



Aboriginal Affairs and
Northern Development Canada

Affaires autochtones et
Développement du Nord Canada

Directive 210

Gestion des ententes de financement par un séquestre- administrateur



Table des matières

- 1.0 Date d'entrée en vigueur..... 1**
 - 1.1 Considérations relatives à la transition..... 1
- 2.0 Application (Qui est couvert par la présente directive?) 2**
- 3.0 Énoncé de la directive (Dans quels buts la directive a-t-elle été conçue?).... 3**
 - 3.1 Objectif3
 - 3.2 Résultats attendus.....3
- 4.0 Contexte (Pourquoi la présente directive est-elle importante?) 4**
- 5.0 Exigences de la directive et responsabilités (Comment les résultats de la directive seront-ils atteints, et qui fait quoi en vertu de la présente directive?) 5**
 - 5.1 Secteurs de programmes5
 - 5.2 Secteur des opérations régionales et Organisation des Affaires du Nord6
 - 5.3 DPF et Centre d'expertise des paiements de transfert (CEPT).....6
 - 5.4 Directeurs généraux régionaux et directeurs généraux à l'administration centrale responsables du financement de programmes 7
 - 5.5 Les agents des Services de financement (ASF) régionaux (ou équivalents à l'administration centrale)8
 - 5.6 Directeurs régionaux, Services ministériels.....8
- 6.0 Nomination d'un SAEF..... 8**
 - 6.1 Bassin de SAEF préqualifiés8
 - 6.2 Appel de SAEF préqualifiés.....9
 - 6.3 Cessation de la nomination9
- 7.0 Avis de nomination 9**
- 8.0 Cadre de gestion du rendement des SAEF 11**
 - 8.1 Nécessité de recourir à la GEFSA.....11
 - 8.2 Préservation de la relation de financement11
 - 8.3 Entente conclue avec le séquestre-administrateur.....12
 - 8.4 Mandat du SAEF13
 - 8.5 Plan d'action du SAEF.....13
 - 8.6 Plan d'action de gestion (PAG)14
 - 8.7 Déviation des fonds14
 - 8.8 Évaluation du SAEF14
 - 8.9 Fichier de vérification.....16
- 9.0 Divulgence des documents 16**
 - 9.1 Renseignements confidentiels ou privés16
- 10.0 Surveillance et Contrôles internes 16**
 - 10.1 Processus opérationnels du Ministère.....17
 - 10.2 Soutien du personnel.....18
 - 10.3 Recrutement du SAEF.....18
 - 10.4 Supervision.....19
 - 10.5 Participation du bénéficiaire19
 - 10.6 Évaluation continue des outils d'évaluation.....19
- 11.0 Conséquences (Qu'arrive-t-il lorsque de sérieux problèmes surviennent dans le cadre de la présente directive?) 20**
- 12.0 Demandes de renseignements 20**



| | |
|--|----|
| Annexe A : Définitions | 21 |
| Annexe B : Documents de référence..... | 25 |
| Annexe C : Cadre de gestion du rendement du SAEF | 26 |
| Pièce 1.0 : Aperçu du cadre de gestion du rendement du SAEF | 27 |
| Pièce 2.0 : Schéma de l'élaboration du plan d'action du SAEF | 28 |
| Pièce 3.0 : Évaluation trimestrielle du rendement..... | 29 |



1.0 Date d'entrée en vigueur

La présente directive prend effet en juin 2011.

1.1 Considérations relatives à la transition

La stratégie de transition de la Politique d'intervention (2008) à la Politique de prévention et de gestion des manquements (en vigueur en juin 2011) prévoit ce qui suit à compter de JUIN 2011.

1.1.1 Bénéficiaire

- toute nouvelle exigence de soumission d'un bénéficiaire au processus de gestion par un séquestre-administrateur sera traitée par le Ministère aux termes de la présente directive;
- les ententes existantes de gestion par un séquestre-administrateur ne devant pas aboutir aux résultats attendus d'ici le 31 mars 2012 seront soumises à la présente directive le plus tôt possible avant le 31 mars 2012. Le processus d'évaluation des manquements, exposé dans la Directive sur la gestion des manquements (2011), servira à la confirmation des exigences;
- les ententes existantes de gestion par un séquestre-administrateur devant aboutir aux résultats attendus d'ici le 31 mars 2012 se poursuivront jusqu'à cette date. Les exigences encore non satisfaites au-delà de ce délai seront traitées par le Ministère aux termes de la présente directive, au moyen d'une évaluation des manquements;
- toute exigence de soumission d'un bénéficiaire au processus de gestion par un séquestre-administrateur après le 31 mars 2012 sera traitée par le Ministère aux termes de la présente directive.



1.1.2 Séquestre-administrateur de l'entente de financement (SAEF)

Sous réserve qu'il demeure admissible à travailler pour le Ministère, le séquestre-administrateur de l'entente de financement (SAEF) peut continuer de fournir ses services aux termes de l'entente de gestion par le séquestre-administrateur existante. Au moment de la mise en œuvre des dispositions transitoires du point 1.1.1, le Ministère mettra fin ou apportera des modifications aux ententes existantes de gestion par un séquestre-administrateur, conformément aux exigences de la présente directive; il demandera notamment un plan d'action du SAEF.

1.1.3 Terminologie

La terminologie se trouvant dans les ententes-cadres de gestion par un séquestre-administrateur actuelles ne correspond peut-être pas à celle de la présente directive. Les ententes existantes ne sont ni annulées ni modifiées par la présente directive. Au moment de l'élaboration des nouvelles ententes, ou lors d'amendements des ententes actuelles, leur terminologie sera alignée sur celle de la présente directive.

1.1.4 Portée

La présente directive s'appliquera non seulement aux Premières Nations et aux Conseils tribaux mais aussi aux autres bénéficiaires autochtones qui fournissent des services essentiels à la population des Premières Nations.

2.0 Application (Qui est couvert par la présente directive?)

- 2.1 La présente directive s'applique aux gestionnaires d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) (ci-après désigné le Ministère) qui gèrent les paiements de transfert. La présente directive ne s'applique pas au financement dispensé en vertu des ententes sur l'autonomie gouvernementale ni aux ententes de financement découlant d'accords fédéraux-provinciaux.



2.2 La présente directive aidera à la mise en œuvre de la Politique de prévention et gestion des manquements par l'exécution des processus ministériels de détection des manquements. Les bénéficiaires seront tenus de prendre des mesures raisonnables, rapides et efficaces pour remédier aux manquements. Les programmes, services, activités et projets doivent continuer d'être exécutés à même les fonds prévus dans l'entente de financement.

3.0 Énoncé de la directive (Dans quels buts la directive a-t-elle été conçue?)

3.1 Objectif

Lorsque juger nécessaire, le Ministère devrait remédier rapidement et efficacement aux manquements à risque élevé, lorsqu'il est déterminé par celui-ci que le bénéficiaire refuse de le faire ou en est incapable, et ce en recrutant un SAEF chargé d'administrer l'entente de financement signée par le Ministère, durant la période de temps que le bénéficiaire travaillera à remédier aux causes sous-jacentes du manquement et à réassumer l'administration du financement.

3.2 Résultats attendus

Les résultats attendus de la présente directive sont de :

- contribuer au succès des ententes de financement individuelles, c'est-à-dire assurer la prestation continue des services et la dépense adéquate des fonds, et notamment l'atteinte des résultats voulus;
- réduire la gravité, la durée et la fréquence des manquements ;
- éclairer le processus d'allocation des ressources, dans une optique de correction des problèmes et d'amélioration constante; et,



- cerner les types de manquements chez les bénéficiaires et parmi les programmes, afin d'aider à cibler les investissements pour mettre au point, à titre de solutions communes, des politiques et des mesures opérationnelles.

4.0 Contexte (Pourquoi la présente directive est-elle importante?)

La présente directive énonce que le recours à la gestion d'une entente de financement par un séquestre-administrateur (GEFSA) est acceptable en cas de manquement à risque élevé par une Première Nation, un Conseil tribal ou un autre bénéficiaire autochtone fournisseur de services essentiels; il l'est également si l'entente de financement qui devrait normalement exister avec le bénéficiaire n'est pas en place.

La présente directive doit être lue conjointement avec les sections de l'entente de financement portant sur les manquements et leurs corrections.

Les SAEF sont préalablement sélectionnés dans le cadre du processus fédéral du MERX, géré par le Centre d'expertise des paiements de transfert. Ceux dont la soumission est la plus compétitive, par rapport aux services précis demandés, sont embauchés selon leur région / secteur.

Les SAEF sont autonomes par rapport au Ministère, en ce sens qu'ils ne sont pas directement supervisés par le Ministère, et qu'on les laisse agir selon leur jugement et leur expertise. Ils ont les capacités de gestion générale nécessaires à la prestation des services locaux, prestation qu'ils feront dans la mesure du possible au moyen des modes de prestation du bénéficiaire. Leurs rôles et responsabilités sont énoncés dans l'entente du SAEF signée avec eux, laquelle combine l'entente-cadre nationale de gestion par un séquestre-administrateur du Ministère, la commande subséquente de la région / le secteur, et le plan d'action du SAEF spécifique à chaque projet.

Dans le cadre de la gestion d'une entente de financement par un séquestre-administrateur, le bénéficiaire est tenu d'établir un plan d'action de gestion (PAG) par



lequel il corrigera les manquements et renforcera ses capacités, afin que le Ministère puisse le libérer de l'obligation d'être géré par un SAEF, et qu'il puisse reprendre l'administration de l'entente de financement. Le bénéficiaire peut demander pour ce faire l'aide du SAEF.

Le dirigeant principal des finances (DPF) a le pouvoir d'émettre cette directive à l'appui de la Politique sur les paiements de transfert du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), de modifier ou d'annuler la Directive et d'approuver des exceptions éventuelles à celle-ci.

5.0 Exigences de la directive et responsabilités (Comment les résultats de la directive seront-ils atteints, et qui fait quoi en vertu de la présente directive?)

Outre les responsabilités assignées aux responsables ministériels dans la Politique sur la prévention et la gestion des manquements, les rôles suivants doivent être remplis par les intervenants énumérés, ci-dessous :

5.1 Secteurs de programmes

Les Secteurs de programmes, responsables de la conception des programmes, doivent:

- examiner les manquements constatés dans leur secteur, afin de déterminer s'ils peuvent, pour en réduire la fréquence, apporter des rajustements à leurs programmes, à leurs systèmes opérationnels ou à leur soutien administratif et aux bénéficiaires.



5.2 Secteur des opérations régionales et Organisation des Affaires du Nord

Le Secteur des opérations régionales et l'Organisation des Affaires du Nord, afin d'assurer la mise en œuvre uniforme et efficiente de la présente directive dans toutes les régions, doivent :

- cerner les difficultés posées par la mise en œuvre de la présente directive dans les diverses régions et apporter des solutions communes, ou les recommander au secteur responsable;
- contrôler l'atteinte des normes de service;
- examiner la fréquence des manquements afin de déterminer les secteurs prioritaires nécessitant des améliorations nationales et collaborer au besoin à cette fin avec les autres secteurs;
- intégrer la mise en œuvre de la présente directive à celle des directives sur la gestion des risques et le développement des capacités.

5.3 DPF et Centre d'expertise des paiements de transfert (CEPT)

Le DPF et le Centre d'expertise des paiements de transfert (CEPT), vu leur rôle de direction des paiements de transfert, doivent :

- élaborer à l'appui de la présente directive des guides, outils de travail et formations, et définir les besoins des usagers liés à l'infrastructure nécessaire;
- assurer la mise en place de l'infrastructure habilitante nécessaire (p. ex., PTPNI);
- assurer la mise en place d'un bassin de SAEF préqualifiés;



- fournir continuellement interprétations et conseils sur la mise en œuvre de la Directive;
- définir la fonction de remise en question que doivent assumer les directeurs régionaux des Services ministériels (ou équivalents) et les outils connexes;
- établir les exigences d'un programme régional d'examen fonctionnel de la mise en œuvre de la Directive;
- maintenir la Directive.

5.4 Directeurs généraux régionaux et directeurs généraux à l'administration centrale responsables du financement de programmes

Les directeurs généraux régionaux et directeurs généraux à l'administration centrale responsables du financement de programmes, dans le cadre de leurs fonctions globales de coordination de leur région ou secteur, doivent :

- mettre en place les procédures d'exécution de la présente directive dans le contexte de la région / du secteur, et les examiner périodiquement;
- mettre en place une structure de gouvernance pour l'approbation des documents sur les décisions, structure qui pourrait comprendre un Comité de gestion des paiements de transfert (CGPT);
- mettre en œuvre la stratégie nationale de communication et de sensibilisation, afin de mieux faire connaître les exigences stratégiques et opérationnelles, et de sensibiliser le personnel et les bénéficiaires à l'importance de la gestion des manquements.



5.5 Les agents des Services de financement régionaux ou équivalents à l'administration centrale

Les agents des services de financement (ASF) régionaux ou leurs équivalents, qui sont les premiers points de contact entre AADNC et les bénéficiaires qui leur sont assignés, sont responsables de:

- gérer la documentation conformément aux normes et systèmes du Ministère.

5.6 Directeurs régionaux, Services ministériels

Les directeurs régionaux des Services ministériels, jouent un rôle de supervision autonome des opérations régionales. Ils doivent :

- d'offrir des conseils, du soutien et de l'aide pour l'élaboration des procédures régionales/sectorielles prescrivant la diligence raisonnable et de leur donner l'occasion d'en faire preuve;
- veiller à ce que les SAEF soient choisis conformément à la présente directive;
- mettre en œuvre les activités d'examen fonctionnel conformément aux exigences du CEPT.

6.0 Nomination d'un Séquestre-administrateur de l'entente de financement

6.1 Bassin de SAEF préqualifiés

Le CEPT établit un bassin de SAEF préqualifiés, lequel se fonde sur une estimation des services (nature, ampleur) que pourraient requérir les régions/secteurs. Les SAEF potentiels sont préqualifiés au terme du processus du MERX fédéral. Les régions/secteurs engagent les SAEF à partir de ce bassin, selon la procédure de



commande subséquente énoncée dans le Manuel sur les subventions et les contributions.

6.2 Commande subséquente de SAEF préqualifiés

Les régions/secteurs déterminent la nature précise des services dont ils ont besoin aux termes de l'entente de gestion par le séquestre-administrateur, en fonction des résultats de l'évaluation des manquements, et dans la mesure du possible sur consultation du bénéficiaire.

La commande subséquente est envoyée à tous les SAEF préqualifiés sur la liste qui travaille du point géographique de départ. La soumission la plus compétitive est retenue, suite à l'application du processus d'évaluation mis au point par le CEPT.

6.3 Cessation de la nomination

L'entente conclue avec la SAEF peut être résiliée pour des raisons de commodité sur préavis de 30 jours, ou pour toute autre raison inscrite dans l'entente-cadre de gestion par un séquestre-administrateur.

7.0 Avis de nomination

Avis aux autres ministères responsables

Lorsque le bénéficiaire reçoit des fonds d'autres ministères fédéraux, l'agent responsable doit les aviser de l'embauche du SAEF, question de protéger tous les intérêts fédéraux et de permettre une action coordonnée.

Avis au bénéficiaire

L'agent responsable, conformément à l'entente de financement, avise le bénéficiaire :

- de la nomination du SAEF;



- du nom du SAEF;
- du motif de la nomination, si elle peut être divulguée en vertu du règlement sur la protection des renseignements confidentiels;
- de toute exigence imposée au bénéficiaire (p. ex., rédiger un plan d'action).

Le bénéficiaire sera aussi avisé qu'il peut demander au SAEF de l'aider à rédiger et à exécuter son PAG, afin de reprendre l'administration des fonds.

Lorsque l'embauche du SAEF ne découle pas d'un processus de gestion des manquements déjà enclenché (p. ex., échec d'un PAG), l'agent responsable peut (sauf en cas de risque immédiat pour la santé et la sécurité) donner au bénéficiaire au plus 10 jours, sur réception de l'avis, pour produire des renseignements démontrant que le manquement n'a pas eu lieu, ou qu'il est déjà réglé.

Avis à la collectivité

Dans les sept (7) jours civils suivant l'avis au bénéficiaire de la nomination du SAEF, l'agent responsable offrira d'expliquer en personne à la collectivité la procédure enclenchée et de solliciter son engagement. Cette invitation sera adressée aux dirigeants de la collectivité, ou formulée de toute autre manière jugée adéquate par l'agent responsable.

Avis aux intervenants

Aux termes de l'entente de gestion par le séquestre-administrateur, qu'il aura signée, le SAEF devra, dès sa nomination :

- publier dans un journal local un avis de sa nomination;
- contacter les établissements financiers où le bénéficiaire possédait des comptes justes avant sa nomination.



8.0 Cadre de gestion du rendement de la GEFSA

L'annexe C – pièce 1 décrit le cadre de gestion du rendement de la GEFSA.

8.1 Nécessité de recourir à la GEFSA

La nécessité de recourir à la GEFSA est déterminée en application du processus d'évaluation des manquements, énoncé dans la Directive sur la gestion des manquements. La GEFSA sera considérée comme la meilleure stratégie de gestion des manquements à suivre dans les circonstances suivantes :

- manquement à risque élevé : l'évaluation des manquements détermine que le niveau de risque global du manquement du bénéficiaire est élevé;
- le bénéficiaire refuse ou est incapable de rectifier le manquement;
- la mise en œuvre du plan d'action de la gestion, dans le délai requis, ne donne pas les résultats escomptés;
- d'autres circonstances extraordinaires dictent le recours à la GEFSA.

8.2 Préservation de la relation de financement

Dans la mesure du possible, les ententes de financement en place entre le Ministère et le bénéficiaire seront maintenues, même si une gestion d'entente de financement par un séquestre-administrateur est mise en place à condition que :

- la GEFSA est une mesure temporaire;
- la GEFSA peut s'appliquer à tout ou à une partie du financement;
- la GEFSA s'inscrit dans le rôle global d'administration conféré au bénéficiaire, et dans son rapport de responsabilité envers la population desservie. Par exemple:



- la collaboration avec le bénéficiaire facilitera l'administration de l'entente de financement au profit de la collectivité;
- le SAEF peut utiliser le personnel et les modes de prestation des services du bénéficiaire; le bénéficiaire demeure alors l'employeur;
- le SAEF pourra consulter les dossiers du bénéficiaire dans la mesure où celui-ci les lui présente;
- à la demande du bénéficiaire, le SAEF aidera à rectifier les manquements déjà existant dans l'entente de financement, qui pourrait aussi inclure l'établissement d'un PAG.

8.3 Entente conclue avec la GEFSA

La GEFSA sera composée :

- de l'entente-cadre de gestion par un séquestre-administrateur, qui est le cadre national utilisé pour la conclusion de toutes les ententes avec la GEFSA;
- de la commande subséquente du SAEF, rédigée par la région/le secteur responsable, où sont énoncées les exigences propres à la situation spécifique.

La de la GEFSA sera jusqu'à la fin de l'exercice financier en cours (soit jusqu'au 31 mars suivant), et prévoit deux prolongations optionnelles d'un an dont peut se prévaloir le Ministère.

Le Ministère pourra modifier l'entente conclue avec la GEFSA, sur son approbation, à mesure que se préciseront la situation de manquement et les exigences



opérationnelles, ou si le bénéficiaire demande du SAEF de nouveaux services conformes à son mandat.

Les amendements à l'entente avec la GEFSA seront apportés conformément aux Entente-cadre de gestion par un séquestre-administrateur : guide de l'utilisateur.

8.4 Mandat du SAEF

Le SAEF peut avoir pour mandat :

- d'administrer, en tout ou en partie, l'entente de financement entre le Ministère et le bénéficiaire; ou l'entente de financement qui existerait normalement entre les parties si elle avait pu être conclue;
- à la demande du bénéficiaire, de faciliter la négociation du remboursement de ses dettes avec ses créanciers;
- à la demande du bénéficiaire, de l'aider à remédier à la situation de manquement qui a donné lieu à une nomination d'un séquestre-administrateur par le Ministère, soit par des conseils sur les correctifs à apporter, soit par le développement des capacités, afin que le bénéficiaire puisse assumer de nouveau l'administration des fonds.

8.5 Plan d'action de la GEFSA

Dans les 60 jours suivant sa nomination, le SAEF doit remettre au Ministère un plan d'action de la GEFSA, conformément à l'entente-cadre de gestion par un séquestre-administrateur.

Ce plan d'action du SAEF peut se fonder sur les évaluations ou plans réalisés antérieurement à l'occasion du manquement (p. ex., évaluation générale ou PAG), ou sur l'évaluation des capacités du bénéficiaire d'administrer l'entente de financement (p. ex., évaluation du degré de capacité).



L'annexe C – pièce 2.0 propose un processus d'élaboration du plan d'action du SAEF notionnel.

8.6 Plan d'action de gestion (PAG)

La Directive sur la gestion des manquements explique comment doit être élaboré le PAG, en réponse à la situation de manquement. Le PAG, doit être rédigé le plus rapidement possible une fois que la GEFSa est enclenchée. Ce plan expose comment le bénéficiaire entend reprendre l'administration du financement et gérer les risques (faibles) une fois la GEFSa terminée. Pour plus de détails sur le PAG, voir le Cahier de travail sur le plan d'action de gestion.

8.7 Déviation des fonds

Les fonds payables aux termes de l'entente de financement sont confiés, en tout ou en partie, au SAEF, qui les gèrera selon les conditions énoncées dans l'entente de GEFSa signée avec le Ministère.

Au terme de la GEFSa, le niveau de financement peut être rajusté :

- par le processus normal de modification de l'entente de financement du bénéficiaire – avec modification correspondante de la commande subséquente de la GEFSa;
- par l'ajout du protocole de modification à l'entente de financement si celle-ci n'est pas encore signée par le bénéficiaire – la commande subséquente de la GEFSa est alors modifiée en conséquence.

8.8 Évaluation du SAEF

La commande subséquente du SAEF précise de quelle manière le rendement du SAEF sera évaluée, conformément au mandat approuvé.



Le rendement sera évalué trimestriellement, ou plus fréquemment selon le risque; seront simultanément évalués le rendement du SAEF et le PAG du bénéficiaire.

Pendant l'évaluation du SAEF, on envisagera :

- de continuer ou non la GEFSA;
- de remplacer ou non le SAEF;
- si la GEFSA respecte les conditions de son entente;
- si on progresse vers le règlement des manquements à risque élevé;
- quelle est la relation de travail avec le bénéficiaire;
- de modifier ou non l'entente conclue avec la GEFSA;
- si on prépare le régime qui suivra la fin de la GEFSA (règlement des problèmes par le PAG, jusqu'à ce qu'il ne reste plus que des risques faibles);
- de prendre d'autres mesures éventuelles pour atteindre les résultats escomptés.

Pendant l'évaluation du bénéficiaire et de son PAG, on envisagera :

- de modifier le PAG pour l'améliorer;
- si on progresse vers l'élaboration et la mise en œuvre du PAG, et notamment le développement des capacités;
- si on prépare le régime qui suivra la fin de la GEFSA (règlement des problèmes par le PAG, jusqu'à ce qu'il ne reste plus que des risques faibles);
- de prendre d'autres mesures éventuelles pour atteindre les résultats escomptés.



En fonction des résultats des examens trimestriels décrits ci-haut, le responsable pourra demander une nouvelle évaluation des manquements afin de recommander :

- la cessation de la GEFSA (si les progrès – ou leur absence – le justifient);
- le remaniement de la stratégie de gestion des manquements, pour mieux atténuer les risques cernés dans l'évaluation des manquements, et rectifier les manquements actuels à l'entente de financement.

8.9 Fichier de vérification

Les documents doivent être conservés conformément aux directives, normes et pratiques de gestion des documents du Ministère, afin que soit documentée la diligence raisonnable exercée tout au long du processus de la GEFSA.

9.0 Divulcation des documents

9.1 Renseignements confidentiels ou privés

Aux fins de la présente directive, les parties (le Ministère, le SAEF, le bénéficiaire, ses membres) pourraient avoir à mettre en commun des renseignements obtenus confidentiellement. Dans de telles circonstances, les parties doivent alors se conformer en tout temps aux processus et procédures en place, dont ceux décrits dans l'entente de financement et l'entente-cadre de gestion par un séquestre-administrateur.

10.0 Surveillance et Contrôles internes

Les contrôles internes suivants assureront l'exercice d'une diligence raisonnable dans la mise en œuvre de la présente directive :



10.1 Processus opérationnels du Ministère

Recours aux processus, lignes directrices et outils de travail nationaux, pour un traitement uniforme et cohérent de tous les secteurs/régions et catégories de bénéficiaires :

- possibilité pour les régions/secteurs de mettre au point des processus de mise en œuvre de la présente directive, en énonçant notamment leurs rôles et responsabilités;
- le système de paiement de transfert du Ministère, (PTPNI) régit le suivi des obligations des bénéficiaires; et s'assure que l'information est accessible pour les évaluations des manquements et les analyses des tendances;
- comparaison des renseignements sur les bénéficiaires avec les données de référence fournies par les outils d'évaluation des risques, ce qui permet de déterminer le niveau de risque et de tirer des conclusions fidèles, objectives et reproductibles;
- examen des décisions par plusieurs supérieurs, conformément à une délégation de l'autorité fondée sur le risque, ce qui permet l'évaluation des recommandations et uniformise le traitement des divers bénéficiaires;

| Délégation de l'autorité de gestion des manquements | | |
|--|----------------------|------------------------------|
| Stratégie de gestion immédiate des manquements | Recommandation | Approbation |
| Plan d'action de gestion | Gestionnaire des ASF | CGPT* |
| Séquestre-administrateur de l'entente de financement | CGPT* | Chef de la région/du secteur |

* Comité de gestion des paiements de transfert (CGPT)



- conformément à l'entente de financement, envoi d'un avis sur l'enclenchement des stratégies de gestion immédiate des manquements, et leur motif;
- possibilité pour les bénéficiaires de communiquer au Ministère des renseignements qui pourront influencer sur le choix de la stratégie de gestion immédiate du manquement, et révision éventuelle de la stratégie par le Ministère en conséquence.

10.2 Soutien du personnel

Le Ministère aide le personnel à acquérir les compétences requises par :

- la formation sur le cadre de contrôle de gestion des paiements de transfert et les processus opérationnels connexes;
- l'aide des centres d'expertise nationaux et régionaux.

10.3 Recrutement du SAEF

- par un processus d'appel d'offres public, on pré qualifie un bassin de SAEF qui ont les compétences requises;
- les SAEF préqualifiés sont invités à soumissionner lorsqu'un contrat est offert, et la soumission la moins coûteuse est choisie;
- l'entente signée avec le séquestre-administrateur énonce le rendement attendu de lui, sur consultation du personnel, du bénéficiaire et du SAEF lui-même;
- les résultats du SAEF et son respect des exigences sont évalués trimestriellement.



10.4 Supervision

Le dirigeant principal des finances et les Services de vérification et d'évaluation supervisent le cadre de contrôle de gestion des paiements de transfert et le traitement des transactions.

10.5 Participation du bénéficiaire

L'agent responsable s'assurera qu'il incombe toujours au bénéficiaire de remédier à la situation de manquement; pour ce faire, le responsable :

- garde en place l'entente de financement avec le bénéficiaire;
- consulte le bénéficiaire sur l'entente conclue avec le séquestre-administrateur;
- consulte le bénéficiaire sur les rapports d'évaluation du SAEF;
- exige du bénéficiaire qu'il rédige et exécute un PAG;
- encourage le développement des capacités du bénéficiaire, afin que celui-ci puisse assumer de nouveau l'administration des fonds et ne plus manquer à ses obligations.

10.6 Évaluation continue des outils d'évaluation

La fiabilité des outils d'évaluation (EM, EG, EDC) sera elle-même évaluée à la lumière des énoncés des problèmes contenus dans les plans d'action du SAEF et du bénéficiaire; on déterminera ainsi si les outils d'évaluation peuvent être améliorés pour mieux prédire et régler les difficultés constatées.



11.0 Conséquences (Qu'arrive-t-il lorsque de sérieux problèmes surviennent dans le cadre de la présente directive?)

Les conséquences de la non-conformité avec la présente directive sont énoncées à la section 6 de la Politique de prévention et gestion des manquements (2011).

12.0 Demandes de renseignements

Pour toute demande de renseignements ou toute question concernant l'interprétation, veuillez communiquer avec le Centre d'expertise des paiements de transfert du Ministère :

[PaiementTransferCentreExpertise.TransferPaymentCentreExpertise@aadnc-aandc.gc.ca](mailto: PaiementTransferCentreExpertise.TransferPaymentCentreExpertise@aadnc-aandc.gc.ca)



Annexe A : Définitions

Agent responsable : titulaire d'un poste auquel des tâches sont assignées ou des responsabilités sont déléguées par la présente directive ou auquel des tâches ou des responsabilités sont assignées ou déléguées selon une procédure conforme à la présente directive.

Bénéficiaire : personne ou entité ayant reçu ou autorisée à recevoir un paiement de transfert.

Comité de gestion des paiements de transfert (CGPT) : comité établi au sein d'une région ou d'un secteur, ayant des responsabilités de gouvernance, pour surveiller le processus d'évaluation d'un manquement (EM), approuver les ébauches des rapports sur l'EM et accepter les PAG, dans son domaine de responsabilité.

Cote de risque : mesure dans laquelle un bénéficiaire court un risque dans la gestion d'une entente de financement, déterminée en faisant un recoupement des cotes du profil de risque. Les cotes de risque sont « faible », « moyen » et « élevé ».

Entente de financement : entente écrite entre le gouvernement du Canada et un demandeur ou bénéficiaire sur les obligations des deux parties relativement à un ou plusieurs paiements de transfert.

Évaluation de manquement : processus opérationnel structuré servant à déterminer, en cas de manquement de la part d'un bénéficiaire :

- le risque pour la collectivité servie par le bénéficiaire;
- les chances de correction du manquement;
- le niveau de risque global présenté par le manquement;
- la mesure principale de gestion du manquement, à la lumière du niveau de risque global, recommandée par le responsable comme étant une mesure raisonnable de procéder.



Évaluation générale (EG) : processus normalisé permettant d'évaluer un bénéficiaire dans le but de repérer des problèmes éventuels qui peuvent avoir des incidences sur la prestation de programmes et services financés par AADNC. Il permet également d'adapter les exigences administratives au risque donné de manière à ce que l'entente de financement soit gérée en respectant la tolérance aux risques d'AADNC.

Gestion des ententes de financement par un séquestre-administrateur (GEFSA) : une des principales mesures de gestion des manquements prises par le Ministère dans des situations à risque élevé. Elle consiste à nommer un séquestre-administrateur de l'entente de financement (SAEF) pour gérer l'entente de financement d'un bénéficiaire pour une période pendant laquelle le bénéficiaire s'efforce de résoudre les causes sous-jacentes du manquement et de reprendre la responsabilité de l'entente de financement.

Gestion du manquement : processus de détermination et de gestion des manquements à une entente de financement; comprend entre autres l'étape de détermination et l'étape de l'évaluation.

Manquement : situation définie dans une entente de financement entre le Ministère et un bénéficiaire comme étant un manquement.

Niveau de risque global du manquement : processus normalisé qui, en cas de manquement par un bénéficiaire, permet de combiner les chances de correction et le risque pour la population desservie; le ministère se sert du niveau de risque ainsi défini pour décider quelle stratégie de gestion immédiate du manquement il emploiera.

Plan d'action de gestion (PAG) : plan élaboré par le bénéficiaire et accepté par le Ministère, qui énonce les mesures que prendra le bénéficiaire pour remédier au manquement à l'entente de financement. Voir la Directive sur la gestion des manquements (2011) pour s'informer sur les directives à suivre lors du processus du PAG.



Plan d'action du SAEF : plan présenté par la SAEF dans les 60 jours suivant sa nomination, dans lequel il évalue les circonstances du bénéficiaire et expose les mesures à prendre par le SAEF et le bénéficiaire tout au long de la GEFSA. Voir l'entente-cadre de gestion par un séquestre-administrateur pour de plus amples renseignements sur le contenu du plan d'action.

Prévention du manquement : processus structuré servant à repérer les circonstances qui ont ou peuvent avoir des répercussions sur la conformité à une entente de financement et visant à saisir des occasions et à atténuer les répercussions négatives.

Programme : groupe d'activités connexes conçues et gérées de manière à combler un besoin public précis, et souvent considérées comme unité budgétaire. Le programme peut être un projet ou un service.

Ressource spécialisée : personne ou organisation embauchée par un bénéficiaire pour appuyer et faciliter le développement des capacités de la collectivité ou la mise en œuvre de tout aspect du Plan d'action de gestion.

Risque lié à la mesure corrective : résultat du processus structuré par lequel on évalue la probabilité qu'un bénéficiaire soit capable de corriger lui-même une situation de manquement, en termes de capacité et de volonté.

Risque pour la population desservie : résultat d'un processus structuré par lequel on évalue les répercussions potentielles ou réelles découlant d'une situation déficiente sur la santé, la sécurité et le bien-être de la population desservie ou sur les biens de la collectivité, ainsi que l'urgence des mesures à prendre pour atténuer ces répercussions.

Risque : situation ou éventualité pouvant avoir un impact positif ou négatif sur l'atteinte des objectifs de l'entente de financement.

Séquestre-administrateur d'une entente de financement (SAEF) : tierce personne nommé par le ministère et chargé d'administrer en tout ou en partie les fonds payables au bénéficiaire



et les obligations de celui-ci aux termes de l'entente de financement; peut aider le bénéficiaire à remédier aux manquements à l'entente de financement.

Stratégie de gestion immédiate du manquement : choix éventuel au terme du processus d'évaluation des manquements, qui consiste à exiger : un plan d'action de gestion (PAG) provisoire et définitif, le recours à la GEFSA, ou la résiliation de l'entente. La stratégie de gestion immédiate du manquement peut être modifiée subséquemment par le Ministère en fonction de la situation du bénéficiaire ou de l'évolution de la situation de manquement.

Système Paiements de transfert aux Premières Nations et aux Inuits (PTPNI) : système Web qui automatise les processus organisationnels des paiements de transfert d'AADNC, gère l'information relative aux ententes de financement et offre un accès en ligne aux Premières Nations et aux autres bénéficiaires de financements.

Urgence : situation présente ou imminente requérant des actions rapides et coordonnées touchant des personnes ou des biens, pour protéger la santé, la sécurité et le bien-être des personnes ou limiter les dommages aux biens ou à l'environnement (extrait du Cadre de sécurité civile pour le Canada).



Annexe B : Documents de référence

Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) : Politique sur les paiements de transfert (PPT, 2008)

SCT : Directive sur les paiements de transfert (DPT), 2008

AADNC : Cadre de contrôle de gestion pour les subventions et les contributions

AADNC : Politique de prévention et de gestion des manquements

AADNC: Directive sur la gestion des manquements

AADNC : Directive sur l'évaluation générale

AADNC : Directive sur l'évaluation financière

AADNC : Directive sur les rapports financiers

AADNC : Directive sur la gestion des rapports

AADNC : Manuel sur les subventions et les contributions et matériel de formation dont :

- Guide d'utilisateurs sur la gestion des manquements
- Cahier de travail sur le plan d'action de gestion

AADNC : Entente-cadre de gestion par un séquestre-administrateur

AADNC : Entente-cadre de gestion par un séquestre-administrateur : guide de l'utilisateur



Annexe C : Cadre de gestion du rendement de la GEFSA

Table des matières :

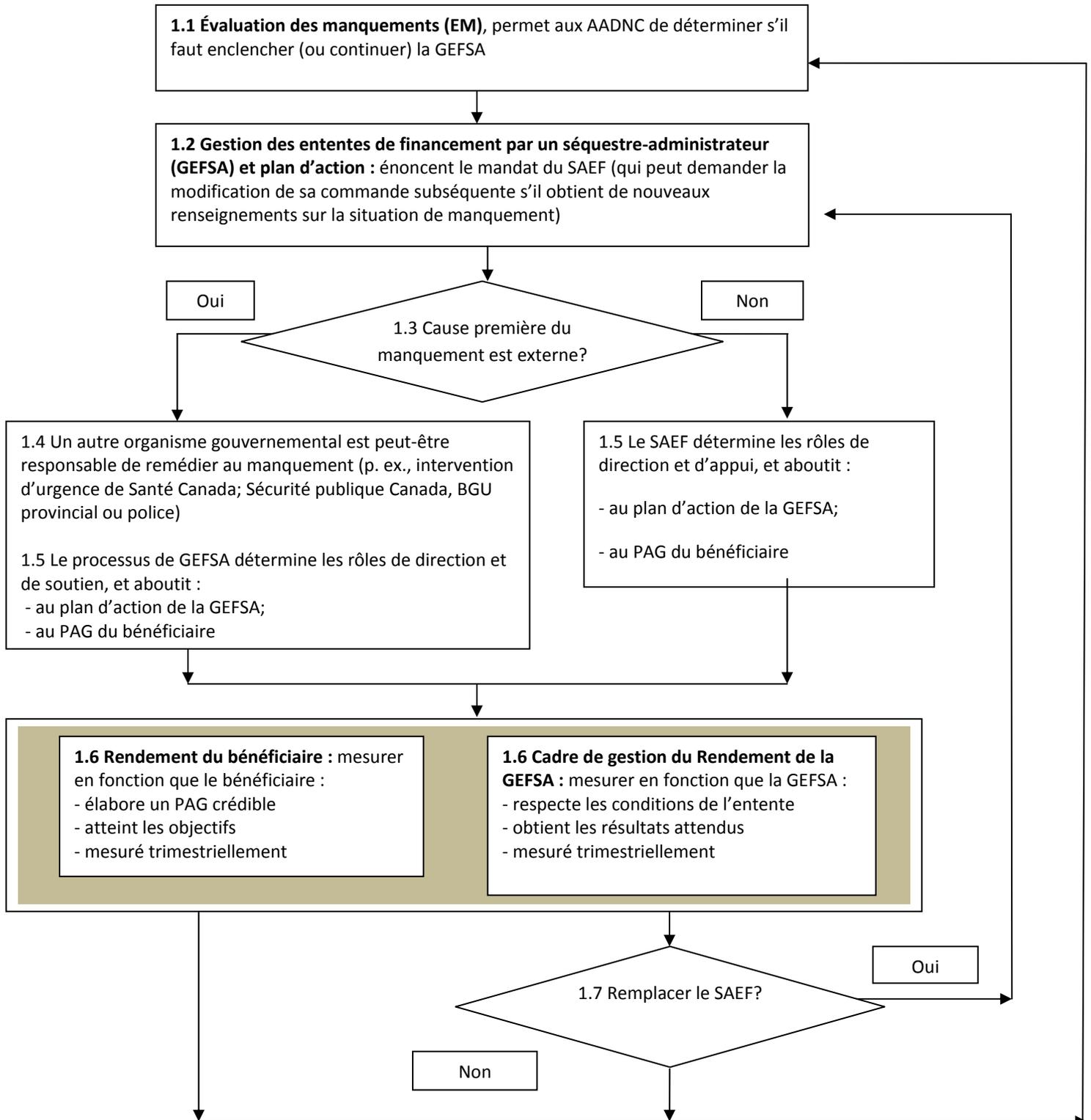
Pièce 1 : Aperçu du cadre de gestion du rendement de la GEFSA

Pièce 2 : Schéma de l'élaboration du plan d'action de la GEFSA

Pièce 3 : Évaluation trimestrielle du rendement



Pièce 1.0 : Aperçu du cadre de gestion du rendement de la GEFSA





Pièce 2.0 : Schéma de l'élaboration du plan d'action de la GEFSA

3.1 Avis au bénéficiaire et commande subséquente

Justification de la GEFSA

Liste détaillée des manquements et priorité par risque

Avis de la GEFSA au bénéficiaire et commande subséquente par région / secteur fondés sur le rapport d'évaluation des manquements (voir pièce 3.1)

3.2 Exécution par le SAEF de l'entente qu'il a signée

Élaborer les exigences (p. ex., publier avis de nomination)

Déterminer les services requis par le bénéficiaire (soutien à la gestion des dettes et développement des capacités) et exécuter

Exécuter l'entente de financement du bénéficiaire

- Recours aux modes de prestation existants ou autres
- Rapports trimestriels sur les dépenses et les écarts
- Rapports sur la prestation des services à AADNC
- États financiers annuels et vérifications
- Mise à contribution du bénéficiaire et rapports à ce sujet
- Contribution au plan d'action de gestion du bénéficiaire
- Préparation de la fin de l'AEFSA

La GEFSA (avec l'appui du bénéficiaire si possible) établit un plan d'action, qui se fonde sur l'avis; les évaluations fournies par AADNC; le PAG du bénéficiaire; les autres renseignements fournis par le bénéficiaire.

Le SAEF peut demander la modification de la commande subséquente d'embauche une fois mieux informé de la situation.

Il incombe au SAEF d'assurer la prestation continue des services; et au bénéficiaire de remédier au manquement et de viser l'autonomie.

Le SAEF peut demander la modification de la commande subséquente si le bénéficiaire lui demande son appui.

3.3 Définition des rôles de direction et d'appui

GEFSA (rôles de direction et de soutien)

Objectif : liste des manquements et plan de prestation des services

Bénéficiaire (rôles de direction et de soutien)

Objectifs : liste des manquements et plan de prestation des services

La commande subséquente précise la forme des rapports aux

« Manuel sur le PAG » remis au bénéficiaire (pièce 3.2)

3.4 Finalisation des plans par la GEFSA et le bénéficiaire

Plan d'action de la GEFSA (accepté par AADNC)

PAG du bénéficiaire (accepté par AADNC)



Pièce 3.0 : Évaluation trimestrielle du rendement

(Examen simultané de l'entente de GEFSA et du PAG régional)

