 - les sommes et les biens gagnés et dépensés, en comparaison du budget annuel;
 - un **bilan**;
 - un **rapprochement des comptes détenus dans des institutions financières**;
 - toute autre information demandée par le Comité des finances et d'audit ou le conseil de Première Nation.

États financiers annuels audités : La politique doit définir la démarche pour préparer et approuver les états financiers annuels de la Première Nation, et les renseignements qu'ils doivent contenir, y compris ce qui suit :

- que le gestionnaire principal des finances prépare les états financiers annuels;
- que les états financiers doivent être préparés en appliquant les **principes comptables généralement reconnus**;
- que le conseil de Première Nation doit passer en revue et approuver les états financiers, selon la recommandation du Comité des finances et d'audit. Cela doit se faire dans les 120 jours qui suivent la fin de l'exercice ou durant une période précisée dans la LAF de la Première Nation, selon la première éventualité;
- le Chef ou le président ou la présidente du conseil de Première Nation doit signer les états financiers annuels. Si ces personnes ne sont pas disponibles, les personnes suivantes peuvent signer les états financiers annuels :
 - le président ou la présidente du Comité des finances et d'audit;
 - le gestionnaire principal des finances.

Rapports spéciaux : La politique doit préciser que le gestionnaire principal des finances doit préparer tous les rapports spéciaux exigés chaque année par la LAF de la Première Nation. Ces rapports peuvent comprendre :

- le rapport annuel sur la rémunération et les dépenses des membres du conseil de Première Nation;

Bilan – Rapport qui résume toutes les sommes et tous les biens détenus, les sommes ou les biens impayés et les placements d'une entreprise, d'une organisation ou d'une Première Nation.

Rapprochement des comptes dans les institutions financières – Rapport indiquant que les dossiers de l'institution financière (banque ou coopérative de crédit) concordent avec ceux de la Première Nation.

Principes comptables généralement reconnus (PCGR) – Ensemble de règles et de lignes directrices acceptées pour communiquer des données financières.

- un rapport indiquant clairement toutes les sommes versées par la Première Nation au titre des **garanties et indemnités**;
- un rapport indiquant clairement toutes les dettes et toutes les tâches requises dont la Première Nation s'est acquittée au cours de l'exercice;
- un rapport indiquant clairement les sommes et les biens que la Première Nation a tirés des **terres de la Première Nation**. Ce rapport n'est exigé que si la Première Nation a mis en place un code foncier. (Certaines Premières Nations gèrent leurs terres et ont adopté des codes fonciers en vertu des dispositions de la *Loi sur la gestion des terres des Premières Nations*.) Les fonds et les biens tirés par la Première Nation de ses terres doivent être indiqués séparément des autres fonds et biens obtenus, et constituer une catégorie distincte. Ce rapport doit aussi présenter séparément les fonds et les biens tirés des ressources naturelles sur les terres de la Première Nation.

Les membres de la Première Nation doivent avoir accès aux états financiers annuels audités et aux rapports spéciaux. De plus, ces rapports doivent être faciles d'accès et être disponibles en tout temps. Les membres de la Première Nation doivent être informés de façon claire de la façon d'accéder à ces rapports.

Rapport annuel : Le conseil de Première Nation doit élaborer une politique sur la rédaction et la publication d'un rapport sur les activités et le rendement financier de la Première Nation. Ce rapport doit être produit tous les ans. Cette politique indique que le rapport doit renfermer ce qui suit :

- une description des services et des activités de la Première Nation;
- un compte rendu des progrès réalisés en vue d'atteindre des objectifs financiers en tenant compte des mesures de rendement adoptées par la Première Nation;
- les états financiers annuels de l'exercice précédent de la Première Nation;
- les rapports spéciaux.

Cette politique précise aussi que le rapport annuel doit être publié dans les **180 jours** qui suivent la fin de l'exercice ou à l'intérieur d'une période précisée dans la LAF de la Première Nation, selon la première éventualité.

Les éléments suivants doivent se retrouver dans la politique :

- la façon dont les membres de la Première Nation peuvent avoir accès au rapport annuel;
- la façon de transmettre le rapport aux membres de la Première Nation qui en ont fait la demande, mais qui ne l'ont pas encore reçu.

Si le Conseil de gestion financière des Premières Nations ou l'Administration financière des premières nations demande à recevoir ce rapport, un exemplaire doit lui être remis.

GESTION DES COMPTES ET DE LA TRÉSORERIE

Le contrôle de l'accès aux comptes bancaires d'une organisation et leur gestion (**comptes dans une institution financière**) constituent des éléments importants de finances en santé. La LAF exige qu'une politique et certaines procédures soient mises en place pour garantir que les comptes bancaires et la trésorerie de la Première Nation sont bien gérés afin de réduire les risques de pertes financières.

Selon la LAF, le conseil de Première Nation doit élaborer une politique pour la gestion des comptes de la Première Nation dans des institutions financières, qui précise ce qui suit :

Garantie – Promesse d'assumer la responsabilité liée à un engagement financier d'une autre personne si celle-ci n'est pas en mesure de respecter son engagement.

Indemnité – Sûreté ou protection contre une perte ou un autre fardeau financier.

Terres de la Première Nation – Toutes les réserves de la Première Nation au sens de la *Loi sur les Indiens*.



Compte dans une institution financière – Compte ouvert dans une société qui offre des services financiers, habituellement une banque ou une coopérative de crédit.

- que tous les comptes sont conservés et utilisés uniquement pour les fins prévues;
- que tous les dossiers des activités aux comptes sont tenus à jour et accessibles en tout temps pour examen;
- que tous les dossiers indiquant qui a la charge des comptes dans des institutions financières doivent être tenus à jour, et que tous les changements apportés doivent être communiqués au conseil de Première Nation;
- que toutes les modifications apportées aux règles pour l'émission des chèques doivent être communiquées, par écrit, le plus tôt possible à l'institution financière. Le conseil de Première Nation, le Comité des finances et d'audit ou le gestionnaire principal des finances établit les règles concernant l'émission des chèques. Une copie de ces modifications doit être conservée dans les dossiers de la Première Nation.

La politique doit aussi préciser comment se feront les dépôts aux comptes de la Première Nation détenus dans des institutions financières, y compris ce qui suit :

- que tous les échanges d'argent comptant doivent être faits de façon transparente et contrôlée, afin d'éviter les erreurs;
- qu'un document doit être tenu de tous les dépôts qui seront faits périodiquement;
- qu'il doit être indiqué clairement d'où proviennent les sommes déposées et de quels types de sources;
- que toutes les sommes d'un dépôt doivent être séparées en différentes catégories, au besoin.

Cette politique doit aussi expliquer la façon de faire le **rapprochement des comptes dans des institutions financières**, y compris ce qui suit :

- que tous les comptes détenus dans des institutions financières doivent être vérifiés par le gestionnaire principal des finances et faire l'objet d'un rapprochement par ce dernier. Cette vérification doit être faite dans les 30 jours qui suivent la fin de chaque mois. Certaines exceptions peuvent être acceptées si elles sont justifiées;
- que toutes les erreurs ou activités contraires aux normes doivent être consignées et communiquées au gestionnaire principal des finances et au Comité des finances et d'audit le plus tôt possible.

DÉPENSES

La mise en place de règles et de procédures sur la façon de faire approuver des dépenses et pour quelles raisons constitue un élément important pour assurer le bon fonctionnement de la Première Nation. Selon la LAF, le conseil de Première Nation doit élaborer une politique pour la gestion de toutes les dépenses de la Première Nation. Les instructions suivantes doivent se retrouver dans la politique :

- tous les documents qui concernent l'acquisition de biens ou de services (par exemple **demandes de biens et services, bons de commande, demandes de propositions ou appels d'offres**) doivent fournir le détail des biens ou services que l'on veut acquérir;
- tous les chèques et autres formes de paiement doivent être signés ou autorisés par deux personnes;
- des montants maximums doivent être fixés pour l'achat de biens ou de services, et être clairement documentés;

Rapprochement des comptes dans les institutions financières – Rapport indiquant que les dossiers de l'institution financière (banque ou coopérative de crédit) concordent avec ceux de la Première Nation.

Demande de biens et services – Demande officielle précisant les transactions à faire ou les biens ou services à fournir.

Bon de commande – Document commercial qui indique les types de produits ou services, les montants et les prix convenus.

Demande de propositions – Document utilisé pour obtenir des plans et des soumissions pour des biens ou des services.

Appel d'offres – Invitation du propriétaire d'un bien (à un particulier ou à un groupe prédéfini) pour obtenir des soumissions en vue de réaliser un projet en précis.

- la personne qui approuve la dépense ne peut pas approuver aussi le règlement (paiement);
- la dépense ne peut être engagée que si elle est prévue dans le budget de la Première Nation (sauf en cas d'exceptions raisonnables pour faire face à des imprévus comme ceux mentionnés dans la LAF ou dans une politique du conseil de Première Nation élaborée conformément à la LAF);
- des mesures de contrôle doivent être mises en place pour faire le suivi des dépenses et indiquer tout dépassement des montants prévus.

Cette politique doit préciser comment les dépenses engagées par des personnes agissant pour le compte de la Première Nation seront remboursées, dont :

- les types d'activités qui peuvent être exercées au nom de la Première Nation;
- les types de dépenses dont le remboursement est autorisé, y compris les catégories et les limites de ces dépenses;
- la nécessité d'obtenir les reçus et autres pièces justificatives à l'appui d'une demande de remboursement de dépenses;
- la personne autorisée à approuver un remboursement de dépenses pour les diverses catégories de demandes de remboursement.

APPROVISIONNEMENT

Les Premières Nations ont l'obligation d'aménager leurs bureaux, leurs écoles, leurs routes et autres immobilisations. La mise en place de règles et de procédures claires concernant l'approvisionnement – c'est-à-dire l'achat de biens ou de services – procure l'assurance que les services respecteront les exigences de la Première Nation en matière de qualité et de coûts. La LAF exige du conseil de Première Nation qu'il élabore une politique pour les offres formelles ou les demandes de propositions visant à faire l'acquisition de biens ou de services. Elle doit préciser les situations où un processus est exigé pour une offre ou une demande de propositions formelle. La politique doit comprendre un processus visant à s'assurer que tous les biens ou services fournis à la Première Nation répondent aux critères suivants :

- qu'ils sont acquis auprès de fournisseurs réputés qui satisfont à certaines normes;
- qu'un soutien est assuré et que le processus pour permettre l'ajout de nouveaux fournisseurs de biens et services à la Première Nation est souple;
- que les biens et services fournis sont vérifiés afin de veiller à ce qu'ils répondent aux normes et qu'ils respectent les dispositions des contrats ou les normes prévues à l'achat.

EMPRUNTS

Les emprunts peuvent permettre à une Première Nation de réaliser des projets et de concrétiser des plans. Selon la LAF, le conseil de Première Nation doit élaborer une politique décrivant la démarche de la Première Nation pour contracter un emprunt. Elle doit préciser comment les fonds seront gérés et utilisés, ainsi que la façon de contracter de nouveaux emprunts, dont :

- une réflexion sérieuse au sujet de la **dette** que l'emprunt peut créer pour la Première Nation;
- l'examen des avantages et inconvénients des diverses options d'emprunt;
- l'acceptation des règles et des normes à l'égard de l'obligation associée à la dette;
- la communication de certains renseignements aux membres de la Première Nation au sujet de l'emprunt ou leur participation au processus, comme cela est exigé dans la LAF;

Dette – Ce qu'une personne doit à une autre, le plus souvent de l'argent.

- la tenue de documents adéquats concernant les sommes empruntées. Doivent y figurer le montant initial de l'emprunt, la ou les dates auxquelles une partie ou la totalité de la somme empruntée doit être remboursée, la ou les dates auxquelles les intérêts sur la dette doivent être payés et le coût d'emprunt (y compris les paiements d'intérêts et les frais de service ou autres).

Cette politique doit prévoir des mesures pour s'assurer :

- que tous les versements sont faits à temps;
- que les versements sur la dette font l'objet d'un suivi et qu'ils sont consignés par écrit;
- que toutes les obligations concernant la dette sont communiquées de la façon prévue dans la LAF et tout autre document liés à l'emprunt.

GESTION DES RISQUES

Le risque est la possibilité qu'un événement malheureux survienne. La gestion des risques vise à prendre des mesures au cas où de tels événements se produiraient. Une bonne gestion des risques consiste donc à réfléchir à l'avance à ce qui pourrait mal tourner et à mettre en place des mesures de contrôle et des plans pour réduire les conséquences de tels événements, avant qu'ils se produisent. Il existe divers types de risques auxquels une Première Nation doit songer et qu'elle doit gérer. Ces mesures aideront la Première Nation à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.



Activités commerciales à but lucratif

Selon la LAF, le conseil de Première Nation doit élaborer une politique pour limiter et gérer tous les risques associés à l'exercice d'activités à but lucratif de la Première Nation. Cette politique doit :

- identifier les risques associés à l'exercice d'une activité commerciale à but lucratif;
- définir les mesures à prendre pour limiter ou gérer les risques auxquels est exposée la Première Nation;
- assurer que toutes les activités commerciales à but lucratif sont exercées en respectant les règles et les normes de la LAF;
- assurer que toutes les autorisations requises pour exercer une activité commerciale à but lucratif sont accordées;
- prévoir le suivi de toute activité commerciale à but lucratif.

Prêts, garanties et indemnités

Le conseil de Première Nation doit élaborer une politique concernant les prêts et les **garanties**, **indemnités** et **sûretés**, afin de limiter ou de gérer les risques. Cette politique doit décrire la façon dont seront gérées et recouvrées adéquatement les sommes prêtées par la Première Nation.

La politique doit aussi traiter des sujets suivants :

- de la façon de comptabiliser les sommes recouvrées et les intérêts à payer;
- de l'établissement de règles pour radier et effacer des dettes;
- si la Première Nation a institué un programme de prêts pour ses membres, ce programme doit être accessible à tous et ses règles communiquées, et il doit être compréhensible pour toutes les personnes qui en prennent connaissance;
- les prêts de la Première Nation doivent respecter les exigences supplémentaires énoncées dans la LAF;

Garantie – Protection accordée à un acheteur ou à un prêteur en cas de manquement à remplir les obligations contractées.

Indemnité – Promesses de dédommager une personne pour toute perte occasionnée par les actes de la Première Nation ou une autre partie.

Sûreté – Bien financier négociable, par exemple des actions et des obligations.

- les prêts de la Première Nation doivent être déclarés tous les ans dans un rapport spécial (voir la section intitulée [Rapports spéciaux](#)).

Cette politique doit aussi définir la marche à suivre pour donner des garanties sur les montants empruntés, y compris ce qui suit :

- le nombre maximum de garanties et le montant maximal qu'elles peuvent couvrir;
- les autorisations exigées pour donner une garantie;
- l'assurance que les garanties données par la Première Nation respectent les exigences supplémentaires énoncées dans la LAF;
- l'obligation pour la Première Nation de déclarer chaque année, dans un rapport spécial (voir la section intitulée [Rapports spéciaux](#)), les garanties qu'elle a accordées.

Cette politique doit aussi établir la marche à suivre pour le versement d'indemnités, y compris ce qui suit :

- le nombre maximal d'indemnités qui peuvent être versées;
- les autorisations exigées pour verser des indemnités;
- l'assurance que les indemnités versées par la Première Nation respectent les exigences supplémentaires énoncées dans la LAF;
- l'obligation pour la Première Nation de déclarer chaque année, dans un rapport spécial (voir la section intitulée [Rapports spéciaux](#)), les indemnités qu'elle a versées.

Cette politique doit aussi établir la marche à suivre pour :

- donner des garanties;
- payer des dépenses et verser des avances salariales;
- signer des **baux** ou des **baux-achats**.

Placements

Le conseil de Première Nation doit élaborer une politique sur les **placements** et la stratégie de placement de la Première Nation. Cette politique doit établir la stratégie de placement à court et à long terme de la Première Nation et prévoir l'usage qui sera fait des sommes disponibles. Elle doit aussi inclure ce qui suit :

- l'obligation d'évaluer le risque avant d'effectuer un placement;
- l'obligation d'obtenir les autorisations requises avant d'effectuer un placement;
- l'obligation de tenir des dossiers pour toutes les décisions de placement qui sont prises;
- la marche à suivre pour que tous les placements de la Première Nation respectent les exigences énoncées dans la LAF.

Assurances

Le conseil de Première Nation doit élaborer une politique pour veiller à ce que la Première Nation souscrive la **couverture d'assurance** dont elle a besoin. Cette politique doit inclure ce qui suit :

- la façon d'identifier les risques pour la Première Nation et la meilleure protection d'assurance possible, ce qui comprend les risques pour les membres du conseil de Première Nation, les dirigeants et les employés de la Première Nation;

Bail – Contrat de location d'un terrain, de bâtiments, etc.

Bail-achat – Contrat en vertu duquel chaque versement réduit le prix d'achat du bien ou de la propriété. Une fois le montant total versé, l'acheteur prend possession du bien.

Placements – Biens ou articles achetés dans l'espoir d'une augmentation de sa valeur ou d'en tirer un revenu futur.

Couverture d'assurance – Montant maximal du risque ou de la responsabilité couvert par l'assurance.

- la façon de rechercher et de souscrire la meilleure assurance possible, compte tenu de la situation;
- l'obligation d'obtenir les autorisations requises pour souscrire une assurance;
- l'obligation de prendre les mesures nécessaires pour que la Première Nation souscrive toujours la couverture d'assurance qui correspond à ses besoins;
- l'obligation de veiller à ce que la Première Nation dispose de toute couverture d'assurance qui est exigée par la LAF.

Plan d'urgence

Le conseil de Première Nation doit établir un plan d'urgence qui envisage les situations pouvant être considérées comme une urgence et avoir des répercussions sur la **trésorerie** de la Première Nation.

Ce plan doit satisfaire aux exigences suivantes :

- prévoir les règles à adopter en cas d'incendie, d'inondation ou d'autres catastrophes environnementales comme des glissements de terrain ou des déversements toxiques;
- être adapté à l'envergure, au risque et aux répercussions des urgences possibles;
- prévoir des exercices d'urgence périodiques;
- tenir une liste à jour de toutes les personnes à joindre en cas d'urgence;
- expliquer le plan à toutes les personnes susceptibles d'être concernées ou touchées et prévoir la diffusion du plan;
- prévoir la révision du plan tous les ans.

Trésorerie – Sommes perçues et dépensées au cours d'une période donnée.

Risque découlant de la communication de l'information financière

Le conseil de Première Nation doit élaborer une politique prévoyant l'examen des risques liés à la communication de l'information financière dans le cadre de son analyse des autres risques. Cette politique doit préciser que la Première Nation doit faire rapport, documents à l'appui, de toutes les activités susceptibles d'occasionner les risques suivants :

- communication erronée d'informations financières dans les états financiers (trimestriels et annuels) de la Première Nation, y compris de fausses informations concernant les normes et les échéances pour la communication de l'information financière, l'obtention des informations auprès des sources et l'interprétation de ces informations, ainsi que le processus de clôture de chaque période;
- incapacité pour la Première Nation d'atteindre le rendement financier prévu;
- manquement à s'acquitter des obligations de la Première Nation.

Cette politique doit préciser que la Première Nation doit établir et mettre par écrit des mécanismes pour surveiller les risques et les maîtriser ou les gérer dès qu'ils se manifestent.

Risques de fraude

Le conseil de Première Nation doit élaborer une politique prévoyant l'examen des risques liés à une fraude dans le cadre de son analyse des autres risques. Cette politique doit préciser que la Première Nation doit faire rapport, documents à l'appui, de toutes les activités susceptibles d'occasionner les risques suivants :

- fausse déclaration volontaire concernant les fonds ou les biens;
- fausse déclaration volontaire d'autres éléments d'information;
- utilisation inappropriée des ressources, des biens de valeur ou de l'argent;

- conduite répréhensible délibérée des personnes au pouvoir;
- actes illégaux.

Cette politique doit aussi préciser que la Première Nation doit établir et mettre par écrit des mécanismes pour surveiller les risques et les maîtriser ou les gérer dès qu'ils se manifestent, ce qui comprend les risques de fraude suivants :

- attribution d'objets ou de récompenses pour l'atteinte d'un objectif ou la réalisation d'une tâche;
- mesures visant à exercer des pressions sur quelqu'un ou à forcer quelqu'un à atteindre un objectif ou à réaliser une tâche;
- mauvaise conception ou utilisation d'activités visant à assurer une surveillance du risque;
- utilisation des ressources, objets de valeur ou fonds de la Première Nation sans obtenir la permission ou l'autorisation prévue;
- mauvaise administration entraînant l'omission de certaines tâches;
- ignorance des règles ou des mesures établies dans les politiques ou les normes;
- recours à des technologies ou systèmes inadaptés pour réaliser des tâches correctement;
- ignorance des lois qui pourrait entraîner des erreurs directes ou indirectes dans la communication de l'information financière;
- prétention que des actions inopportunes sont acceptables d'après le comportement et les explications;
- gestion démontrant du favoritisme;
- recours exagéré à des approximations et au jugement individuel dans la communication de l'information financière;
- lieu d'établissement de la Première Nation dans la région géographique;
- type de technologie et moyen qu'elle offre à la direction pour modifier l'information;
- toute affaire ou entente étrange ou compliquée qui nécessite l'apport et le contrôle de la direction;
- degré de facilité pour la direction de modifier les règles et les normes ou de ne pas s'y soumettre.

IMMOBILISATIONS ET PROJETS

Les Premières Nations ont l'obligation d'aménager leurs bureaux, leurs écoles, leurs routes et autres immobilisations. Il s'agit d'une composante importante d'une vie collective saine et sûre.

L'élaboration d'une politique et de procédures concernant les immobilisations et les projets aidera la Première Nation à s'assurer qu'elle dispose des fonds nécessaires pour réaliser ces projets quand ils seront nécessaires. Cela lui permettra aussi de satisfaire ses attentes à l'égard de la qualité et des coûts.

Selon la LAF, le conseil de Première Nation doit élaborer une politique sur la gestion des immobilisations de la Première Nation. Cette politique doit définir les règles et les lignes directrices qui guideront la planification du cycle de vie de ces immobilisations, y compris ce qui suit :

- créer et tenir à jour tous les renseignements sur les immobilisations. Cela comprend l'emplacement, le propriétaire, l'année d'acquisition, la date d'inspection la durée utile prévue (à compter de la prise de possession) et (après inspection) la valeur du bien et sa couverture d'assurance;

- inspecter toutes les immobilisations chaque année. Cela consiste à vérifier l'utilisation du bien, à déterminer si des réparations sont nécessaires, si le bien répond correctement au besoin, sa durée de vie restante et le coût de son remplacement, soit une estimation de la date de son remplacement ou de sa réparation, et les coûts correspondants, son coût d'utilisation et de réparation pendant les cinq dernières années, un dossier des réparations et la protection d'assurance;
- établir un plan annuel d'entretien périodique et de réparation des immobilisations;
- préparer un budget annuel pour la réparation et le remplacement des immobilisations, incluant une nouvelle construction;
- estimer les coûts de réparation et de remplacement des immobilisations, incluant une nouvelle construction. Ces renseignements doivent comprendre des estimations à court, à moyen et à long terme.

Cette politique doit préciser que le conseil de Première Nation doit créer un fonds d'épargne et y verser de l'argent en vue de la construction, de l'entretien, du remplacement et de l'achat des immobilisations de la Première Nation.

Le conseil de Première Nation doit aussi élaborer une politique pour la planification et l'exécution des projets d'immobilisations. Cette politique doit inclure ce qui suit :

- les montants maximums déterminant le moment où la planification d'un projet d'immobilisation devrait commencer. Pour fixer ces montants, il faut tenir compte des fonds disponibles, des sources de rentrées de fonds, des projets ou des répercussions sur la collectivité;
- une fois les montants maximums dépassés, le conseil de Première Nation doit préparer des documents en vue d'un projet d'immobilisations (qui peut aussi être appelé un plan d'activités ou une proposition de financement);
- le projet d'immobilisations doit réunir toute l'information nécessaire pour prendre une décision éclairée, y compris la capacité à atteindre les buts du plan durant une période donnée, les tâches à accomplir pour que le projet se déroule bien et une **évaluation des risques**.

Cette politique doit indiquer que le plan pour un projet d'immobilisations doit traiter de ce qui suit :

- des normes de planification et de conception, des normes techniques et de sécurité et des normes environnementales nécessaires pour le projet;
- le coût, le budget, le financement et l'approbation du projet;
- les normes concernant l'embauchage d'un entrepreneur ou un appel de soumissions;
- l'**appel d'offres**, le **contrat** type et l'**acceptation** du contrat;
- les assurances aux diverses étapes de la construction;
- les garanties concernant le rendement du projet;
- le suivi du projet, y compris la gestion des contrats;
- les sommes retenues, les approbations des travaux et les procédures pour les paiements et les audits.

Cette politique doit aussi préciser que les membres de la Première Nation doivent être engagés dans le projet ou être informés du projet d'immobilisations et de tout emprunt contracté pour la réalisation des nouveaux projets d'immobilisations.

Évaluation des risques –

Processus qui consiste à déterminer ce qui peut mal tourner, à analyser ou à évaluer les risques associés à un événement malheureux et à déterminer le meilleur moyen d'éliminer ou de maîtriser ces risques.

Appel d'offres – Invitation lancée à des fournisseurs éventuels pour qu'ils présentent des soumissions en vue de fournir les biens et les services recherchés et de démontrer qu'ils satisfont aux exigences du **contrat**.

Contrat – Accord juridiquement contraignant passé entre deux parties.

Acceptation – Étape qui survient au moment où la Première Nation et le fournisseur acceptent d'être liés par les clauses du contrat.

AMÉLIORATION DES SYSTÈMES

Passer en revue et améliorer le système de gestion financière d'une Première Nation aide à assurer que les politiques et procédures correspondent aux besoins.

Afin d'améliorer constamment les systèmes, et comme l'exige la LAF, le conseil de Première Nation doit élaborer une politique pour recueillir, consigner et donner suite aux préoccupations et commentaires des personnes qui jouent un rôle dans le système de gestion financière de la Première Nation ou qui s'y intéressent.

Le conseil de Première Nation doit aussi élaborer une politique pour la planification, la programmation et les évaluations internes du système de gestion financière de la Première Nation. Cette politique doit inclure des mesures pour résoudre les préoccupations que ces évaluations révèlent. Elle doit aussi préciser ce qui suit :

- que des évaluations internes de toutes les activités et de tous les processus importants doivent avoir lieu au moins une fois par exercice;
- que la personne qui fait l'évaluation ne doit pas être engagée dans le secteur des opérations ou les activités visées par l'évaluation;
- que des dossiers indiquant les conclusions de l'évaluation et les mesures découlant des préoccupations relevées doivent être créés et tenus à jour.

Cette politique doit aussi mentionner que les personnes responsables de la gestion et du fonctionnement du système de gestion financière doivent se rencontrer au moins une fois par exercice. Lors de cette rencontre, elles doivent faire l'examen des éléments suivants pour les trimestres précédents et jusqu'au moment de la rencontre :

- les processus et procédures du système de gestion financière;
- le respect de tous les textes législatifs pertinents;
- les résultats des évaluations externes et internes;
- les moyens d'améliorer les processus mis de l'avant durant l'exercice, ainsi que les résultats obtenus;
- le mandat de tous les comités;
- l'organigramme.

Cette politique doit aussi indiquer que les personnes qui assistent à la rencontre doivent établir un rapport qui sera remis au conseil de Première Nation, au Comité des finances et d'audit et aux auditeurs externes et internes. Ce rapport doit comprendre ce qui suit :

- une déclaration indiquant si le système de gestion financière respecte ou non les règles et normes de tous les textes législatifs pertinents et de toutes les politiques, marches à suivre et directives pertinentes;
- des recommandations de modifications à ces textes législatifs, politiques, procédures et directives qui seraient bénéfiques au système de gestion financière.

Examen de la Loi sur l'administration financière

Le conseil de Première Nation doit élaborer une politique pour maintenir de bonnes pratiques et procédures financières qui appuient la LAF de la Première Nation. Cette politique doit inclure les mécanismes suivants :



- le suivi constant de la réussite de la LAF;
- la recherche et la consignation des changements à apporter à la LAF, en fonction des résultats du suivi;
- la façon dont les membres du conseil de Première Nation seront tenus informés des changements proposés à la LAF et leur rôle à cet égard.

Quand une Première Nation est prête à subir l'examen de certification du système de gestion financière, elle doit demander au CGFPN de mener un examen officiel de son système de gestion financière :

- le CGFPN fera parvenir une attestation de conformité de la LAF de la Première Nation (en vertu de l'article 9 de la *Loi sur la gestion financière des premières nations*, d'après les *normes de la LAF*);
- l'attestation de conformité entre en vigueur le jour où la Première Nation demande un examen de son système de gestion financière;
- toutes les règles et normes de la LAF approuvée sont en vigueur.

4 RESSOURCES HUMAINES

Les ressources humaines réunissent toutes les fonctions qui concernent les employés et les bénévoles d'une organisation. La gestion des ressources humaines comprend plusieurs processus : l'embauchage, la formation, l'évaluation du rendement et le congédiement des personnes travaillant dans une organisation. L'élaboration de politiques et de procédures qui constituent des pratiques exemplaires en matière de gestion des ressources humaines peut soutenir une Première Nation dans ses efforts pour attirer et conserver dans ses rangs des employés qui l'aideront à atteindre ses objectifs.



ORGANIGRAMME

La LAF exige qu'une première nation se dote d'une politique pour créer et tenir à jour un **organigramme**. Cet outil indique clairement qui relève de qui, et peut être utile pour la gestion de la reddition des comptes et du rendement. Cette politique doit préciser que l'organigramme doit montrer correctement tous les postes liés à la gouvernance, à la gestion et à l'administration, et ce, à tous les niveaux de l'organisation. Cela comprend le conseil de Première Nation, le comité des finances et d'audit et tous les autres comités relevant du conseil de Première Nation ou de la Première Nation. Cette politique doit indiquer que l'organigramme :

- est accessible à toutes les personnes concernées, soit les membres du conseil de Première Nation et des comités, les gestionnaires, les employés, les entrepreneurs et les mandataires de la Première Nation, ainsi que les membres de la Première Nation;
- est tenu à jour;
- ne peut être modifié que sur une demande du conseil de Première Nation ou d'une personne autorisée. Cette personne doit avoir été mandatée par le conseil de Première Nation ou le gestionnaire principal.

Organigramme – Représentation visuelle de la structure de gestion (les divers postes) de la Première Nation et les rapports hiérarchiques (qui relève de qui).

GESTION DES DOSSIERS DE RESSOURCES HUMAINES

Selon la LAF, le conseil de Première Nation doit établir une politique pour la gestion des ressources humaines, qui traite de l'embauchage et du congédiement des employés, des évaluations de rendement et de la tenue à jour des dossiers du personnel. Elle doit préciser la façon de tenir ces dossiers à jour, y compris la nécessité :

- de conserver des renseignements à jour sur les aptitudes, l'expérience, les compétences, les capacités et la formation des employés de la Première Nation;
- de conserver tous les dossiers des employés dans un endroit sûr, et de veiller à la protection des renseignements qu'ils renferment.
- Le conseil de Première Nation doit aussi élaborer une politique exigeant que la Première Nation se dote de descriptions de travail et qu'elle les maintienne à jour. Cette politique doit inclure un processus pour veiller à ce que les descriptions de travail :

- précisent les fonctions et responsabilités principales de tous les employés de la Première Nation, soit les dirigeants, les employés, les experts-conseils et les entrepreneurs;
- soient approuvées par le conseil de Première Nation ou par le gestionnaire principal.

EMBAUCHAGE

La LAF exige que la politique en matière de ressources humaines précise le processus et les normes pour l'embauchage des employés, des experts-conseils et des entrepreneurs de la Première Nation. Elle doit prévoir des mesures pour faire en sorte que :

- une personne embauchée comme employé, expert-conseils ou entrepreneur possède les aptitudes, l'expérience, les compétences et les capacités exigées par le poste;
- l'ensemble du processus d'embauchage soit équitable et pratique, dont les normes pour la sélection des candidats et l'évaluation de tous les candidats selon les mêmes critères. Cela comprend aussi l'utilisation de processus d'évaluation à cote numérique, de vérification des références et d'embauchage fondé sur l'excellence.

CONGÉDIEMENTS

La LAF exige aussi que la politique en matière de ressources humaines établisse le processus et les normes pour le congédiement d'employés de la Première Nation, avec ou sans motif.

ÉVALUATIONS DE RENDEMENT

La LAF exige aussi que la politique en matière de ressources humaines précise le processus et les normes pour évaluer le rendement des employés. Cette évaluation a pour but d'assurer que les activités liées à l'administration financière de la Première Nation sont confiées à des personnes qui ont les compétences nécessaires et qui conviennent pour le poste. L'évaluation doit comprendre les étapes suivantes :

- une vérification que les aptitudes et les capacités d'un employé correspondent aux exigences du poste;
- une vérification que l'employé a suivi la formation exigée pour le poste;
- la tenue de dossiers sur le rendement attendu, l'évaluation de rendement et les **mesures disciplinaires** prises.

Mesures disciplinaires – Mesures prises en réaction à un comportement au travail qui n'est pas conforme aux normes de rendement attendues et communiquées.

PROGRAMME DE FORMATION

La politique en matière de ressources humaines doit indiquer comment sera établi et maintenu un programme de formation. Tous les dirigeants et employés de la Première Nation doivent avoir un programme de formation qui précise la formation qui sera nécessaire pour assurer le développement et la vitalité collective de la Première Nation. Ces besoins futurs sont déterminés après avoir pris en compte les changements de fonctions des employés et les changements qui peuvent survenir dans les activités de la Première Nation.

INCONDUITE ET CONFORMITÉ

Inconduite financière

Selon la LAF, le conseil de Première Nation doit établir une politique pour signaler les situations où les règles et normes de la LAF ou les politiques du conseil de Première Nation n'ont pas été respectées.

Cela comprend les erreurs ou inconduites survenues dans l'administration financière de la Première Nation, ou l'utilisation inappropriée des fonds ou des ressources de celle-ci. Cette politique veille à ce que :

- les membres du conseil de Première Nation, les dirigeants, les employés, les entrepreneurs, et les mandataires participant aux activités liées à l'administration financière de la Première Nation soient tenus de déclarer toute utilisation inappropriée des fonds ou ressources ou toute activité suspecte dans l'administration financière de la Première Nation;
- soient protégées la confidentialité des infractions signalées et l'identité du dénonciateur;
- soient créés, conservés et tenus à jour des dossiers pour tous les signalements d'infractions et des dossiers d'enquête sur ces infractions;
- soit protégée de toutes représailles pouvant découler d'un signalement la personne à l'origine de celui-ci;
- l'infraction signalée fasse l'objet d'un examen et d'une enquête;
- la personne dénoncée soit traitée de manière équitable et ne soit pas l'objet d'un faux jugement;
- le conseil de Première Nation prenne les mesures appropriées si une infraction a eu lieu et note ces mesures dans des dossiers;
- des rapports annuels soient transmis au conseil de Première Nation indiquant si ses politiques et procédures donnent les résultats attendus;
- les politiques et procédures soient communiquées à toutes les personnes participant aux activités de la Première Nation;
- les politiques et procédures soient intégrées aux contrats des entrepreneurs ainsi qu'aux documents de nomination de mandataires et de membres de comités.

Respect de la LAF

Le conseil de Première Nation doit élaborer une politique pour assurer le respect de toutes les règles et normes contenues dans la LAF. Cette politique doit :

- permettre de faire un suivi des coûts qu'occasionnerait le non-respect des règles et normes de la LAF;
- prévoir le retour des fonds ou des biens utilisés ou perdus par suite du manquement d'une personne à respecter les règles et normes de la LAF.

Respect des autres lois

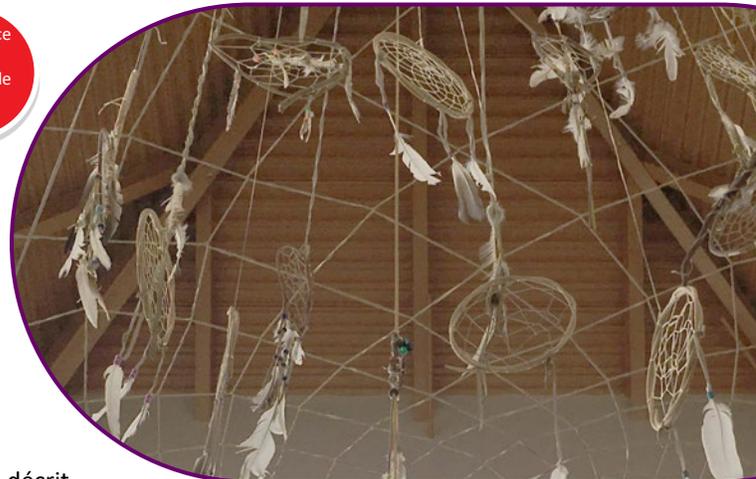
Certaines Premières Nations gèrent leurs terres en vertu des dispositions de la *Loi sur la gestion des terres des Premières Nations*. Le conseil de Première Nation doit élaborer une politique pour assurer le respect des règles et normes contenues dans cette loi. Cette politique doit aussi veiller à l'instauration d'un code foncier par la Première Nation s'il est requis ou autorisé par cette loi. La Première Nation doit tenir ses membres informés de la façon dont elle gère les terres et les sommes qu'elles rapportent.

Si une Première Nation établit un code financier en vertu de la *Loi sur la gestion du pétrole et du gaz et des fonds des Premières nations*, la LAF exige que le conseil de Première Nation instaure une politique pour veiller à ce que les règles et procédures énoncées dans cette loi soient respectées. Cette politique doit aussi veiller à l'instauration d'un code financier par la Première Nation s'il est requis ou autorisé par cette loi.

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES : PERCEPTION DES RECETTES LOCALES

Les Premières Nations qui choisissent de tirer avantage des pouvoirs en matière d'imposition foncière (c.-à-d. des recettes locales) que leur accorde la *Loi sur la gestion financière des premières nations* doivent adopter certaines pratiques exemplaires pour la gestion de ces recettes. Le CGFPN a établi des règles et lignes directrices pour favoriser une comptabilisation et une reddition de comptes transparentes à l'égard de la perception et de l'utilisation des recettes locales des Premières Nations. Elles sont décrites ci-dessous.

Ressource
du CGF
disponible



ADMINISTRATEUR FISCAL

Selon la LAF, le conseil de Première Nation doit établir une politique qui décrit les obligations et fonctions de l'**administrateur fiscal**. Les tâches et responsabilités de l'administrateur fiscal peuvent être confiées à plus d'une personne, à condition que chaque personne relève directement du gestionnaire principal des finances ou du gestionnaire principal. Cette politique doit préciser que l'administrateur fiscal est tenu de s'acquitter des obligations qui lui sont imposées par la *Loi sur la gestion financière des premières nations*, les lois portant sur les recettes locales de la Première Nation et la LAF. Ces obligations sont les suivantes :

Administrateur fiscal – Personne qui veille à la gestion quotidienne des impôts fonciers prélevés et des comptes d'impôts fonciers.

- relever directement du gestionnaire principal des finances ou du gestionnaire principal;
- gérer les recettes locales et le compte de recettes locales au quotidien;
- recommander au gestionnaire principal des finances la composante préliminaire et modifiée du budget de recettes locales en vue du budget annuel;
- recommander au gestionnaire principal des finances la composante des recettes locales du plan financier pluriannuel;
- conseiller, si on lui en fait la demande, le gestionnaire principal, le gestionnaire principal des finances, le comité des finances et d'audit ainsi que le conseil de Première Nation sur les questions qui touchent les recettes locales;
- veiller à ce que toutes les règles et normes contenues dans les textes législatifs applicables soient respectées dans l'administration des recettes locales et du compte de recettes locales.

COMPTE BANCAIRE DE RECETTES LOCALES

Le conseil de Première Nation doit élaborer une politique pour la gestion du compte bancaire de recettes locales de la Première Nation. Cette politique doit préciser ce qui suit :

- qu'un compte bancaire est conservé et utilisé uniquement pour recevoir les recettes locales de la Première Nation;
- que seules les recettes locales sont conservées dans ce compte bancaire;
- que ce compte bancaire n'est utilisé pour aucune autre fin que les dépenses décrites dans les politiques mentionnées ci-dessous;

- que des dossiers de toutes les opérations au compte bancaire (dépôts et retraits) sont conservés et peuvent être consultés en tout temps.

ÉVALUATION FONCIÈRE ET TAUX D'IMPOSITION

Le conseil de Première Nation doit élaborer une politique pour définir le processus d'évaluation foncière et rédiger un **texte législatif (loi) relatif à l'imposition foncière**. Cette politique doit inclure ce qui suit :

- créer, approuver et réviser le dossier des personnes et des biens meubles assujettis à l'impôt en tout temps, conformément au texte législatif de la Première Nation sur l'évaluation foncière;
- produire et transmettre les avis d'évaluation aux personnes figurant dans le registre des personnes et des biens meubles assujettis à l'impôt au moment exigé dans le texte législatif de la Première Nation sur l'évaluation foncière;
- tenir les dossiers exigés par le texte législatif de la Première Nation sur l'évaluation foncière.

Cette politique doit aussi établir des règles concernant le taux d'impôt foncier précisant ce qui suit :

- que le calcul du taux d'impôt établi qui est appliqué sur la valeur évaluée de chaque catégorie de biens meubles est fait au moins une fois par année;
- que l'approbation du texte législatif relève de la Commission de la fiscalité des premières nations.

Le conseil de Première Nation doit élaborer une politique sur l'utilisation du texte législatif relatif à l'imposition des **biens meubles**. Cette politique doit indiquer que les activités ci-dessous doivent être menées durant la période précisée dans le texte législatif relatif à l'imposition foncière :

- création d'une liste de tous les biens meubles que la Première Nation peut imposer;
- production et envoi des avis d'imposition aux personnes figurant dans la liste ci-dessus;
- calcul et perception des intérêts et pénalités sur les sommes impayées;
- versement des **remboursements d'impôt**, s'il y en a;
- inscription des sommes versées en impôt sur la liste des biens meubles imposables de la Première Nation, et envoi des reçus pour les impôts payés;
- perception des impôts et prise des mesures nécessaires pour veiller à ce que les impôts impayés le soient.

ENGAGEMENT DES DÉPENSES SUR LES RECETTES LOCALES

Le conseil de Première Nation doit aussi élaborer une politique concernant le texte législatif, aussi appelé « loi », sur l'utilisation (dépenses) des recettes. Cette politique doit renfermer des normes exigeant ce qui suit :

- que le conseil de Première Nation rédiger un texte législatif sur la préparation, au moins une fois par année, d'un budget pour l'utilisation des recettes perçues en vertu du texte législatif relatif à l'imposition foncière de la Première Nation;
- que l'approbation du texte législatif relève de la Commission de la fiscalité des premières nations;

Évaluation foncière – Processus qui consiste à établir la valeur (en dollars) d'un bien meuble (propriété).

Texte législatif (loi) relatif à l'imposition foncière – Ensemble de règles adoptées par la Première Nation qui établissent le montant d'impôt qui doit être versé à l'égard d'un bien meuble et la fréquence du versement.

Biens meubles – Toute propriété qui est directement attachée à la terre.

Remboursement d'impôt – Différence entre les impôts payés et les impôts exigibles. Cette somme est versée une fois par année, après le versement des impôts fonciers.

- que le conseil de Première Nation approuve tout changement apporté au budget. Ces mesures doivent être prises dans le délai prescrit (article 10 de la *Loi sur la gestion financière des premières nations*), et le plus tôt possible après le début de l'exercice.

La politique doit aussi limiter l'engagement des dépenses sur les recettes locales de manière que les fonds ne soient utilisés :

- que de la façon autorisée dans un budget qui a été approuvé par la Commission de la fiscalité des premières nations; ou
- dans l'une des situations suivantes :
 - en l'absence d'un texte législatif, la Première Nation peut rédiger un texte législatif pour approuver les sommes qui ont été dépensées; ou
 - s'il existe un texte législatif, la Première Nation doit décider que les sommes dépensées l'ont été pour répondre à un besoin urgent. La Première Nation doit apporter les changements nécessaires au texte législatif le plus rapidement possible après l'utilisation des fonds pour autoriser cette utilisation.

RAPPORTS SUR LES RECETTES LOCALES

Le conseil de Première Nation doit aussi élaborer une politique pour faire rapport sur les recettes locales. Cette politique doit préciser la démarche pour faire ce qui suit :

- établir, revoir et approuver le rapport financier annuel sur les recettes locales, y compris mentionner la personne de qui relèvent ces activités et le moment où celles-ci doivent être terminées;
- s'assurer que le rapport ci-dessus comporte des états financiers annuels audités distincts ne portant pas sur les recettes locales; si la Première Nation ne perçoit pas plus de 400 000 \$ par année en recettes locales, elle peut déclarer celles-ci comme un secteur d'activités distinct dans les états financiers annuels audités de la Première Nation;
- le rapport financier audité des recettes locales ou les états financiers annuels audités doivent être mis à la disposition des personnes suivantes :
 - les membres de la Première Nation;
 - toute personne qui a un intérêt dans les terres de réserve de la Première Nation ou qui a le droit de les occuper, de les posséder ou de les utiliser;
 - la Commission de la fiscalité des premières nations, le CGFPN et l'Administration financière des premières nations;
 - le ministre d'Affaires autochtones et du Nord Canada.

La politique et les procédures ci-dessus doivent respecter les mêmes normes et les mêmes valeurs que celles énoncées dans les *Normes sur la communication de l'information financière pour les recettes locales*.

Le conseil de Première Nation doit élaborer une politique pour veiller à ce que le gestionnaire principal des finances ou l'administrateur fiscal conserve des dossiers complets des textes législatifs de la Première Nation concernant les recettes locales et leur administration, et que ces dossiers soient disponibles en tout temps. Cela comprend tous les dossiers et documents mentionnés à l'article 5 du *Règlement sur la mise en œuvre de la gestion des recettes*.

Le conseil de Première Nation doit aussi élaborer une politique concernant les services qui doivent être acquittés à même les recettes locales. Cette politique doit préciser ce qui suit :

- qu'il est nécessaire de créer et de tenir à jour une liste de tous les services acquittés, en partie ou en totalité, à même les recettes locales, ce qui comprend les détails des ententes de services passées et celles qui n'ont pas encore été approuvées;
- que le rendement attendu des services essentiels ci-dessus doit être défini et consigné, y compris le rendement opérationnel et le rendement concernant la prestation des services.

PLACEMENT DES RECETTES LOCALES

Le conseil de Première Nation doit aussi élaborer une politique sur le placement des recettes locales. Cette politique doit limiter les placements des recettes locales à ce qui suit :

- des titres émis ou garantis soit par le Canada, soit par une province;
- des titres d'un gouvernement local, municipal ou régional au Canada;
- des placements garantis par une banque, une fiducie ou une coopérative de crédit;
- des dépôts dans une banque ou une fiducie au Canada, ainsi que des parts sociales ou sans droit de participation dans une coopérative de crédit;
- des titres émis par l'Administration financière des premières nations ou une autorité financière municipale établie dans une province.

REMARQUES FINALES

Pour réussir dans cette entreprise et, comme l'exige la LAF et les normes du CGFPN, les membres de la Première Nation doivent participer aux activités suivantes ou en être informés :

- [Plan stratégique;](#)
- [Plan financier pluriannuel;](#)
- [Plan d'immobilisations;](#)
- [Budget annuel;](#)
- [Déficits et dépenses extraordinaires;](#)
- [Projets d'immobilisation, y compris les emprunts pour de nouveaux projets d'immobilisations;](#)
- [Rapport annuel;](#)
- [États financiers annuels audités;](#)
- [Rapports annuels spéciaux; et](#)
- [Changements proposés à la LAF.](#)



Conseil de gestion financière des Premières Nations
100, rue Park Royal, bureau 905
West Vancouver (Colombie-Britannique) V7T 1A2

Téléphone : 604-925-6665 | Sans frais : 1-877-925-6665 | Télécopieur : 604-925-6662
Site Web : www.fnfmb.com