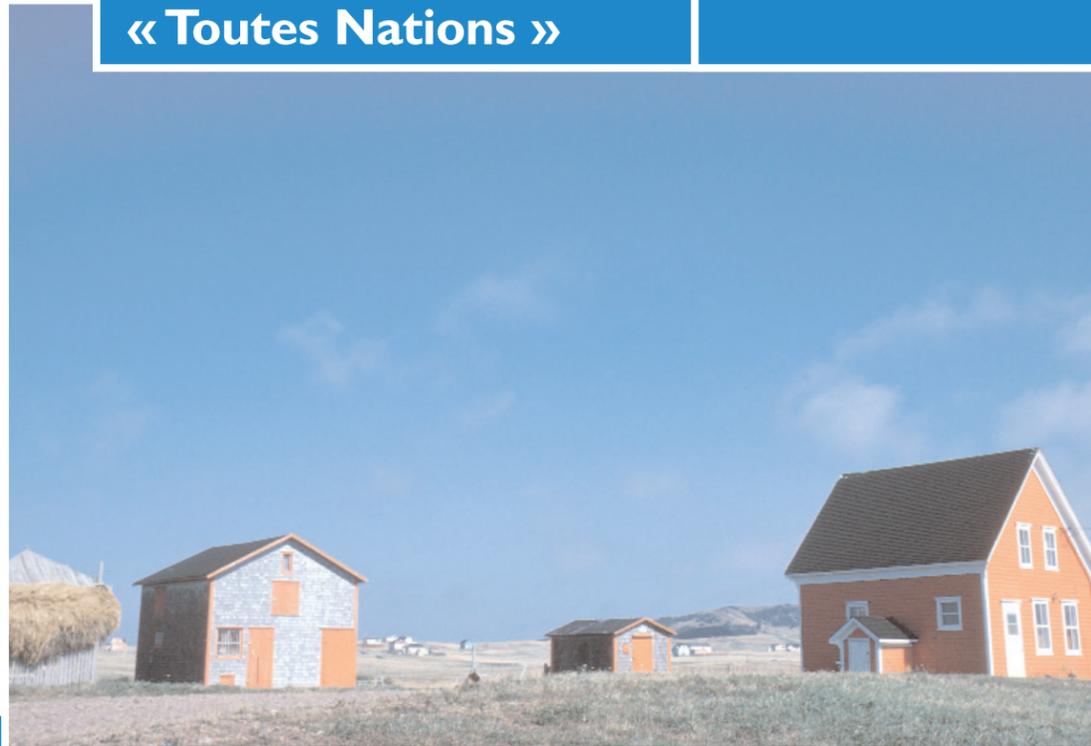


# ROGRAMME DE FORMATION

## DES GESTIONNAIRES D'HABITATIONS

Première nation  
« Toutes Nations »



Introduction à la gestion financière

Première  
nation  
« Toutes  
Nations »

INTRODUCTION À LA GESTION FINANCIÈRE

64007



# PROGRAMME DE FORMATION DES GESTIONNAIRES D'HABITATIONS

Première nation  
« Toutes Nations »



## INTRODUCTION À LA GESTION FINANCIÈRE

Manuel des participants

Cahier d'exercices des participants

# LA SCHL : AU CŒUR DE L'HABITATION

La Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) est l'organisme national responsable de l'habitation.

Forte de plus d'un demi-siècle d'expérience, la SCHL collabore avec les organismes communautaires, le secteur privé, les organismes sans but lucratif et tous les paliers gouvernementaux afin de trouver des solutions novatrices aux problèmes actuels en matière d'habitation, de prévoir les besoins de demain et d'améliorer la qualité de vie de tous les Canadiens.

Dans toutes les régions du pays, la SCHL aide les Canadiens à disposer d'une vaste gamme d'options de financement novatrices et abordables. Par ses activités de recherche, la SCHL contribue à la prospérité du secteur de l'habitation. Elle collabore avec ses partenaires provinciaux et territoriaux, les organismes non-gouvernementaux et le secteur privé dans le but de mettre en œuvre le plan d'action du gouvernement fédéral en matière d'habitation et par le fait même, elle aide les Canadiens de tous les milieux à avoir accès à des logements de qualité, à prix abordable. De plus, la SCHL travaille de concert avec ses partenaires gouvernementaux et le secteur de l'habitation pour accroître la présence du Canada sur le marché mondial et partager son expérience et son savoir-faire dans le domaine du logement.

Dans tout ce qu'elle fait, la SCHL veille à ce que les Canadiens aient accès à un large éventail de logements de qualité, à prix abordable, et elle favorise la création de collectivités et de villes dynamiques et saines partout au pays.

Pour obtenir des renseignements supplémentaires, visitez le site Web de la SCHL à l'adresse suivante : [www.schl.ca](http://www.schl.ca)

Vous pouvez aussi communiquer avec nous par téléphone : 1-800-668-2642  
ou par télécopieur : 1-800-245-9274.

De l'extérieur du Canada : 613-748-2003; télécopieur : 613-748-2016

La Société canadienne d'hypothèques et de logement souscrit à la politique du gouvernement fédéral sur l'accès des personnes handicapées à l'information. Si vous désirez obtenir la présente publication sur des supports de substitution, composez le 1-800-668-2642.

La SCHL aimerait remercier la Anokiiwin Training Institute de Winnipeg au Manitoba pour leur précieuse collaboration au développement du curriculum du Programme de formation des gestionnaires en habitations. Merci aux membres du personnel de l'Institut, tout particulièrement à Jay Cowan, Ray Starr et Nedra Anderson.

Les photos sont la courtoisie des Affaires indiennes et du Nord canadien et de Santé Canada.



Programme de formation des gestionnaires d'habitations des Premières nations

## **INTRODUCTION À LA GESTION FINANCIÈRE**



**MANUEL DES PARTICIPANTS**



## TABLE DES MATIÈRES

<b>Aperçu – Programme de formation des gestionnaires d'habitations</b> . . . . .	3
Tirez parti des ateliers . . . . .	5
Perspective de la formation . . . . .	6
<b>Chapitre 1 – Aperçu de la gestion financière</b> . . . . .	8
Section un – Une solide gestion financière . . . . .	8
Section deux – Gérer les activités financières . . . . .	10
Section trois – Raisons d'adopter de bonnes pratiques de gestion financières . . . . .	13
Raison 1 : la nécessité d'élaborer des estimations exactes des coûts à des fins de planification . . . . .	13
Raison 2 : la nécessité de dresser des budgets . . . . .	14
Raison 3 : la nécessité de contrôler les mouvements de fonds destinés au programme de logement ou à l'ensemble d'habitation . . . . .	14
Raison 4 : la nécessité de consigner au fur et à mesure les transactions financières . . . . .	14
Raison 5 : la nécessité de communiquer l'information financière et de rendre compte des activités . . . . .	15
Raison 6 : la nécessité de cibler et prévenir les problèmes . . . . .	15
Raison 7 : la nécessité de prendre des mesures correctives, en temps opportun . . . . .	15
Raison 8 : la nécessité d'évaluer les données financières . . . . .	16
Raison 9 : la nécessité de remplir les obligations juridiques . . . . .	16
Raison 10 : la nécessité d'« être fier » de son travail . . . . .	16
<b>Chapitre 2 – Utiliser les outils de gestion financière pour l'atteinte des objectifs financiers</b> .17	
Section un – Principaux outils de gestion financière . . . . .	17
1. Prévisions . . . . .	17
2. Budgets . . . . .	18
3. Estimations . . . . .	18
4. Analyse des mouvements de trésorerie . . . . .	18
5. Interprétation . . . . .	18
6. Surveillance . . . . .	19
7. Évaluation . . . . .	19
8. États financiers . . . . .	19
Section deux – Les sept pratiques fondamentales de la gestion financière . . . . .	20
Pratique 1 : analyse . . . . .	20
Pratique 2 : prévision . . . . .	20
Pratique 3 : documentation . . . . .	20
Pratique 4 : suivi . . . . .	20
Pratique 5 : contrôle . . . . .	21
Pratique 6 : prise de mesures correctives . . . . .	21
Pratique 7 : préparation de rapports . . . . .	21



<b>Chapitre 3 – Gestion financière : rôles et responsabilités</b> .....	22
Section un – Rôles et responsabilités en matière de gestion financière .....	22
<b>Chapitre 4 – Comprendre et utiliser des budgets</b> .....	24
Section un – Aperçu de l'établissement de budgets .....	24
Section deux – Types de Budgets .....	27
<b>Chapitre 5 – Assurer la responsabilisation au moyen de la comptabilité</b> .....	33
Section un – Aperçu de la comptabilité .....	33
Comptabilité de gestion et comptabilité générale .....	34
Section deux – Introduction aux notions d'actif, de passif et de Capitaux propres .....	35
Section trois – Introduction à l'équation comptable fondamentale .....	36
Section quatre – le Cycle comptable .....	37
1. Inscrire les transactions financières dans les journaux .....	37
2. Passer les écritures des journaux dans le grand livre sous les comptes appropriés .....	37
3. Préparer une balance de vérification des comptes non soldés figurant dans le grand livre .....	37
4. Préparer des états financiers .....	37
Comptabilité et prise de décision par les gestionnaires .....	37
<b>Chapitre 6 – Assurer l'exactitude des opérations financières au moyen de la vérification</b> .....	39
Section un – Aperçu de la vérification .....	39
Section deux – Vérification interne .....	40
Section trois – Vérification externe .....	40
Résumé .....	41
<b>Annexe 1 – États financiers du Comité d'habitation de la Première nation</b>	
« Toutes Nations » .....	42
Rapport annuel sur la situation financière du 31 mars 1997-1998 jusqu'à 2001-2002 .....	42
État annuel des revenus de 1997-1998 à 2001-2002 .....	43
État de l'évolution de la situation financière de 1997 1998 à 2001-2002 .....	44
Calendrier annuel de remboursement du prêt de 1997-1998 à 2001-2002 .....	45
Dépenses annuelles en immobilisations - 1997-1998 à 2002-2002 .....	46
Relevé annuel des loyers perçus - 1997-1998 à 2001-2002 .....	47
Relevé annuel des frais d'administration 1997-1998 à 2001-2002 .....	48
<b>Annexe 2 – États budgétaires – Comité d'habitation de la première nation</b>	
« Toutes Nations » .....	49
Bilan annuel prévisionnel de 2002-2003 à 2006-2007 .....	49
État annuel prévisionnel des dépenses pour 2002-2003 à 2006-2007 .....	50
Relevé annuel prévisionnel du budget de trésorerie 2002-2003 à 2006-2007 .....	51
Budget d'investissement annuel - 2002-2003 à 2006-2007 .....	52
Budget d'administration annuel 2002-2003 à 2006-2007 .....	53
Budget annuel relatif aux loyers perçus de 2002-2003 à 2006-2007 .....	54



## Aperçu du programme de formation des gestionnaires d'habitations

### Développement du potentiel des gestionnaires d'habitations des Premières nations

La construction et l'entretien de logements abordables et de qualité sont un enjeu prioritaire pour les Premières nations du Canada.

#### Un partenariat positif

Votre Programme de formation des gestionnaires d'habitations est le produit d'un partenariat novateur entre la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) et l'Anokiiwin Formation Institute.

Les Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC), la Western Economic Development (WED) et Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC) ont appuyé ce partenariat. Il en est résulté un programme de formation très précis, pertinent sur le plan culturel, stimulant, gratifiant et axé sur les besoins particuliers des gestionnaires d'habitations des Premières nations comme vous.

### Le Programme de formation des gestionnaires d'habitations

Le principal objectif du Programme de formation des gestionnaires d'habitations des Premières nations est d'aider les gestionnaires d'habitations à renforcer leurs compétences et leur expérience actuelles, et à les aider à développer de nouvelles compétences grâce à une combinaison d'enseignement traditionnel et de formation pratique.

### Développement du potentiel des gestionnaires d'habitations des Premières nation

Comme les Premières nations récupèrent de plus en plus de pouvoir sur la régie et l'administration de leurs propres affaires, les gestionnaires d'habitations doivent assumer des responsabilités accrues dans tous les éléments qui composent les programmes de logement des Premières nations. Une formation de qualité, axée particulièrement sur la vaste gamme de compétences dont les gestionnaires d'habitations ont besoin pour gérer le logement de façon efficace, est très utile à ces derniers pour acquérir et renforcer les compétences qui leur sont nécessaires pour le rôle qu'ils ont à jouer.

La capacité des gestionnaires d'habitations à gérer efficacement programmes, projets et activités de logement repose en grande partie sur leurs connaissances, leurs compétences et leur engagement.

Le présent module fait partie d'un programme de formation complet conçu précisément pour aider les gestionnaires d'habitations à acquérir les connaissances et à perfectionner les compétences dont ils ont besoin pour mettre à profit leur engagement.

Les programmes de logement comprennent des programmes lancés ou parrainés par les Premières nations, les gouvernements et des organismes gouvernementaux et privés. Les programmes de logement sont habituellement des programmes à long terme et, en règle générale, ils visent plus d'un objectif.

Quant aux projets de logement, ils comprennent des activités à court terme dont les dates de début et de fin sont bien arrêtées. Parmi ces activités, on compte des mesures particulières axées sur la réalisation des programmes et des projets de logement. En règle générale, ils visent un seul objectif ou quelques-uns.

Conseil utile



Le Programme de formation des gestionnaires d'habitations vous donne la possibilité d'acquérir des compétences pratiques en gestion en se basant sur une combinaison de théories et d'applications pratiques. Les objectifs spécifiques sont d'assurer aux gestionnaires d'habitations des Premières nations les éléments suivants :

- les connaissances pratiques et les compétences nécessaires pour gérer programmes, projets et activités;
- une introduction à des concepts et à des théories de gestion généraux et polyvalents;
- une expérience d'apprentissage pertinente sur le plan culturel;
- un perfectionnement professionnel pratique qui correspond à leur horaire de travail et qui leur prend aussi peu de temps que possible loin de leur collectivité et de leur travail.

Le Programme de formation des gestionnaires d'habitations est composé d'un certain nombre de modules individuels. Ensemble, ces modules forment un programme de formation complet. Séparément, chaque module constitue un atelier individuel.

L'approche très interactive utilisée pour l'acquisition de nouvelles compétences vous incite à faire l'essai de nouvelles idées, à perfectionner vos compétences et à partager expérience et expertise avec d'autres gestionnaires d'habitations, le tout dans un milieu propice à l'apprentissage.

Le Programme de formation des gestionnaires d'habitations est dispensé par l'intermédiaire d'activités d'apprentissage à la fois traditionnelles et novatrices, soit :

- une formation en classe donnée par un animateur pour les programmes urbains et communautaires;
- des ateliers dirigés par un animateur (ateliers d'une semaine par mois en moyenne, de façon régulière) pour les programmes urbains et communautaires; ou
- une combinaison de formation en classe et d'ateliers dirigés par un animateur.

Ceux qui ont créé le Programme de formation des gestionnaires d'habitations travaillent maintenant à des ateliers informatisés d'études personnelles sur Internet, à rythme de progression individuelle.

La réussite de ces ateliers fera des participants de meilleurs gestionnaires pour tous les genres d'activités qui composent un programme de logement, y compris son application, la construction, l'entretien, la gestion financière et les conseils à la clientèle.

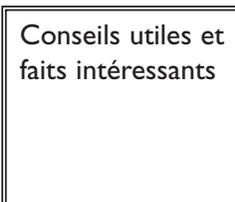
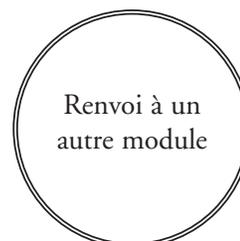
Le Programme de formation des gestionnaires d'habitations repose sur l'assemblage d'un contenu de qualité, une présentation professionnelle et votre propre motivation. Le seul fait de participer aux ateliers illustre clairement votre motivation à apprendre et votre engagement à effectuer le meilleur travail possible.

## Une formation qui vous convient

Le Programme de formation des gestionnaires d'habitations reconnaît qu'il y a un besoin de vues communes qui peuvent se traduire par des activités appropriées applicables à tous les gestionnaires d'habitations des Premières nations. Vous apprendrez la théorie de base qui sous-tend bon nombre des tâches et des responsabilités que partagent tous les gestionnaires d'habitations. Lors de chaque atelier, les exercices pratiques vous donneront l'occasion d'appliquer cette théorie à des problèmes particuliers qui se présentent dans votre propre collectivité.

Voici à quoi ressemblent les rubriques **Conseils utiles** et **Faits intéressants**.

Voici à quoi ressemble un renvoi à un autre module.





Les *Manuels des participants* sont des documents de référence DÉTAILLÉS destinés à être utilisés au cours des ateliers.

Vous constaterez leur véritable valeur plus tard, lorsque vous retournerez dans votre collectivité et que vous reprendrez votre travail. Ils constituent des ouvrages de référence permanents que vous pourrez consulter maintes et maintes fois pour trouver des réponses aux préoccupations de votre collectivité, à ses problèmes et aux possibilités qui s'offrent à elle.

Chaque *Manuel des participants* comprend les éléments suivants :

- une table des matières;
- un aperçu du Programme de formation des gestionnaires d'habitations;
- un aperçu de l'ensemble des modules;
- un aperçu de chaque chapitre;
- des renvois à des exercices, des examens, des tests et des projets;
- des *Faits intéressants* et des *Conseils utiles*;
- des renvois à d'autres modules pour plus de renseignements sur des sujets particuliers; et
- un glossaire (facultatif) ou une liste de mots et d'expressions avec leur définition.

Le *Cahier d'exercices* des participants comprend des exercices et des activités pratiques. Ceux-ci permettent de garantir que vous comprenez la façon d'appliquer à votre propre situation la théorie que vous apprenez. La réalisation des exercices et des activités avec d'autres participants vous donne l'occasion d'apprendre les uns des autres en échangeant vos préoccupations communes et en demandant des conseils sur des problèmes personnels.

### **Tirez parti des ateliers**

Dans la plupart des cas, le Programme de formation des gestionnaires d'habitations est présenté sous forme d'ateliers individuels portant sur des sujets précis. Le contenu et les exercices de ces ateliers sont conçus précisément pour être présentés sous forme d'atelier. Pour tirer le meilleur parti possible du matériel didactique, il faut que vous participiez pleinement.

Les directives générales concernant les ateliers comprennent les éléments suivants :

- confirmation de la participation à l'atelier (exigences provenant habituellement de l'organisme de parrainage);
- réussite des tests, des examens et réalisation des exercices ainsi que des projets (exigences provenant habituellement de l'organisme de parrainage);
- heure du début de l'atelier, des pauses, du déjeuner et de la fin de l'atelier;
- méthodes employées pour les discussions de groupe, les exercices et le travail individuel;
- respect des autres participants;
- usage approprié des installations;
- manière constructive d'échanger des idées et de formuler des commentaires;
- toute procédure à suivre en cas d'urgence;
- autres directives fixées par l'organisme de parrainage ou par le groupe.

L'animateur passera en revue ces directives et discutera de toute autre règle supplémentaire qui, selon votre



groupe, permettrait de faciliter le déroulement de votre atelier. Veillez à connaître et à respecter les exigences de votre organisme de parrainage.

Vous retirerez de vos ateliers ce que vous y apporterez. Ces ateliers sont conçus de manière à vous encourager, vous et les autres participants, à y prendre une part active. Chacun d'entre vous possédez une expérience et une expertise qui méritent d'être partagées. Cette participation active vous permettra de tirer le meilleur parti possible de cette expérience et de ces connaissances.

### **Perspective de la formation**

Le Programme de formation des gestionnaires d'habitations ne constitue pas uniquement un apprentissage de nouvelles notions pour le simple plaisir d'apprendre.

Il aide les gestionnaires d'habitations à mieux effectuer leur travail, et de façon plus efficace. Mais ce n'est pas tout : le Programme vous aide aussi, à titre de gestionnaire d'habitations, à aider tous les membres de votre collectivité à profiter d'un accès à un logement abordable, sain, de qualité et bien entretenu.

Pour de plus amples renseignements sur le Programme de formation des gestionnaires d'habitations des Premières nations, veuillez communiquer avec votre Bureau régional de la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

Pour connaître les coordonnées de l'agent de la SCHL le plus près de chez vous, rendez-vous à l'adresse suivante : [http://www.SCHL-schl.gc.ca/en/contact/contacten\\_002.cfm](http://www.SCHL-schl.gc.ca/en/contact/contacten_002.cfm)



## Aperçu du module — Introduction à la gestion financière

### Aperçu

Les gestionnaires d'habitations sont responsables de gérer un grand nombre d'activités financières différentes en vue de fournir des logements et des installations connexes de grande qualité et bien entretenus. Au cours de cet atelier, vous apprendrez les pratiques de base en gestion financière.

Apprendre à reconnaître les outils et les techniques utilisées pour le contrôle des aspects financiers des programmes de logement, ensembles d'habitation et activités connexes des Premières nations constitue la première étape d'acquisition des compétences dont vous aurez besoin pour concevoir et administrer des budgets et des programmes financiers. L'atelier *Introduction à la gestion financière* est le premier d'une série d'ateliers touchant la gestion financière et faisant partie du Programme de formation des gestionnaires d'habitations. Les autres ateliers portent sur des compétences précises :

- compétences de base en établissement de budgets;
- compétences de base pour la tenue de dossiers;
- la façon d'utiliser les états financiers et les rapports de vérification.

À la fin du présent atelier, vous serez en mesure de décrire :

- les activités générales de gestion financière qui incombent au gestionnaire d'habitations;
- la raison pour laquelle les activités financières doivent être gérées;
- les quatre volets de la gestion financière;
- les outils de gestion financière disponibles;
- la manière dont ces outils peuvent vous aider à mieux gérer les activités financières de votre organisme;
- le moment d'utiliser les divers types de budgets;
- la façon dont les pratiques de comptabilité peuvent vous aider à planifier les activités futures par l'analyse des activités passées;
- la raison pour laquelle la vérification est un important outil de contrôle financier;
- la manière d'appliquer toutes ces informations.

### Exercice 1 - Présentation des participants

Au cours de cet exercice, vous vous présenterez aux autres participants de l'atelier. L'animateur vous expliquera la manière dont se dérouleront ces présentations.

### Exercice 2 - Attentes des participants

Au cours de cet exercice, vous expliquerez ce que vous espérez apprendre pendant cet atelier. L'animateur inscrira vos attentes sur un tableau-papier et les affichera dans la classe pour que vous puissiez vous y reporter tout au long de la formation.



## Chapitre un — Aperçu de la gestion financière

### Aperçu

La gestion efficace du Comité d'habitation d'une Première nation passe par l'utilisation optimale de ressources financières limitées. Un certain nombre d'outils et de techniques servent à gérer les aspects financiers d'un organisme. La compréhension de ces outils est la première étape à franchir pour apprendre à les utiliser efficacement.

Au cours du présent chapitre, vous apprendrez :

- pourquoi les finances doivent être gérées;
- quels sont les outils et techniques de gestion financière;
- comment ces outils et ces techniques peuvent vous aider à gérer de façon plus efficace les activités financières de votre comité d'habitation.

Questions à se poser pendant la lecture de ce chapitre

- Quels outils et techniques utilisez-vous pour gérer les aspects financiers de vos programmes de logement, ensembles d'habitation et activités connexes?
- Quels sont les outils et techniques que vous n'utilisez pas et que vous devriez utiliser?

### Exercice 3 - Évaluer vos connaissances

Au cours de cet exercice, vous examinerez votre expérience en gestion financière et dégagerez vos forces et vos faiblesses. Soyez prêt à participer à une discussion de groupe.

## Section un — Une solide gestion financière

L'un des principaux objectifs de la gestion financière est de tirer le meilleur parti possible de ressources limitées, qu'il s'agisse de ressources financières ou non financières. La gestion financière est primordiale pour déterminer si un organisme remplit les objectifs qu'il s'est fixé. Une gestion efficace des finances fait appel à une bonne utilisation de ressources limitées.

Tous les organismes prospères, y compris les sociétés privées, les coopératives communautaires, les organismes sans but lucratif, les ministères et les agences gouvernementales, sont dotés d'excellentes pratiques de gestion financière. Dans chacun de ces organismes, les gestionnaires utilisent les outils de gestion financière pour prendre des décisions quant à l'orientation de l'organisme et d'activités et initiatives particulières.

Tous les gestionnaires, y compris le gestionnaire d'habitations, doivent savoir comment élaborer, mettre en œuvre, surveiller et faire respecter de solides principes, programmes, politiques, pratiques et méthodes de gestion financière. Sans cela, ils ne seront pas capables de prendre des mesures de gestion appropriées.

Le présent module porte sur la façon de bien faire les choses au moyen d'une solide gestion financière.

Les pratiques financières sont au cœur de pratiquement toutes les activités du gestionnaire d'habitations et de la plupart des activités de gestion immobilière. De solides pratiques de gestion sont essentielles pour obtenir des résultats positifs en matière d'habitation.



Vu les besoins importants en termes de logement de la plupart des collectivités des Premières nations et vu les ressources limitées pour combler ces besoins, les gestionnaires d'habitations doivent tenter de prendre les meilleures décisions possibles concernant l'affectation des ressources dont ils disposent. Des décisions judicieuses se traduisent en des résultats positifs. Pour prendre quotidiennement de bonnes décisions, une excellente gestion financière est nécessaire.

La Première nation « Toutes Nations » a appris, à ses dépens, les avantages d'une bonne gestion financière. À l'heure actuelle, la collectivité ne dispose pas de fonds à consacrer à l'habitation pour des activités allant au-delà des services de base pour les logements et les installations existantes. Cela s'explique principalement par les antécédents financiers instables de la collectivité; son objectif actuel est de résorber le déficit fiscal d'ici la fin de l'année. Ainsi, le gestionnaire d'habitation de la Première nation « Toutes Nations » doit s'assurer les finances du comité sont rigoureusement gérées puisqu'il ne peut pas se permettre de dépenser un centime de plus que prévu.

Le gestionnaire d'habitations doit, chaque jour, traiter d'un grand nombre de questions financières. La gestion financière pose de nombreux défis au gestionnaire d'habitations et à son personnel de soutien financier comme les teneurs de registres, les comptables et les vérificateurs. Ils devront tous faire face à ces défis sur une base quotidienne, hebdomadaire, mensuelle et annuelle.

Dans le cas de la Première nation « Toutes Nations », des facteurs hors du contrôle du gestionnaire d'habitations ont une incidence sur la perception des loyers, même si le gestionnaire lui-même est responsable de leur perception. Ces facteurs sont notamment le manque de volonté ou de capacité des locataires de payer leur loyer sur une base régulière et de leur propre initiative, et le manque de volonté du Conseil d'administration et du Chef et du Conseil d'appuyer pleinement la perception des loyers.

Dans de nombreux cas, le gestionnaire d'habitations doit prendre des décisions importantes qui auront des répercussions à long terme. Par exemple, les réparations majeures et les programmes d'entretien de grande portée seront-ils confiés à l'externe, ou le comité d'habitation embauchera-t-il des employés à cette fin? Dans le cas de la Première nation « Toutes Nations », le comité d'habitation a confié les réparations et programmes d'entretien majeurs à des entrepreneurs externes, ne laissant à la charge du gestionnaire d'entretien à temps plein que les travaux mineurs. Selon le contexte dans lequel évolue chaque collectivité, l'impartition des travaux de réparation majeurs peut être ou non la meilleure option possible. D'une façon ou d'une autre, le gestionnaire d'habitations est responsable de prendre des décisions de gestion financière à long terme.

D'autres situations exigent que des mesures soient prises promptement. Un grave problème de moisissures a été constaté dans tous les logements de la Première nation « Toutes Nations ». Cette situation exige que des mesures soient prises immédiatement et de façon responsable. Le Chef et le Conseil ont demandé un rapport d'état complet et une action immédiate pour protéger la santé des résidents et établir un plan à long terme pour l'élimination des moisissures. Sans pour cela disposer de ressources supplémentaires, le gestionnaire d'habitations doit décider des changements à apporter pour mettre au point une proposition de financement qui recevra l'appui de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) et des Affaires indiennes et du Nord canadien (AINC).



## Section deux — Gérer les activités financières

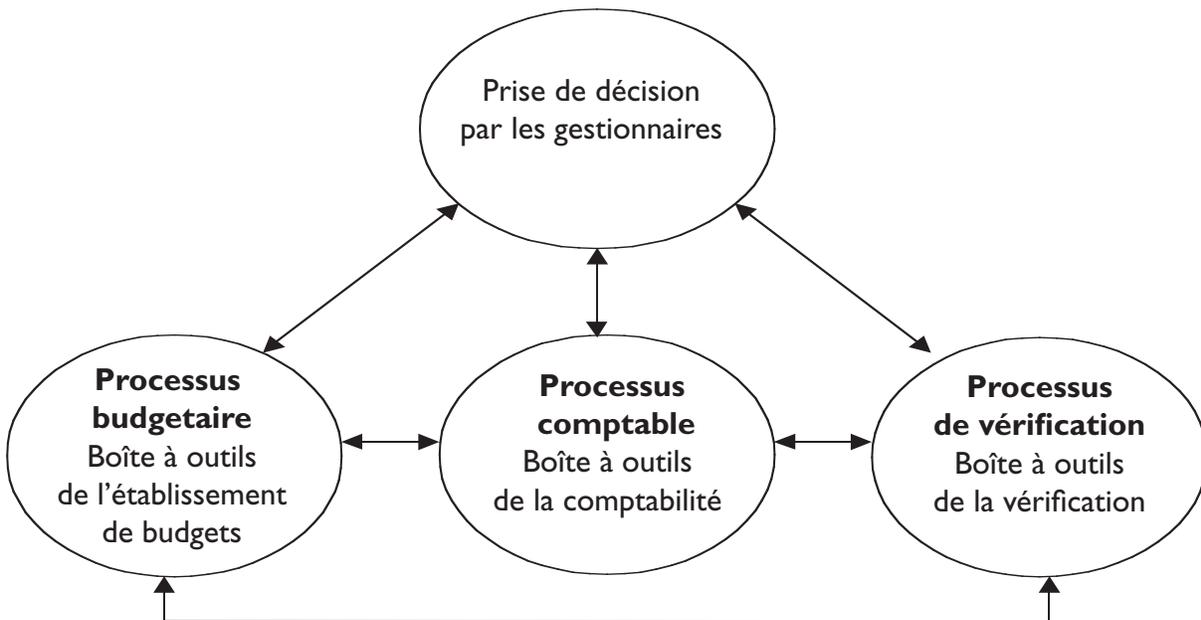
### Activités financières du gestionnaire d'habitations :

- Déterminer les coûts associés à diverses activités;
- identifier les sources de revenu pour les projets, les programmes et les activités;
- estimer les coûts des activités d'entretien;
- préparer et gérer des budgets;
- établir et contrôler les mouvements de trésorerie;
- préparer et tenir des rapports et registres financiers;
- veiller au paiement méthodique des factures et des comptes créditeurs;
- assurer la perception des revenus et des comptes débiteurs dans les délais;
- traiter les dépassements de crédit et les moins-perçus en revenus;
- gérer les surplus et les déficits;
- préparer des prévisions financières à l'intention des bailleurs de fonds et des propriétaires des logements et installations des Premières nations;
- préparer des rapports sur des questions financières à l'intention des parties appropriées;
- travailler avec des comptables et des vérificateurs externes;
- formuler des recommandations portant sur des questions financières;
- assurer la santé financière de l'ensemble des programmes de logement de la Première nation.

La gestion financière est la pratique formelle de la planification, l'organisation, l'exécution, la coordination, le contrôle, la prévision et la surveillance de toutes les activités financières. Elle comporte quatre volets.

1. **Établissement de budgets** - planification, établissement d'objectifs et contrôle des transactions financières.
2. **Comptabilité** - saisie de données, préparation de rapports, analyse et avis financier.
3. **Vérification** - révision et contrôle des activités financières.
4. **Prise de décision** - utilisation des données financières pour la prise de décisions judicieuses.

La figure 1 montre le lien qui existe entre ces quatre composantes. Trois d'entre elles (établissement de budgets, comptabilité et vérification) sont des « boîtes à outils » séparées qui aident les gestionnaires dans le processus de prise de décision. Comme n'importe quelle boîte à outils, chacune de ces boîtes contient de nombreux outils.



*Figure 1 - Principales composantes de la gestion financière*

L'élaboration et la mise en œuvre de politiques, méthodes et systèmes de gestion financière adéquats sont essentielles à la prise de décisions éclairées. Ce processus fait appel à l'utilisation efficace d'outils de planification, d'établissement de budgets, de comptabilité et de vérification. Pour utiliser ces outils de façon efficace, il est nécessaire de comprendre l'objectif visé par chacun et le moyen d'en faire un usage optimal.

### **Qu'est-ce que la gestion financière : l'exemple du feu de camp**

La gestion financière est un processus visant à assurer que les ressources nécessaires sont disponibles et continueront de l'être pour la réalisation d'activités précises au niveau attendu et planifié. Il existe un grand nombre d'exemples de ce type de gestion.

Citons-en un. Pour « gérer » un feu de camp pendant une certaine période de temps dans une zone où les ressources en bois sont peu abondantes, il faut :

- comprendre comment allumer un feu et le maintenir actif;
- analyser la quantité de bois requise pour produire de la chaleur pendant la période de temps nécessaire;
- savoir comment utiliser une réserve de bois limitée;
- décider qui sera responsable de rassembler le bois, d'alimenter le feu et d'assurer que ces deux activités sont menées en fonction des besoins;
- connaître d'autres pratiques relatives au feu et d'autres options au cas où un événement menacerait d'éteindre le feu (le vent ou la pluie, par exemple);
- préserver le feu à un taux de combustion approprié;
- contrôler le feu afin qu'il ne devienne pas hors de contrôle;



- éteindre le feu de façon appropriée;
- s'assurer que le feu a été complètement éteint.

### **Établissements de budgets**

L'établissement de budgets est le processus par lequel des objectifs de rendement financier sont établis pour une période donnée en fonction des objectifs du comité d'habitation. Un budget efficace fait appel à des prévisions exactes, des objectifs de rendement réalistes et une planification minutieuse des ressources financières limitées.

### **Comptabilité**

La comptabilité est le processus méthodique d'identification des activités financières d'un organisme. Cela comprend la tenue de registres et la production de rapports sur le rendement du comité d'habitation et sur sa position en termes monétaires.

### **Vérification**

La vérification constitue le volet de surveillance et de contrôle de la comptabilité. Le vérificateur est généralement une partie extérieure et indépendante dont le rôle est de déterminer si les systèmes de comptabilité de l'organisme sont convenables et si ses registres financiers sont exacts et complets. Le vérificateur peut également évaluer dans quelle mesure le rendement financier de l'organisme correspond aux prévisions budgétaires. Les bailleurs de fonds, les conseils d'administration et les gestionnaires utilisent la vérification pour s'assurer de l'exactitude et du caractère complet de l'information financière et de la gestion financière.

En plus de remplir les exigences juridiques (comme les exigences relatives à la taxe professionnelle ou les exigences financières et juridiques imposées aux sociétés), les outils de gestion financière servent à concevoir, élaborer et soutenir des organisations puissantes, bien orientées et fructueuses.

Les activités d'établissement de budgets, de comptabilité et de vérification sont nécessaires pour établir un processus solide de prise de décision. Chacune de ces activités fournit aux gestionnaires d'importantes informations financières qui lui serviront à prendre de meilleures décisions.

Pour obtenir des résultats organisationnels positifs au moyen de pratiques de gestion financière efficaces, chacune de ces quatre activités interdépendantes doivent être adéquatement coordonnées et fonctionner de façon appropriée. Cependant, des pratiques efficaces au chapitre du budget, de la comptabilité et de la vérification ne peuvent pas garantir le succès d'un organisme si les bonnes décisions ne sont pas prises.

De même, il n'est pas possible de prendre de bonnes décisions en l'absence de l'information financière adéquate. Chaque processus dépend donc du bon fonctionnement des autres processus. Les processus sont interreliés et dépendent les uns des autres. Ils sont tous essentiels pour assurer une gestion financière efficace.

Alors que tous les types d'organismes ont besoin d'un système de gestion financière, cette activité ne se limite pas aux organismes formels. Chaque jour, les ménages, les familles et les individus mettent en pratique les principes de base de la gestion financière. La plupart des personnes ont un budget à respecter en raison de leurs revenus peu élevés.



En somme, on ne peut pas tout avoir. Les personnes, les organismes et les entreprises doivent prendre des décisions concernant la meilleure manière de dépenser et d'affecter leurs ressources limitées. Toutes les personnes engagent des dépenses, élaborent des plans, font des prévisions financières, investissent, économisent, empruntent, prêtent, prennent des engagements financiers et ont des obligations financières. La gestion financière fait partie intégrante de la vie de chacun d'entre nous.

Il est essentiel d'adopter d'excellentes pratiques de gestion financière afin de prendre des décisions éclairées et de poser les choix les plus avantageux possible.

Une solide gestion financière se traduit en des décisions judicieuses et des résultats positifs pour un organisme. Au contraire, de mauvaises pratiques de gestion sont à l'origine de mauvaises décisions et de piètres résultats.

La gestion financière exige que le gestionnaire d'habitations travaille en collaboration avec un grand nombre de personnes et de groupes différents. Chaque personne et chaque groupe ont des obligations précises qui doivent être remplies pour que l'ensemble du processus fonctionne bien.

### **Section trois — Raisons d'adopter de bonnes pratiques de gestion financière**

Les bonnes pratiques de gestion financière s'attachent à atteindre divers objectifs organisationnels, pour 10 raisons fondamentales :

1. la nécessité d'élaborer des estimations exactes des coûts à des fins de planification;
2. la nécessité de dresser des budgets;
3. la nécessité de contrôler les mouvements de fonds destinés au programme de logement ou à l'ensemble d'habitation;
4. la nécessité de consigner au fur et à mesure les transactions financières;
5. la nécessité de communiquer l'information financière et de rendre compte des activités;
6. la nécessité de cibler et prévenir les problèmes;
7. la nécessité de prendre des mesures correctives, en temps opportun;
8. la nécessité d'évaluer les données financières;
9. la nécessité de remplir les obligations juridiques;
10. la nécessité d'« être fier » de son travail.

#### **Raison 1 : la nécessité d'élaborer des estimations exactes des coûts à des fins de planification**

La réussite ou l'échec des programmes et des projets est en partie déterminé par la manière dont les coûts budgétés se rapportent aux dépenses réelles. Si les fonds visant à couvrir les frais d'exploitation mensuels de base ne sont pas clairement affectés et assurés, l'organisme pourrait ne pas obtenir les résultats prévus.

Selon la gravité des cas de dépassements de coûts ou de fonds insuffisants, l'organisme risque d'éprouver des difficultés financières, à moins qu'il n'y ait une augmentation importante du budget prévu ou une réduction compensatoire des frais d'exploitation. Ces difficultés pourraient empêcher l'organisme d'atteindre ses objectifs de base.

#### **Raison 2 : la nécessité de dresser des budgets**



Des ressources financières sont allouées aux comités d'habitation et aux programmes de logement à des fins spécifiques. En échange, il se peut que les organismes soient tenus de percevoir un loyer auprès des locataires et une allocation de logement de la Première nation, en plus des fonds reçus de la SCHL, des AINC, de la Première nation ou d'autres sources. Les gestionnaires d'habitations doivent estimer et contrôler les coûts pour faire en sorte que les revenus égalent ou excèdent les charges liées au fonctionnement et aux immobilisations.

Les budgets ne sont que des outils de planification et de contrôle financier. Ils doivent être surveillés, évalués, révisés et contrôlés en fonction des besoins, parfois tous les mois. Comme la situation financière change constamment, la planification doit être une activité de nature continue et les budgets doivent constamment être rajustés en fonction des circonstances.

L'établissement de budgets réalistes est crucial dans tous les cas. Les gestionnaires d'habitations doivent dresser des budgets réalistes et le plus avantageux possibles pour le comité d'habitation.

### **Raison 3 : la nécessité de contrôler les mouvements de fonds destinés au programme de logement ou à l'ensemble d'habitation**

La santé financière d'un organisme dépend largement de sa capacité à contrôler adéquatement les rentrées et les sorties de fonds. Ce contrôle s'effectue par le biais de vérifications à court et à long terme des activités financières et de mécanismes d'équilibre. Sans ce contrôle, l'organisme se verra un jour incapable de gérer ses activités courantes.

Les gestionnaires d'habitations doivent exercer à la fois une surveillance et un contrôle. Le contrôle des mouvements de trésorerie consiste à contrôler les liquidités, c'est-à-dire les rentrées (encaissements) et les sorties (décaissements) de fonds. Cela est plus compliqué qu'il n'y paraît. Il n'est pas possible de payer des salaires aujourd'hui avec de l'argent qui ne sera pas encaissé avant au moins deux semaines. Le gestionnaire d'habitations peut avoir prévu assez d'argent dans le budget pour couvrir les dépenses de la période, mais il se peut qu'il ait oublié de tenir compte de certains mouvements de trésorerie d'importance capitale.

### **Raison 4 : la nécessité de consigner au fur et à mesure les transactions financières**

Pour pouvoir utiliser l'information financière pour prendre des décisions, des registres exacts des transactions financières doivent être tenus. Sans ces registres, les gestionnaires ne pourront pas évaluer le rendement de l'organisme. Il sera alors difficile de déterminer si celui-ci tire le meilleur parti possible de son budget limité et où et comment l'argent est dépensé.

Les gestionnaires financiers jouent le rôle d'intendants et de gardiens. Selon les organismes, ils peuvent être ou non directement responsables de la tenue de livres ou de la comptabilité, mais il leur incombe, en définitive, de veiller à ce que des registres financiers exacts et complets soient tenus pour les programmes de logement, ensembles d'habitations et activités connexes.

Des registres financiers exacts permettent au gestionnaire de budgétiser, contrôler, planifier et prévoir les fonds et de prendre des décisions financière en temps opportun.

**Raison 5 : la nécessité de communiquer l'information financière et de rendre compte des activités**

La clé d'une solide gestion financière est que les bonnes personnes aient accès aux bonnes informations au bon moment. Les décideurs ont besoin d'informations exactes et en temps opportun.

Tout comme les gestionnaires d'habitations doivent disposer de renseignements exacts pour prendre de bonnes décisions financières, d'autres parties intéressées, notamment les propriétaires, les comités, les conseils d'administration, le Chef et le Conseil, les membres de la collectivité et les locataires, peuvent aussi avoir besoin de tels renseignements. Tous les comités d'habitation sont, d'une manière ou d'une autre, responsables envers ces parties.

Les autres parties intéressées sont notamment les bailleurs de fonds et organismes de parrainage comme le gouvernement, les investisseurs privés, la SCHL, les AINC et d'autres sources de financement. Les gestionnaires d'habitations doivent faire en sorte que des données exactes soient communiquées à ces parties afin qu'elles aient suffisamment d'information pour prendre des décisions éclairées.

**Raison 6 : la nécessité de cibler et prévenir les problèmes**

Les problèmes sont inévitables dans tous les projets et programmes. Les choses se passent rarement exactement comme prévu : les coûts sont plus élevés, les activités prennent plus de temps que prévu, le financement est retardé ou moins élevé que prévu.

Les gestionnaires d'habitations doivent constamment être à l'affût des problèmes potentiels afin de pouvoir prendre des mesures visant à les régler le plus rapidement possible. Ils sont tenus de réagir promptement aux circonstances et événements imprévus pouvant avoir une incidence sur les revenus et les coûts. Ils doivent donc régulièrement prendre des décisions (choix, compromis, décisions délicates, élaboration et application de politiques, embauche et licenciement de personnel, etc.) pour prévenir ou corriger les problèmes.

En l'absence d'informations financières exactes et complètes, il est plus improbable que les mesures correctives appropriées seront prises puisque les problèmes ne seront pas apparents.

Les gestionnaires d'habitations se trouvent en première ligne en ce qui a trait à la gestion de crises. Le meilleur moyen de gérer une crise est d'y mettre fin avant qu'elle ne devienne critique. La capacité de réagir rapidement et efficacement à des problèmes inévitables dépend généralement de la disponibilité d'informations exactes et à jour.

**Raison 7 : la nécessité de prendre des mesures correctives, en temps opportun**

Une solide gestion financière sert de fondement à des mesures correctives efficaces et rapides. Les gestionnaires doivent avoir l'information dont ils ont besoin au moment où ils en ont besoin. Ils doivent également pouvoir compter sur le fait que cette information est fiable.

Même dans des circonstances idéales et avec les meilleurs plans possibles, certains problèmes ne pourront pas être évités. Des mesures exhaustives et rapides doivent alors être prises. Le fait de s'attaquer aux problèmes avant qu'ils ne deviennent hors de contrôle peut faire la différence entre un simple inconvénient et une véritable catastrophe.

La capacité de prendre des mesures correctives au bon moment fait appel aux éléments suivants :

- de l'information exacte et complète permettant d'évaluer la situation par le biais de registres comptables à jour portant sur une période de temps suffisante, par exemple des relevés mensuels;



- de l'information détaillée sur des objectifs de rendement clairs pour une période spécifique, par exemple des budgets mensuels;
- une évaluation adéquate des registres comptables et des budgets portant sur des périodes similaires.

**Raison 8 : la nécessité d'évaluer les données financières**

Les données financières sont plus qu'un simple reflet du passé : les antécédents financiers sont également très utiles pour planifier et élaborer de nouveaux budgets.

Afin de pouvoir bien planifier, le gestionnaire d'habitations doit savoir ce qui a bien ou mal fonctionné et pour quels motifs. Des informations financières adéquates aident les gestionnaires d'habitations et les autres décideurs à évaluer la réussite en termes d'objectifs de rendement et de résultats réels.

Des données précises constituent le meilleur outil qui soit pour un organisme de déterminer s'il a utilisé ses ressources limitées à bon escient et s'il a obtenu le meilleur rendement possible du capital investi. L'inexactitude des données ou une mauvaise évaluation de l'information peut contribuer à créer des problèmes à long terme qui seront difficiles à corriger.

**Raison 9 : la nécessité de remplir les obligations juridiques**

La loi exige que la plupart des organismes consignent des données financières précises et les présentent aux parties appropriées si elles en font la demande. Le principal but est de démontrer aux parties intéressées, aux actionnaires, aux membres et aux bailleurs de fonds qu'il y a une responsabilisation financière. Lorsque l'information présentée n'est pas conforme aux exigences, l'organisme peut perdre du financement ou se voir imposer des pénalités.

Tous les organismes constitués en sociétés ont l'obligation juridique de suivre certaines pratiques de base en gestion financière. Les comités d'habitation des Premières nations sont généralement responsables à l'égard des parties intéressées et des bailleurs de fonds comme les comités, le conseil d'administration, les représentants élus, les membres de la collectivité, la SCHL, les AINC, les institutions financières et les locataires.

**Raison 10 : la nécessité d'« être fier » de son travail**

Comme n'importe qui, le gestionnaire d'habitations fera un meilleur travail s'il se sent fier de ce qu'il accomplit. Pratiquement toutes ses activités comportent un aspect financier. Dans de nombreux cas, l'appréciation du rendement du gestionnaire d'habitations dépend dans une large mesure de sa capacité à bien gérer les finances de l'organisme.

Une gestion fructueuse des aspects financiers des programmes de logement, ensembles d'habitation et activités connexes rend le travail du gestionnaire d'habitations plus fécond et plus gratifiant. La préparation et la consignation des transactions financières au moyen de systèmes et d'outils financiers appropriés sont au cœur de la gestion productive des projets et des programmes.



## Chapitre 2 — Utiliser les outils de gestion financière pour l'atteinte des objectifs financiers

### Aperçu

La première étape du développement des compétences pour une gestion efficace des finances est de connaître et comprendre les divers outils de gestion financière. La gestion financière se fonde sur l'utilisation efficace de ces outils. Les gestionnaires d'habitations devraient être capables d'utiliser au moins huit outils de gestion essentiels.

La gestion financière doit refléter les objectifs financiers de l'organisme. Sept objectifs de base sont rattachés aux questions financières.

Au cours du présent chapitre, vous apprendrez :

- à utiliser un ensemble complet d'outils financiers pour préparer et utiliser de l'information financière en vue de prendre des décisions éclairées;
- les sept objectifs de base de la gestion financière.

### Questions à se poser pendant la lecture de ce chapitre

- Comment pouvez-vous appliquer chacun des huit outils fondamentaux de gestion financière dans votre comité d'habitation?
- Votre comité s'est-il fixé les sept objectifs financiers de base décrits dans le présent chapitre? Sinon, pourquoi?

### Section un — Principaux outils de gestion financière

La gestion adéquate de toutes les activités financières liées au programme de logement est l'une des principales tâches du gestionnaire d'habitations. La gestion des finances peut souvent sembler une tâche beaucoup plus compliquée qu'elle ne l'est en réalité. La première étape du développement des compétences pour une gestion efficace des finances est de cibler et de connaître les outils qui sont utilisés dans le cadre de différentes activités. Les pratiques de gestion financière se fondent sur une utilisation efficace de ces outils.

Les gestionnaires d'habitations devraient être capables d'utiliser au moins huit outils de gestion essentiels.

#### 1. Prévisions

Les prévisions sont un outil essentiel pour tous les gestionnaires. Le gestionnaire d'habitations doit prendre des décisions éclairées concernant des événements futurs, comme par exemple prévoir les revenus et les dépenses associés à certaines activités. Une bonne gestion repose sur une bonne planification. Afin de bien planifier, les gestionnaires doivent prévoir ce qui va se passer et la façon de réagir à différentes situations. Une partie importante de ce travail consiste à identifier les événements prévus, le calendrier et les résultats attendus.

Comme le montre la figure 1, les prévisions sont des outils importants de la boîte à outils de l'établissement de budgets.



## **2. Budgets**

Un budget est un outil financier de planification et de contrôle. Il exprime les objectifs de l'organisme au moyen de plans financiers et de plans d'exploitation précis. Un budget est un plan des activités et des programmes en termes d'actif, de passif, de revenus et de dépenses qui contribue à mener de l'avant les projets de l'organisme. Comme le montre la figure 1, les budgets sont des outils importants de la boîte à outils de l'établissement de budgets.

Les budgets sont des outils fondamentaux pour les gestionnaires. Le gestionnaire d'habitations doit régulièrement élaborer, surveiller et réviser des budgets conformément aux informations financières disponibles.

## **3. Estimations**

Les estimations sont, essentiellement, des hypothèses éclairées. Ce sont des indicateurs essentiels pour les gestionnaires, les responsables de la planification et les décideurs dans l'évaluation des coûts des projets, des revenus et des calendriers. Les estimations doivent être fondées sur les meilleures données disponibles : c'est-à-dire les plus exactes, complètes et fiables. Comme le montre la figure 1, les estimations sont des outils importants de la boîte à outils de l'établissement de budgets.

Le gestionnaire d'habitations utilise des estimations tous les jours. Mentionnons à titre d'exemple la prévision du montant des revenus locatifs et la prévision de la durée de la saison de construction.

## **4. Analyse des mouvements de trésorerie**

L'analyse des mouvements de trésorerie est l'un de plus importants outils dont dispose les gestionnaires. Indépendamment du fait que le budget annuel (prévu ou réel) soit suffisant ou non, l'organisme peut éprouver de graves difficultés financières s'il n'y a pas un montant suffisant en caisse ou en banque pour couvrir les dépenses. Comme le montre la figure 1, l'analyse des mouvements de trésorerie est un outil important des boîtes à outils de l'établissement de budgets et de la comptabilité.

Le gestionnaire d'habitations doit veiller à ce que toutes les dépenses soient payées à l'échéance, même si l'organisme est en attente d'autres paiements - par exemple, le loyer des locataires ou des fonds qui n'ont pas été entièrement distribués par les bailleurs de fonds ou les organismes de parrainage. Le gestionnaire d'habitations doit être en mesure d'assurer en tout temps que suffisamment de liquidités sont disponibles car les fournisseurs, les employés, les entrepreneurs, les fournisseurs de services et d'autres créanciers s'attendent à être payés à temps.

## **5. Interprétation**

Une interprétation adéquate de l'information financière est une composante essentielle de la comptabilité et de la gestion financière en général. Les états financiers doivent être interprétés avec exactitude et des mesures efficaces doivent être prises pour y réagir. Les décideurs ont besoin de données financières correctement interprétées afin de pouvoir prendre les bonnes décisions pour l'organisme. Comme le montre la figure 1, l'interprétation est un outil important des boîtes à outils de l'établissement de budgets et de la comptabilité.



## 6. Surveillance

Les systèmes de gestion financière fournissent aux décideurs un suivi et une surveillance détaillée, méthodique et efficace de la santé financière d'un organisme à travers le temps. Les décideurs peuvent surveiller le rendement d'un organisme en comparant les états financiers courants avec les budgets originaux ainsi qu'avec des rapports antérieurs sur le rendement. Comme le montre la figure 1, la surveillance est un outil important des trois boîtes à outils : l'établissement de budgets, la comptabilité et la vérification.

Les gestionnaires d'habitations doivent comparer les budgets finalisés avec les résultats réels. Les budgets sont régulièrement examinés en vue de contrôler les dépenses et d'obtenir des résultats optimaux. Sans une surveillance régulière et adéquate, les dépenses pourraient augmenter et absorber inutilement des fonds déjà limités.

Les gestionnaires doivent également veiller à ce que le processus de comptabilité soit adéquatement surveillé au moyen de vérifications.

## 7. Évaluation

L'évaluation du rendement constitue une responsabilité permanente des gestionnaires. Les évaluations les aident à cibler les résultats positifs et les choses qui vont bien ainsi que les résultats négatifs et les choses qui vont mal. De la sorte, ils peuvent prendre les mesures qui s'imposent pour améliorer le rendement de l'organisme. L'évaluation aide, en outre, les gestionnaires à améliorer les budgets et la planification futurs. Le gestionnaire d'habitations utilise l'information financière pour évaluer le rendement des investissements, la productivité de ses employés, le rendement des entrepreneurs et l'utilité de l'équipement. Comme le montre la figure 1, l'évaluation est un outil important des trois boîtes à outils : l'établissement de budgets, la comptabilité et la vérification.

## 8. États financiers

Les états financiers sont des outils fondamentaux pour la prise de décision. Ils contiennent de l'information financière à jour sur le rendement global d'un organisme pendant une période donnée. Les trois états financiers les plus importants sont le bilan, l'état des revenus et l'état de l'évolution de la situation financière. Le gestionnaire d'habitations doit être capable de lire et de comprendre ces états financiers ainsi que d'autres types de dossiers. Comme le montre la figure 1, les états financiers sont des outils importants des trois boîtes à outils : l'établissement de budgets, la comptabilité et la vérification.

### Étude de cas n° 1 - Analyser des états financiers

Au cours de cet exercice, vous jouerez le rôle d'un administrateur ou d'un membre de la collectivité. Le but de l'exercice est d'évaluer les états financiers et d'élaborer un bref compte rendu de la situation financière de l'organisme. Soyez prêt à participer pleinement à la discussion.



## Section deux — Les sept pratiques fondamentales de la gestion financière

Les pratiques de gestion financière doivent refléter les objectifs financiers de l'organisme. Les sept pratiques de base liées aux questions financières sont présentées ci-après.

### Pratique 1 : analyse

L'information financière prend tout son sens lorsqu'elle est minutieusement et systématiquement analysée en vue de mettre au jour :

- ce qui a bien fonctionné;
- ce qui a mal fonctionné;
- la raison pour laquelle certaines choses n'ont pas bien fonctionné;
- les changements pouvant être apportés pour que les choses se passent mieux la prochaine fois;
- quels indicateurs montreront que les choses vont mieux.

### Pratique 2 : prévision

La prévision fait appel à une vision à long terme et à une bonne compréhension des objectifs à atteindre, des activités qui en découlent et des coûts associés à ces activités.

- Quels revenus seront disponibles pour les différentes activités liées à l'habitation et à quel moment?
- Combien de logements permettront de remplir les besoins sans qu'il n'y ait surconstruction?
- Combien d'argent sera nécessaire pour construire et entretenir les logements?
- Combien de personnes devront être embauchées pour la construction et l'exploitation de ces logements et quel sera leur taux de rémunération et leur salaire?
- Quel montant doit être budgétisé à titre de fonds d'urgence (« au cas où... ») pour faire face aux circonstances imprévues?

### Pratique 3 : documentation

La documentation est une méthode de gestion financière normalisée. Les dossiers sont les piliers de l'information financière d'un organisme. La documentation exige un système clair, cohérent et précis pour la tenue de dossiers afin que l'information soit exacte et à jour.

- Existe-t-il un registre de toutes les transactions financières?
- Ce registre contient-il de l'information détaillée concernant les calendriers de paiement pour les employés, les fournisseurs externes et autres?
- Existe-t-il un dossier pour protéger les intérêts des décideurs advenant qu'ils soient accusés d'avoir fait un usage inapproprié ou inefficace des fonds?

### Pratique 4 : suivi

Le suivi est un outil important à la fois pour les gestionnaires et les comptables. Le suivi est le processus d'examen des transactions antérieures en vue de clarifier les enjeux et les problèmes et aider à prendre des décisions plus éclairées.



- À quelle vitesse un dossier financier peut-il être récupéré et examiné?
- Quel montant l'organisme a-t-il déboursé pour un produit donné par le passé?

### **Pratique 5 : contrôle**

La gestion efficace des finances passe par le contrôle des activités financières. Ce contrôle permet au gestionnaire d'habitations d'assurer que suffisamment de fonds sont disponibles et que ceux-ci sont utilisés à bon escient. En l'absence de mécanismes de contrôle financier, le risque que le comité d'habitation ne soit pas capable d'assumer le coût des activités planifiées est élevé.

- Y a-t-il au moins une personne responsable, au sein de l'organisme, de contrôler les transactions financières afin d'assurer que l'affectation des fonds respecte le plan?
- Quels systèmes ou mesures de protection (politiques, méthodes, protocoles) visent à assurer un contrôle financier?
- Qui est responsable de contrôler certaines activités financières précises?

### **Pratique 6 : prise de mesures correctives**

Une excellente gestion financière implique de ne pas répéter les erreurs passées et d'être toujours à l'affût des circonstances changeantes pour éviter de nouvelles erreurs. Par exemple :

- Pourquoi les matériaux de construction coûtent-ils beaucoup plus cher que l'année dernière si l'organisme a acheté la même quantité auprès du même fournisseur?
- L'organisme devrait-il continuer d'acheter les matériaux d'un fournisseur dont les prix ont augmenté de façon importante au cours des trois dernières années?
- Pourquoi les revenus locatifs sont-ils beaucoup plus bas qu'ils ne l'étaient au cours de quatre dernières années?

### **Pratique 7 : préparation de rapports**

Des rapports financiers exacts et préparés en temps opportun soutiennent la prise de décisions éclairées. En général, le personnel de comptabilité prépare des rapports qui résument la position financière de l'organisme. Les gestionnaires et les autres décideurs utilisent ensuite ces rapports pour prendre des décisions. Les rapports financiers aident les décideurs à trancher un grand nombre de questions, notamment :

- L'organisme a-t-il le budget suffisant pour achever la construction du nombre de logements nécessaires?
- Quels éléments devraient figurer dans le budget de l'année prochaine?
- L'organisme dépense-t-il trop d'argent pour telle ou telle activité?
- L'organisme dispose-t-il de liquidités suffisantes pour effectuer ses paiements mensuels?
- L'organisme remplit-il ses objectifs financiers?
- De façon générale, l'organisme est-il en bonne santé financière?

### **Exercice 4 - Évaluer votre organisme (première partie)**

Au cours de cet exercice, vous identifierez et décrierez les outils de gestion financière utilisés par votre organisme et discuterez de vos réponses avec le reste du groupe.



## Chapitre 3 — Gestion financière : rôles et responsabilités

### Aperçu

Le gestionnaire a des responsabilités quotidiennes touchant la plupart des opérations financières. En cas de problèmes sur le plan financier, le gestionnaire est généralement tenu responsable. Par conséquent, il doit comprendre pleinement l'utilité des pratiques et outils de gestion financière et s'assurer qu'ils sont adéquatement utilisés.

Le gestionnaire surveille et coordonne les activités du personnel de soutien financier. Dans la plupart des organismes, le personnel de soutien rend compte et relève directement du gestionnaire, qui est responsable de déléguer les travaux et d'assurer qu'ils sont réalisés de façon satisfaisante.

Au cours du présent chapitre, vous apprendrez :

- les rôles et les responsabilités de toutes les personnes participant au processus de gestion financière des ensembles d'habitations et activités connexes des Premières nations;
- les nombreuses responsabilités du gestionnaire d'habitations en vue d'assurer une solide responsabilisation financière au sein de l'organisme;
- le rôle du personnel de soutien.

### Questions à se poser pendant la lecture de ce chapitre

- Que pouvez-vous faire pour mieux comprendre quels outils financiers sont utilisés dans le cadre de diverses activités de gestion?
- Pour quelles raisons précises la gestion financière est-elle importante pour le Chef et le Conseil, le comité d'habitations, les locataires et les propriétaires de votre collectivité?

### Section un — Rôles et responsabilités en matière de gestion financière

Selon les organismes, la gestion financière incombe à une ou plusieurs des parties suivantes :

- les bailleurs de fonds et les organismes de parrainage, comme la SCHL et les AINC;
- les représentants élus, comme le Chef et le Conseil, les conseils d'administration et les comités;
- les responsables nommés ou délégués, comme certains conseils;
- le directeur général, les gestionnaires, les directeurs et superviseurs de programmes;
- les teneurs de registres, les comptables, les commis à la paye et autres employés du service financier et membres du personnel de soutien;
- les vérificateurs internes et externes.

Alors qu'un grand nombre de personnes différentes peuvent avoir quelques responsabilités précises en matière de gestion financière, le gestionnaire doit de son côté assumer d'énormes responsabilités. Par exemple, un organe directeur comme le conseil d'administration est responsable de la santé financière globale de l'organisme, mais le gestionnaire a la responsabilité quotidienne de la plupart des transactions financières.



Le rôle du gestionnaire d'habitations est d'assurer que :

- l'organisme dispose de ressources financière suffisantes pour remplir son mandat ou sa mission;
- l'organisme a un plan financier immédiat et à long terme fondé sur des objectifs précis énoncés dans chacun des budgets;
- l'organisme tient en tout temps des dossiers et registres financiers complets, exacts et à jour;
- les dossiers et registres financiers de l'organisme sont conformes aux principes comptables généralement reconnus;
- les buts et objectifs de l'organisme sont en voie d'être atteints comme le démontrent les résultats financiers réels qui servent d'assise aux budgets;
- l'organisme dispose d'états financiers réguliers, complets et exacts pour la gestion interne et la communication de l'information financière;
- l'organisme effectue le meilleur investissement possible de ses ressources financières limitées;
- l'organisme remplit ses engagements financiers envers ses employés et ses créanciers;
- l'organisme perçoit son dû auprès de toute personne tenue de lui verser un revenu.

Un gestionnaire peut rarement effectuer à lui seul tout le travail associé à ces activités. La plupart des gestionnaires surveillent et coordonnent les activités d'autres personnes (employés et professionnels externes) à qui ils confient un certain nombre de responsabilités financières. Dans la plupart des organismes, les membres du personnel de soutien, à quelques exceptions près, relèvent directement du gestionnaire ou du comptable, qui leur délègue le travail et s'assure qu'il est réalisé de façon satisfaisante. En règle générale, le rôle de ces employés est le suivant :

**Comptable** - aider à la prise de décision en tenant des registres financiers dans le format requis et en fournissant de l'information à jour sur le rendement financier de l'organisme.

**Teneur de registres** - documenter toutes les transactions financières; certains organismes ont un teneur de registres en plus d'un comptable alors que d'autres n'ont qu'un comptable qui s'occupe également de tenir les registres.

**Adjoint administratif** - fournir un service de soutien administratif de base aux teneurs de registres, comptables et gestionnaires.

**Chargés de projet** - réaliser des tâches financières précises dans le cadre de projets particuliers dont ils doivent rendre compte au gestionnaire ou au comptable.

**Autres employés** - exécuter des tâches financière précises en fonction des besoins.

Tous les employés doivent travailler en collaboration. Le gestionnaire d'habitations est responsable de diriger l'équipe.

### **Exercice 5 - Évaluer votre organisme (deuxième partie)**

Au cours de cet exercice, vous identifierez et décrierez les outils de gestion financière utilisés par votre organisme et discuterez de vos réponses avec le reste du groupe.

### **Étude de cas n° 2 - Percevoir les loyers**

En équipe, lisez la mise en situation et préparez des options pour faire face au problème de perception de loyers.



## Chapitre 4 — Comprendre et utiliser des budgets

### Aperçu

Les budgets présentent les buts organisationnels sous forme d'objectifs financiers et d'exploitation précis. Ils permettent de gérer l'affectation des ressources limitées aux activités les plus prioritaires de l'organisme.

Les budgets sont normalement établis de manière à optimiser le produit ou les résultats (maximum de bénéfiques) et de réduire au minimum les coûts.

Les gestionnaires d'habitations utilisent à la fois des budgets généraux de programme et des budgets s'appliquant à des projets particuliers. Les budgets de programme couvrent les activités du programme de logement. Les budgets de projet s'insèrent généralement dans le budget de programme.

Les budgets diffèrent en taille et en forme. Les gestionnaires utilisent un grand nombre de types de budgets à différentes fins. Les gestionnaires d'habitations utilisent plusieurs types de budgets pour différentes raisons.

Au cours du présent chapitre, vous apprendrez :

- à reconnaître les différents types de budgets;
- pourquoi différents types de budgets sont nécessaires;
- à quel moment les différents types de budgets doivent être utilisés.

### Questions à se poser pendant la lecture de ce chapitre

- Votre organisme utilise-t-il adéquatement les budgets?
- Quels types de budgets devriez-vous utiliser pour les programmes de logements, ensembles d'habitations et activités connexes?

### Section un — Aperçu de l'établissement de budgets

Un budget est un plan financier (un plan des activités et des programmes) et un outil de contrôle (un moyen de contrôler les dépenses de l'organisme). Les budgets présentent les buts organisationnels sous forme d'objectifs financiers et d'exploitation précis. Ils permettent d'affecter les ressources limitées de l'organisme aux activités les plus prioritaires. Ils sont normalement établis de manière à optimiser le produit et les résultats (maximum de bénéfiques) et à réduire au minimum les coûts.

Les budgets consistent en des prévisions et des projections éclairées qui se fondent sur les dépenses planifiées et les revenus prévus pour un organisme. Il s'agit de la « carte routière » des finances montrant la position que l'organisme souhaite occuper. Les budgets peuvent être à court terme (habituellement un an ou moins), à moyen terme (habituellement de un an à trois ans) ou à long terme (habituellement plus de trois ans).

Comme les processus et les pratiques budgétaires sont orientés vers l'avenir, les gestionnaires doivent tenter de prévoir avec exactitude les résultats futurs dans des situations incertaines. Les budgets tentent de répondre à des questions comme celles qui figurent ci-dessous.

- Quel sera le montant de la facture téléphonique le mois d'août prochain?
- Quel sera le montant de la facture téléphonique le mois prochain?
- Quel sera le prix de l'essence l'année prochaine et quelle quantité de carburant sera nécessaire pour assurer le fonctionnement de l'organisme?



- La photocopieuse tombera-t-elle en panne et, si c'est le cas, à quel moment cela est-il susceptible de se produire et combien en coûtera-t-il de la réparer?

Comme certaines questions ne peuvent recevoir une réponse précise et exacte, les gestionnaires doivent tenter de prédire l'avenir lorsqu'ils élaborent des budgets.

Le degré de détails d'un budget peut varier en fonction de :

- la période de temps couverte;
- la quantité d'information disponible;
- le type d'information dont les utilisateurs des budgets ont besoin pour prendre des décisions.

Il est difficile, voire impossible, de prévoir avec justesse les événements qui auront lieu cinq ans plus tard. Cependant, il est généralement possible de prévoir avec un certain degré de précision les événements qui auront lieu le mois suivant. Par conséquent, les budgets à court terme sont généralement plus détaillés que les budgets à long terme.

Pour réaliser des prévisions éclairées, les décideurs et les responsables de la planification ont besoin du maximum d'information possible. Sans suffisamment d'information, les budgets ne seront que des « devinettes » et non des cartes routières utilisables.

Dans les gros organismes, un budget global ou directeur est parfois détaillé dans des budgets plus petits pour chacun des services, comme les ressources humaines ou le service de l'entretien. Dans les petits organismes, il se peut qu'il n'y ait qu'un seul budget pour l'ensemble des activités de l'organisme.

Parmi les budgets des comités d'habitation, on compte :

- le budget d'exploitation mensuel et annuel;
- le budget d'entretien mensuel et annuel;
- le budget de construction hebdomadaire et mensuel;
- le budget d'investissement mensuel et annuel.

Les budgets doivent soutenir les objectifs financiers de l'organisme en présentant la méthode de performance particulière permettant à l'organisme de mener à bien ses priorités et ses activités stratégiques de la meilleure façon possible.

Pour mieux comprendre de quelle manière les priorités et les activités stratégiques sont liées au processus budgétaire, reportez-vous à l'exemple de la Première nation « Toutes Nations ».

La Première nation « Toutes Nations » s'est dotée d'un processus budgétaire pour son programme de logement dans ce but. L'élaboration de ce processus n'a pas été facile et s'est fait au moyen d'essais et d'erreurs pendant un grand nombre d'années (pour de plus amples renseignements, reportez-vous au [Profil de collectivité de la Première nation « Toutes Nations »]). Une résolution du Conseil de bande portant sur l'habitation énonce les points suivants :

- le Chef et le Conseil s'engagent à fournir un logement de qualité à tous les membres de la bande;
- le Chef et le Conseil reconnaissent que le logement est indispensable pour assurer la qualité de vie des membres de la collectivité. Les enfants doivent pouvoir vivre dans un environnement sain et sûr où ils pourront être appuyés et encouragés afin de pouvoir terminer leurs études;



- le Chef et le Conseil reconnaissent qu'un environnement sain à la maison permettra également aux enfants d'obtenir le soutien nécessaire pour participer à des activités sportives, artistiques ou récréatives tout en aspirant à occuper un emploi valorisant et à participer au développement économique de la collectivité.

Le Chef et le Conseil de la Première nation « Toutes Nations » se sont fixés un certain nombre d'objectifs à court terme et à long terme. Les objectifs à court terme sont notamment :

- nommer un représentant pour le comité d'habitation;
- préparer, présenter et promouvoir la Politique d'habitation de la Première nation « Toutes Nations »;
- répondre aux besoins urgents en matière d'habitation en encourageant la construction et l'occupation de logements de qualité durables et éconergétiques;
- mettre en place une formation à la gestion, à la construction et à l'entretien de biens immobiliers;
- négocier la participation et l'assistance des AINC, de la SCHL, de Développement social Canada, de Ressources humaines et Développement des compétences Canada, du gouvernement provincial, des promoteurs privés et de tout autre organisme ou institution ayant un intérêt dans l'habitation et à améliorer la qualité de vie des membres des collectivités des Premières nations;
- se débarrasser des logements de plus de 30 ans ou dont les coûts de réparation et de remise en état excèdent la valeur de la maison en les vendant aux membres de la collectivité.

Les objectifs à long terme du Chef et du Conseil de la Première nation « Toutes Nations » sont notamment :

- enrayer la pénurie de logements et mettre fin à la crise du logement pour la Première nation et tous ses membres;
- veiller à ce que les ressources soient disponibles pour les générations futures.

Le gestionnaire d'habitations de la Première nation « Toutes Nations » utilise la planification budgétaire pour remplir ces objectifs. Comme le financement dont elle dispose ne suffit pas à atteindre tous les objectifs à la fois, la Première nation « Toutes Nations » doit préparer des budgets. Si le financement était illimité, cette nécessité serait moindre. La Première nation pourrait alors faire des achats et engager des dépenses sans craindre d'épuiser ses fonds. Mais, comme c'est le cas de pratiquement tous les organismes, la Première nation « Toutes Nations » dispose de ressources limitées et se voit donc obligée d'élaborer et de mettre en œuvre des budgets.

Le gestionnaire d'habitations utilise à la fois des budgets de programme d'ordre général et des budgets de projets particuliers. Un budget général de programme couvre les activités qui auront lieu pendant de nombreuses périodes. Les budgets de programmes qui présentent les activités quotidiennes sont aussi appelés « budgets d'exploitation ». Les budgets de projet portent sur des activités non permanentes comme la construction d'un ensemble d'habitation de cinq logements ou des rénovations majeures. Certains projets sont des projets d'immobilisations et on parle alors de « budgets d'investissement ». Par exemple, la construction d'un ensemble d'habitation de cinq logements et des travaux de rénovation majeurs sont des projets « d'immobilisations ».

La période couverte par un budget doit correspondre aux objectifs de l'organisme, y compris les circonstances particulières qui peuvent se présenter.



Les budgets sont des composantes essentielles de la plupart des propositions et demandes de financement. Les bailleurs de fonds et les organismes de parrainage veulent généralement connaître le montant du soutien financier requis pour chaque activité et savoir précisément de quelle manière les bénéficiaires des fonds comptent les dépenser.

Les bailleurs de fonds et les organismes de parrainage, comme la plupart des autres organismes, sont intéressés à maximiser le rendement de leurs investissements. Ils « investissent » typiquement dans un organisme s'ils considèrent que celui-ci utilisera le financement d'une manière qui les aidera à remplir leurs propres objectifs. En définitive, ils se servent de ce critère pour décider si une proposition de financement est ou non un bon investissement. La proposition ou le budget de programme leur permet de déterminer dans quelle mesure le financement sollicité sera orienté vers l'atteinte d'un but général et d'objectifs précis. C'est pourquoi l'exactitude et l'exhaustivité des budgets contenus dans une proposition de financement retiennent principalement l'attention des bailleurs de fonds.

#### **Exercice 6 – Établir un budget des ressources (première partie)**

#### **Exercice 7 – Établir un budget des ressources (deuxième partie)**

Au cours de ces exercices, vous dresserez la liste des types de ressources et de leurs sources au cours des étapes préliminaires d'élaboration d'un budget d'exploitations et en discuterez avec les autres participants.

### **Section deux — Types de budgets**

Un grand nombre de budgets différents sont utilisés à toutes sortes de fins. Voici quelques exemples :

#### **Budget directeur**

Le budget directeur est le principal budget d'un organisme. Il comprend le total des montants budgetés de tous les services et sous-services. Le budget directeur comprend généralement un bilan prévisionnel, un état prévisionnel des revenus et un état prévisionnel de l'évolution de la situation financière. En règle générale, les budgets directeurs ne sont pas très détaillés : les détails figurent plutôt dans les budgets particuliers à chaque service

#### **Budget d'exploitation**

Le budget d'exploitation sert à estimer les activités générales de l'organisme. Il présente les revenus par sources et les détails des dépenses d'exploitation. Les deux tableaux suivants présentent des exemples d'un budget d'exploitation du comité d'habitation de la Première nation « Toutes Nations ».



**MANUEL DES PARTICIPANTS**

<b>Revenu</b>					
	2002–2003	2003–2004	2004–2005	2005–2006	2006–2007
Loyer (SCHL seulement)	90 456	96 580	118 663	121 630	124 671
Subventions en application de l'article 95 (SCHL seulement)	117 580	127 072	164 821	164 614	164 424
PAREL, Pathway, RHDCC et autres	16 000	16 400	16 810	17 230	17 661
Contribution de la bande à des fins de vérification	4 000	4 100	4 203	4 308	4 415
Autres revenus	48 000	49 200	50 430	51 691	52 983
<b>Revenu total</b>	<b>276 036</b>	<b>293 352</b>	<b>354 927</b>	<b>359 473</b>	<b>364 154</b>
<b>Dépenses</b>					
	2002–2003	2003–2004	2004–2005	2005–2006	2006–2007
Frais d'administration	60 000	62 013	66 189	67 844	69 540
Frais d'assurance	86 600	89 505	95 533	97 922	100 370
Frais d'intérêts (hypothèques)	51 420,84	49 142,02	71 109,43	70 778,68	67 485,06
Créances irrécouvrables (loyers impayés)	368,28	370,32	395,39	584,64	239,70
Programmes d'encouragement	30 000	31 006	33 095	33 922	34 770
Entretien général (conciergerie)	13 300	13 500	13 675	13 900	14 150
Divers	20 017	20 702	22 952	23 313	22 798
Amortissement	142 920	156 768	156 768	156 768	156 768
<b>Dépenses totales</b>	<b>404 626,12</b>	<b>423 006,34</b>	<b>459 716,82</b>	<b>465 032,32</b>	<b>466 120,76</b>
<b>Excédent (déficit)</b>	<b>(128 590,12)</b>	<b>(129 654,34)</b>	<b>(104 789,82)</b>	<b>(105 559,32)</b>	<b>(101 966,76)</b>
<b>Montant rajusté</b>	<b>14 698,16</b>	<b>27 483,98</b>	<b>52 373,57</b>	<b>51 793,32</b>	<b>55 040,94</b>

**Tableau 1 - État prévisionnel des revenus du comité d'habitation de la Première nation « Toutes Nations » - de 2002-2003 à 2006-2007**

<b>Frais d'administration</b>					
	2002–2003	2003–2004	2004–2005	2005–2006	2006–2007
Salaires et avantages sociaux	42 500	42 575	42 700	42 950	43 300
Fournitures de bureau	870	890	915	940	985
Frais bancaires	500	505	512	520	530
Frais postaux	1 000	1 025	1 040	1 070	1 110
Frais d'impression	1 250	1 280	1 320	1 365	1 420
Honoraires	5 600	5 600	5 600	6 000	6 000
Téléphone	2 700	2 750	2 800	2 850	2 900
Travel	3 000	3 000	3 300	3 300	3 600
Déplacements	500	1 500	1 500	1 500	1 500
Autres	2 080	2 888	6 502	7 349	8 195
<b>Dépenses totales</b>	<b>60 000</b>	<b>62 013</b>	<b>66 189</b>	<b>67 844</b>	<b>69 540</b>

**Tableau 2 - Budget d'administration du comité d'habitation de la Première nation « Toutes Nations » - 2002-2003 à 2006-2007**



### Budget de trésorerie

Le budget de trésorerie sert à planifier et contrôler les liquidités. Il estime et compare les rentrées et sorties de fonds pour une période précise et aide le gestionnaire à éviter les déficits de trésorerie en maintenant une encaisse suffisante pour remplir les besoins présents et futurs de l'organisme.

Le **tableau 3** présente le budget de trésorerie d'un projet de la Première nation « Toutes Nations » visant la construction d'un ensemble de cinq logements financés par la SCHL (2003).

Un exemple de budget de trésorerie annuel du comité d'habitation de la Première nation « Toutes Nations » figure en annexe.

Montant du prêt 554 144,00				Montant cumulé	Valeur totale
Étape de construction	N° de l'avance	Date	% achevé	des avances de fonds	
Démarrage du projet	1	3 avril 2003			
Fin de la construction des fondations	2	30 avril 2003	16	88 663,04	88 663,04
Isolation et étanchéisation contre la vapeur	3	9 juin 2003	42	232 740,48	232 740,48
Finition de l'extérieur - pose de plaques de plâtre	4	7 août 2003	69	382 359,36	382 359,36
Inspection finale par la SCHL	5	14 octobre 2003	96	531 978,24	531 978,24
Fin du projet	Fin	17 octobre 2003	100	554 144	554 144

**Tableau 3 - Budget de trésorerie pour un projet de la Première nation « Toutes Nations », financé par la SCHL (2003)**

### Budget d'investissement

Ce budget dresse la liste des principales sources de revenus et des principales dépenses relatives aux immobilisations comme le stock de logements, les travaux de réparation et de rénovation majeurs, le fonds de réserve de remplacement, les fonds de prêts, etc. Un exemple de budget d'investissement annuel du comité d'habitation de la Première nation « Toutes Nations » est présenté en annexe.

### Budget supplémentaire

Ce budget présente les données financières supplémentaires touchant des éléments qui ne figurent pas dans le budget principal. Par exemple, le budget d'administration annuel du comité d'habitation de la Première nation « Toutes Nations » est un budget supplémentaire qui s'ajoute à son budget d'exploitation annuel. Consultez les annexes pour de plus amples détails.

### Budget complémentaire

Ce budget est élaboré à partir de l'information concernant une période budgétaire antérieure avec les rajustements qui s'imposent pour refléter l'inflation et d'autres changements.



### **Budget de manœuvre**

Ce budget est élaboré d'après des revenus et des dépenses supérieurs et inférieurs aux montants de base permettant de prendre des décisions en fonction du meilleur et du pire scénario.

### **Budget maximal**

Il s'agit d'un budget optimiste, généralement utilisé pour prévoir les revenus les plus élevés possible, sans référence directe aux frais d'exploitation.

### **Budget par activité**

Ce budget présente les coûts prévus pour une ou plusieurs activités ou fonctions.

### **Budget selon les objectifs**

Ce budget classe les principales sources de revenus et les principales dépenses par catégories et les associe à des objectifs précis du programme ou du projet.

### **Budget de programme**

Ce budget décrit les revenus et les dépenses rattachés au programme comme les frais liés à la formation du personnel, à l'entretien et aux relations avec la collectivité.

### **Budget de déplacement**

Ce budget présente les revenus et les dépenses liés aux déplacements qui sont prévus pour une période donnée.

### **Budget des ressources humaines**

Ce budget décrit les salaires, les avantages sociaux et les autres dépenses associées aux employés qui sont prévus pour une période donnée.

### **Budget de formation**

Ce budget décrit les dépenses liées à la formation du personnel de l'organisme qui sont prévues pour une période donnée.

### **Budget d'entretien**

Ce budget décrit les coûts prévus et réels d'entretien de l'équipement et de l'infrastructure pour une période donnée. Le tableau 4 présente le budget d'entretien principal de la Première nation « Toutes Nations » pour 2002-2003.



## MANUEL DES PARTICIPANTS

Budget	Pieds carrés	Coût unitaire (\$)	Nombre de logements	Total (\$)
Remplacement du revêtement de sol de la cuisine	100	3	5	1 500
Remplacement du revêtement de sol de la salle de séjour	240	4	5	4 800
Peinture extérieure	960	1,50	5	7 200
Peinture de la cuisine - 150 \$	100	1,60	5	800
Peinture de la salle de bains - 90 \$	60	1,70	5	510
Peinture de la salle de bains 2 - 90 \$	60	1,80	5	540
Peinture de la salle de séjour - 360 \$	240	1,90	5	2 280
Peinture de la chambre 1 - $12 \times 12 = 144 \times 1,5 = 216$ \$	144	1,10	5	792
Peinture de la chambre 2 - $12 \times 10 = 120 \times 1,5 = 180$ \$	120	1,11	5	666
Peinture de la chambre 3 - $12 \times 10 = 120 \times 1,5 = 180$ \$	120	1,12	5	672
Peinture de la chambre - $12 \times 10 = 120 \times 1,5 = 180$ \$	120	1,13	5	678
Remplacement du revêtement de sol - chambre 1	144	3	5	2 160
Remplacement du revêtement de sol - chambre 2	120	3	5	1 800
Remplacement du revêtement de sol - chambre 3	120	3	5	1 800
Remplacement du revêtement de sol - chambre 4	120	3	5	1 800
Remplacement du revêtement de sol - salle de bains 1	60	3	5	900
Remplacement du revêtement de sol - salle de bains 2	60	3	5	900
Remplacement des bardeaux du toit	1 100	1	3	3 300
Remplacement du bardage	1 024	1,25	5	6 400
Remplacement des sous-faces et des descentes pluviales	1	300	5	1 500
Remplacement des portes extérieures	1	800	5	4 000
Remplacement des portes intérieures	1	600	5	3 000
Remplacement des fenêtres	1	3 000	3	9 000
Forage d'un nouveau puits	1	1 500	1	1 500
Remplacement du clapet de pied du puits	1	150	2	300
Remplacement de la pompe submersible	1	500	2	1 000
Remplacement de la couche de gravier de l'entrée de garage	1	300	2	600
Remplacement des blocs du trottoir	1	300	5	1 500
Remplacement de la fosse septique et du lit dallé	1	4 000	1	4 000
Remplacement du réfrigérateur	1	600	5	3 000
Remplacement du four	1	500	5	2 500
Remplacement de la laveuse	1	600	5	3 000
Remplacement de la sècheuse	1	450	5	2 250
Remplacement du lave-vaisselle	1	350	5	1 750
Remplacement du générateur d'air chaud électrique	1	600	1	600



**MANUEL DES PARTICIPANTS**

Budget	Pieds carrés	Coût unitaire (\$)	Nombre de logements	Total (\$)
Remplacement du générateur d'air chaud au gaz				
Remplacement du générateur d'air chaud au mazout				
Remplacement du poêle à bois				
Remplacement des pompes à eau et des dispositifs de régulation	1	350	5	1 750
Remplacement de la pompe pour relèvement d'eaux d'égout	1	450	5	2 250
Remplacement du réservoir d'eau sous pression	1	150	5	750
Remplacement du réservoir à eau chaude	1	450	5	2 250
Remplacement du ventilateur-extracteur de la cuisine	1	150	5	750
Remplacement des armoires de cuisine	1	4 000	2	8 000
Remplacement du ventilateur-récupérateur de chaleur	1	2 000	1	2 000
<b>Montant total pour l'entretien</b>				<b>96 748</b>
Gestionnaires de l'entretien 42 000 \$ (autre budget)?	1	41 933	1	41 933
Deux ouvriers d'entretien 36 000 x 2 = 72 000 \$	1	36 109	1	36 109
<b>Matériaux</b>	<b>1</b>	<b>200</b>	<b>100</b>	<b>2 000</b>
Contrat d'entretien du réseau de gaines du générateur d'air chaud électrique	1	400	100	40 000
Réparation du toit	1	1 000	5	5 000
Livraison d'eau par camion pour 70 logements	1	120	70	8 400
Camion à ordures	1	150	100	15 000
Camion de vidange de fosse septique	1	50	100	5 000
Nettoyage des gouttières	1	50	100	5 000
Réparation des descentes pluviales				0
Ajustement des blocs parapluie				0
<b>Total</b>				<b>176 442</b>
<b>Total</b>				<b>273 190</b>

**Tableau 4 - Budget d'entretien principal 2002-2003 de la Première nation « Toutes Nations »**

**Étude de cas n° 3 - Évaluer un avant-projet de budget « directeur »**

Au cours de cet exercice, vous jouerez le rôle d'un administrateur ou d'un membre de la collectivité. Le but de l'exercice est d'évaluer un avant-projet de budget et d'élaborer un bref compte rendu de la situation financière de l'organisme. Préparez-vous à participer pleinement à la discussion.



## Chapitre 5 — Assurer la responsabilisation au moyen de la comptabilité

### Aperçu

Une bonne comptabilité est fondamentale et essentielle à la gestion financière. La comptabilité repose sur la préparation, l'analyse et la tenue de dossiers financiers. Ces dossiers sont une composante essentielle de la planification et de l'élaboration de budgets. En l'absence de dossiers financiers permettant de comparer les budgets, ceux-ci n'auront qu'une valeur limitée.

Tous les organismes doivent être pourvus de systèmes de comptabilité efficaces. L'information fournie par ces systèmes permet à l'organisme de mettre le cap dans la meilleure direction possible.

L'« équation fondamentale » est l'un des principaux concepts de la tenue de dossiers et de la comptabilité. Cette équation définit la relation entre l'actif, le passif et les capitaux propres.

Le cycle comptable représente le processus de documentation de toutes les transactions financières et de préparation de dossiers et d'états financiers de base. Le cycle comptable comporte quatre grandes étapes.

Au cours du présent chapitre, vous apprendrez :

- en quoi la comptabilité se différencie de l'établissement de budgets;
- comment la comptabilité peut servir à orienter les organismes par la compréhension des événements passés;
- comment identifier et analyser l'actif, le passif et les capitaux propres en termes comptables;
- comment gérer les quatre principales étapes du cycle comptable.

### Questions à se poser pendant la lecture de ce chapitre

- Votre comité d'habitations utilise-t-il des méthodes comptables appropriées?
- Utilisez-vous le processus comptable pour vous guider et donner une orientation aux principaux décideurs de votre collectivité?
- Comment pouvez-vous améliorer les pratiques de comptabilité de votre programme de logement et produire de l'information de plus grande qualité?

### Section un — Aperçu de la comptabilité

La gestion financière exige que l'organisme soit doté de solides processus comptables. Alors que les budgets sont axés sur les activités futures, la comptabilité porte sur les activités financières passées. Par conséquent, les registres comptables enregistrent des faits au lieu d'établir des prévisions.

La comptabilité s'attache à des événements qui ont déjà eu lieu (événements « réels »).

- Quel a été le montant de la facture téléphonique le mois dernier?
- Quelle somme a été engagée pour l'alimentation en gaz le mois dernier?
- Quels ont été les honoraires du technicien pour la réparation de la photocopieuse au mois d'août dernier?

Ces questions devraient recevoir des réponses claires et définitives.



La comptabilité est l'un des moyens de déterminer si le processus budgétaire s'est déroulé tel que prévu. À ce titre, il s'agit d'une composante fondamentale et indispensable du processus de gestion financière.

Le rendement passé peut nous donner une bonne idée du rendement futur. La comptabilité repose sur la préparation, la tenue et l'analyse de dossiers financiers précis. Ces dossiers sont essentiels pour la planification et l'élaboration de budgets. Sans dossiers financiers pour comparer les budgets, ceux-ci n'auront qu'une valeur limitée.

Les systèmes de comptabilité comparent ce qui s'est réellement passé avec ce qui aurait dû se passer. Ils offrent des renseignements essentiels pour orienter l'organisme dans la bonne direction. Sans un solide système de comptabilité, les décideurs et les responsables de la planification ne disposeraient pas d'assez d'information pour déterminer si le rendement de l'organisme correspond aux attentes.

### **Comptabilité de gestion et comptabilité générale**

La comptabilité se divise en deux grandes branches : la comptabilité de gestion et la comptabilité générale. Les gestionnaires d'habitations doivent connaître ces deux types de comptabilité.

#### **Comptabilité de gestion**

La comptabilité de gestion fournit de l'information financière aux décideurs de l'organisme; cette information n'est généralement préparée qu'à des fins internes et présentée à des destinataires internes. Son but est d'atteindre les objectifs internes au chapitre de la prise de décision. Il offre aux gestionnaires une vaste boîte à outils contenant un éventail d'outils précieux pour la gestion financière.

#### **Comptabilité générale**

La comptabilité générale fournit de l'information financière aux décideurs internes et externes. Ce type de comptabilité brosse un portrait de la situation financière de l'organisme aux parties intéressées (externes) ainsi qu'aux gestionnaires internes.

Il incombe aux gestionnaires d'habitations de produire et de présenter des données comptables en vue de remplir les exigences minimales d'admissibilité aux programmes d'habitation de la SCHL. La présentation de ces données est aussi exigée dans le cadre de la vérification de fin d'année de la Première nation (à l'échelle de la bande) qui doit être soumise chaque année aux AINC.

L'adoption d'un système de comptabilité générale et de production de rapports financiers externes est une obligation juridique pour tous les organismes constitués en société, c'est-à-dire toutes les personnes morales. En outre, certains comités d'habitation produisent et présentent de l'information financière à leur collectivité en vue de la sensibiliser et d'assurer la responsabilisation et la transparence.

#### **Exercice 8 - Évaluer votre organisme (troisième partie)**

Au cours de cet exercice, vous identifierez et décrierez les pratiques de comptabilité utilisées par votre organisme et discuterez de vos réponses avec le reste du groupe.



## Section deux — Introduction aux notions d'actif, de passif et de capitaux propres

La gestion financière exige que les gestionnaires sachent comment gérer efficacement les ressources de l'organisme. Pour ce faire, ils doivent comprendre les concepts « d'actif », de « passif » et de « capitaux propres » utilisés en comptabilité.

L'**actif** désigne les biens de valeur appartenant à une personne ou à un organisme qui produiront des bénéfices futurs. Tous les particuliers, les organismes sans but lucratif, les gouvernements et les entreprises ont un actif. Parmi les éléments d'actif courants des comités d'habitation des Premières nations mentionnons le stock de logements, le matériel et fournitures de bureau, les outils, certaines fournitures et d'autres types d'équipement. D'autres biens courants mais moins évidents sont les comptes débiteurs, les avances de caisse, les dépôts et les charges payées d'avance.

L'actif est indispensable à tous les organismes. Un organisme ne peut tout simplement pas exister sans actif. En effet, il ne pourrait pas fonctionner sans argent, matériel de bureau ni fournitures.

Il existe deux grandes catégories d'actifs : l'« actif à court terme » et l'actif « à long terme » ou « immobilisations ».

L'**actif à court terme** est constitué des biens qui peuvent être convertis en argent dans l'année ou avant la fin du cycle d'exploitation (selon le délai le plus long) sans nuire aux activités normales de l'organisme. Par exemple, l'encaisse, le solde en banque, les comptes débiteurs, l'inventaire et les charges payées d'avance sont des éléments d'actif à court terme.

Un « **compte débiteur** » est une somme d'argent payable par un client à l'organisme pour des produits et des services qui lui ont été vendus à crédit.

Les « **charges payées d'avance** » sont des frais payés d'avance par l'organisme dont une portion est habituellement absorbée alors qu'une autre portion est reportée à une ou plusieurs périodes comptables ultérieures. Les montants inutilisés figurent à titre d'actif à court terme sur le bilan. Par exemple, une police d'assurance renouvelée un mois avant la fin de l'année est prépayée pendant 11 mois. La fraction de onze douzième de la prime sera consignée comme un élément d'actif.

L'actif à long terme comprend les biens qui ont été acquis pour être utilisés dans le cadre des activités de l'organisme et qui ont une durée de vie de deux ans ou plus (ces biens sont appelés « immobilisations »). Par exemple, les terrains, les bâtiments et l'équipement font partie de l'actif à long terme.

**Total de l'actif = actif à court terme + actif à long terme - passif**

Le **passif** désigne les dettes de l'organisme et les demandes des créanciers à l'encontre des biens de l'organisme. Il existe deux grandes catégories de passif : le « **passif à court terme** » et le « **passif à long terme** ».

Le **passif à court terme** comprend les dettes ou les obligations qui seront payées dans l'année ou avant la fin du cycle d'exploitation (selon le délai le plus long). Par exemple, les comptes créditeurs et la tranche de la dette à long terme échéant à moins d'un an sont des éléments de passif à court terme.



Un « **compte créditeur** » est la somme payable par l'organisme à ses créanciers pour des produits et des services achetés à crédit. Par exemple, une facture de services publics est un compte créditeur; si le montant a été engagé en mai et payé en juin, les registres comptables montreront en mai un compte créditeur portant le montant total de la facture à régler.

Le **passif à long terme** comprend les dettes ou les obligations qui viennent à échéance après plus d'un an. Par exemple, les hypothèques et la tranche à long terme d'un prêt sont des éléments de passif à long terme.

**Passif total = passif à court terme + passif à long terme**

Le terme « **capitaux propres** » désigne le nombre d'avoirs que l'organisme possède et contrôle sans qu'ils ne soient réclamés par des parties externes.

Dans les comités d'habitation, les capitaux propres comprennent la valeur du stock de logements moins la tranche de la dette hypothécaire impayée et moins l'amortissement cumulé. Les capitaux propres peuvent aussi englober les subventions d'immobilisations provenant de sources de financement extérieures et le revenu (présent et futur) non dépensé. Toute portion du revenu gagné qui est transférée à l'extérieur de l'organisme (retrait) entre dans le calcul du montant des capitaux propres.

D'après ses états financiers, le comité d'habitation de la Première nation « Toutes Nations » a deux types de comptes de capitaux propres (voir le bilan figurant en annexe pour plus de détails). Ces comptes sont :

- les capitaux propres au début de la période;
- l'évolution des capitaux propres (c'est-à-dire l'accumulation d'un déficit ou d'un surplus ou d'autres types de changements).

### Exercice 9 - Identifier l'actif et le passif

Au cours de cet exercice, vous identifierez les éléments d'actif et de passif de votre organisme et discuterez de vos réponses avec les autres participants.

## Section trois — Introduction à l'équation comptable fondamentale

L'« équation fondamentale » est l'un des principaux concepts en comptabilité. Elle définit la relation entre l'actif, le passif et les capitaux propres. Selon cette équation, la valeur totale de l'actif doit en tout temps être égale à la valeur combinée du passif et des capitaux propres.

**Actif = passif + capitaux propres**

L'analogie avec une pièce de monnaie permet d'illustrer l'équation fondamentale. La pièce en entier est constituée de l'actif, du passif et des capitaux propres. Cependant, seule une face correspond à l'actif alors que l'autre face comprend le passif et les capitaux propres.

La somme du passif et des capitaux propres correspond à la valeur d'une face de la monnaie, qui est exactement la même que celle de l'autre face (l'actif). Autrement dit, la valeur totale de l'actif est toujours égale à la somme du passif et des capitaux propres.

Cette équation comptable jette les bases du « bilan », c'est-à-dire l'état de la situation financière de l'organisme à un moment donné. Pour n'importe quel organisme, le bilan est l'un des principaux états financiers utilisés par les gestionnaires pour la prise de décision, la planification et le contrôle.



L'équation fondamentale peut également être vue sous l'angle suivant : l'actif correspond aux ressources et la somme du passif et des capitaux propres est la source des ressources.

<b>Actif</b>	<b>égale</b>	<b>passif + capitaux propres</b>
<b>Ressources</b>	<b>égale</b>	<b>source des ressources</b>
<b>Somme des ressources</b>	<b>égale</b>	<b>somme des sources</b>

## Section quatre — Le cycle comptable

Le cycle comptable est le processus de préparation des états financiers à partir de transactions financières particulières.

Le cycle comptable comporte quatre grandes étapes.

### 1. Inscrire les transactions financières dans les journaux

Il s'agit d'une tâche quotidienne généralement exécutée par un teneur de registres.

### 2. Passer les écritures des journaux dans le grand livre sous les comptes appropriés

Il s'agit également d'une tâche quotidienne exécutée par un teneur de registres.

### 3. Préparer une balance de vérification des comptes non soldés figurant dans le grand livre

Cette tâche est effectuée une seule fois, à un moment précis, en fonction de la durée du cycle comptable. Selon les organismes, cette tâche incombe au teneur de registres ou au comptable.

### 4. Préparer des états financiers

Cette tâche est effectuée une seule fois, à un moment précis, en fonction de la durée du cycle comptable, après avoir effectué la balance de vérification, soit par un teneur de registres ou par un comptable.

La direction de l'organisme établit la durée du cycle comptable : un an, un trimestre, un mois, une semaine ou même une journée. Le cycle comptable est normalement mensuel.

## Comptabilité et prise de décision par les gestionnaires

Les états financiers fournissent des données essentielles pour la prise de décision et la planification.

La figure 2 montre de quelle manière le processus comptable permet aux décideurs de prendre de meilleures décisions.

### Figure 2 — Le cycle comptable

Les décideurs reçoivent généralement des états financiers préparés par un comptable. Ces états montrent le point de jonction de la planification budgétaire et de la comptabilité financière. Ils indiquent :

- si les prévisions étaient exactes;
- si l'organisme a atteint le seuil de rentabilité, a perdu de l'argent ou a réalisé des bénéfices pendant une période donnée;
- la valeur de tous les biens;



- des conseils relatifs à la préparation de budgets pour la période suivante, fondés sur les résultats financiers réels de la période précédente;
- les résultats financiers réels comparés avec les résultats des périodes antérieures;
- les principales tendances pouvant guider la planification future.

**Étude de cas n° 4 - Expliquer l'échec d'un projet de construction**

Vous êtes un consultant et, avec votre équipe, vous tentez d'expliquer les raisons pour lesquelles le projet a échoué.



## Chapitre 6 — Assurer l'exactitude des opérations financières au moyen de la vérification

### Aperçu

La vérification consiste à examiner les registres et états comptables afin de protéger l'organisme contre la fraude et les erreurs et veiller à ce que les états financiers soient préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus.

Les bailleurs de fonds, conseils d'administration et gestionnaires utilisent la vérification pour surveiller et contrôler les activités comptables lorsqu'ils considèrent qu'il est nécessaire de mener un examen plus approfondi des opérations financières de l'organisme.

Au cours du présent chapitre, vous apprendrez :

- en quoi la vérification est un outil de gestion financière;
- pourquoi il est nécessaire de mener des vérifications;
- le but de la vérification interne;
- le but de la vérification externe ou d'enquête.

### Questions à se poser pendant la lecture de ce chapitre

- Comment les vérifications peuvent-elles vous aider à mieux gérer les finances de votre organisme?

### Section un — Aperçu de la vérification

Une vérification est un examen des registres et états comptables. Les vérifications sont menées en vue de détecter les cas de fraude ou d'erreur et de veiller à ce que les états financiers soient préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus. Elles servent à surveiller et contrôler le processus comptable.

Il existe deux types de vérifications.

#### Vérification interne

La vérification interne est de nature continue et elle est menée par des gestionnaires, des comptables et d'autres employés.

#### Vérification externe

La vérification externe est de nature périodique et elle est menée par des vérificateurs externes, c'est-à-dire des personnes qui ne sont pas des employés de l'organisme.

Les bailleurs de fonds, les conseils d'administration et les gestionnaires utilisent la vérification lorsqu'ils considèrent qu'elle est nécessaire pour faciliter le processus de prise de décision de l'organisme. Les bailleurs de fonds exigent souvent une vérification externe annuelle pour assurer l'exactitude des états financiers.

Les vérifications peuvent également servir à enquêter lorsqu'il y a motif de croire que les finances ont été mal gérées. Mais, dans la plupart des cas, la décision de mener une vérification interne ou externe vient du besoin d'évaluer et d'améliorer les opérations financières et le rendement financier.



## Section deux — Vérification interne

Certains organismes de grande envergure comptent parmi leur personnel des employés chargés de mener des vérifications internes sur une base régulière. Ces personnes relèvent directement de la haute direction ou du conseil d'administration. La plupart des petits organismes, comme les comités d'habitation des Premières nations, n'ont pas les ressources financières suffisantes pour embaucher ou retenir temporairement les services d'un vérificateur interne. Au lieu de cela, ils peuvent établir un comité de vérification interne dont fera probablement partie le gestionnaire ainsi qu'un membre de l'organe directeur de l'organisme.

En règle générale, les gestionnaires devraient vérifier les systèmes d'établissement de budgets et de comptabilité ainsi que les politiques et méthodes budgétaires et comptables qui y sont rattachées. Les vérifications effectuées par le gestionnaire aideront à prévenir les détournements de fonds et à relever et corriger les erreurs commises de bonne foi.

Pour réduire au minimum le temps et les efforts nécessaires, les vérifications internes devraient être menées de façon périodique, sur un échantillon prélevé au hasard dans les registres financiers. La vérification repose fondamentalement sur une « piste de vérification » : le suivi des transactions financières à partir de documents originaux (reçus, factures, chèques annulés, etc.) jusqu'à leur inscription dans les documents comptables (registres, grand livre et états financiers). L'examen d'un échantillon aléatoire permet de déterminer si les bons formulaires ont été utilisés, si l'information a été adéquatement consignée et si les signatures sont complètes et authentiques.

## Section trois — Vérification externe

La vérification externe est une évaluation des états financiers d'un organisme par un vérificateur indépendant (non employé de l'organisme). Le vérificateur externe joue un double rôle :

1. fournir une perspective indépendante, impartiale et professionnelle;
2. fournir une opinion professionnelle quant à la fidélité et l'exactitude des états financiers par rapport aux normes de vérification et aux principes comptables généralement reconnus.

Le rapport du vérificateur est une opinion fondée sur son jugement. Ce n'est pas une garantie que les états financiers représentent fidèlement le rendement financier de l'organisme.

Le vérificateur externe présente généralement ses conclusions sous forme de trois paragraphes standard.

### Paragraphe 1

Identification de l'organisme, des états financiers vérifiés et de leur date. Le paragraphe indique qu'il incombe aux gestionnaires de préparer des états financiers et que le vérificateur s'apprête à donner son opinion à leur égard.

### Paragraphe 2

Aperçu de ce que le vérificateur a fait pour être en mesure d'émettre un avis. Le paragraphe énonce que le vérificateur a suivi des normes de vérification généralement reconnues pour évaluer les principes comptables et les estimations utilisées par les gestionnaires.

### Paragraphe 3

Opinion du vérificateur concernant la fidélité des états financiers et leur conformité aux normes de vérification généralement reconnues.



Il arrive que les petits organismes procèdent à des « révisions » pour valider leurs états et pratiques financières. Au cours d'une révision, un comptable professionnel examine les états financiers et mène une vérification plus restreinte de certaines transactions. Plutôt qu'un rapport de vérification, une lettre est rédigée; celle-ci indique qu'une révision de nature moins exhaustive qu'une vérification a été exécutée.

Il importe de lire attentivement la lettre pour comprendre exactement ce qui a été révisé et quel degré d'assurance et de fiabilité est fourni par le comptable.

Dans de nombreux cas, les organismes ne font pas vérifier ni réviser leurs états financiers. La fidélité de ces documents dépend alors entièrement de la confiance accordée aux personnes qui les ont préparés.

Les vérifications annuelles externes sont obligatoires pour les administrations des bandes des Premières nations, et les comités d'habitations des Premières nations n'y échappent pas. Le gestionnaire d'habitations doit donc comprendre le processus de vérification externe pour pouvoir répondre aux exigences des vérificateurs. Il doit en outre connaître les processus de vérification interne à titre d'outil supplémentaire de contrôle financier.

#### **Exercice 10 - Évaluer votre organisme (quatrième partie)**

Au cours de cet exercice, vous décrierez les pratiques de vérification de votre organisme et en discuterez avec le reste du groupe.

#### **Étude de cas n° 5 - Réagir à une question délicate du point de vue politique**

Au cours de cet exercice, vous travaillerez en équipe et préparerez un document d'information interne à l'intention du Chef et du Conseil portant sur l'implantation d'un système de lutte contre les incendies dans la collectivité. Soyez prêt à présenter un rapport d'équipe et à en discuter avec les autres participants.

## **Résumé**

Les gestionnaires d'habitations sont responsables de gérer un grand nombre d'activités financières différentes en vue de fournir des logements et des installations de grande qualité et bien entretenus aux collectivités des Premières nations. Apprendre à reconnaître les outils et les techniques utilisées pour le contrôle des aspects financiers des programmes de logement, ensembles d'habitation et activités connexes des Premières nations constitue la première étape d'acquisition des compétences dont vous aurez besoin pour concevoir et administrer des budgets et des programmes financiers.



## Annexe I — États financiers du comité d'habitation de la Première nation « Toutes Nations »

### Report annuel sur la situation financière du 31 mars 1997-1998 jusqu'à 2001-2002

	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002
<b>Actif à court terme</b>					
Comptes débiteurs	1 617,31	15 520,61	24 025,62	14 105,26	1 841,42
Encaisse	621,95	417,90	555,50	300	250,37
Solde en banque	11 190,88	13 392,25	26 670,99	17 524,48	32 723,11
Charges payées d'avance	2 614,55	4 357,37	1 179,20	2 411,14	1 586,29
<b>Total de l'actif à court terme</b>	<b>16 044,69</b>	<b>33 688,14</b>	<b>52 431,31</b>	<b>34 340,87</b>	<b>36 401,19</b>
<b>Actif à long terme</b>					
Stock de logements (AINC)	3 259 098	3 259 098	3 259 098	3 259 098	3 259 098
Stock de logements (SCHL)	824 051	1 251 000	1 251 000	1 251 000	1 251 000
Moins : amortissement cumulé	1 343 040	1 485 960	1 628 880	1 771 800	1 914 720
Réserve de remplacement (SCHL seulement)	77 797,04	49 186,89	60 416,23	72 207,05	83 087,40
<b>Total de l'actif à long terme</b>	<b>2 817 906,04</b>	<b>3 073 324,89</b>	<b>2 941 634,23</b>	<b>2 810 505,05</b>	<b>2 678 465,40</b>
<b>Actif total</b>	<b>2 833 950,73</b>	<b>3 107 013,03</b>	<b>2 994 065,54</b>	<b>2 844 845,92</b>	<b>2 714 866,59</b>
<b>Passif à court terme</b>					
Comptes créditeurs	13 072,76	18 518,82	28 300,91	35 765,22	38 071,07
Tranche de la dette à long terme échéant à moins d'un an	114 889,29	94 958,10	96 586,64	96 784,34	92 981,16
<b>Total du passif à court terme</b>	<b>127 962,05</b>	<b>113 476,92</b>	<b>124 887,55</b>	<b>132 549,56</b>	<b>131 052,23</b>
<b>Passif à long terme</b>					
Emprunts SCHL	721 740,83	1 048 394,71	1 007 918,49	967 888,89	929 676,08
<b>Total du passif à long terme</b>	<b>721 740,83</b>	<b>1 048 394,71</b>	<b>1 007 918,49</b>	<b>967 888,89</b>	<b>929 676,08</b>
<b>Passif total</b>	<b>849 702,88</b>	<b>1 161 871,63</b>	<b>1 132 806,04</b>	<b>1 100 438,45</b>	<b>1 060 728,31</b>
<b>Capitaux propres</b>					
Début de la période	2 185 736,73	1 984 247,85	1 945 141,39	1 861 259,50	1 744 407,48
Variation des capitaux propres					
<b>Excédent (déficit)</b>	<b>(160 480,32)</b>	<b>(179 106,72)</b>	<b>(150 528,15)</b>	<b>(178 949,62)</b>	<b>(146 129,08)</b>
<b>Autres</b>	<b>(41 008,56)</b>	<b>140 000,26</b>	<b>66 646,27</b>	<b>62 097,59</b>	<b>55 859,88</b>
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>1 984 247,85</b>	<b>1 945 141,39</b>	<b>1 861 259,50</b>	<b>1 744 407,48</b>	<b>1 654 138,28</b>
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>	<b>2 833 950,73</b>	<b>3 107 013,03</b>	<b>2 994 065,54</b>	<b>2 844 845,92</b>	<b>2 714 866,59</b>



### État annuel des revenus de 1997-1998 à 2001-2002

	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002
<b>Revenus</b>					
Loyer (SCHL seulement)	58 480,08	59 979,57	83 839,99	85 989,74	88 194,60
Subvention en application de l'article 95 (SCHL seulement)	85 470	86 625	114 740	117 877	117 730
PAREL, Pathway, RHDCC et autres	14 720	15 200	15 200	15 200	15 680
Contribution de la bande à la vérification	3 760	3 760	3 760	3 840	3 840
Autres revenus alloués	200 000	200 000	25 000		25 000
<b>Revenu total</b>	<b>362 430,08</b>	<b>365 564,57</b>	<b>242 539,99</b>	<b>222 906,74</b>	<b>250 444,60</b>
<b>Dépenses</b>					
Frais d'administration	166 256	177 338	56 547	56 962	58 501
Frais d'assurance	75 810	75 810	85 100	82 300	84 400
Frais d'intérêts (hypothèques)	101 572,95	95 363,69	52 419,10	55 629,26	53 581,21
Créances irrécouvrables (loyers impayés)	3 985,45	1 083,60	11 330,05	13 214,09	3 949,47
Programmes d'encouragement	25 745	26 125	27 900	28 500	29 300
Entretien général (conciergerie)	11 875	12 065	12 953	13 019	13 121
Divers	5 414	13 966	3 899	9 312	10 801
Amortissement	132 252	142 920	142 920	142 920	142 920
<b>Dépenses totales</b>	<b>522 910,40</b>	<b>544 671,29</b>	<b>393 068,15</b>	<b>401 856,35</b>	<b>396 573,68</b>
<b>Excédent (déficit)</b>	<b>(160 480,32)</b>	<b>(179 106,72)</b>	<b>(150 528,15)</b>	<b>(178 949,62)</b>	<b>(146 129,08)</b>
<b>Montant rajusté</b>	<b>(24 242,87)</b>	<b>(35 103,12)</b>	<b>3 721,89</b>	<b>(22 815,53)</b>	<b>740,39</b>
<b>%</b>	<b>-4,64 %</b>	<b>-6,44 %</b>	<b>0,95 %</b>	<b>-5,68 %</b>	<b>0,19 %</b>



## État de l'évolution de la situation financière de 1997-1998 à 2001-2002

	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002
Total liquidités et équivalents (au début)	13 249,11	11 812,83	13 810,15	27 226,49	17 824,48
Solde en banque (au début)	12 689,35	11 190,88	13 392,25	26 670,99	17 524,48
Encaisse (au début)	559,76	621,95	417,90	555,50	300
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation</b>					
Excédent (déficit)	(160 480,32)	(179 106,72)	(150 528,15)	(178 949,62)	(146 129,08)
Ajouter : amortissement	132 252	142 920	142 920	142 920	142 920
Ajouter : comptes créditeurs	6 536,38	5 446,06	9 782,08	7 464,31	2 305,86
Ajouter : créances irrécouvrables	3 985,45	1 083,60	11 330,05	13 214,09	3 949,47
Soustraire : comptes débiteurs	808,66	13 903,30	8 505,01	(9 920,36)	(12 263,84)
Soustraire : charges payées d'avance	1 307,28	1 742,82	(3 178,17)	1 231,93	(824,84)
Total des flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation	<b>(19 822,42)</b>	<b>(45 303,17)</b>	<b>8 177,13</b>	<b>(6 662,79)</b>	<b>16 134,94</b>
<b>Encaissements (autres)</b>					
Fonds de prêts reçus		426 949			
Somme annuelle allouée pour les dépenses en immobilisations	218 200	224 315	229 850	236 970	242 953
Transfert de fonds à partir de la réserve de remplacement	7 500	49 250	14 726	14 730	16 230
Total des encaissements (autres)	225 700	700 514	244 576	251 700	259 183
<b>Total des encaissements et des flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation</b>	<b>205 877,58</b>	<b>655 210,83</b>	<b>252 753,13</b>	<b>245 037,21</b>	<b>275 317,94</b>
<b>Décaissements (autres)</b>					
Versement sur le principal du prêt	6 573,90	19,525.60	40,562.06	37,351.90	39,399.95
Versement au fonds de réserve de remplacement	20 014,15	20 639,85	25 955,34	26 520,82	27 110,35
Dépenses en immobilisations (construction de nouveaux logements)		426 949			
Dépenses en immobilisations (entretien et réparation)	133 915	162 525	164 968	173 111	176 009
Dépenses en immobilisations (réparations d'urgence)	46 873	23 370	7 989	17 200	17 600
<b>Total des décaissements (autres)</b>	<b>207 376,05</b>	<b>653 009,45</b>	<b>239 474,40</b>	<b>254 183,72</b>	<b>260 119,30</b>
<b>Total liquidités et équivalents (à la fin)</b>	<b>11 812,83</b>	<b>13 810,15</b>	<b>27 226,49</b>	<b>17 824,48</b>	<b>32 973,48</b>
Solde en banque (à la fin)	<b>11 190,88</b>	<b>13 392,25</b>	<b>26 670,99</b>	<b>17 524,48</b>	<b>32 723,11</b>
Encaisse (à la fin)	<b>621,95</b>	<b>417,90</b>	<b>555,50</b>	<b>300</b>	<b>250,37</b>
<b>Variation nette</b>	<b>(1 436,28)</b>	<b>1 997,33</b>	<b>13 416,33</b>	<b>(9 402,01)</b>	<b>15 149,01</b>

**Calendrier annuel de remboursement du prêt de 1997-1998 à 2001-2002**

	<b>1997-1998</b>	<b>1998-1999</b>	<b>1999-2000</b>	<b>2000-2001</b>	<b>2001-2002</b>
<b>Versements</b>					
Principal	10 640,73	19 525,60	42 539	40 957,38	43 203,13
Intérêt	101 572,95	95 363,69	52 419,10	55 629,26	53 581,21
Principal et intérêt	112 213,68	114 889,29	94 958,10	96 586,64	96 784,34

**Dépenses annuelles en immobilisations — 1997-1998 à 2002-2002**

	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002
<b>Dépenses en immobilisations</b>					
Ajouts au stock (5 logements financés par la SCHL)		426 949			
Améliorations apportées au stock (réparation et entretien)	133 915	162 525	164 968	173 111	176 009
Réparations d'urgence	46 873	23 370	7 989	17 200	17 600
Transferts au fonds de réserve de remplacement	20 014,15	20 639,85	25 955,34	26 520,82	27 110,35
<b>Dépenses totales</b>	<b>200 802,15</b>	<b>633 483,85</b>	<b>198 912,34</b>	<b>216 831,82</b>	<b>220 719,35</b>
<b>Sources de financement pour les dépenses en immobilisations</b>					
Fonds de prêts (SCHL)		426 949			
Transferts à partir du fonds de réserve de remplacement	7 500	49 250	14 726	14 730	16 230
Somme annuelle allouée pour les dépenses en immobilisations	218 200	224 315	229 850	236 970	242 953
<b>Total des sources de financement</b>	<b>225 700</b>	<b>700 514</b>	<b>244 576</b>	<b>251 700</b>	<b>259 183</b>
<b>Solde</b>	<b>24 897,85</b>	<b>67 030,15</b>	<b>45 663,66</b>	<b>34 868,18</b>	<b>38 463,65</b>



### Relevé annuel des loyers perçus — 1997-1998 à 2001-2002

	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002
Revenu locatif	58 480,08	59 979,57	83 839,99	85 989,74	88 194,60
Montant assumé par le locataire	19 253,70	19 747,39	34 323,46	35 203,55	36 106,20
Allocation de logement	39 226,38	40 232,18	49 516,54	50 786,19	52 088,40
Loyer perçu	56 862,77	44 458,96	59 814,37	71 884,48	86 353,18
% perçu des locataires	0,916	0,921	0,942	0,947	0,949
Transfert (allocation de logement) -%	1	0,653	0,555	0,759	1
Comptes débiteurs	1 617,31	15 520,61	24 025,62	14 105,26	1 841,42
Montant perçu (comptes débiteurs)	3 421,50	533,71	4 190,56	10 811,53	10 155,79
Créances irrécouvrables	3 985,45	1,083,60	11 330,05	13 214,09	3 949,47

**Relevé annuel des frais d'administration — 1997-1998 à 2001-2002**

	<b>2002-2003</b>	<b>2003-2004</b>	<b>2004-2005</b>	<b>2005-2006</b>	<b>2006-2007</b>
<b>Frais d'administration</b>					
Salaires et avantages sociaux	144 276	144 276	42 311	42 311	43 311
Fournitures de bureau	714	780	961	854	859
Frais bancaires	505	411	428	449	473
Frais postaux	851	867	1 017	968	989
Frais d'impression	836	904	1 187	1 082	1 229
Honoraires	1 663	2 004	4 437	4 978	5 657
Frais de téléphone	3 491	4 488	2 391	2 911	2 401
Frais de déplacement	10 474	18 088	2 786	2 660	2 685
Frais de formation					
Autres	3 446	5 520	1 029	749	1 897
<b>Dépenses totales</b>	<b>166 256</b>	<b>177 338</b>	<b>56 547</b>	<b>56 962</b>	<b>58 501</b>



## Annexe 2 - États budgétaires — Comité d'habitation de la Première nation « Toutes Nations »

### Bilan annuel prévisionnel de 2002-2003 à 2006-2007

	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
<b>Actif</b>					
<b>Actif à court terme</b>					
Comptes débiteurs	1 851,60	1 976,96	2 923,20	1 198,52	1 228,48
Encaisse	621,95	417,90	555,50	300	250,37
Solde en banque	11 190,88	13 392,25	26 670,99	17 524,48	32 723,11
Charges payées d'avance	2 023,13	2 115,03	2 298,58	2 325,16	2 330,60
<b>Total de l'actif à court terme</b>	<b>15 687,56</b>	<b>17 902,14</b>	<b>32 448,27</b>	<b>21 348,15</b>	<b>36 532,57</b>
<b>Actif à long terme</b>					
Stock de logements (AINC)	3 259 098	3 259 098	3 259 098	3 259 098	3 259 098
Stock de logements (SCHL)	1 251 000	1 805 144	1 805 144	1 805 144	1 805 144
Moins l'amortissement cumulé	2 057 640	2 214 408	2 371 176	2 527 944	2 684 712
Réserve de remplacement (logements financés par la SCHL)	103 241,77	5 493,86	20 288,55	37 322,98	51 459,13
Réserve de remplacement (logements financés par les AINC)					
<b>Total de l'actif à long terme</b>	<b>2 555 699,77</b>	<b>2 855 327,86</b>	<b>2 713 354,55</b>	<b>2 573 620,98</b>	<b>2 430 989,13</b>
<b>Actif total</b>	<b>2 571 387,33</b>	<b>2 873 230</b>	<b>2 745 802,82</b>	<b>2 594 969,13</b>	<b>2 467 521,70</b>
<b>Passif</b>					
<b>Passif à court terme</b>					
Comptes créditeurs	26 300,70	23 265,35	20 687,26	16 276,13	11 653,02
Tranche de la dette à long terme échéant à moins d'un	92 981,16	131 656,32	131 656,32	131 656,32	131 656,32
<b>Total du passif à court terme Passif</b>	<b>119 281,86</b>	<b>154 921,67</b>	<b>152 343,58</b>	<b>147 932,45</b>	<b>143 309,34</b>
<b>à long terme</b>					
Emprunts SCHL	894 602,63	1 388 199,74	1 338 801,41	1 272 425,33	1 205 401,14
<b>Total du passif à long terme</b>	<b>894 602,63</b>	<b>1 388 199,74</b>	<b>1 338 801,41</b>	<b>1 272 425,33</b>	<b>1 205 401,14</b>
<b>Passif total</b>	<b>1 013 884,49</b>	<b>1 543 121,41</b>	<b>1 491 144,99</b>	<b>1 404 081,65</b>	<b>1 348 710,48</b>
<b>Capitaux propres</b>					
Début	1 654 138,28	1 557 502,84	1 330 108,59	1 254 657,83	1 190 887,48
<b>Variation des capitaux propres</b>					
Excédent (déficit)	(128 590,12)	(129 654,34)	(104 789,82)	(105 559,32)	(101 966,76)
Autres	31 954,69	(97 739,91)	29 339,06	41 788,97	29 890,50
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>1 557 502,84</b>	<b>1 330 108,59</b>	<b>1 254 657,83</b>	<b>1 190 887,48</b>	<b>1 118 811,22</b>
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>	<b>2 571 387,33</b>	<b>2 873 230</b>	<b>2 745 802,82</b>	<b>2 594 969,13</b>	<b>2 467 521,70</b>



## État annuel prévisionnel des dépenses pour 2002-2003 à 2006-2007

	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
<b>Revenus</b>					
Loyer (SCHL seulement)	90 456	96 580	118 663	121 630	124 671
Subvention en application de l'article 95 (SCHL seulement)	117 580	127 072	164 821	164 614	164 424
PAREL, Pathway, RHDC et autres	16 000	16 400	16 810	17 230	17 661
Contribution de la bande à la vérification	4 000	4 100	4 203	4 308	4 415
Autres revenus alloués	48 000	49 200	50 430	51 691	52 983
<b>Revenu total</b>	<b>276 036</b>	<b>293 352</b>	<b>354 927</b>	<b>359 473</b>	<b>364 154</b>
<b>Dépenses</b>					
Frais d'administration	60 000	62 013	66 189	67 844	69 540
Frais d'assurance	86 600	89 505	95 533	97 922	100 370
Frais d'intérêts (hypothèques)	51 420,84	49 142,02	71 109,43	70 778,68	67 485,06
Créances irrécouvrables (loyers impayés)	368,28	370,32	395,39	584,64	239,70
Programmes d'encouragement	30 000	31 006	33 095	33 922	34 770
Entretien général (conciergerie)	13 300	13 500	13 675	13 900	14 150
Divers	20 017	20 702	22 952	23 313	22 798
Amortissement	142 920	156 768	156 768	156 768	156 768
<b>Dépenses totales</b>	<b>404,626,12</b>	<b>423 006,34</b>	<b>459 716,82</b>	<b>465 032,32</b>	<b>466 120,76</b>
<b>Excédent (déficit)</b>	<b>(128,590,12)</b>	<b>(129 654,34)</b>	<b>(104 789,82)</b>	<b>(105 559,32)</b>	<b>(101 966,76)</b>
%	-31,78 %	-30,65 %	-22,79 %	-22,70 %	-21,88 %
Montant rajusté	14 698,16	27 483,98	52 373,57	51 793,32	55 040,94
%	3,63 %	6,50 %	11,39 %	11,14 %	11,81 %



### Relevé annuel prévisionnel du budget de trésorerie 2002-2003 à 2006-2007

	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Total liquidités et équivalents (au début)	32 973,48	29 815,14	42 619,82	49 932,61	57 297,57
Solde en banque (au début)	32 723,11	29 564,14	42 308,77	49 512,61	57 097,07
Encaisse (au début)	250,37	251	311,05	420	200,50
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation</b>					
Excédent (au début)	(128 590,12)	(129 654,34)	(104 789,82)	(105 559,32)	(101 966,76)
Ajouter : amortissement	142 920	156 768	156 768	156 768	156 768
Ajouter : comptes créditeurs	(11 770,38)	(3 035,35)	(2 578,09)	(4 411,13)	(4 623,11)
Ajouter : créances irrécouvrables	368,28	370,32	395,39	584,64	239,70
Soustraire : comptes débiteurs	1 851,60	1 976,96	2 923,20	1 198,52	1 228,48
Soustraire : charges payées d'avance	436,84	91,90	183,55	26,58	5,44
<b>Total du flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation</b>	<b>639,35</b>	<b>22 379,77</b>	<b>46 688,72</b>	<b>46 157,10</b>	<b>49 183,90</b>
<b>Encaissements (autres)</b>					
Fonds de prêts reçus		554 144			
Somme annuelle allouée pour les dépenses en immobilisations	250 342	256 552	263 087	269 534	275 328
Transfert de fonds à partir de la réserve de remplacement	160 870	160 870	170 000	171 400	143 250
Total des encaissements (autres)	411 212	971 566	433 087	440 934	418 578
<b>Total des encaissements et du flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation</b>	<b>411 851,35</b>	<b>993 945,77</b>	<b>479 775,72</b>	<b>487 091,10</b>	<b>467 761,90</b>
<b>Décaissements (autres)</b>					
Versement sur le principal du prêt	41 560,32	43 839,14	60 546,89	60 877,64	64 171,26
Versement au fonds de réserve de remplacement	187 870	191 078	206 250	207 650	179 500
Dépenses en immobilisations (construction de nouveaux logements)		554 144			
Dépenses en immobilisations (entretien et réparation)	167 500	173 445	185 825	190 535	195 430
Dépenses en immobilisations (réparations d'urgence)	18 080	18 695	19 950	20 444	20 958
<b>Total des décaissements</b>	<b>415 010,32</b>	<b>981 201,14</b>	<b>472 571,89</b>	<b>479 506,64</b>	<b>460 059,26</b>
<b>Total CEC (à la fin)</b>	<b>29 815,14</b>	<b>42 619,82</b>	<b>49 932,61</b>	<b>57 297,57</b>	<b>65 149,81</b>
Solde en banque (à la fin)	29 564,14	42 308,77	49 512,61	57 097,07	64 799,71
Encaisse (à la fin)	251	311,05	420	200,50	350,10
<b>Variation nette</b>	<b>(3 158,34)</b>	<b>12 804,68</b>	<b>7 312,78</b>	<b>7 364,96</b>	<b>7 852,24</b>

**Budget d'investissement annuel — 2002-2003 à 2006-2007**

	2002–2003	2003–2004	2004–2005	2005–2006	2006–2007
<b>Dépenses en immobilisations</b>					
Ajouts au stock (5 logements)		554 144			
Améliorations apportées au stock (réparation et entretien)	167 500	173 445	185 825	190 535	195 430
Réparations d'urgence	18 080	18 695	19 950	20 444	20 958
Transferts au fonds de réserve de remplacement	187 870	191 078	206 250	207 650	179 500
<b>Dépenses totales</b>	<b>373 450</b>	<b>937 362</b>	<b>412 025</b>	<b>418 629</b>	<b>395 888</b>
<b>Sources de financement</b>					
Fonds de prêts		554 144			
Transferts à partir du fonds de réserve de remplacement	160 870	160 870	170 000	171 400	43 250
Somme annuelle allouée pour les dépenses en immobilisations	250 342	256 552	263 087	269 534	275 328
Total des sources de financement	411 212	971 566	433 087	440 934	418 578
Solde	37 762	34 204	21 062	22 305	22 690



### Budget d'administration annuel 2002-2003 à 2006-2007

	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
<b>Frais d'administration</b>					
Salaires et avantages sociaux	42 500	42 575	42 700	42 950	43 300
Fournitures de bureau	870	890	915	940	985
Frais bancaires	500	505	512	520	530
Frais postaux	1 000	1 025	1 040	1 070	1 110
Frais d'impression	1 250	1 280	1 320	1 365	1 420
Honoraires	5 600	5 600	5 600	6 000	6 000
Frais de téléphone	2 700	2 750	2 800	2 850	2 900
Frais de déplacement	3 000	3 000	3 300	3 300	3 600
Frais de formation	500	1 500	1 500	1 500	1 500
Autres	2 080	2 888	6 502	7 349	8 195
<b>Dépenses totales</b>	<b>60 000</b>	<b>62 013</b>	<b>66 189</b>	<b>67 844</b>	<b>69 540</b>

**Budget annuel relatif aux loyers perçus de 2002–2003 à 2006–2007**

	<b>2002–2003</b>	<b>2003–2004</b>	<b>2004–2005</b>	<b>2005–2006</b>	<b>2006–2007</b>
Revenu locatif	90 456	96 580	118 663	121 630	124 671
Montant assumé par le locataire	37 032	39 539,12	58 464,03	59 925,84	61 424,10
Allocation de logement	53 424	57 040,88	60 198,97	61 704,16	63 246,90
Loyer perçu	88 604,40	94 603,04	115 739,80	120 431,48	123 442,52
% perçu des locataires	0,95	0,95	0,95	0,98	0,98
% transféré (allocation de logement)	1	1	1	1	1
Comptes débiteurs	1 851,60	1 976,96	2 923,20	1 198,52	1 228,48
Montant perçu (comptes débiteurs)	1 473,13	1 481,28	1 581,56	2 338,56	958,81
Créances irrécouvrables	368,28	370,32	395,39	584,64	239,70



Programme de formation des gestionnaires d'habitations des Premières nations

## **INTRODUCTION À LA GESTION FINANCIÈRE**



**CAHIER D'EXERCICES**



## TABLE DES MATIÈRES

Exercice 1 — Présentation des participants . . . . .	3
Exercice 2 — Attentes des participants . . . . .	4
Exercice 3 — Évaluer vos connaissances . . . . .	5
Étude de cas n° 1 — Analyser des états financiers . . . . .	6
Exercice 4 — Évaluer votre organisme (première partie) . . . . .	7
Exercice 5 — Évaluer votre organisme (deuxième partie) . . . . .	8
Étude de cas n° 2 — Percevoir les loyers . . . . .	9
Exercice 6 — Établir un budget des ressources (première partie) . . . . .	11
Exercice 7 — Établir un budget des ressources (deuxième partie) . . . . .	13
Étude de cas n° 3 — Évaluer un avant-projet de budget « directeur » . . . . .	15
Exercice 8 — Évaluer votre organisme (troisième partie) . . . . .	16
Exercice 9 — Identifier l'actif et le passif . . . . .	17
Étude de cas n° 4 — Expliquer l'échec d'un projet de construction . . . . .	18
Exercice 10 — Évaluer votre organisme (quatrième partie) . . . . .	19
Étude de cas n° 5 — Réagir à une question délicate du point de vue politique . . . . .	20
Exercice 11 — Évaluation de l'atelier . . . . .	21
Notes . . . . .	24









### Exercice 3 — Évaluer vos connaissances

1. Veuillez dresser la liste des types d'activités/fonctions de gestion financière auxquelles vous avez participé au cours des 12 derniers mois.

---

---

---

2. Quel était votre rôle dans le cadre de chacune de ces activités/fonctions?

---

---

---

3. Quel était l'objectif de votre participation et qu'avez vous accompli?

---

---

---

4. À votre avis, quels sont vos points forts en matière de gestion financière?

---

---

---

5. Quels points souhaiteriez-vous améliorer?

---

---

---

## Étude de cas n° 1 — Analyser des états financiers

### Mise en situation

Il s'agit d'un jeu de rôles : les participants sont membres du conseil d'administration du comité d'habitation de la Première nation « Toutes Nations » et assistent à une assemblée publique. Tous les administrateurs sont égaux entre eux. L'animateur joue le rôle de président du conseil.

Cette assemblée se tient régulièrement. Son objectif est d'évaluer les plus récents états financiers de l'organisme (*voir* les états financiers du comité d'habitation de la Première nation « Toutes Nations » portant sur cinq ans à l'annexe 1 du *Manuel des participants*). La collectivité s'attend à ce que des décisions de première importance soient prises durant cette assemblée.

Des états financiers fictifs ont été préparés pour chaque membre du conseil d'administration aux fins de la présente étude de cas. Malheureusement, il n'existe aucune autre source d'information concernant les finances de l'organisme. Les administrateurs sont habituellement responsables des finances de l'organisme et peuvent être tenus d'en rendre compte.

Le nouveau gestionnaire d'habitations, un membre d'office du conseil d'administration (c'est-à-dire qu'il ne peut pas voter) a téléphoné à la dernière minute pour aviser qu'il est malade et n'assistera pas à l'assemblée.

### Exercice

Les participants joueront le rôle des membres du conseil d'administration ou des parties intéressées provenant de la collectivité qui n'hésiteront pas à prendre la parole. Les administrateurs et les membres de la collectivité doivent évaluer ouvertement les états financiers du comité d'habitation de la Première nation « Toutes Nations ».

Si l'animateur ne vous assigne pas un rôle d'administrateur, vous jouerez alors le rôle d'un membre de la collectivité et exprimerez énergiquement votre opinion. L'animateur agira à titre de président du conseil et veillera à ce que tous les membres de la collectivité aient l'occasion de participer à la discussion. Toutefois, seuls les administrateurs pourront voter.

Le débat conduira à la production d'un bref exposé de la situation financière de l'organisme par le conseil d'administration. S'il subsiste toujours des opinions divergentes à cet égard (absence de consensus), le conseil d'administration devra procéder à un vote formel. L'opinion de la majorité sera reflétée dans toutes les décisions qui seront prises par le conseil, y compris dans les résolutions.







## Étude de cas n° 2 — Percevoir les loyers

### Mise en situation

Le comité d'habitation de la Première nation « Toutes Nations » a adopté une motion le 15 janvier 2002 conférant au gestionnaire d'habitations l'autorité de prendre toutes les mesures nécessaires et acceptables pour améliorer la perception des loyers de ses 20 logements financés par la SCHL. Les lignes directrices actuellement en vigueur exigent que les résidents qui ont un emploi et habitent dans un logement financé par la SCHL paient un loyer mensuel préétabli. La perception des loyers n'a donné que des résultats sporadiques par le passé, qui ont varié en fonction des facteurs suivants :

- la vigueur des politiques relatives au paiement d'un loyer par les résidents occupant un emploi;
- la volonté ou la capacité des locataires de payer un loyer sur une base volontaire et régulière;
- la détermination du gestionnaire d'habitations à se montrer énergique dans sa façon de percevoir les loyers;
- la détermination de l'organisme de logement et du Chef et du Conseil à soutenir pleinement les activités de perception de loyers du gestionnaire d'habitations.

Seuls six des vingt résidents tenus de payer un loyer s'acquittent de leur obligation dans les délais. Deux résidents paient invariablement leur loyer en retard : ils ne paient leur loyer qu'après que cela leur ait été demandé plusieurs fois et ne paient alors qu'une fraction du montant dû. Les douze autres résidents reçoivent de l'aide sociale et ne paient pas de loyer.

Le nouveau gestionnaire d'habitations veut faire en sorte que tous les résidents tenus de verser un loyer le paient en entier, dans les délais et de façon régulière. Il tient également à percevoir les loyers impayés des six derniers mois.

Après être entré en contact avec les locataires tenus de verser un loyer, le gestionnaire d'habitations n'a pas été en mesure de faire augmenter le nombre de personnes qui respectent leur obligation. Les locataires ont réagi de diverses manières aux demandes de paiement du loyer :

- certains ont dit qu'ils paieraient le loyer aussitôt qu'ils auraient l'argent pour le faire;
- certains ont dit qu'ils ne paieraient pas leur loyer tant que tous les locataires tenus de payer ne s'acquitteraient pas de leur obligation;
- certains ont laissé entendre qu'ils seraient mieux de laisser leur emploi afin de ne pas avoir à payer de loyer;
- certains se sont plaints auprès des administrateurs du comité d'habitation de harcèlement de la part du gestionnaire d'habitations;
- certains se sont plaints auprès du Chef et du Conseil de harcèlement de la part du gestionnaire d'habitations;
- certains ont proféré des menaces à l'endroit du gestionnaire d'habitations;
- certains ont argué que le logement était un droit issu de traités;
- certains se sont plaints que les bénéficiaires de l'aide sociale avaient des options de logement tout aussi bonnes et parfois même meilleures qu'eux-mêmes : pourquoi alors travailler?

Comme le gestionnaire d'habitations a communiqué avec tous les locataires, ceux qui paient déjà régulièrement leur loyer se sont plaints du fait qu'ils s'acquittent de leur obligation alors que d'autres ne le font pas. Certains se sont plaints directement au gestionnaire d'habitations. Quelques-uns ont porté plainte auprès des administrateurs du comité d'habitation et du Chef et du Conseil.

Le gestionnaire d'habitations s'inquiète du fait que certains résidents qui ont jusqu'à maintenant régulièrement payé leur loyer arrêteront de le faire jusqu'à ce que tous les locataires remplissent leur obligation.

### Exercice

Regroupez-vous en équipes de deux ou trois et trouvez divers moyens de faire face à la situation.

Vous devez :

- décrire les forces et les faiblesses de chaque solution trouvée;
- identifier la meilleure solution et justifier votre choix;
- élaborer un plan d'action général comprenant une brève description des points suivants :
  - les échéanciers importants;
  - les principaux rôles et responsabilités;
  - les principales activités.

Choisissez un représentant pour présenter les options trouvées, la solution choisie et le plan d'action de votre équipe à l'ensemble du groupe.











## Étude de cas n° 3 — Évaluer un avant-projet de budget « directeur »

### Contexte

Il s'agit d'un jeu de rôles : les participants sont membres du conseil d'administration du comité d'habitation de la Première nation « Toutes Nations » et assistent à une assemblée publique. Tous les administrateurs sont égaux entre eux. L'animateur joue le rôle de président du conseil.

Cette assemblée est régulièrement tenue par le conseil d'administration. Son objectif est d'examiner sous un angle critique les états financiers prévisionnels de l'organisme pour cinq ans (voir les états financiers prévisionnels du comité d'habitation de la Première nation « Toutes Nations » à l'annexe 2 du [*Manuel des participants*]).

Chaque membre du conseil d'administration recevra une copie des états financiers. Malheureusement, il n'existe pas d'autre source d'information que le budget.

Le nouveau gestionnaire d'habitations, un membre d'office du conseil d'administration (c'est-à-dire qu'il n'a pas le droit de voter) a téléphoné à la dernière minute pour dire qu'il est malade et n'assistera pas à l'assemblée. C'est le gestionnaire d'habitations qui a préparé les budgets.

### Exercice

Les participants joueront le rôle de membres du conseil d'administration ou de personnes intéressées provenant de la collectivité qui n'hésiteront pas à prendre la parole. Les administrateurs et les membres de la collectivité doivent évaluer ouvertement les états financiers du comité d'habitation de la Première nation « Toutes Nations ».

Si l'animateur ne vous assigne pas un rôle d'administrateur, vous jouerez alors le rôle d'un membre de la collectivité et exprimerez énergiquement votre opinion. L'animateur agira à titre de président du conseil et veillera à ce que tous les membres de la collectivité aient l'occasion de participer à la discussion. Toutefois, seuls les administrateurs pourront voter.

Le débat conduira à la production d'un bref exposé de la situation financière de l'organisme par le conseil d'administration. S'il subsiste toujours des opinions divergentes à cet égard (absence de consensus), le conseil d'administration devra procéder à un vote formel.



### **Exercice 8 — Évaluer votre organisme (troisième partie)**

1. Énumérez et décrivez les méthodes de tenue de dossiers et de comptabilité de votre organisme.

---

---

---

---

2. Décrivez la façon dont les données comptable contenues dans les dossiers sont utilisées, et identifiez les personnes qui les utilisent.

---

---

---

---

3. Identifiez les membres de votre organisme responsables d'assurer que les activités de tenue de dossiers et de comptabilité soient exécutées.

---

---

---

---



## Étude de cas n° 4 — Expliquer l'échec d'un projet de construction

### Contexte

La Première nation North Star, une collectivité voisine de la Première nation « Toutes Nations » et membre du même conseil tribal, vient de voir l'un de ses plus importants projets d'habitation échouer. Le Chef et le Conseil veulent s'assurer que cette situation ne se reproduira pas et, dans ce but, a retenu les services d'une équipe de consultants pour évaluer la situation et formuler des recommandations.

Les points saillants de ce projet sont présentés ci-dessous.

- La construction des 15 logements figurant dans la proposition n'a pas été achevée comme il était prévu pendant la courte saison de construction et, par conséquent, les travaux doivent se poursuivre au printemps prochain.
- Les dépassements de coûts étaient significatifs (une société externe, Joe's Construction Co., a suspendu l'exécution des travaux jusqu'à ce que le comité d'habitation de la Première nation North Star paie sa dernière facture). Le total des factures dépassait de 15 % le montant du budget initial.
- Le comité d'habitation et Joe's Construction Co. se sont disputés concernant les conditions du contrat. Joe's Construction Co. affirme qu'une clause particulière du contrat l'autorise à facturer des charges supplémentaires dans des circonstances particulières. Le comité d'habitation est en désaccord. Une partie de l'entente (le contrat initial) est écrite, mais certaines dispositions n'ont pas été consignées par écrit : elles ont été convenues lors d'une conversation téléphonique qui a eu pour effet de modifier le contrat. Le comité d'habitation soutient que le contrat modifié ne comprend pas cette disposition. Les deux parties envisagent de régler la question devant les tribunaux.
- Sept apprentis charpentiers de la collectivité n'ont pas été payés pendant un mois en raison d'un manque de liquidités.
- Selon les estimations préliminaires d'une autre compagnie de construction, l'achèvement du projet entraînerait des coûts trois fois plus élevés que les estimations initiales.
- Les registres financiers pour la période sont incomplets : écarts dans le temps, signes que de mauvaises techniques de consignation ont été utilisées, reçus et factures manquants, etc.

### Exercice

Formez des équipes de deux ou trois. Faites comme si vous étiez des membres de la société de consultation et travaillez ensemble pour trouver les raisons possibles pour lesquelles le projet a si mal fonctionné. Suggérez des moyens pratiques d'assurer qu'une telle situation ne se reproduise plus. Choisissez une personne pour résumer le document d'information devant l'ensemble du groupe.



## Exercice 10 — Évaluer votre organisme (quatrième partie)

1. Énumérez et décrivez les méthodes de vérification de votre organisme.

---

---

---

---

2. Décrivez la façon dont l'information tirée des vérifications est utilisée, et identifiez les personnes qui l'utilisent.

---

---

---

---

3. Identifiez les membres de votre organisme responsables de veiller à ce que les vérifications soient exécutées.

---

---

---

---

## Étude de cas n° 5 — Réagir à une question délicate du point de vue politique

### Contexte

Les incendies dans les logements ont toujours constitué un problème dans la Première nation « Toutes Nations ». En moyenne, deux incendies par année détruisent des logements. Dans de nombreux cas, des vies sont perdues. Des incendies de moindre envergure ont lieu encore plus fréquemment.

Le 10 mars 2002, le Chef et le Conseil ont tenu une conférence de presse demandant qu'une subvention d'un million de dollars leur soit immédiatement accordée afin d'améliorer le système de prévention des incendies de la collectivité.

Trois jours après la conférence, un journal régional important a publié un article selon lequel le gouvernement fédéral aurait accordé, il y a trois ans, la somme de 150 000 \$ à la collectivité pour mettre sur pied un programme de lutte contre les incendies.

Le frère du Chef actuel était le gestionnaire d'habitations à l'époque et est aujourd'hui membre du Conseil. Les dossiers de la bande ne contiennent aucun renseignement concernant une quelconque subvention ou prêt accordé pour la mise sur pied d'un tel programme.

En réaction à l'article, le Chef a demandé au gestionnaire d'habitations d'organiser une séance pour lui-même et pour le Conseil afin de l'informer de la façon dont ces fonds ont été dépensés. Il a demandé à ce qu'un rapport soit rédigé, pour usage interne, en deux parties :

1. un sommaire de la ventilation de la somme de 150 000 \$;
2. trois options pour investir la somme d'un million de dollars dans la lutte contre les incendies.

### Exercice

Formez des équipes de deux ou trois. Faites comme si vous étiez des membres de la société de consultation et travaillez ensemble pour trouver les raisons possibles pour lesquelles le projet a si mal fonctionné. Suggérez des moyens pratiques d'assurer qu'une telle situation ne se reproduise plus. Choisissez une personne pour résumer le document d'information devant l'ensemble du groupe.



## CAHIER D'EXERCICES DES PARTICIPANTS

### Exercice 11 — Évaluation de l'atelier

1. Énumérez les trois choses que vous avez le plus appréciées dans cet atelier.

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

2. Énumérez les trois choses que vous avez le moins appréciées dans cet atelier.

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

3. Comment évalueriez-vous le *Manuel* et le *Cahier d'exercices du participant* pour cet atelier?

	Tout à fait	Satisfaisant	Pas du tout
Matériel utile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Matériel complet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Matériel pertinent pour mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commentaires \_\_\_\_\_

---

4. Croyez-vous que vous utiliserez ce matériel à titre de référence après l'atelier?  Oui  Non

5. Comment évalueriez-vous l'animateur de cet atelier?

Animateur	Excellent	Très bien	Bien	Moyen	Faible
Connaissance du sujet	<input type="checkbox"/>				
Style de présentation	<input type="checkbox"/>				
Facilité de compréhension	<input type="checkbox"/>				
Pertinence des présentations	<input type="checkbox"/>				

Commentaires \_\_\_\_\_

---



**CAHIER D'EXERCICES DES PARTICIPANTS**

6. Comment évalueriez-vous votre propre participation à cet atelier?

	<b>Excellent</b>	<b>Très bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>
Présence à l'atelier	<input type="checkbox"/>				
Lecture du matériel	<input type="checkbox"/>				
Participation aux discussions	<input type="checkbox"/>				
Exécution des exercices	<input type="checkbox"/>				
Compréhension du matériel	<input type="checkbox"/>				

*Commentaires* \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

7. Selon vous, quelles améliorations pourraient être apportées à cet atelier?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

8. Comment évalueriez-vous la durée de cet atelier?

	<b>Trop longue</b>	<b>Parfaite</b>	<b>Trop courte</b>
Durée de l'atelier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Commentaires* \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

9. Recommanderiez-vous cet atelier à d'autres?  Oui  Non

Pourquoi? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_



**CAHIER D'EXERCICES DES PARTICIPANTS**

10. Seriez-vous intéressé à participer à d'autres ateliers du Programme de formation des gestionnaires d'habitations des Premières nations?

Oui     Non

11. Si vous êtes intéressé à participer à d'autres ateliers du Programme de formation des gestionnaires d'habitations des Premières nations, quels sont les sujets qui vous intéressent le plus?

---

---

---

12. Commentaires généraux à propos de l'atelier.

---

---

---

