

# QUESTION DE FINANCE

**FMB**

CONSEIL  
DE GESTION  
FINANCIÈRE des  
Premières Nations



# PRINCIPAUX OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



Pourquoi la finance est-elle importante?



Quel est votre rôle dans les finances de la Nation?

# POURQUOI LA FINANCE EST-ELLE IMPORTANTE?

- Bâtir un bel avenir financier
- Faire croître l'économie de façon durable
- Bien gérer la Nation



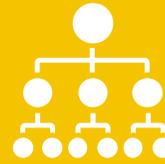
Pourquoi la finance est-elle importante pour **votre Nation?**



Une LAF est un ensemble de pratiques en matière de gouvernance et de finances.



## **POURQUOI INSTAURER UNE LOI SUR L'ADMINISTRATION FINANCIÈRE (LAF)?**



Les membres du conseil et les membres du personnel actuels et futurs observent tous les mêmes pratiques reconnues comme de bonnes pratiques.

La Première Nation est plus stable, ce qui accroît la confiance des membres de la collectivité à l'égard de la façon dont la Nation est gérée.

# LA FINANCE IMPLIQUE...



**QU'EST-CE  
QU'IMPLIQUE LA  
FINANCE?**



Puisque les ressources sont toujours limitées, une Nation doit planifier l'utilisation de ses ressources et établir les priorités à cet égard pour atteindre ses objectifs.

## LA FINANCE IMPLIQUE... PLANS ET BUDGETS



Quels sont les  
objectifs à long  
terme de la Nation?



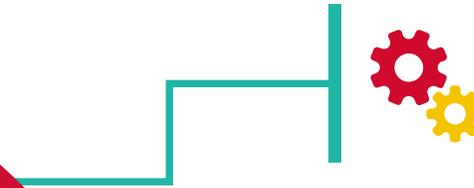
Comment la Nation peut-elle  
gérer ses ressources durant le  
prochain exercice pour  
atteindre ses objectifs?

# PLANS ET BUDGETS

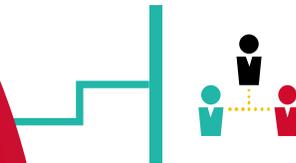
Les plans annuels sont fondés sur les plans à long terme.

Quelles seront les activités de votre secteur et combien coûteront-elles?

Combien coûteront toutes les activités de la Nation pour les 12 prochains mois et pour le prochain exercice?



- Plan stratégique
- Plan financier pluriannuel
- Projets d'immobilisations



- Plan de travail annuel des secteurs d'activité
- Budget annuel des secteurs d'activité



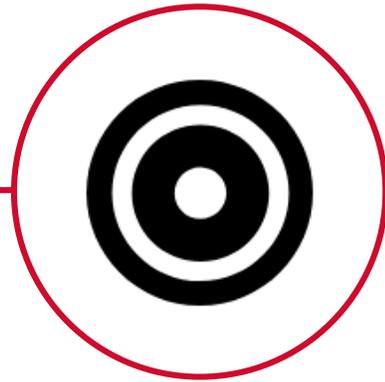
- Budget annuel

# PROCESSUS D'ÉTABLISSEMENT DES PLANS ET DES BUDGETS



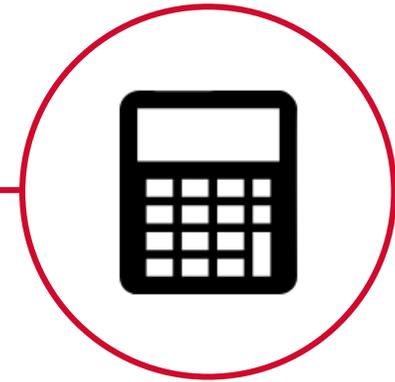
## 1. Plan budgétaire

- Quelles sont les étapes?
- Quelles sont les dates à respecter?
- Qui est responsable de chacune des tâches (Service des finances, directeur du secteur d'activité, directeur principal)?



## 2. Plans de travail

- Les secteurs planifient leurs activités pour le prochain exercice
- Les objectifs des secteurs sont reliés au plan stratégique : il s'agit de ce que chaque secteur accomplira au cours des 12 prochains mois pour se rapprocher de la vision de la collectivité



## 3. Budgets des secteurs d'activité

- Sommaire de ce que les activités et les objectifs coûteront pour les 12 prochains mois
- Utiliser les chiffres réels du dernier exercice comme point de comparaison
- Quelles sont les ressources financières?

# PROCESSUS D'ÉTABLISSEMENT DES PLANS ET DES BUDGETS



## 4. Budget consolidé

- Regroupe les budgets de tous les secteurs d'activité
- Comprend les charges de fonctionnement



## 5. Examen du budget

- Le Comité des finances et d'audit passe en revue la version préliminaire du budget et des annexes
- Il fait des recommandations au conseil



## 6. Approbation du budget

- Les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs ont-elle été affectées?
- Le conseil approuve le budget annuel

# ACTIVITÉ

## VISION

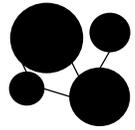
*Nous sommes une Nation en santé et prospère. Nous sommes fiers de notre culture unique et nous travaillons pour le bien-être des générations futures.*

Revenus annuels : 10 000 000 \$

### Éléments proposés

- Centre communautaire (12 000 000 \$)
- Véhicule de transport et chauffeur (95 000 \$)
- Plage (400 000 \$)
- Tuteur à temps plein (70 000 \$)
- Complexe pour personnes âgées (2 500 000 \$)
- Nouveaux ordinateurs (70 000 \$)
- Centre pour les jeunes (1 500 000 \$)
- Investissement dans DevCorp (3 000 000 \$)
- Véhicules pour le personnel de la Nation (120 000 \$)
- Rénovation de la clinique (300 000 \$)
- Programmes culturels pour les jeunes (250 000 \$)
- Cours de langue traditionnelle pour les jeunes et les adultes (75 000 \$)

Charges de fonctionnement annuelles : 8 000 000 \$



Il est important pour une Nation de savoir où va l'argent et de pouvoir le contrôler. Une gestion rigoureuse des fonds permet à la Nation de payer les choses importantes.

## LA FINANCE IMPLIQUE... GESTION DES FONDS



Qui est autorisé à faire des dépenses ou des emprunts au nom de la Nation?



Existe-t-il des règles claires et cohérentes relativement aux fonds de la Nation?

# DÉLÉGATION DE POUVOIRS

Qui a le pouvoir de faire quoi, et à quel moment?

Qui peut autoriser des dépenses?



## SOUVENEZ-VOUS...

Il est difficile de contrôler les dépenses lorsqu'on ne sait pas exactement qui a le droit de faire des dépenses pour la Nation.

Une Nation fonctionne mieux lorsqu'il n'y a aucune confusion concernant les personnes qui ont le droit de faire des dépenses et les circonstances dans lesquelles elles peuvent les faire.

Le conseil doit créer une politique et un tableau de délégation des pouvoirs pour montrer qui a le pouvoir de prendre des décisions et d'autoriser des dépenses.

# DÉPENSES

## Règles et procédures

Le conseil a la responsabilité d'instaurer des règles et des procédures relativement à l'approbation des dépenses.

- Tous les paiements doivent comporter les signatures de deux signataires autorisés
- Il doit y avoir un maximum de dépenses autorisées
- Seuls les employés autorisés peuvent approuver des dépenses
- Les dépenses doivent correspondre au budget



# QUELLE EST LA DIFFÉRENCE ENTRE L'AUTORITÉ DE SIGNER ET L'AUTORISATION D'UNE DÉPENSE?

L'autorité de signer se rapporte à une transaction financière (comme signer un chèque)

L'autorisation d'une dépense désigne la décision de faire la dépense.

L'autorité de signer et l'autorisation d'une dépense sont deux choses distinctes.

Le directeur pertinent prend d'abord la décision d'autoriser la dépense. Pour les dépenses importantes, cette décision sera prise par le conseil.

L'autorité de signer signifie autoriser la transaction une fois que la dépense a été approuvée.

# DÉPENSES ET PAIEMENTS

## DÉPENSES

Toutes les dépenses doivent être conformes aux politiques et aux maximums établis par la Nation.

## PAIEMENTS

Nécessitent la signature de deux signataires autorisés et les pièces justificatives.

## AUTORISATION DE PAIEMENT

- Nécessite une demande de paiement et les pièces justificatives
- Une personne ne peut approuver elle-même son rapport de dépenses
- La personne qui approuve la demande de paiement ne doit pas être la même que celle qui signe le chèque
- Les demandes de paiement approuvées doivent être envoyées au Service des finances dans les 15 jours suivant l'engagement de la dépense ou la réception de la facture



# SÉPARATION DES RESPONSABILITÉS

La même personne ne doit pas approuver des paiements, émettre des chèques ou des virements électroniques, faire le rapprochement des relevés bancaires et passer en revue les relevés de carte de crédit.

Ces responsabilités doivent être confiées à plus d'une personne.

# CONSIGNATION DES DÉPENSES

La consignation des dépenses en temps opportun aide une Nation à faire ce qui suit :

Pourquoi est-il important pour une Nation de consigner les dépenses du programme de chaque secteur d'activité?

Savoir où va l'argent

Respecter les budgets

Prendre des décisions

Créer des rapports financiers exacts





Les rapports sont un outil de mesure qui permet de connaître le rendement des personnes, des secteurs d'activité et de la Nation.

**LA FINANCE  
IMPLIQUE...  
RAPPORTS**

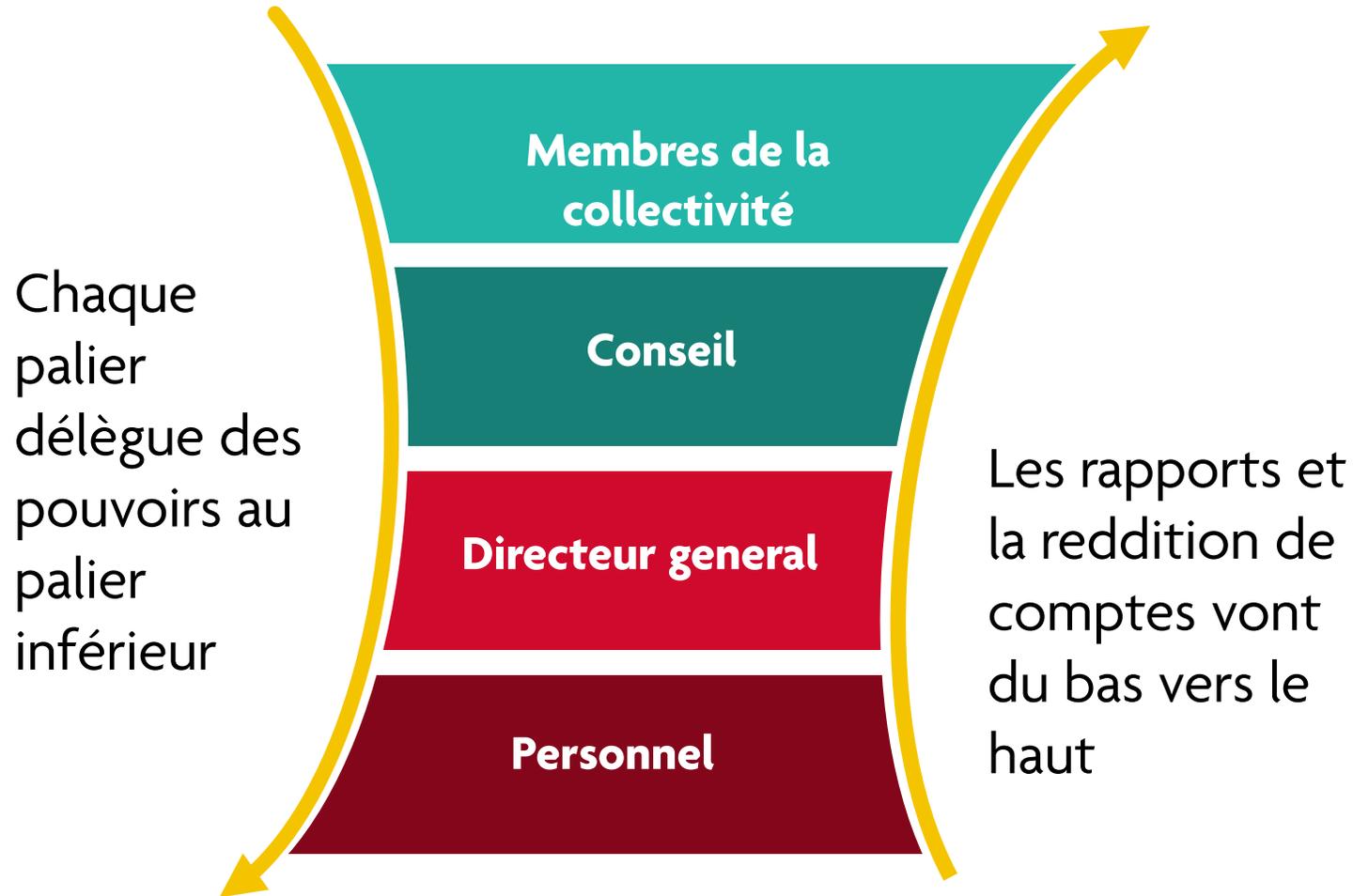


Les secteurs d'activité  
atteignent-ils leurs  
objectifs et respectent-ils  
les budgets?



Des informations à jour  
permettent au conseil et à  
la direction de prendre des  
décisions éclairées

# STRUCTURE HIÉRARCHIQUE



# QUI DOIT RENDRE DES COMPTES?



Tous les **directeurs** rendent des comptes mensuellement relativement aux projets, aux activités stratégiques et aux programmes.



Le **directeur general des finances** prépare les rapports financiers mensuels ainsi que les états financiers trimestriels et annuels aux fins d'examen par le Comité des finances et d'audit et d'approbation par le **conseil**.



Le **conseil** approuve les états financiers annuels audités et met le rapport annuel à la disposition de la **Nation** après la fin de chaque exercice.



# RAPPORTS MENSUELS

## Direction

- Les employés des secteurs d'activité font-ils des dépenses conformes à ce qui est prévu?
- Les employés sont-ils en voie d'atteindre leurs objectifs?
- Quels sont les écarts par rapport au budget?

## Directeur general des finances

- Prépare chaque mois l'information financière sur les activités de la Nation aux fins d'examen par le conseil et le Comité des finances et d'audit
- S'assure que le Service des finances est informé et à jour

## Chef et conseil

- Des rapports périodiques permettent au conseil d'être à jour et de prendre des décisions éclairées
- Les rapports périodiques permettent de détecter les épines avant qu'elles ne deviennent des problèmes

## Comité des finances et d'audit

- Reçoit et passe en revue l'information financière mensuelle

# RAPPORTS TRIMESTRIELS

## RÔLES :

- Le directeur general des finances prépare les états financiers trimestriels
- Le Comité des finances et d'audit les passe en revue et fait des recommandations au conseil
- Le conseil les passe en revue et les approuve au plus tard 45 jours après la fin du trimestre

## LES ÉTATS FINANCIERS TRIMESTRIELS DOIVENT COMPRENDRE :

- Les entrées et les sorties de fonds et d'actifs par rapport au budget annuel
- Le bilan
- Le rapprochement des comptes bancaires
- Toute autre information demandée par le Comité des finances et d'audit ou par le conseil

# RAPPORTS ANNUELS

## ÉTATS FINANCIERS AUDITÉS

- Le directeur general des finances prépare les états financiers annuels
- L'auditeur réalise l'audit annuel des états financiers de la Nation
- Le Comité des finances et d'audit les passe en revue et fait des recommandations au conseil
- Le conseil les passe en revue et les approuve au plus tard 120 jours après la fin de l'exercice

## RAPPORT ANNUEL

Occasion pour le conseil de rendre des comptes à la Nation

- Survol des objectifs et des activités
- États financiers annuels et rapports spéciaux
- Au plus tard 180 jours après la fin de l'exercice

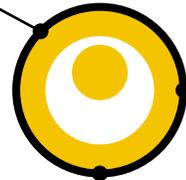
# GESTION DU BUDGET DE LA NATION

- Des rapports exacts et réguliers sont essentiels
- Comparaison du budget et des dépenses réelles
- L'écart entre le budget et les dépenses réelles permet de savoir si la Nation dépense trop
- Prendre des mesures correctives pour réduire l'écart
- Les écarts permettent au conseil de voir où les dépenses ont été faites et de déterminer si certains secteurs dépensent trop

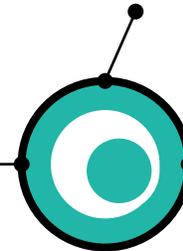


# LES RAPPORTS SUR LES ÉCARTS POUR LES DIRECTEURS

Un **écart positif** se produit lorsque les dépenses réelles sont moins élevées que les montants prévus au budget. Un écart positif peut indiquer que les coûts engagés par un secteur d'activité ont été moins élevés que prévu ou que le secteur est en retard par rapport à ses objectifs.



Le directeur général des finances doit produire un rapport sur les écarts pour chaque directeur, afin que chacun puisse voir ses **dépenses réelles** comparativement à ses **dépenses prévues**.



Un **écart négatif** se produit lorsque les dépenses réelles sont plus élevées que les montants prévus au budget. Un écart négatif peut indiquer que le secteur a sous-estimé ses dépenses ou qu'il ne respecte pas son plan de travail et son budget.

# COMMENT UTILISER UN RAPPORT SUR LES ÉCARTS?

Surveiller les  
dépenses par rapport  
au budget



Surveiller le rendement



Surveiller l'exactitude  
des données  
financières et des  
codes des comptes



# GÉRER UN ÉCART NÉGATIF

Si l'écart global indique des dépenses en trop, il pourrait être difficile de payer les dépenses futures.

Un écart négatif peut avoir une incidence sur les flux de trésorerie (c.-à-d. les sommes qui entrent et qui sortent) de la Nation.

Si des dépenses en trop ont été faites, la Nation pourrait manquer de fonds.

**La Nation pourrait devoir éliminer certaines dépenses prévues.**

**La Nation pourrait devoir faire des emprunts pour réaliser ses projets. Faire des emprunts signifie que moins d'argent sera disponible dans les périodes futures, en raison des paiements nécessaires pour rembourser la dette et payer les intérêts.**

A glowing teepee in a snowy landscape under a starry night sky with a green aurora borealis.

# QUESTIONS? Discutons.

Conseil de gestion financière des Premières  
Nations

Tél. : 604 925-6665 | Sans frais : 877 925-6665