



Affaires autochtones et Développement du Nord Canada

Rapport de vérification interne

Vérification du programme Gouvernance et institutions gouvernementales

Préparé par :

**Direction générale des services de vérification et
d'assurance**

Décembre 2015

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	3
1. CONTEXTE	6
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	10
3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE	11
4. CONCLUSION	12
5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	12
5.1 <i>Gestion intégrée des programmes</i>	12
5.2 <i>Ententes de financement et documents justificatifs</i>	15
6. PLAN D’ACTION DE LA DIRECTION	17
Annexe A : Critères de vérification	18
Annexe B : Lois, règlements, directives et orientations pertinents.....	19
Annexe C : Aperçu complet du programme, des sous-programmes et des volets.....	20

ACRONYMES

AADNC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
AAFA	Association des agents financiers autochtones du Canada
AAP	Architecture d'alignement des programmes
AC	Administration centrale
AFPN	Administration financière des Premières nations
ASEB	Avantages sociaux des employés des bandes
BIM	<i>Biens immobiliers matrimoniaux</i>
GIG	Gouvernance et institutions gouvernementales
LEPN	<i>Loi sur les élections au sein des Premières nations</i>
LGFPN	<i>Loi sur la gestion financière des Premières nations</i>
OAR	Organisations autochtones représentatives
OR	Secteur des opérations régionales
PDPI	Programme de développement professionnel et institutionnel
PFCT	Programme de financement des conseils tribaux
PFSB	Programme de financement du soutien des bandes
RMR	Rapport ministériel sur le rendement
RT	Rapports trimestriels
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SGI	Soutien aux gouvernements indiens (comprend les ASEB, le FSB et le PFCT)
SGISC	Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions
SMR	Stratégie de mesure du rendement
TDE	Secteur des terres et du développement économique
TGA	Secteur des traités et du gouvernement autochtone

RÉSUMÉ

Contexte

Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) appuie les collectivités autochtones dans la mise en place de gouvernements solides, efficaces et durables. AADNC appuie le renforcement des institutions et des capacités de gouvernance des Premières nations, tout en respectant les obligations constitutionnelles et législatives du Canada envers les Premières nations. AADNC supervise la mise en œuvre et l'administration des processus de gouvernance en vertu de la *Loi sur les Indiens*, tout en élaborant et en mettant en œuvre des lois et des politiques qui appuient la modernisation des cadres de gouvernance des Premières nations ainsi qu'une gouvernance transparente et responsable, comme la *Loi sur les élections au sein des Premières nations*.

Le programme Gouvernance et institutions gouvernementales (le programme) d'AADNC englobe deux sous-programmes : le sous-programme Gouvernements des Premières nations, exécuté par le Secteur des opérations régionales et le Secteur des traités et du gouvernement autochtone, et le sous-programme Institutions et organisations de gouvernance autochtone, exécuté par le Secteur des opérations régionales et le Secteur des terres et du développement économique. Les dépenses réelles du programme s'élevaient à 422 millions de dollars en 2014-2015, tandis que les dépenses prévues en 2015-2016 se chiffrent à 389 millions de dollars.

Le programme soutient les gouvernements des Premières nations, de même que les institutions et organisations de gouvernance autochtone, au moyen de programmes de base et ciblés. Ce soutien a pour but de favoriser le renforcement des capacités de la fonction publique autochtone, des élus et des entités qui administrent des services regroupés pour le compte des gouvernements et des collectivités des Premières nations ou qui leur procurent ces services, car de bonnes pratiques de gouvernance sont essentielles à la participation active des Autochtones à la société et à l'économie du Canada.

L'exécution du programme est gérée de concert par le personnel du programme dans les régions et à l'administration centrale (AC). Le personnel du programme s'occupe de la réalisation des initiatives qui relèvent de leurs mandats respectifs. Le personnel à l'AC doit appuyer la coordination horizontale des sous-programmes, notamment la mesure du rendement, la surveillance et la production de rapports.

Objectif et portée de la vérification

L'objectif de la vérification consistait : i) à évaluer la pertinence et l'efficacité des mesures de contrôle ministérielles relatives à la conception, à l'approbation et à l'intégration du programme, ainsi qu'à l'établissement de rapports à son sujet; ii) à déterminer si la conception des mesures de contrôle régionales et sectorielles assure une exécution intégrée, efficace et rationnelle des programmes, conformément aux autorisations de programmes et aux exigences en matière de politiques du Conseil du Trésor et d'AADNC.

La portée de la vérification comprenait tous les volets clés du programme Gouvernance et institutions gouvernementales pour la période du 1^{er} avril 2014 au 15 juillet 2015.

Le travail de vérification a été effectué à l'AC et dans les bureaux régionaux de la Colombie-Britannique et du Québec. Le programme Gouvernance du Nord a été exclu de la portée de la vérification puisqu'il est géré par des autorités différentes.

Énoncé de conformité

La vérification est conforme aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Observations positives

L'équipe de vérification a relevé des pratiques exemplaires liées aux contrôles mis en œuvre pour le programme Gouvernance et institutions gouvernementales, notamment :

- les téléconférences nationales bimensuelles concernant le Soutien aux gouvernements indiens (SGI) permettent au personnel à l'appui des volets de SGI du programme et du Programme de développement professionnel et institutionnel d'échanger des informations régulièrement;
- les guides d'utilisation du système de SGI sont complets et offrent des directives détaillées pour réaliser les activités habituelles dans le système;
- dans une région visitée, un guide de programme régional a été élaboré pour offrir aux bénéficiaires régionaux une source unique d'information sur tous les programmes de paiement de transfert.

Conclusion

De manière générale, la vérification a permis de constater que la conception de mesures de contrôle régionales et sectorielles pour l'exécution des programmes de manière efficace et rationnelle et conforme aux autorisations de programmes et aux exigences en matière de politiques du Conseil du Trésor et d'AADNC est pertinente. On a toutefois relevé certains points à améliorer : s'assurer que les ententes de financement et les documents justificatifs sont inclus au dossier et trouver des moyens de gérer le programme de manière intégrée. En ce qui concerne l'intégration des programmes, AADNC pourrait examiner la structure et les volets actuels du programme pour s'assurer qu'il est conçu de façon à appuyer efficacement les objectifs du Ministère.

Recommandations

Dans le cadre de la vérification, des domaines où les processus et pratiques de contrôle de la gestion devraient être améliorés ont été cernés, ce qui a donné lieu à la formulation des deux recommandations suivantes :

1. Les sous-ministres adjoints principaux du Secteur des opérations régionales et du Secteur des traités et du gouvernement autochtone, ainsi que la sous-ministre adjointe du Secteur des terres et du développement économique, devraient travailler avec la haute direction afin de revoir la structure actuelle du programme ainsi que l'architecture d'alignement des programmes reliée.

2. La sous-ministre adjointe principale du Secteur des opérations régionales devrait travailler avec les régions pour s'assurer que les documents à l'appui des ententes de financement, notamment les documents fournis par les bénéficiaires et les documents internes facilitant l'évaluation des demandes et des rapports, sont pris en considération et sauvegardés en temps opportun dans le Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions.

Réponse de la direction

La direction approuve les constatations, accepte les recommandations contenues dans le rapport, et a élaboré un plan d'action de la direction afin d'y répondre. Le plan d'action de la direction a été intégré au présent rapport.

1. CONTEXTE

Une gouvernance efficace est un important facteur contribuant au progrès socioéconomique d'une collectivité et à son bien-être général. Une bonne gouvernance et des institutions appropriées aident les collectivités des Premières nations à :

- avoir un contrôle accru sur les décisions qui les touchent;
- maintenir des relations efficaces avec les autres gouvernements;
- saisir les occasions de développement économique;
- améliorer les programmes et les services;
- favoriser leur bien-être social et économique.

Les structures de gouvernance au sein des diverses collectivités des Premières nations en sont à différentes étapes de maturité et de développement. Certaines d'entre elles ont conclu des accords sur l'autonomie gouvernementale avec le Canada alors que d'autres ont établi des structures de gouvernance minimales. Bon nombre de Premières nations se situent entre ces deux pôles.

Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) appuie les collectivités autochtones dans la mise en place de gouvernements solides, efficaces et durables. AADNC appuie le renforcement des institutions et des capacités de gouvernance des Premières nations, tout en respectant les obligations constitutionnelles et législatives du Canada envers les Premières nations. AADNC supervise la mise en œuvre et l'administration des processus de gouvernance en vertu de la *Loi sur les Indiens*, tout en élaborant et en mettant en œuvre des lois et des politiques qui appuient la modernisation des cadres de gouvernance des Premières nations ainsi qu'une gouvernance transparente et responsable, comme la *Loi sur les élections au sein de premières nations*.

Le programme Gouvernance et institutions gouvernementales (« le programme ») soutient les gouvernements des Premières nations, de même que les institutions et organisations de gouvernance autochtone, au moyen de programmes de base et ciblés. Ce soutien a pour but de favoriser le renforcement des capacités de la fonction publique autochtone, des élus et des entités qui administrent des services regroupés pour le compte des gouvernements et des collectivités des Premières nations ou qui leur procurent ces services, car de bonnes pratiques de gouvernance sont essentielles à la participation active des Autochtones à la société et à l'économie du Canada.

Le programme englobe deux sous-programmes : le sous-programme Gouvernements des Premières nations et le sous-programme Institutions et organisations de gouvernance autochtone. Les dépenses réelles du programme s'élevaient à 422 millions de dollars en 2014-2015, tandis que les dépenses prévues en 2015-2016 se chiffrent à 389 millions de dollars.

Le sous-programme Gouvernements des Premières nations permet d'appuyer les activités de base et de développement des capacités des gouvernements des Premières nations, dont le perfectionnement professionnel de leur personnel. Le soutien des activités de développement communautaire et de renforcement des capacités se fait par le biais d'investissements collaboratifs, coordonnés, ciblés et issus de la collectivité, et qui suscitent le plus possible

l'engagement de partenaires. Les fonds sont fournis par le biais d'un programme de subvention et de trois programmes de contribution, qui offrent un appui continu afin de maintenir la capacité et, de façon ciblée, de développer la capacité (voir les détails à l'annexe C). Ces paiements de transfert directs facilitent l'exercice des fonctions centrales du gouvernement, notamment le processus électoral et de sélection des dirigeants, le processus législatif et d'exécution de la loi, la gestion, l'administration financière et le leadership exécutif. En outre, le sous-programme fournit une orientation et des conseils aux dirigeants des Premières nations et à la fonction publique quant au processus législatif et à la mise en place d'une gouvernance et de capacités, processus et mécanismes connexes, et incite par ailleurs à l'élaboration d'initiatives stratégiques et législatives qui favorisent une gouvernance transparente et responsable.

Le sous-programme Institutions et organisations de gouvernance autochtone permet d'appuyer l'exécution regroupée des programmes par des conseils tribaux, et le renforcement global des capacités par l'intermédiaire d'institutions et d'organisations de gouvernance autochtone locales, régionales et nationales qui se consacrent au développement et au soutien des gouvernements autochtones dans l'exercice de leurs responsabilités. Il appuie en outre des institutions comme l'AAFA (anciennement connue comme l'Association des agents financiers autochtones du Canada), et les institutions découlant de la *Loi sur la gestion financière des premières nations* (LGFPN). Ces institutions offrent un soutien technique aux gouvernements des Premières nations dans les domaines de la gestion fiscale et financière, et tout particulièrement pour ce dernier domaine, pour qu'ils puissent remplir leur mandat législatif prévu par la *Loi sur la gestion financière des premières nations*. Un soutien à la mise en œuvre de la *Loi sur les foyers familiaux situés dans les réserves et les droits ou intérêts matrimoniaux* est fourni aux gouvernements des Premières nations. Des fonds sont accordés par le biais de paiements de transfert versés aux organisations et aux institutions dotées d'une expertise avérée pour ce qui est d'aider les gouvernements des Premières nations à améliorer leurs capacités en matière de prestation de services et de perfectionnement professionnel.

Ces deux sous-programmes, et tous leurs volets, faisaient partie de la Direction de la gouvernance, mais depuis le 1^{er} avril 2014 cette direction n'existe plus et les volets du programme ont été réassignés à trois secteurs distincts d'AADNC. Le sous-programme Gouvernements des Premières nations est exécuté par le Secteur des opérations régionales (OR) et le Secteur des traités et du gouvernement autochtone (TGA), et le sous-programme Institutions et organisations de gouvernance autochtone est exécuté par le Secteur des opérations régionales et le Secteur des terres et du développement économique.

La figure 1 ci-dessous offre un aperçu des volets du programme. De plus amples renseignements sont fournis à l'annexe C.

Figure 1 : Volets du programme Gouvernance et institutions gouvernementales

Programme Gouvernance et institutions gouvernementales						
Sous-programme	Volet	Mis en œuvre par		Secteur responsable		
		Bureaux régionaux	AC	OR	TGA	TDE
Gouvernements des Premières nations	Programme de financement du soutien des bandes (PFSB)	√		√		
	Avantages sociaux des employés des bandes (ASEB)	√		√		
	Programme de développement professionnel et institutionnel (PDPI)	√	√	√		
	Élections régies par la <i>Loi sur les Indiens</i> et la <i>Loi sur les élections au sein des Premières nations</i> (élections)	√	√		√	
	Soutien aux gouvernements des Premières nations (règlements administratifs)	√			√	
	Initiatives stratégiques et législatives (politiques)	√			√	
Institutions et organisations de gouvernance autochtone	Programme de financement des conseils tribaux (PFCT)	√		√		
	<i>La Loi sur les foyers familiaux situés dans les réserves et les droits ou intérêts matrimoniaux</i>	√	√			√
	<i>Loi sur la gestion financière des Premières nations</i> (LGFPN)		√			√
	Association des agents financiers autochtones du Canada (AAFA)		√	√		√

Les trois secteurs prennent part à différentes activités pour aider les collectivités dans leur transition vers des systèmes de gouvernance plus solides et plus efficaces. Le Secteur des traités et du gouvernement autochtone (TGA) :

- négocie et met en œuvre des accords sur l'autonomie gouvernementale et les revendications territoriales;
- établit des liens de collaboration avec les gouvernements des Premières nations au moyen de la négociation et de la mise en œuvre de traités modernes et historiques;
- administre les dispositions législatives et réglementaires de la *Loi sur les Indiens* associées à l'élection, à l'administration et aux procédures des conseils de bande;

- assume des responsabilités ministérielles en vertu de la *Loi sur les élections au sein de Premières nations (LEPN)* dans le cadre de la préparation d'ordres ministériels pour l'inscription de Premières nations en vertu de la *LEPN* et l'agrément des présidents d'élection;
- aide les Premières nations à renforcer leurs capacités en ce qui concerne la sélection des dirigeants grâce à la Politique sur la conversion à un système électoral communautaire (coutumier), qui comprend la préparation des ordres ministériels en vue de soustraire les Premières nations aux dispositions sur les élections de la *Loi sur les Indiens* pour personnaliser les systèmes électoraux;
- offre de la formation et des conseils aux Premières nations en ce qui concerne l'adoption de règlements administratifs et d'autres pratiques et questions en matière de gouvernance;
- dirige et met en œuvre la réforme de la gouvernance au moyen d'initiatives législatives comme la *Loi sur les élections au sein de Premières nations* et la *Loi modifiant la Loi sur les Indiens* (publication des règlements administratifs);
- examine, de concert avec les Premières nations, les occasions de moderniser les cadres de gouvernance à l'aide d'initiatives législatives et stratégiques qui permettent d'accroître la force, les capacités et la responsabilisation des gouvernements des Premières nations.

Les OR et TDE fournissent un appui continu et ciblé aux Premières nations, aux conseils tribaux et à leurs institutions, notamment en :

- offrant des subventions et des contributions aux bureaux de conseil de bande ou aux conseils tribaux pour leurs besoins de fonctionnement de base, comme les espaces de bureaux, les salaires et les avantages sociaux, le perfectionnement professionnel et le renforcement institutionnel;
- modifiant les lois et les règlements pertinents pour appuyer les institutions, les organismes et les gouvernements des Premières nations.

Outre ces activités, AADNC développe la capacité de gouvernance des Premières nations par la prestation de conseils, de formation et d'ateliers ainsi que par l'élaboration d'outils et de ressources.

L'exécution du programme est gérée de concert par le personnel du programme dans les régions et à l'administration centrale (AC). Les membres du personnel du programme s'occupent de la réalisation des initiatives qui relèvent de leurs mandats respectifs. Le personnel à l'AC doit appuyer la coordination horizontale des sous-programmes, notamment la mesure du rendement, la surveillance et les rapports.

Dans sa version actuelle, le programme ne s'applique pas dans les régions du Nord puisqu'elles sont gérées en vertu d'autres autorisations.

2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

2.1 Objectif de la vérification

L'objectif de la vérification consistait : i) à évaluer la pertinence et l'efficacité des mesures ministérielles de contrôle relatives à la conception, à l'approbation et à l'intégration du programme, ainsi qu'à l'établissement de rapports à son sujet; ii) à déterminer si la conception des mesures de contrôle régionales et sectorielles assure une exécution intégrée, efficace et rationnelle des programmes, conformément aux autorisations de programmes et aux exigences en matière de politiques du Conseil du Trésor (CT) et d'AADNC.

2.2 Portée de la vérification

La portée de la vérification comprenait tous les volets clés du programme Gouvernance et institutions gouvernementales pour la période du 1^{er} avril 2014 au 15 juillet 2015.

Les ententes de subvention et de contribution qui ont été conclues ou étaient valides pendant la période mentionnée ci-dessus font partie de la portée de la vérification. Pour cette période, AADNC a conclu plus de 3 100 ententes de subvention et de contribution totalisant environ 496 millions de dollars dans les volets suivants :

- Sous-programme Gouvernements des Premières nations :
 - Programme de financement du soutien des bandes (PFSB);
 - Programme des avantages sociaux des employés des bandes (PASEB);
 - Programme de développement professionnel et institutionnel (PPDI), dont les Organisations autochtones représentatives (OAR).
- Sous-programme Institutions et organisations de gouvernance autochtone :
 - Programme de financement des conseils tribaux (PFCT);
 - *Loi sur les foyers familiaux situés dans les réserves et les droits ou intérêts matrimoniaux*;
 - *Loi sur la gestion financière des Premières nations* (LGFPN);
 - Association des agents financiers autochtones du Canada (AAFA).

Les autres volets du programme n'offrent aucune subvention ni contribution, mais jouent un rôle clé pour appuyer les Premières nations dans le développement de mécanismes de gouvernance efficaces. Ainsi, les volets élections, règlements administratifs et politiques ont été traités selon le critère de vérification axé sur la pertinence et l'efficacité des contrôles ministériels relatifs à une reddition des comptes intégrée du programme. Ces autres volets sont les suivants :

- Sous-programme Gouvernements des Premières nations
 - élections régies par la *Loi sur les Indiens* et la *Loi sur les élections au sein des premières nations* (Élections);
 - soutien aux gouvernements des Premières nations (règlements administratifs);
 - initiatives stratégiques et législatives (politiques).

Le travail de vérification a été effectué à l'administration centrale et dans les bureaux régionaux de la Colombie-Britannique et du Québec. Le programme Gouvernance du Nord a été exclu de la portée de la vérification puisqu'il est géré par des autorités différentes.

3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE

La vérification a été menée conformément aux exigences de la *Politique sur la vérification interne* du Secrétariat du Conseil du Trésor et des *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*. L'équipe de vérification a examiné des données probantes pertinentes et suffisantes pour raisonnablement fonder la conclusion de sa vérification.

Les principales techniques de vérification utilisées étaient notamment les suivantes :

- des entrevues avec les principaux gestionnaires et employés des OR, de TGA et de TDE à l'administration centrale et dans les deux bureaux régionaux visités;
- l'examen des documents pertinents liés au programme Gouvernance et institutions gouvernementales, dont :
 - des politiques, directives, orientation et procédures opérationnelles;
 - le mandat et les documents à l'appui des principaux comités de gouvernance;
- l'examen détaillé d'un échantillon de 63 dossiers (PFSB, ASEB, PPDI, PFCT, LGFPN, BIM, OAR et AAFA du Canada) pour contrôler la conformité aux autorisations de programmes et aux exigences en matière de politiques du CT et d'AADNC.

L'approche utilisée pour atteindre les objectifs de vérification incluait l'élaboration de critères de vérification à partir desquels étaient tirées des observations, des évaluations et des conclusions. Les critères de vérification figurent à l'annexe A.

Observations positives

L'équipe de vérification a relevé des pratiques exemplaires liées aux contrôles mis en œuvre pour le programme Gouvernance et institutions gouvernementales, dont :

- les téléconférences nationales bimensuelles concernant le Soutien aux gouvernements indiens (SGI) offrent au personnel à l'appui des volets de SGI du programme (c.-à-d., PFSB, ASEB, PFCT, PPDI) la possibilité d'obtenir des mises à jour sur l'état des modifications apportées aux politiques pertinentes, d'obtenir des détails sur les priorités annuelles d'AADNC, de discuter de problèmes qui se posent et d'échanger des pratiques exemplaires. Ces réunions veillent à ce que les bureaux régionaux obtiennent les mêmes directives et renseignements nécessaires pour réaliser ces volets du programme uniformément au pays;
- Les manuels du système de SGI destinés aux utilisateurs finaux, aux coordonnateurs régionaux et aux administrateurs du système de l'AC, sont complets et présentent des directives détaillées pour réaliser les activités habituelles dans le système pour le PFSB, les ASEB et le PFCT. Les manuels favorisent le traitement uniforme des renseignements sur le bénéficiaire dans l'ensemble des bureaux régionaux et, par conséquent, assurent un traitement équitable des demandes de financement.
- Dans une région visitée, un guide de programme régional a été élaboré pour offrir aux bénéficiaires régionaux une seule source regroupée de renseignements sur tous les programmes qui offrent des possibilités de financement, ainsi que de l'information sur les demandes et les rapports. Cela comprend les volets suivants du programme : le PFSB, les ASEB, le PFCT, le PPDI (dont l'AAFA). Les bénéficiaires n'ont donc pas à

consulter plusieurs sources pour comprendre les programmes de financement offerts par AADNC.

4. CONCLUSION

De manière générale, la vérification a permis de constater que la conception de mesures de contrôle régionales et sectorielles pour l'exécution des programmes de manière efficace et rationnelle et conforme aux autorisations de programmes et aux exigences en matière de politiques du Conseil du Trésor et d'AADNC est pertinente. On a toutefois relevé certains points à améliorer : s'assurer que les ententes de financement et les documents justificatifs sont inclus au dossier et trouver des moyens de gérer le programme de manière intégrée. En ce qui concerne l'intégration des programmes, AADNC pourrait examiner la structure et les volets actuels du programme pour s'assurer qu'il est conçu de façon à appuyer efficacement les objectifs du Ministère.

5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

En se fondant sur les données recueillies lors des entrevues, de l'examen de la documentation et d'analyses, l'équipe de vérification a évalué la situation en fonction des critères de vérification et a tiré des conclusions pour chacun des critères. Lorsqu'un écart important a été observé entre un critère de vérification et les pratiques observées, le risque associé à cet écart a été évalué afin d'élaborer une conclusion et de formuler des recommandations en vue d'améliorations.

Les observations ci-dessous présentent les pratiques de gestion à améliorer, ainsi que des recommandations pertinentes pour des mesures correctives.

5.1 *Gestion intégrée des programmes*

Le programme est composé de 10 volets distincts gérés par trois secteurs différents. Comme les 10 volets sont regroupés dans la même activité de programme de l'architecture d'alignement des programmes (AAP) d'AADNC, les vérificateurs s'attendaient à ce que des contrôles ministériels soient en place pour veiller à ce que le programme soit géré de façon intégrée.

La vérification a permis de constater que chaque secteur gère les volets du programme dont il est responsable indépendamment des volets gérés par d'autres secteurs. La vérification a relevé deux exemples précis de situations où le programme n'est pas géré de façon intégrée en lien avec i) le suivi et la mesure du rendement et ii) la communication des leçons apprises et des pratiques exemplaires.

Suivi et mesure du rendement

Les vérificateurs s'attendaient à ce que la direction ait déterminé les résultats escomptés et les mesures de rendement en fonction des objectifs du programme et qu'elle assure un suivi et produise des rapports en fonction des résultats attendus sur une base régulière.

La vérification a permis de constater que deux stratégies de mesure du rendement (SMR) distinctes ont été créées pour le programme : une pour le programme Gouvernance et institutions gouvernementales (GIG) et l'autre pour les BIM. Ces deux SMR présentent des

cibles et des indicateurs de rendement clairement définis qui correspondent aux objectifs du programme défini dans l'AAP ainsi qu'aux responsabilités et aux calendriers associés à la collecte de données. La SMR de GIG englobe la plupart des volets du programme (PFSB, ASEB, PPDI, OAR, PFCT, LGFPN, AAFA, élections, règlements administratifs, politiques) alors que la SMR des BIM porte particulièrement sur la *Loi sur les foyers familiaux situés dans les réserves et les droits ou intérêts matrimoniaux*. Les deux documents ont été finalisés après la dissolution de la Direction de la gouvernance, mais n'ont jamais été intégrés et ne reflètent pas la nouvelle structure organisationnelle du programme. Ensemble, ces deux SMR définissent 41 indicateurs de rendement différents. Vingt-neuf indicateurs de rendement sont exposés dans la SMR de GIG et 15 dans la SMR des BIM (à noter que les stratégies ont en commun trois des indicateurs).

Les vérificateurs ont constaté que la direction n'assure pas un suivi et ne produit pas systématiquement des rapports en fonction des indicateurs de rendement, de manière intégrée et sur une base régulière comme le prévoit la SMR. Le Ministère produit des rapports officiels sur les résultats de seulement 14 des 41 indicateurs de rendement, par l'entremise de documents comme le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) (qui porte sur cinq indicateurs) et les rapports trimestriels (RT) (qui portent sur 12 indicateurs dont trois se retrouvent aussi dans le RMR). Il n'y a pas de mécanismes en place pour assurer un suivi et produire des rapports systématiquement en fonction des autres indicateurs de rendement pour le programme dans son ensemble.

Le Secteur des politiques et de l'orientation stratégique prépare le RMR annuel et offre un aperçu du rendement financier et non financier d'AADNC en fonction de l'AAP du Ministère. Dans le RMR de 2014-2015, le programme Gouvernance et institutions gouvernementales est défini comme le programme 1.1 composé de deux sous-programmes : 1.1.1 Gouvernements des Premières nations et 1.1.2 Institutions et organisations de gouvernance autochtone. Comme il est mentionné ci-dessus, il fournit une évaluation de cinq des 41 indicateurs de rendement du programme :

- pourcentage des états financiers vérifiés mis à la disposition des membres de la collectivité;
- pourcentage de Premières nations sans manquement;
- pourcentage de Premières nations qui ont présenté une proposition et obtenu des fonds;
- pourcentage de Premières nations ayant obtenu la cote « risque faible » à la partie de l'évaluation générale portant sur la gouvernance;
- pourcentage des Premières nations dont l'évaluation a révélé un niveau de risque peu élevé lors de l'évaluation générale.

Sur le plan opérationnel, chaque secteur produit actuellement des rapports sur les volets du programme qu'il supervise au moyen de rapports trimestriels, mais ces rapports ne sont pas regroupés pour donner un aperçu du programme dans son ensemble. Le Secteur des OR rassemble les résultats des rapports trimestriels et de fin d'année que les bureaux régionaux préparent, mais le rapport consolidé qui en découle n'est pas intégré aux rapports trimestriels que préparent le Secteur des TDE et le Secteur des TGA. L'examen d'un échantillon de rapports trimestriels a révélé que certaines régions offrent une évaluation partielle des 12 indicateurs de rendement qui font l'objet du suivi dans les rapports trimestriels.

Le Secteur des TDE fait un suivi adéquat de la plupart des indicateurs de rendement compris dans la SMR des BIM (12 sur 15), mais les informations ne sont pas transmises aux autres secteurs responsables des autres volets du programme général.

En ce qui concerne les autres indicateurs de rendement, la direction du programme a précisé qu'elle assure le suivi du rendement de diverses façons (p. ex. SGISC, tierces parties pour la LGFPN, tableurs, etc.), mais les renseignements ne sont pas consolidés à des fins de surveillance une fois par an ou comme l'exige la SMR. Le suivi effectué par l'entremise de ces processus non officiels n'a pas pu être confirmé durant la vérification.

En somme, le rendement global du programme en fonction des indicateurs de rendement est seulement regroupé en partie une fois par an et, par conséquent, n'offre pas à la direction les renseignements nécessaires pour administrer et superviser adéquatement le programme dans son ensemble. La figure 2 ci-dessous présente un résumé du suivi des indicateurs de rendement.

Figure 2 : Résumé du suivi des indicateurs de rendement

	Nombre d'indicateurs (a+b+c-d)	a) Suivi officiel dans le RMR	b) Suivi officiel dans le RT	c) Suivi non officiel	d) Indicateurs faisant l'objet d'un suivi à plusieurs endroits
i) SMR - Gouvernance	29	5	12	15	3
ii) SMR - BIM	15	3	2	12	2
iii) Chevauchement <i>Indicateurs présents dans la SMR de Gouvernance et des BIM</i>	3	3	2	0	2
Total	41	5	12	27	3

Sans processus de suivi et de production de rapports conçus pour évaluer systématiquement le rendement global du programme de manière intégrée, la haute direction n'a pas la possibilité d'exercer ses activités de gouvernance, de surveillance et de coordination efficacement et en temps opportun pour veiller à atteindre les objectifs du programme.

Communication des leçons apprises et des pratiques exemplaires

Les vérificateurs s'attendaient à ce que les activités liées aux leçons apprises soient menées pour assurer la communication des pratiques exemplaires entre les divers volets du programme ainsi qu'entre les secteurs et les régions responsables des volets du programme.

La vérification a permis de constater qu'aucun mécanisme à l'échelle du programme n'est actuellement en place pour assurer l'échange des pratiques exemplaires et des leçons apprises, comme des listes de vérification et des outils innovateurs (p. ex. avis d'engagement

de fonds), des initiatives spéciales, des efforts consolidés ciblant des Premières nations en particulier, entre les bureaux régionaux ou tous les volets du programme. Ainsi, les renseignements qui pourraient être utiles aux autres ne sont pas transmis aux différents secteurs et régions responsables de certains volets du programme (p. ex. OR, TGA et TDE).

Même si les téléconférences nationales bimensuelles sur le SGI permettent d'échanger des renseignements opérationnels entre les volets ASEB, PFSB, PFCT et PPDI, le groupe ne discutait pas des listes de vérification ni des outils élaborés à l'échelle régionale. Certains de ces outils et de ces listes de vérification, comme la liste de contrôle pour l'évaluation de propositions en matière de développement professionnel et institutionnel, et la grille d'évaluation du projet final de développement professionnel et institutionnel, pourraient être utilisées par d'autres régions afin de simplifier les processus ainsi que d'accroître l'efficacité des activités régionales pour ce programme.

Finalement, les vérificateurs ont constaté que les employés des bureaux régionaux ne savaient pas qu'il y avait une définition du nombre de « personne par année », concept utilisé pour calculer le financement du soutien des bandes, sur le site Web AADNC. Les employés régionaux rencontrés dans le cadre de la vérification ont indiqué qu'ils utilisaient différentes méthodes pour calculer le nombre de « personne par année ». Ainsi, le montant du financement du soutien des bandes n'est pas calculé de manière uniforme à l'échelle du pays.

Sans la mise en place de mécanismes visant à communiquer les pratiques exemplaires et les interprétations des éléments du programme (p. ex. formules de financement) dans l'ensemble des volets du programme et des secteurs ou des régions responsables du programme, il est beaucoup plus probable que le programme ne soit pas mis en œuvre de manière uniforme, cohérente, constante et efficace au pays.

Recommandation

1. Les sous-ministres adjoints principaux du Secteur des opérations régionales et du Secteur des traités et du gouvernement autochtone, ainsi que le sous-ministre adjoint du Secteur des terres et du développement économique, devraient travailler avec la haute direction afin de revoir la structure actuelle du programme ainsi que l'architecture d'alignement des programmes reliée.

5.2 Ententes de financement et documents justificatifs

Les vérificateurs s'attendaient à ce que les ententes de financement soient satisfaisantes et conformes aux conditions, aux politiques et aux lignes directrices du programme. Les vérificateurs s'attendaient également à ce que toutes les ententes de financement soient autorisées comme il se doit en vertu des articles 32 et 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP).

La vérification a permis de constater que le personnel du programme utilise le Système de gestion d'information sur les subventions et contributions (SGISC) comme une base centrale pour les ententes de financement et les documents justificatifs des volets du programme offrant des paiements de transfert (PFSB, ASEB, PPDI, OAR, PFCT, BIM, LGFPN, AAFA). Cette

approche correspond aux attentes énoncées dans le cadre de contrôle de gestion des subventions et des contributions.

Les vérificateurs ont constaté que les ententes de financement étaient généralement satisfaisantes et conformes aux conditions, aux politiques et aux lignes directrices du programme. Toutefois, il manquait des documents justificatifs dans 11 des 63 dossiers de subventions et contributions analysés dans le cadre de la vérification. Les documents ci-dessous à l'appui de l'entente de financement étaient introuvables dans le SGISC. Ainsi, il manquait des renseignements pour pouvoir confirmer l'exhaustivité des dossiers des ententes de financement et l'efficacité des contrôles de gestion en place :

- **liste de contrôle d'approbation de projet** (2 exceptions sur 63 échantillons analysés) : conformément aux lignes directrices du PPDI, une liste de contrôle d'approbation de projet doit être conservée au dossier pour étayer l'examen des propositions reçues;
- **version signée de l'entente de financement** (5 exceptions sur 63 échantillons analysés) : conformément au cadre de contrôle de gestion des subventions et des contributions d'AADNC, l'entente de financement signée expose en détail les obligations en matière de présentation de rapports des bénéficiaires, et devrait donc être conservée au dossier pour toute référence ultérieure ou aux fins de la piste de vérification.
- **livrables que le bénéficiaire doit fournir** (p. ex. rapports provisoires et finaux sur les projets, rapports annuels signés, états financiers vérifiés, reçus des dépenses engagées, etc.) (4 exceptions sur 63 échantillons analysés) : Conformément au cadre de contrôle de gestion des subventions et des contributions d'AADNC, il faut obtenir suffisamment de preuves pour justifier le versement des paiements. Ces documents justificatifs doivent être conservés au dossier aux fins de la piste de vérification.

La vérification a permis de constater que toutes les ententes de financement étaient autorisées comme il se doit conformément à l'article 32 de la LGFP et que les paiements étaient approuvés en vertu de l'article 34 de la LGFP et selon la délégation de pouvoir appropriée.

Sans une copie des documents requis à l'appui des ententes de financement, il est plus probable que les contrôles de gestion ne soient pas appliqués de façon à s'assurer que les bénéficiaires du financement respectent les conditions des ententes de financement.

Recommandation

2. La sous-ministre adjointe principale du Secteur des opérations régionales devrait travailler avec les régions pour s'assurer que les documents à l'appui des ententes de financement, notamment les documents fournis par les bénéficiaires et les documents internes facilitant l'évaluation des demandes et des rapports, sont pris en considération et sauvegardés en temps opportun dans le système de gestion d'information sur les subventions et contributions (SGISC).

6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures	Gestion des risques (T)
<p>1. Les sous-ministres adjoints principaux des secteurs des Opérations régionales et des Traités et gouvernement autochtone ainsi que la sous-ministre du secteur des Terres et développement économique devraient travailler avec la haute direction afin de revoir la structure actuelle du programme et l'architecture d'alignement des programmes reliée.</p>	<p>Les sous-ministres adjoints principaux des secteurs des Opérations régionales et des Traités et gouvernement autochtone ainsi que la sous-ministre du secteur des Terres et développement économique vont développer l'approche à prendre pour clarifier les rôles et les responsabilités et évalueront si les composantes du programme doivent rester groupées au sein d'un même programme.</p> <p>Les indicateurs de mesure de rendement seront revus et modifiés si nécessaire, pour refléter la nouvelle structure et les différences entre les composantes du programme.</p> <p>Le secteur des Opérations régionales collaborera avec les secteurs de TAG et TED pour revoir la structure actuelle et l'architecture d'alignement de programme reliée.</p>	<p>Sous-ministre adjoint principal TGA, C sous-ministre adjoint</p>
<p>2. La sous-ministre adjointe principale du secteur des Opérations régionales devrait travailler avec les régions pour s'assurer que les documents à l'appui des ententes de financement, notamment les documents fournis par les bénéficiaires et les documents internes facilitant l'évaluation des demandes et des rapports sont pris en considération et sauvegardés en temps opportun dans le système de gestion de l'information des subventions et contributions (SGISC).</p>	<p>La sous-ministre adjointe principale du secteur des Opérations régionales va travailler avec le DPF, les bureaux régionaux et les programmes pour développer un plan d'action afin de s'assurer que les entrées de données dans le SGISC soient uniformes au niveau des régions.</p>	<p>Sous-ministre adjoint principal DPF</p>

Annexe A : Critères de vérification

Pour assurer un niveau d'assurance approprié en vue d'atteindre les objectifs de la vérification, les critères de vérification suivants ont été élaborés conformément au cadre de responsabilisation de gestion, aux politiques du SCT et aux exigences internes d'AADNC.

Gouvernance et surveillance	
1.1	La gouvernance, la surveillance ou la coordination sont adéquates pour l'ensemble du programme et de ses volets.
1.2	Les lignes directrices, outils, procédures, formation et modèles sont consignés à l'appui du programme, des sous-programmes et des volets.
Financement	
2.1	La méthode utilisée pour verser les fonds selon une formule aux régions, et aux bénéficiaires, cadre avec les priorités d'AADNC et des Premières Nations, tient compte de l'information qualitative (p. ex. compétences, capacités) et est examinée périodiquement.
Personnes et outils	
3.1	La capacité et les compétences en matière de ressources humaines sont appropriées pour réaliser et gérer efficacement les activités du programme, les sous-programmes et les volets.
Gérance	
4.1	Les ententes de financement sont satisfaisantes et conformes aux conditions, aux politiques et aux lignes directrices du programme.
4.2	Toutes les ententes de financement sont autorisées comme il se doit.
Résultats et rendement	
5.1	Des activités liées aux leçons apprises sont menées et les pratiques exemplaires sont diffusées au sein du Ministère.
5.2	La direction a déterminé les résultats escomptés et les indicateurs de rendement en fonction des objectifs de programme.
5.3	La direction assure un suivi et produit des rapports en fonction des résultats escomptés sur une base régulière.

Annexe B : Lois, règlements, directives et orientations pertinents

Les sources suivantes faisant autorité ont été examinées et ont servi de fondements dans le cadre de la vérification :

1. Cadre de contrôle de gestion pour les subventions et les contributions d'AADNC
2. Politique du programme des avantages sociaux des employés des bandes
3. Politique du programme de financement de soutien des bandes
4. *Loi sur la gestion des finances publiques*
5. Lignes directrices du programme de développement professionnel et institutionnel
6. Politique du programme de financement des conseils tribaux

Annexe C : Aperçu complet du programme, des sous-programmes et des volets

Le tableau suivant donne un aperçu complet de la structure du programme, notamment des sous-programmes et des volets.

Programme
1.1 : Gouvernance et institutions gouvernementales <i>Résultat prévu</i> : Gouvernements et institutions des Premières nations transparents et responsables. <i>Paielements de transfert</i> (Totaux pour tous les sous-programmes et les volets inclus ci-dessous) : 2014-2015 : 1 762 ententes – 360 millions de dollars versés au total 2015-2016 : 1 361 ententes – 136 millions de dollars versés au total en date du 15 juillet 2015
Sous-programme 1.1.1 Gouvernements des Premières nations <i>Résultat attendu</i> : Renforcement de la capacité de gouvernance des gouvernements des Premières nations <i>Paielements de transfert</i> (Totaux pour tous les volets inclus dans ce sous-programme) : 2014-2015 : 1 652 ententes – 304 millions de dollars versés au total 2015-2016 : 1 266 ententes – 111 millions de dollars versés au total en date du 15 juillet 2015
<u>Programme de financement du soutien des bandes (PFSB)</u> <i>Description</i> : L'objectif du PFSB est d'aider les conseils de bande à défrayer les coûts de leurs gouvernements locaux, notamment à administrer les services financés par le Ministère. <i>Secteur responsable</i> : Secteur des opérations régionales <i>Participation régionale</i> : Oui, la prestation de ce volet est assurée par les bureaux régionaux, avec le soutien de l'administration centrale. <i>Paielements de transfert</i> : Oui, le financement est assuré selon une formule et administré essentiellement par des subventions et quelques contributions. Les bénéficiaires qui reçoivent des fonds conformément au mode de financement global (c.-à-d. un financement pluriannuel) doivent présenter des états financiers annuels vérifiés. 2014-2015 : 573 ententes – 239 millions de dollars versés au total 2015-2016 : 539 ententes – 93 millions de dollars versés au total en date du 15 juillet 2015
<u>Avantages sociaux des employés des bandes (ASEB)</u> <i>Description</i> : Le but des ASEB est de fournir des fonds aux employeurs inuits, innus et des Premières nations admissibles pour couvrir leur quote-part des contributions aux régimes de pension des employés admissibles. <i>Secteur responsable</i> : Secteur des opérations régionales <i>Participation régionale</i> : Oui, la prestation de ce volet est assurée par les bureaux régionaux, avec le soutien de l'administration centrale. <i>Paielements de transfert</i> : Oui, le financement est assuré selon une formule et administré au moyen de contributions. 2014-2015 : 688 ententes – 51 millions de dollars versés au total 2015-2016 : 657 ententes – 16 millions de dollars versés au total en date du 15 juillet 2015

Programme de développement professionnel et institutionnel (PPDI), dont les Organisations autochtones représentatives (OAR)

Description : L'objectif du PDPI est de financer des projets de développement de la capacité de gouvernance.

Secteur responsable : Secteur des opérations régionales

Participation régionale : Oui, la prestation de ce volet est assurée par les bureaux régionaux, avec le soutien de l'administration centrale. L'administration centrale gère en outre directement quelques ententes de contribution pour des projets spéciaux.

Paiements de transfert : Oui, le financement est assuré selon une proposition et un plan et les fonds sont versés par l'entremise de contributions. Les propositions de financement sont évaluées par le comité du PDPI, et elles doivent respecter les exigences définies dans les lignes directrices du programme.

2014-2015 : 391 ententes – 14 millions de dollars versés au total

2015-2016 : 70 ententes – 2 millions de dollars versés au total en date du 15 juillet 2015

Élections régies par la Loi sur les Indiens et la Loi sur les élections au sein de Premières nations

Description : L'objectif est d'administrer les responsabilités législatives et réglementaires du ministre et du Ministère relativement aux élections des conseils de bande en vertu de la *Loi sur les Indiens*, par la formation et l'agrément de présidents d'élection, l'élaboration de manuels et de formulaires pour les aider à organiser des élections, l'offre de conseils et de soutien tout au long du processus d'élection, et lorsque des élections sont tenues en vertu de la *Loi sur les Indiens*, par la réception et l'examen des appels en matière d'élection ainsi que la prise de décision connexe.

Secteur responsable : Secteur des traités et du gouvernement autochtone

Participation régionale : Oui, la prestation de ce volet est assurée conjointement par les bureaux régionaux et l'administration centrale.

Paiements de transfert : Non, ce volet n'utilise pas de paiement de transfert.

Soutien aux gouvernements des Premières nations (règlements administratifs)

Description : L'objectif est de soutenir et d'orienter les gouvernements des Premières nations à propos de l'élaboration de règlements administratifs et d'autres pratiques et questions de gouvernance.

Secteur responsable : Secteur des traités et du gouvernement autochtone

Participation régionale : Non, les conseils et le soutien sont offerts par l'administration centrale directement aux Premières nations concernées. Les bureaux régionaux sont tenus au courant des discussions avec les Premières nations et peuvent agir à titre d'intermédiaires.

Paiements de transfert : Non, ce volet n'utilise pas de paiement de transfert.

Initiatives stratégiques et législatives (politiques)

Description : L'objectif est d'examiner, de concert avec les Premières nations, les occasions de moderniser les cadres de gouvernance par la conception d'options législatives et stratégiques qui contribuent à accroître la force, les capacités et la responsabilisation des gouvernements des Premières nations.

Secteur responsable : Secteur des traités et du gouvernement autochtone

Participation régionale : Oui, les bureaux régionaux appuient les initiatives, qui sont dirigées par l'administration centrale.

Paiements de transfert : Ce volet peut comporter des paiements de transfert, dont le financement est fondé sur les projets présentés, aux Premières nations partenaires pour diriger la recherche, l'élaboration de politiques et la participation.

Sous-programme 1.1.2 Institutions et organisations de gouvernance autochtone

Résultat prévu : Les institutions et les organisations de gouvernance ont la capacité de soutenir les Premières nations

Paiements de transfert (Totaux pour tous les volets inclus dans ce sous-programme) :

2014-2015 : 110 ententes – 56 millions de dollars versés au total

2015-2016 : 95 ententes – 25 millions de dollars versés au total en date du 15 juillet 2015

Programme de financement des conseils tribaux

Description : L'objectif du PFCT est de fournir un soutien opérationnel de base aux conseils tribaux pour défrayer les coûts d'administration et de gestion associés à la prestation de services régionaux.

Secteur responsable : Secteur des opérations régionales

Participation régionale : Oui, la prestation de ce volet est assurée par les bureaux régionaux, avec le soutien de l'administration centrale.

Paiements de transfert : Oui, le financement est fondé sur une formule et administré par le biais de subventions. Certains bénéficiaires peuvent recevoir des fonds du PFCT dans le cadre de leur entente de financement globale.

2014-2015 : 99 ententes – 40 millions de dollars versés au total

2015-2016 : 89 ententes – 18 millions de dollars versés au total en date du 15 juillet 2015

Loi sur les foyers familiaux situés dans les réserves et les droits ou intérêts matrimoniaux

Description : La Loi comprend deux volets principaux :

- 1) **L'adoption de textes législatifs par les Premières nations :** la disposition est entrée en vigueur le 16 décembre 2013. En vertu de cette disposition, les Premières nations peuvent adopter leurs propres lois sur les biens immobiliers matrimoniaux adaptées à leurs collectivités, qui peuvent être appliquées par les tribunaux provinciaux et territoriaux.
- 2) **Les règles fédérales :** Cette disposition est entrée en vigueur le 16 décembre 2014. Elle établit un ensemble clair de règles provisoires, appelées règles fédérales provisoires, qui offrent des droits et des protections en matière de biens immobiliers matrimoniaux aux résidents des réserves jusqu'à ce que leur Première nation élabore et adopte ses propres lois.

Le plan de soutien de la mise en œuvre comprend trois éléments :

- une campagne d'éducation et de sensibilisation du public;
- l'exploitation d'un centre d'excellence en matière de biens immobiliers matrimoniaux;
- la formation et l'éducation des principaux représentants, notamment les agents de police travaillant dans les réserves et les juges des cours supérieures provinciales.

Secteur responsable : Secteur des terres et du développement économique

Participation régionale : Oui, la prestation de ce volet est assurée par les bureaux régionaux et l'administration centrale.

Paievements de transfert : Oui, le financement est fondé sur une formule et administré au moyen de contributions.

2014-2015 : 2 ententes – 1 million de dollars versés au total

2015-2016 : 2 ententes – 0,4 million de dollars versés au total en date du 15 juillet 2015

Loi sur la gestion financière des Premières nations (LGFPN)

Description : Cette loi optionnelle favorise le développement économique en permettant aux Premières nations d'utiliser des recettes tirées de l'impôt foncier et d'autres revenus locaux pour contracter des emprunts sur les marchés financiers, en vue de l'établissement d'infrastructures publiques et d'autres initiatives. Les institutions suivantes ont été créées en vertu de la *Loi* afin d'assurer la surveillance du régime et d'appuyer les Premières nations qui exercent ces pouvoirs en vertu de la *Loi* :

- 1) **Commission de la fiscalité des premières nations (CFPN)** : Institution de gouvernance partagée qui est chargée d'approuver les lois en matière d'impôt foncier des Premières nations participantes et d'aider à gérer les différends entre les Premières nations et les contribuables.
- 2) **Conseil de gestion financière des Premières nations (CGFPN)** : Institution de gouvernance partagée qui est chargée de l'examen et de l'approbation des lois sur l'administration financière, et de la certification des systèmes de gestion financière et du rendement.
- 3) **Administration financière des Premières nations (AFP)** : Une société sans but lucratif qui permet aux Premières nations admissibles de collaborer afin de mobiliser des capitaux privés à long terme à taux préférentiel, par l'émission d'obligations.

Secteur responsable : Secteur des terres et du développement économique

Participation régionale : Non, la prestation de ce volet est assurée par l'administration centrale.

Paielements de transfert : Oui, le financement est fondé sur une formule et administré par l'entremise de contributions (p. ex. financement fixe, préétabli).

2014-2015 : 5 ententes – 14 millions de dollars versés au total

2015-2016 : 3 ententes – 6 millions de dollars versés au total en date du 15 juillet 2015

AAFA Canada

Description : L'objectif du financement est d'améliorer la capacité financière des gouvernements des Premières nations. Le financement de ce volet est fourni par l'entremise du PDPI.

Secteur responsable : Secteur des opérations régionales

Participation régionale : Non, la prestation de ce volet est assurée par l'administration centrale.

Paielements de transfert : Oui, le financement est fondé sur les propositions et octroyé au moyen de contributions.

2014-2015 : 1 entente de financement de base et 3 ententes propres à certains projets – 926 380 \$ versés au total

2015-2016 : 1 entente de financement de base – 720 000 \$ versés au total en date du 15 juillet 2015