0050-50060

Affaires indiennes et du Nord Canada
Indian and Northern Affairs Canada

LE GUIDE D'ADMINISTRATION DES BANDES

. Administration des bandes
. Administration du personnel
. Administration financière

E92
C33514
c.1

Canada

Imprimé sur papier recyclé – Printed on recycled paper

E92
C33514
c. 1

LE GUIDE D'ADMINISTRATION DES BANDES

. Administration des bandes
. Administration du personnel
. Administration financière

Vous pouvez vous procurer d'autres exemplaires à l'adresse suivante:

Canada

Affaires indiennes et du Nord Canada
Soutien aux bandes et gestion des immobilisations
Les Terrasses de la Chaudière
Pièce 1744
Ottawa (Ontario) K1A 0H4

LIBRARY
INDIAN AND NORTHERN AFFAIRS
CANADA

MAR 2 4 1992

AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD
CANADA
BIBLIOTHÈQUE

Publié avec l'autorisation de
l'hon. Tom Siddon, c.p., député,
Ministre des Affaires indiennes et du Nord
Ottawa, 1991.

QS-5279-000-FF-A1
No de catalogue R32-106/1992F
ISBN 0-662-96651-1

Ministre des Approvisionnement et Services Canada

This manual can also be obtained in English under the cover:

Band Administration Manual

GUIDE D'ADMINISTRATION DES BANDES
INTRODUCTION

Le Guide d'administration des bandes a été élaboré par le Saskatchewan Indian Institute of Technologies à l'intention du ministère des Affaires indiennes et du Nord. Le Guide d'administration des bandes augmente et remplace l'ancien "Guide du gestionnaire de la bande" et fournit aux bandes des exemples et des modèles de politiques et de méthodes qu'elles pourront utiliser comme lignes directrices afin d'élaborer leurs propres politiques.

Étant donné que les bandes exercent de plus en plus de responsabilités dans les domaines de l'autonomie gouvernementale, des modes optionnels de financement et de l'administration des services aux membres, l'élaboration de politiques administratives détaillées a pris une importance inégalée. Chaque bande doit définir de façon explicite ses politiques et ses méthodes administratives ainsi que les rôles et responsabilités de ses employés. Nous espérons que les modèles de politiques proposés dans ce guide aideront les administrations des bandes à élaborer des politiques personnalisées qui répondront aux besoins individuels de leurs bandes.

Le Guide d'administration des bandes propose des lignes directrices sur l'élaboration de politiques dans trois domaines importants :

. Partie I - Administration des bandes
. Partie II - Administration du personnel et
. Partie III - Administration financière

La partie I, l'administration des bandes, traite des rôles du chef et du conseil, des comités communautaires, du personnel de la bande et de l'effectif de la bande. On y trouve des exemples des responsabilités des conseillers ainsi que les lignes directrices relatives aux réunions et procès-verbaux du conseil de bande. Les modèles de description de poste des employés de la bande sont classés dans les catégories des services administratifs, des services communautaires et des services publics. Un organigramme, au début de chaque partie, donne un aperçu du personnel et des services offerts dans ce domaine.

La partie II, Administration du personnel, comprend les politiques proposées en matière de personnel. Les bandes pourront s'en inspirer et les adapter à leur propre situation. Cette partie traite de sujets comme le code proposé de déontologie de l'employé, le recrutement et les méthodes d'embauche, les appréciations de rendement, les politiques concernant les congés des employés et la discipline, les avantages sociaux et la procédure de grief. Les annexes à la partie de l'administration du personnel peuvent être utiles aux bandes et les guider dans l'élaboration de formulaires administratifs. Il s'agit notamment de modèles concernant un formulaire de demande d'emploi de la bande, un contrat d'emploi, un code de déontologie de l'employé et d'autres formulaires utiles à l'administration du personnel.

La partie III propose aux bandes des politiques dans le domaine de l'administration financière. La gestion et l'administration efficaces des services de la bande nécessitent des règles financières. Ces dernières servent de lignes directrices explicites au personnel de la bande, aux membres du conseil et à l'ensemble de l'effectif en matière de politiques et de méthodes financières et garantissent une saine gestion des ressources financières dans l'intérêt véritable de tous les membres de la bande.

Le guide comporte une table des matières des trois parties au début du manuel. Chaque partie possède également sa propre table des matières. Des en-têtes figurent également au haut de chaque page. Les autres publications réalisées dans le cadre de ce marché sont le Guide des procédures pour les employés des bandes (qui offre des conseils sur les méthodes de bureau, les communications internes et sur la façon d'augmenter la productivité) et Tenir des réunions efficaces, un guide de planification et de tenue des réunions. On peut se procurer ces publications en faisant la demande auprès de la Division au soutien et à la gestion des bandes de l'AINC.

REMERCIEMENTS

Le Saskatchewan Indian Institute of Technologies veut remercier le personnel des Affaires indiennes et du Nord Canada pour l'aide qu'il lui a apportée dans la préparation de ces guides. Outre le Guide du gestionnaire de la bande, l'Institut s'est inspiré des publications suivantes de l'AINC, notamment Les Modes optionnels de financement, Modèle national de l'entente de financement global, Introduction à l'imposition foncière sur les réserves, Directive ministérielle sur la prestation des services techniques, L'effectif des bandes indiennes, Directive de programme 7.1, Politique sur le financement des régimes de pension des Indiens (ébauche) et "Guide de l'Association locale des réserves indiennes". Des publications du ministère de la Santé et du Bien-être social ont également été utilisées, notamment "Planification en matière de pensions pour les employeurs indiens - Une introduction" et "Directives de programme 1/3 - transport médical pour raison de santé".

Le Policy, Administration and Guidelines for Indian Bands and Councils, un guide réalisé par l'Alberta Tribal Employees Association, avec la participation de quelques chefs et conseillers de l'Alberta, des gestionnaires des bandes et des secrétaires a également inspiré les auteurs du présent guide. Nous voulons remercier plus particulièrement les nombreuses bandes indiennes de la Saskatchewan avec lesquelles le SIIT a travaillé dans le passé pour élaborer des guides de politiques administratives. Leur travail et leur expérience a porté fruit comme le démontrent les nombreux domaines traités dans ces guides. Le Prince Albert Tribal Council a également réalisé des guides de formation à l'intention des bandes de son district; leur Accounting System and Audit Preparation Manual a été utilisé pour la partie qui traite des vérifications de la bande.

GUIDE D'ADMINISTRATION DES BANDES

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE I: ADMINISTRATION DES BANDES

		Page
A.	INTRODUCTION	3
	Tableau 1: Organigramme de l'administration d'une bande	4
B.	LE CHEF ET LE CONSEIL DE BANDE	5
	1. Introduction	5
	2. Objectifs principaux	5
	3. Rôle du chef	6
	4. Rôle du conseil de bande	7
	4.1 Introduction	7
	4.2 Rôles et responsabilités	7
	4.3 Résolutions du conseil de bande	11
	4.4 Règlements administratifs	12
	a) Généralités	12
	b) Règlements administratifs découlant de l'article 81	12
	c) Article 83 - Règlements administratifs sur les questions monétaires: fiscalité et pouvoirs d'attribution de permis	13
	d) Formation offerte par l'AINC en matière de règlements administratifs	14
	e) Commission consultative de la fiscalité indienne	15
	f) Secrétariat de la fiscalité indienne	16
	4.5 Projets d'immobilisation/services techniques	17
	a) Partage des responsabilités entre le conseil de bande et l'AINC	17
	b) Tableau 1: Prestations des services techniques - responsabilités	18
	5. Election/sélection du chef et du conseil de bande	19
	5.1 En vertu de la Loi sur les Indiens	19
	5.2 Selon les coutumes	19
	5.3 Formation relative à l'organisation d'une élection	19
	6. Réunions du conseil de bande	20
	6.1 Introduction	20
	6.2 Ordre du jour des réunions	20
	6.3 Lignes directrices et méthodes à suivre relatives aux réunions du conseil de bande	22
	7. Procès-verbal des réunions du conseil de bande	25
	7.1 Introduction	25
	7.2 Procès-verbal du conseil de bande	26
	7.3 Echantillon d'un procès-verbal d'une réunion du conseil de bande	26

				Page
8.	Élaboration de politiques			31
	8.1	Introduction		31
	8.2	Lignes directrices relatives à l'élaboration de politiques		32
		Tableau 2 - Planification et éléments opérationnels d'une bande indienne		34
	8.3	Politiques des bandes		35
		a)	Élaborer une politique d'appartenance à la bande	35
			1. Généralités	35
			2. Information, formation et aide offertes par les Affaires indiennes et du Nord	36
		b)	Politique du logement des bandes	38
		c)	Exemple de politique d'aide aux aînés	44
9.	Portefeuilles des conseillers			45
	9.1	Introduction		45
	9.2	Exemple des responsabilités des portefeuilles des conseillers		46
		a)	Conseiller au portefeuille de la santé et du développement social	47
		b)	Conseiller au portefeuille du logement	48
		c)	Conseiller au portefeuille des routes	48
		d)	Conseiller au portefeuille des eaux, des égouts, des aménagements sanitaires et de la protection contre les incendies	49
		e)	Conseiller au portefeuille de la culture et des loisirs	50
		f)	Conseiller au portefeuille du développement économique	52
		g)	Conseiller au portefeuille de l'éducation	53
C.	**PARTICIPATION DE L'EFFECTIF DE LA BANDE**			54
1.	Le rôle des membres de la bande au sein de l'administration communautaire			54
2.	Promouvoir la participation de la collectivité			54
3.	Comités communautaires			57
	3.1	Introduction		57
	3.2	Rôle des comités communautaires		58
	3.3	Comités communautaires proposés		59
		a)	Comité de l'aménagement du territoire et des revenus	59
		b)	Comité du logement	61
		c)	Comité de la santé et du développement social	63
		d)	Comité de la culture et des loisirs	65
		e)	Commission scolaire/comité de l'éducation	67
D.	**ROLE DES EMPLOYÉS DE LA BANDE**			69
1.	Généralités			69
2.	Personnel administratif			69
3.	Personnel des programmes			69
4.	Tableau du personnel de la bande			70

				Page
E.	SERVICES ADMINISTRATIFS			71
	1.	Introduction		71
	2.	Objectifs		71
	3.	Gestionnaire de la bande		72
	4.	Chef de bureau		79
	5.	Réceptionniste		81
	6.	Secrétaire		84
	7.	Concierge de la bande		86
	8.	Commis à l'effectif de la bande		88
	Note :	La description de poste du comptable/contrôleur fait partie de la Partie III - Administration financière		
F.	SERVICES COMMUNAUTAIRES			90
	1.	Introduction		90
	2.	Buts		91
	3.	Direction générale du développement social		92
		3.1	Introduction	92
		3.2	Buts	92
		3.3	Administrateur du développement social/conseiller familial	94
		3.4	Commis au développement social	100
	4.	Services de santé		102
		4.1	Introduction	102
		4.2	Buts	103
		4.3	Représentant en santé communautaire	104
		4.4	Programme national de lutte contre l'abus de l'alcool et des drogues chez les autochtones (PNLAADA)	108
			a) Buts	108
			b) Coordonnateur du PNLAADA	108
			c) Conseiller/animateur communautaire PNLAADA	111
		4.5	Services de soins à domicile	115
			a) Buts	115
			b) Superviseur des soins à domicile	115
			c) Travailleurs en soins à domicile	118
	5.	Services policiers et de sécurité		120
		5.1	Agent de police de la bande	120
		5.2	Agent de sécurité de la bande	124
	6.	Services juridiques - Programme de travaux compensatoires		129
		6.1	Introduction	129
		6.2	Renseignements généraux concernant le programme	129
		6.3	Agent aux travaux compensatoires	131
	7.	Services culturels et récréatifs		133
		7.1	Introduction	133
		7.2	Buts	133

		Page
G.	**TRAVAUX PUBLICS**	134
1.	Introduction	134
1.1	Généralités	134
1.2	Buts	135
1.3	Lignes directrices	135
2.	Chef des projets de construction	136
3.	Contremaître en construction	140
4.	Ouvriers de la construction	142
5.	Contremaître à l'entretien des routes	143
6.	Personnel préposé aux aménagements sanitaires	146
7.	Personnel préposé aux services d'eau et d'égouts - Modèle de description de poste	147
8.	Prévention et lutte contre les incendies	149
8.1	Buts	149
8.2	Sécurité incendie et procédure d'évacuation	150
8.3	Chef du service des incendies	151
9.	Chef de l'entretien des immeubles de la bande	153
H.	**ÉDUCATION**	157
1.	Introduction	157
2.	Organigramme modèle du secteur de l'éducation d'une bande	158
3.	Coordonnateur à l'éducation	159
ANNEXE I :	Serment d'entrée en fonctions du chef et du conseil de bande	165
	Convention concernant les fonctions du chef et du conseil de bande	166
ANNEXE II :	Santé et Bien-être social, Direction générale des services médicaux Directive de programme 1/3 - Transport pour raison de santé	168
ANNEXE III :	Publications disponibles au ministère des Affaires indiennes et du Nord	175
ANNEXE IV :	Lignes directrices générales concernant les propositions de financement	179
ANNEXE V :	Échantillon d'une résolution du conseil de bande	185
ANNEXE VI :	Règlement concernant les élections de la bande	189

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE DEUX : ADMINISTRATION DU PERSONNEL

		Page
A.	**INTRODUCTION**	**201**
B.	**EMBAUCHAGE DES EMPLOYÉS**	202
	1. Recrutement et méthodes d'embauchage	202
	2. Salaires des employés	204
	3. Modèle d'un code de déontologie de l'employé	204
	4. Adaptation des nouveaux employés	206
	5. Période de stage	206
	6. Postes et affectations temporaires	207
C.	**APPRÉCIATION DU RENDEMENT DE L'EMPLOYÉ**	208
D.	**HEURES DE TRAVAIL**	210
	1. Généralités	210
	2. Retards ou absences	211
	3. Heures supplémentaires	211
	4. Congés fériés	213
E.	**ADMINISTRATION DES SALAIRES**	215
F.	**DOSSIERS PERSONNELS**	217
	1. Généralités	217
	2. Caractère confidentiel des dossiers personnels	217
G.	**PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL**	218
	1. Exemple d'une politique concernant le perfectionnement du personnel de la bande	218
	2. Formation offerte par l'AINC	218
	3. Autre formation	220
H.	**CONGÉS DES EMPLOYÉS**	**221**
	1. Congé annuel	221
	2. Congé de maladie	224
	3. Congé pour raisons personnelles	225
	4. Congé pour décès	226
	5. Congé de maternité	226
	6. Congé de paternité	226
	7. Congé d'adoption	226
	8. Congé de mariage	227
	9. Congé d'accident du travail	227
	10. Congé d'études/congé d'examen	227
	11. Congé pour fonctions judiciaires	227
	12. Congé de participation à un scrutin	228
	13. Autre congé payé	228
	14. Congé non payé	228

		Page
I.	**AVANTAGES SOCIAUX DES EMPLOYÉS**	**229**
1.	Introduction	229
2.	Paye de vacances	229
3.	Prestations d'assurance-chômage	230
4.	Régime de pensions du Canada	230
5.	Programme de financement des régimes de pension indiens (PFRPI)	231
6.	Indemnisation des victimes d'accidents de travail	232
7.	Assurance-invalidité et assurance collective	232
8.	Avantages accessoires	232
J.	**POLITIQUES EN MATIÈRE DE DISCIPLINE**	**233**
1.	Introduction	233
2.	Raisons donnant lieu à des mesures disciplinaires ou à un renvoi	233
3.	Mesures disciplinaires	234
K.	**DÉMISSION ET CESSATION D'EMPLOI**	**235**
1.	Démission du personnel	235
2.	Cessation d'emploi pour motif valable	235
L.	**PROCÉDURE DE GRIEF**	**237**
ANNEXE I :	Formulaire de demande d'emploi de la bande	239
ANNEXE II :	Code de déontologie de l'employé	245
ANNEXE III :	Modèle de contrat d'emploi	249
ANNEXE IV :	Formulaire d'appréciation du rendement de l'employé	251
ANNEXE V :	Formulaires concernant l'administration du personnel	261

Note : Consulter la Partie trois, Administration financière, R. relativement aux politiques concernant les déplacements.

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE TROIS : ADMINISTRATION FINANCIÈRE

		Page
A.	**INTRODUCTION**	**271**
B.	**GÉNÉRALITÉS**	**272**
C.	**RESPONSABILITÉS DU CHEF ET DU CONSEIL DE BANDE**	**273**
D.	**PROCÈS-VERBAL DU CONSEIL DE BANDE**	**275**
E.	**RESPONSABILITÉS DES EMPLOYÉS DE LA BANDE**	**276**
	1. Responsabilités du gestionnaire de la bande	
	1.1 Introduction	276
	1.2 Gestionnaire de la bande - Modèle des responsabilités financières	277
	2. Responsabilités du comptable/contrôleur	279
	2.1 Introduction	279
	2.2 Modèle de description de poste	280
F.	**TYPES ET SOURCES DE REVENU**	**284**
	1. Introduction	284
	2. Financement fourni par Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC)	285
	2.1 Introduction aux mécanismes de financement de l'AINC	285
	2.2 Entente de contribution/accord de financement global	286
	2.3 Paiements de transfert souples	287
	2.4 Modes optionnels de financement	287
	2.5 Autonomie gouvernementale	289
G.	**BUDGETS**	**290**
	1. Introduction	290
	2. Budgets annuels	291
	3. Approbation et supervision du budget par le conseil de bande	291
H.	**CONTROLE BUDGÉTAIRE**	**293**
	1. Introduction	293
	2. Analyse du financement	293
	3. Réserve en cas de déficit	293
	4. Fiche de contrôle budgétaire	294
	5. Report sur la fiche de contrôle budgétaire	294
	6. Appels interurbains	296
	7. Comptes débiteurs	297

		Page
I.	RAPPORTS FINANCIERS MENSUELS	298
	1. Introduction	298
	2. Balance de vérification du grand livre	298
	3. État de rapprochement bancaire	298
	4. État budgétaire	298
	5. État de rapprochement des dépenses	299
	6. Analyse des écarts	299
	7. État des résultats	299
	8. Comptes créditeurs	299
	9. Rapports de projets	299
J.	SYSTÈME COMPTABLE	300
K.	RENTRÉE ET DÉPOT DES FONDS	302
L.	COMPTES BANCAIRES	304
	1. Introduction	304
	2. Ouverture d'un compte bancaire	304
	3. Fermeture d'un compte bancaire	304
	4. Pouvoir de signature	304
	5. Les comptes bancaires et le grand livre général	304
	6. État de rapprochement bancaire	305
	7. Prêts bancaires à court terme	306
M.	ACHATS	307
	1. Introduction	307
	2. Méthodes générales d'achat	307
	2.1 Offres de prix	307
	2.2 Bons de commande	307
	2.3 Autorisations d'achat	308
	3. Traitement et classement des bons de commande et des marchés	308
N.	PAIEMENTS	310
O.	POLITIQUES D'ÉMISSION DES CHÈQUES	314
	1. Introduction	314
	2. Types de chèques	314
	3. Garde des chèques	314
	4. Documents nécessaires à l'émission des chèques	315
P.	PAYE DES EMPLOYÉS	317

			Page
Q.	**PAIEMENTS DE L'AIDE SOCIALE**		**324**
	1.	Demandes d'aide sociale	324
	2.	Formulaire de décision budgétaire	324
	3.	Taux de l'aide sociale	324
	4.	Fiches individuelles	324
	5.	Date de paiement	324
	6.	Préparation des chèques et du journal	324
R.	**MODÈLE DE POLITIQUES CONCERNANT LES DÉPLACEMENTS**		**326**
S.	**HONORAIRES DES DÉLÉGUÉS OFFICIELS DE LA BANDE**		**330**
T.	**PETITE CAISSE**		**331**
U.	**MARCHÉS ET APPELS D'OFFRES**		**332**
V.	**GESTION DES BIENS**		**336**
	1.	Entretien des stocks	336
	2.	Sécurité des biens	337
W.	**VÉRIFICATIONS**		**338**
	1.	Vérifications annuelles	338
	1.1	Qu'est-ce qu'une vérification ?	338
	1.2	Recours à l'appel d'offres pour choisir un vérificateur	338
	1.3	Nommer un vérificateur	339
	1.4	Exécution de la vérification et respect des délais	339
	1.5	Renseignements nécessaires à la vérification	340
	1.6	Diminuer les coûts de la vérification	340
	1.7	Suivi de vérification	341
	1.8	Modèle de politiques concernant les vérifications annuelles de fin d'exercice	341
	2.	Exigences de vérification et méthodes particulières	343
	2.1	Avances de voyage	343
	2.2	Remboursement des frais de déplacement	343
	2.3	Demandes de remboursement des frais de déplacement recouvrables	344
	2.4	Avances sur le salaire	344
	2.5	Prêts	344
	2.6	Stocks	345
	2.7	Comptes créditeurs	345
	2.8	Comptes débiteurs	345
	2.9	Écritures de journal	347
X.	**MODIFICATIONS**		**348**

ANNEXE I : 1. MODÈLE D'UNE LETTRE D'INVITATION À SOUMISSIONNER À L'INTENTION DES VÉRIFICATEURS

2. MODÈLE DE LETTRE DE NOMINATION DU VÉRIFICATEUR

ADMINISTRATION DES BANDES

GUIDE D'ADMINISTRATION DES BANDES

A. INTRODUCTION

Ce guide a été rédigé afin d'aider les bandes à élaborer leur propre guide d'administration et propose des lignes directrices générales, des politiques et des descriptions d'emplois que les bandes peuvent modifier et adapter à leur propre situation. Pour qu'un organisme fonctionne de façon harmonieuse, il faut préciser les responsabilités de chaque employé, ministère et comité ainsi que les rapports qui existent entre les divers employés et programmes. Il importe de préciser de façon explicite quelles sont les responsabilités particulières en matière de surveillance et de prise de décision et ce, pour chaque domaine. Il importe de savoir qui détient le pouvoir de prendre les décisions dans chaque domaine.

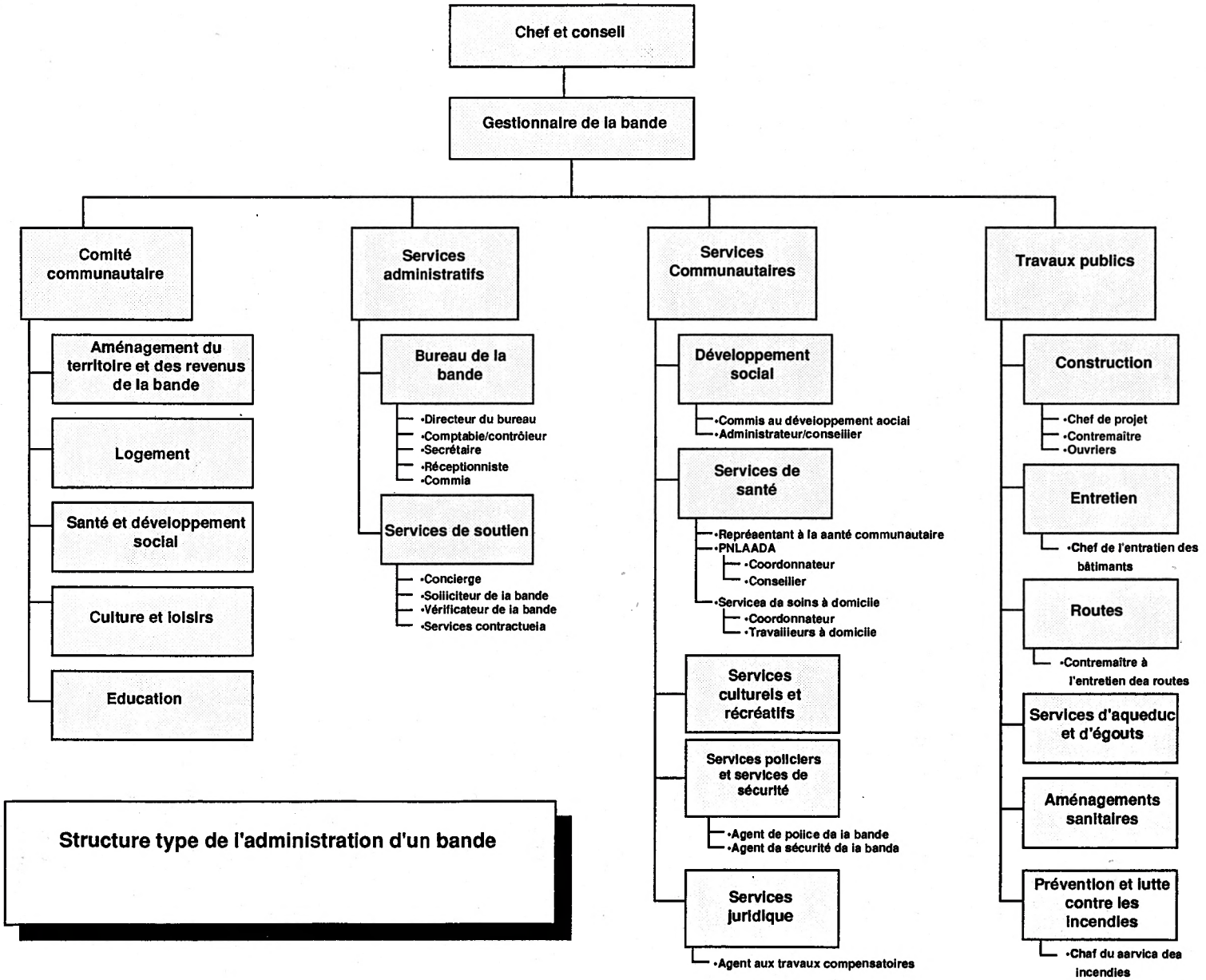
Les lignes directrices de ce guide d'administration des bandes sont conçues afin d'aider les conseils de bandes, les employés et les comités communautaires à préciser leurs fonctions, leurs rôles et leurs objectifs. Le guide d'administration des bandes permet au chef et au conseil, aux employés et aux membres de la bande de comprendre leurs responsabilités, de s'en acquitter de façon efficace et efficiente et de comprendre les relations qui existent entre les programmes de la bande, le personnel, les membres du conseil et les comités communautaires.

Ce guide comprend des renseignements sur les rôles et les responsabilités proposés du chef et du conseil, sur les lignes directrices et le mode de fonctionnement des réunions du conseil de bande, l'importance des procès-verbaux du conseil de bande, l'élaboration des politiques du gouvernement de la bande et un exemple des responsabilités rattachées au portefeuille de conseiller. On y traite aussi du rôle des membres de la bande au sein de la collectivité, des méthodes qui favorisent la participation de la collectivité, du rôle des comités communautaires et des responsabilités éventuelles des divers comités communautaires.

Le guide contient également une description du rôle du personnel de la bande et de la différence qui existe entre le personnel des programmes et le personnel administratif. On y trouve de plus les buts proposés pour les services suivants des bandes, soit les services administratifs, les services communautaires et les travaux publics ainsi que des modèles de descriptions d'emplois à l'intention des membres des bandes dans chacun de ces services.

Bien que le domaine de l'éducation des bandes ne fasse pas partie du champ d'application de ce guide, la partie H aborde brièvement la question et contient aussi un organigramme type du secteur de l'éducation des bandes ainsi que les compétences proposées et un modèle de description d'emploi du poste de coordonnateur à l'éducation. Les autres parties de ce guide traitent également des responsabilités types d'un conseiller en matière d'éducation, d'un comité de l'éducation et d'une commission scolaire.

Le tableau de la page suivante offre une vue d'ensemble d'une éventuelle structure administrative du gouvernement d'une bande et donne une idée de la façon dont cette information est répartie dans le guide.



Structure type de l'administration d'un bande

*** Note : La partie H de ce guide contient un organigramme type du secteur de l'éducation des bandes.**

B. LE CHEF ET LE CONSEIL DE BANDE

1. Introduction

Le chef et le conseil, à titre de représentants élus des membres de la bande, forment l'administration et le pouvoir juridique autorisés de la réserve. A ce titre, ils favorisent la culture et les coutumes de la collectivité et remplissent d'importantes fonctions de planification. Ils établissent les objectifs et les buts de la bande, élaborent ou adoptent des politiques ou des règlements qui servent à orienter les employés de la bande et veillent à ce qu'ils mettent en pratique leurs décisions. Le chef et le conseil doivent également approuver les budgets et les transactions financières de la bande. Ils peuvent aussi créer des comités communautaires afin de les aider dans leur travail. Cependant, les secteurs à déléguer doivent être explicitement définis.

Cette partie contient des renseignements sur les buts principaux du conseil, les rôles et les responsabilités du chef et du conseil, les lignes directrices et les méthodes concernant les réunions du conseil de bande, la rédaction du procès-verbal d'une réunion du conseil de bande, l'élaboration de politiques, les règlements administratifs, les résolutions du conseil de bande et les responsabilités proposées des portefeuilles des conseillers de la bande. Cette partie traite également brièvement des élections et du choix des membres du conseil; l'annexe 6 contient les règlements sur les élections découlant de la Loi sur les Indiens.

2. Objectifs généraux

Les objectifs généraux du chef et du conseil sont les suivants:

a) Favoriser les progrès en matière de développement économique, d'éducation, de culture, de loisirs ainsi que la qualité de la vie de l'effectif de la bande.

b) Promouvoir la culture et les coutumes de l'effectif de la bande.

c) Faire l'apprentissage des activités, des méthodes, des lois, des pouvoirs ainsi que des compétences se rapportant au conseil et à l'administration des programmes de la bande et de toute autre information pouvant les aider à accomplir leurs tâches.

d) Promouvoir, conserver et protéger les droits de la Première Nation, les droits ancestraux et les droits issus des traités au nom de l'effectif de la bande.

e) Coopérer et travailler avec les instances gouvernementales dans tout dossier se rapportant aux droits des Indiens.

3. Rôle du chef

Le chef est le responsable élu du gouvernement de la bande et, à ce titre, est le haut fonctionnaire responsable de la direction de la bande. Le chef peut jouer un rôle très différent d'une bande à l'autre. Par conséquent, les responsabilités du chef devraient être définies de façon explicite pour chaque bande.

Outre son rôle comme membre du conseil de bande, les principales responsabilités du chef seraient les suivantes:

- Jouer le rôle de représentant officiel et de porte-parole de la bande lors de cérémonies et autres activités spéciales.

- A l'occasion, prendre la parole au nom de la bande et exprimer les opinions de cette dernière, soit en personne ou par l'entremise d'un porte-parole, lorsqu'il s'agit de questions qui préoccupent la bande.

- Prendre des décisions au nom du conseil de bande lors de situations d'urgence, lorsqu'une décision doit être prise rapidement et qu'il s'avère impossible de convoquer le conseil. (Le chef rendra compte au conseil de bande de ses décisions lors de la prochaine réunion du conseil. Le chef devrait connaître assez bien les conseillers de manière à ce que les décisions prises lors de situations d'urgence reçoivent l'approbation du conseil.)

- Convoquer éventuellement des réunions d'urgence du conseil de bande afin de discuter de questions importantes qui ne peuvent attendre à la prochaine réunion régulière du conseil. (Le chef peut convoquer une réunion spéciale, à la demande de la majorité des membres du conseil de bande.)

- Présider les réunions du conseil de bande. Les fonctions du président sont notamment les suivantes :

  - Rédiger l'ordre du jour des réunions (généralement avec l'aide du gestionnaire de la bande). L'ordre du jour devrait comprendre une liste de points à discuter, de rapports à présenter et de résolutions ou de règlements administratifs à adopter.

  - Veiller à ce que les réunions du conseil soient menées avec discipline et de façon professionnelle; assurer le bon fonctionnement de la réunion et décider des questions de marche à suivre. (Le président peut expulser ou exclure d'une réunion toute personne qui dérange).

  - Diriger les réunions d'une façon plutôt neutre. (Etant donné que le président doit diriger les réunions de façon assez "neutre" et ne voter qu'en cas d'égalité du vote, certains chefs ont attribué la tâche de présider les réunions à un autre conseiller de la bande. Dans certaines bandes, chaque conseiller de la bande joue à tour de rôle la fonction de président des réunions.)

- Si, pour une raison ou pour une autre, le chef n'est pas en mesure de participer à une réunion du conseil, un autre conseiller sera nommé au poste de président des réunions.

- Le chef est officiellement membre de tous les comités communautaires mais n'occupe aucune fonction particulière et n'a pas le droit de vote.

4. Rôle du conseil de bande

4.1 Introduction

Le chef et le conseil de bande sont les représentants élus des membres de la bande, conformément à l'article 74 de la Loi sur les Indiens, et leurs pouvoirs sont délégués conformément aux articles 81 et 83 de la Loi. A titre de représentants élus de la bande, le chef et le conseil forment l'administration locale autorisée et constituent le pouvoir juridique suprême de la réserve.

Le chef et le conseil ont la responsabilité d'établir des politiques et des objectifs et de s'assurer que ces derniers sont dûment administrés par le personnel de la bande. Ils ont également la responsabilité de l'administration locale des services destinés aux personnes qui habitent sur les terres gérées par la bande, ainsi que les routes, les logements, le programme de bien-être, les aménagements sanitaires, le transport scolaire, etc. Le conseil a également la responsabilité de veiller aux intérêts de l'effectif de la bande dans les questions qui touchent les droits ancestraux, les traités ainsi que les fonds d'immobilisation et les revenus de la bande placés en fiducie. A cet égard, leur secteur de compétence englobe les membres de la bande qui habitent à l'extérieur de la réserve. Les conseils de bandes peuvent également traiter des questions mettant en cause des non-membres en ce qui a trait aux questions industrielles et commerciales, notamment la réglementation concernant les baux fonciers, les redevances pétrolières, le bois, le tourisme, etc.

4.2 Rôles et responsabilités

Les rôles et responsabilités particuliers du conseil de bande, qui devraient être orientés vers l'atteinte des buts et objectifs du conseil, sont notamment les suivants:

Perfectionnement professionnel:

- Se renseigner sur toute question pouvant aider les membres du conseil à remplir leur rôle comme conseillers, soit:

  . le pouvoir, la compétence et les fonctions du conseil;
  . les politiques, les méthodes et les activités de la bande;
  . la structure organisationnelle du gouvernement de la bande; et
  . les responsabilités relatives à leur portefeuille (le cas échéant).

- Se prévaloir des programmes de formation offerts. (Des programmes de formation en gestion et en administration à l'intention des chefs indiens et du personnel des bandes sont offerts par l'AINC et sont aussi offerts dans des institutions de formation partout au Canada. Afin de connaître la liste des cours de formation offerts aux bandes par l'AINC, consulter la rubrique intitulée "Formation dispensée par l'AINC" dans la partie qui traite de l'administration du personnel, à la page 218. Pour avoir des renseignements supplémentaires sur le perfectionnement en gestion indienne, consulter les bureaux régionaux ou de district de l'AINC.

Gestion générale:

- Définir/examiner les objectifs de la bande, les politiques, les règlements administratifs, les règlements et les méthodes qui se rapportent aux programmes et aux services gérés par la bande et veiller à ce qu'ils soient menés à bien et respectés.

- Définir les objectifs, les buts et les politiques particuliers des programmes et des services, en collaboration, le cas échéant, avec les chefs de programmes et les comités communautaires et effectuer les révisions qui s'imposent.

- Veiller à ce que tous les programmes et services qui relèvent de la compétence du conseil soient gérés de façon efficiente et que les lignes directrices de la bande en matière de politiques, les objectifs, les règlements administratifs et les règlements soient respectés.

Gestion financière:

- Planifier et budgéter les fonds et les ressources nécessaires à l'administration des services de la bande.

- Négocier les ententes de financement avec Affaires indiennes et du Nord Canada et les autres ministères du gouvernement, dans les domaines qui relèvent de la compétence de la bande et dont le conseil de bande a la responsabilité administrative.

- Superviser l'ensemble des budgets et des services de la bande et du ministère et autoriser les transactions financières conformément aux politiques d'administration financière de la bande.

- Assurer une saine gestion financière de tous les programmes et services de la bande et en rendre compte aux membres de la bande et aux organismes de financement.

- Veiller à respecter toutes les ententes contractuelles gérées par la bande conformément aux modalités des marchés et des ententes.

Gestion du personnel:

- Définir/ratifier les descriptions de poste des employés et leurs responsabilités.

- Confirmer/ratifier l'embauche et les cessations d'emploi du personnel de la bande. S'assurer que les employés de la bande possèdent les compétences requises pour s'acquitter de leurs fonctions conformément à la description du poste et respectent les règlements de la bande. (Les responsabilités quotidiennes de cette fonction sont généralement déléguées au gestionnaire de la bande qui agit au nom du conseil de bande.)

- Etablir un code de déontologie et une politique en matière de discipline à l'intention des employés.

- Mener une évaluation annuelle complète des programmes dirigés par la bande ainsi que des responsabilités et du personnel de la bande, en collaboration avec le gestionnaire de la bande, le superviseur de programmes et les comités communautaires au besoin, et réviser les politiques et objectifs s'il y a lieu.

Gestion - Travaux publics:

- Approuver et examiner de façon périodique un plan communautaire, qui décide de l'orientation de l'aménagement de la collectivité.

- Etablir ou examiner une politique en matière de logement, en consultation avec le comité sur le logement (le cas échéant) et le personnel des travaux publics. (Consulter également le chapitre intitulé "Elaborer une politique du logement", page 39).

- Etablir des normes en vue des programmes de construction, à l'aide du personnel compétent. (Une bonne partie de ces normes seront assujetties aux normes établies par les organismes de financement.)

- En consultation avec les professionnels de ce domaine, planifier et approuver les conceptions de projets d'immobilisation, lancer des appels d'offres et approuver les soumissions relatives à ces projets. (Consulter également le chapitre intitulé "Appels d'offres et marchés", à la page 332).

- Demander au personnel et aux entrepreneurs des travaux publics d'établir et de suivre des principes relatifs à la gestion; ratifier les plans de gestion en vue de l'ordonnancement, de la budgétisation, de l'établissement d'objectifs concernant la qualité de la construction, les rénovations, les plans d'exploitation et d'entretien et veiller à ce que ces plans fassent l'objet d'un contrôle.

Questions de nature politique et extérieure:

- Représenter la bande et se faire le porte-parole des préoccupations politiques de ses membres lors de réunions, de conférences, etc. et rendre compte aux membres de la bande des questions principales ainsi que des points soulevés durant ces réunions.

- Etablir des contacts avec tous les niveaux de gouvernement et autres organismes pertinents.

- Le chef et le conseil peuvent, s'ils le jugent nécessaire, déléguer aux organismes désignés aux niveaux régional, provincial et national le pouvoir de parler au nom de la bande sur les questions ayant trait aux droits des Indiens.

Questions politiques et internes : obligation de rendre compte aux membres de la bande

- Etablir des stratégies de communication avec l'effectif de la bande en ce qui a trait aux politiques de la bande, aux objectifs des programmes et aux services.

- Rendre compte à l'effectif de la bande, au moins une fois par année, des finances de la bande et des réalisations en matière de programmes.

- Rendre également compte aux membres de la bande des questions clés, des préoccupations et des faits nouveaux aux niveaux national, régional et de district.

- Autoriser l'accès aux membres de la bande, à des périodes convenues au préalable, aux procès-verbaux des réunions du conseil et de la bande, aux règlements et aux résolutions, au budget annuel, aux états financiers mensuels, aux rapports de vérification et aux politiques de la bande en matière d'administration.

Généralités:

- Participer à toutes les réunions du conseil de bande et suivre les méthodes appropriées de réunion. (Consulter le chapitre intitulé "Lignes directrices et méthodes à suivre relatives aux réunions du conseil de bande", page 22.)

- Présider les comités désignés par le conseil et, comme président de comité, faire état des réalisations du comité aux réunions du conseil et présenter des exemplaires du procès-verbal de la réunion du comité au conseil.

- Adopter un code de déontologie. (Consulter l'annexe 1 relativement à l'exemple de contrat de travail du chef de bande et du conseil de bande, page 166.)

4.3 Résolutions du conseil de bande

Une résolution du conseil de bande consiste en un moyen d'exprimer une décision du conseil de bande et revêt un caractère moins officiel qu'un règlement administratif. Une résolution du conseil peut être modifiée ou annulée au moyen d'un vote majoritaire pris lors d'une autre réunion du conseil convoquée selon les règles. Les résolutions doivent être lues lors d'une réunion du conseil, proposées, adoptées puis déposées à la réunion par le président, discutées et adoptées par le quorum, c'est-à-dire par la majorité des conseillers.

Les résolutions sont souvent tirées des procès-verbaux de la réunion du conseil et dactylographiées sur un formulaire du ministère connu sous le nom de RCB. Un formulaire RCB doit généralement être rempli afin d'informer le ministère des Affaires indiennes d'une décision officielle du conseil et pour faire en sorte que le ministère y réponde. Une RCB transmet la décision du conseil de façon officielle. Une majorité des membres du conseil doit signer afin de valider la RCB. Toutes les RCB doivent être numérotées de façon séquentielle (ex.: #90-1), afin de pouvoir être consultées rapidement. (Consulter la RCB type présentée à l'annexe V, page 186.

4.4 Règlements administratifs

a) Généralités

Les règlements administratifs sont des règlements pris à des fins locales particulières par les représentants autorisés d'une administration locale et s'appliquent au secteur de compétence de cette administration. Par conséquent, les règlements administratifs sont une forme de loi.

Les conseils de bande sont autorisés en vertu des articles 81, 83 et 85.1 de la Loi sur les Indiens à prendre des types particuliers de règlements administratifs. Un règlement administratif d'une bande est une loi qui s'applique à la réserve. Toutes les personnes auxquelles s'applique le règlement administratif, membres ou non de la bande, sont liées par ce règlement.

Les règlements administratifs doivent se conformer à la loi habilitante, la Loi sur les Indiens, mais ils peuvent annuler d'autres lois, tant fédérales que provinciales. Les règlements administratifs sont des lois canadiennes qui peuvent uniquement être contestées devant les tribunaux comme le sont toutes les autres lois.

En choisissant d'exercer le pouvoir de prendre des règlements administratifs, un conseil de bande endosse les responsabilités associées à l'élaboration de lois. Par conséquent, en matière de règlements administratifs, les conseils de bandes ont les responsabilités suivantes, soit:

- déterminer le contenu d'un règlement administratif;
- rédiger le règlement administratif;
- adopter ce dernier;
- apporter les modifications nécessaires;
- faire appliquer le règlement administratif; et
- en cas de contestation, le défendre devant les tribunaux.

Les règlements administratifs de la bande s'appliquent généralement pour une période déterminée, à moins d'être modifiés, annulés ou s'ils excèdent le pouvoir délégué en vertu de la Loi sur les Indiens. Tous les règlements administratifs doivent être envoyés au ministre des Affaires indiennes afin qu'il les approuve. Il est recommandé que les règlements administratifs importants soient examinés ou rédigés par l'avocat de la bande. (Le conseil de bande devrait obtenir un avis juridique sur toutes les questions juridiques se rapportant à la bande.)

b) Règlements administratifs découlant de l'article 81

L'article 81 de la Loi sur les Indiens énumère une vingtaine de sujets à propos desquels les conseils peuvent adopter des règlements administratifs. Le conseil de bande peut prendre des règlements administratifs sur des questions comme la réglementation de la circulation dans la réserve, l'observation de la loi et le maintien de l'ordre, la répression de l'inconduite et des incommodités, la division de la réserve d'une de ses parties en zone et l'expulsion et la punition des personnes qui pénètrent sans droit ni autorisation dans la réserve.

Les règlements administratifs pris par les conseils de bande en vertu de l'article 81 doivent être envoyés par la poste au ministre des Affaires indiennes dans les quatre jours qui suivent leur adoption. Un règlement administratif entre en vigueur sauf si le ministre le rejette dans les 40 jours qui suivent sa représentation. Cependant, le ministre peut déclarer que le règlement administratif s'applique en tout temps au cours de la période prévue de 40 jours.

c) Règlements administratifs sur des questions monétaires en vertu de l'article 83: fiscalité et pouvoirs d'attribution de permis

L'article 83 de la Loi sur les Indiens autorise les conseils à prendre des règlements administratifs sur des questions monétaires à des fins locales. En vertu de cet article, les conseils de bandes jouissent de vastes pouvoirs d'imposition et d'attribution de permis en vue de supporter les entreprises de la bande.

Par suite des modifications apportées en 1988 à la Loi sur les Indiens, les pouvoirs relatifs à la fiscalité des Premières Nations et des bandes ont été renforcés et élargis de façon significative. Les pouvoirs d'imposition des bandes s'appliquent maintenant de façon explicite aussi bien aux non-Indiens qu'aux Indiens, et notamment tous les domaines à bail des réserves ainsi que les terres désignées (anciennement les terres cédées). L'article 83 prévoit également un vaste pouvoir d'accorder des permis à toutes les professions, aux entreprises, métiers et occupations.

Fondamentalement, l'article 83 traite de trois pouvoirs distincts, notamment:

1) Le droit d'adopter des règlements concernant l'aménagement des terres, les droits fonciers, qui s'appliquent aux Indiens et aux non-Indiens.

2) Le pouvoir d'accorder des permis (notamment les permis commerciaux).

3) Le pouvoir de solliciter des fonds auprès des membres de la bande à l'intention des projets de la bande. (Ce pouvoir peut notamment comprendre l'imposition de frais aux fins de l'alimentation en eau).

L'imposition foncière est fondée sur l'évaluation des terres et des immeubles ou sur d'autres améliorations apportées aux immeubles. Il existe également d'autres méthodes équitables de calculer et d'évaluer l'impôt foncier ou l'utilisation du sol pouvant être autorisées en vertu de l'article 83.

La politique de la bande sur la façon dont ces dernières seraient appliquées feraient partie d'un règlement administratif de la bande sur des questions monétaires. Les conseils de bande trouveraient sans doute utile de discuter des ébauches des règlements administratifs proposés en matière de questions monétaires avec la Commission consultative de la fiscalité indienne ou son secrétariat avant d'adopter de façon officielle des règlements administratifs.

Les règlements administratifs adoptés en vertu de l'article 83 de la Loi sur les Indiens (règlements administratifs sur des questions monétaires) doivent, comme tout autre règlement administratif, être soumis au Ministre afin qu'il les approuve. Cependant, aucune période limite n'a été établie concernant l'autorisation de règlements administratifs en vertu de l'article 83. La méthode d'autorisation actuelle s'échelonne sur une période d'environ sept mois à partir de la date de réception du règlement administratif par le Secrétariat de la fiscalité indienne.

d) Formation offerte par l'AINC en matière de règlements administratifs

Le ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada offre maintenant un cours de deux jours à l'intention des bandes intitulé "Règlements administratifs" qui consiste en une introduction à la rédaction et au traitement des règlements administratifs pris en vertu des articles de la Loi sur les Indiens. Le cours traite de la définition, des pouvoirs, de l'adoption, la rédaction, l'application ainsi que la modification ou la mise en appel du règlement administratif. Les administrateurs des bandes qui désirent obtenir des renseignements supplémentaires peuvent communiquer à l'adresse suivante:

Formation - Terres, revenus et fiducie
Planification et coordination des politiques,
Affaires indiennes et du Nord Canada
1 - (819) - 997-8283

e) Commission consultative de la fiscalité indienne

A l'heure actuelle, de nombreux conseils de bandes envisagent d'utiliser leurs nouveaux pouvoirs en matière de fiscalité. Cependant, toutes les bandes ne désirent pas adopter les règlements administratifs en matière de fiscalité. L'assiette fiscale, dans certains cas, peut ne pas être suffisante et les coûts et les frais en cause peuvent ne pas motiver le rendement obtenu et c'est pourquoi des frais et services ou des ententes négociées avec d'éventuels contribuables peuvent être tout aussi efficaces.

Dans les cas des bandes qui décident d'utiliser leurs nouveaux pouvoirs, l'établissement d'un système fiscal est une entreprise majeure. C'est pourquoi le gouvernement a créé la Commission consultative de la fiscalité indienne (CCFI).

La CCFI est la première commission administrative dirigée par des Indiens qui exerce des pouvoirs décisionnels en vertu de la Loi sur les Indiens. Les responsabilités de la Commission sont les suivantes:

- faciliter l'utilisation de règlements administratifs en matière d'imposition en offrant assistance et conseils aux bandes qui souhaitent élaborer des règlements administratifs complets, explicites et efficaces en matière d'imposition et qui répondent aux exigences particulières de la Loi sur les Indiens;

- servir d'intermédiaire au besoin avec les parties en cause, y compris les autres gouvernements;

- formuler des recommandations officielles au Ministre concernant l'approbation des règlements administratifs en vue de les rendre applicables.

La Commission consultative de la fiscalité indienne a publié un opuscule intitulé "Introduction à l'imposition foncière sur les réserves" (QS-5260-000-BB-A1) à l'intention des bandes qui envisagent d'utiliser leurs pouvoirs en matière de fiscalité.

Cette brochure contient:

- Une introduction générale sur l'imposition foncière en vertu de la Loi sur les Indiens, notamment les éléments de base de l'imposition foncière, ses objectifs fondamentaux, les méthodes de calcul et d'évaluation de l'imposition foncière ou de l'utilisation du sol, les différents types d'imposition ainsi que les appels.

- Une explication des nouvelles dispositions de la Loi sur les Indiens incluses dans le projet de loi C-115 (en date de juin 1988).

- La nature et les exigences des règlements administratifs en matière de fiscalité, le processus d'approbation des règlements administratifs, les avantages d'une interaction entre les Premières Nations et la Commission préalablement à l'adoption de règlements administratifs, ainsi que la succession des étapes dans le processus d'approbation des règlements.

- Le rôle et le mandat de la Commission consultative de la fiscalité indienne.

On peut se procurer d'autres renseignements sur l'imposition foncière des bandes à l'adresse suivante:

Commission consultative de la fiscalité indienne
10, rue Wellington
Les Terrasses de la Chaudière
Ottawa (Ontario) K1A 0H4

f) Secrétariat de la fiscalité indienne

Le Secrétariat de la fiscalité indienne a été créé afin de répondre aux besoins de la Commission consultative de la fiscalité indienne en matière de conseils techniques et stratégiques. Le Secrétariat sert également de centre de l'AINC aux fins de l'administration des règlements administratifs en matière de fiscalité indienne.

Les fonctions du Secrétariat consistent à aider la Commission dans ses fonctions consultatives et analytiques. Le Secrétariat examine de près les règlements administratifs et formule des recommandations à la Commission. Sous la direction de cette dernière, le Secrétariat est en mesure d'aider les conseils de bandes à élaborer des règlements administratifs valables et pertinents, qui ont de bonnes chances d'obtenir l'approbation du Ministre.

4.5 Projets d'immobilisation/services techniques

a) Partage des responsabilités entre le conseil de bande et l'AINC

Les responsabilités particulières de chaque conseil de bande et celles du ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada concernant la gestion et l'exécution des projets d'immobilisation/services techniques (notamment les projets de construction, le logement, l'opération et l'entretien, les incendies et la sécurité, et les programmes connexes) sont tributaires du mécanisme de financement choisi pour l'exécution des programmes.

Un opuscule intitulé "Directive ministérielle sur la prestation des services techniques" (disponible à l'AINC) précise les rôles et les responsabilités des conseils de bande, du personnel du Soutien aux bandes et gestion des immobilisations, du personnel des Services techniques de l'AINC en ce qui a trait à l'exécution des services techniques. La publication expose les directives du ministère sur l'exécution des services techniques qui sont entrées en vigueur le 1er avril 1990.

Cette publication comprend des renseignements sur les points suivants:

- La politique du ministère sur la gestion et l'exécution des programmes en matière d'immobilisations, de logement, d'opération et d'entretien, de prévention des incendies et de sécurité, et des programmes connexes de formation;

- Les principales étapes et activités des diverses phases de la gestion et de l'exécution des programmes;

- L'organisme responsable (le conseil de bande ou l'AINC) de la réalisation d'activités particulières;

- Les divers mécanismes de financement du ministère qui se rapportent à l'exécution des programmes;

- Les diverses sources de financement disponibles concernant la prestation de services techniques et les choix possibles en matière d'exécution de programmes; et,

- Les responsabilités et rôles respectifs du ministère et du personnel des Services techniques de l'AINC en ce qui a trait à l'exécution des programmes.

Le tableau suivant: "Prestation des services techniques - responsabilités" énonce les principales responsabilités des conseils de bandes (désignées par l'expression bande) et du ministère en ce qui concerne les principales étapes de la prestation des services techniques selon les divers mécanismes de financement. Ces derniers sont classés en catégories, les mécanismes offerts par le ministère (crédits 5 et 10) et ceux offerts par les conseils de bandes (bande) en vertu des ententes de contribution, des paiements de transfert souples et des modes optionnels de financement. Comme nous l'avons indiqué, on trouve des renseignements détaillés sur cette question dans la brochure du MAINC qui s'intitule "Directive ministérielle sur la prestation des

b) Tableau 1 : Prestation des Services techniques - responsabilités

	Réalisés par le ministère MAINC		Réalisés par les bandes*			
			EC & PTS		MOF	
PRINCIPALES ETAPES	MAINC	Bande*	MAINC	Bande*	MAINC	Bande*
A. PHASE DE PLANIFICATION DU PROGRAMME						
A.1 Rédiger le plan d'immobilisations de la bande		X		X		X
A.2 Rédiger le plan de F & E de la bande		X		X		X
A.3 Approuver les plans de la bande	X		X		X	
A.4 Rédiger les plans d'immobilisations et de F & E du ministère	X		X		X	
A.5 Elaborer l'accord de financement S/O	N/A		X		X	
B. PHASE DE PLANIFICATION DU PROJET						
B.1 Établir le cadre de gestion du projet	X			X		X
B.2 Elaborer un énoncé de projet	X			X		X
B.3 Faire les études de faisabilité et les plans conceptuels	X			X		X
B.4 Approuver l'énoncé de projet	X		X			X
B.5 Confirmer le respect des modalités S/O S/O	N/A		X		N/A	
C. PHASE DE MISE EN OEUVRE DU PROJET						
C.1 Préparer la conception préliminaire	X			X		X
C.2 Approuver la conception préliminaire	X			X		X
C.3 Préparer la conception détaillée et les documents de travail	X			X		X
C.4 Approuver la conception détaillée et les documents de travail	X			X		X
C.5 Préparer un marché de la construction	X			X		X
C.6 Gérer la construction	X			X		X
C.7 Remettre l'installation à l'usager/l'exploitant	X			X		X
C.8 Confirmer le respect des modalités S/O S/O	N/A		X		N/A	
D. PHASE DE F & E/GESTION DES BIENS IMMOBILIERS						
D.1 Gérer et fournir les services de F & E	X			X		X
D.2 Tenir l'inventaire des biens immobiliers	X			X		X
D.3 Inspecter/établir un compte rendu sur l'état des biens	X			X		X
D.4 Tenir le SIBI et le SREB de l'AINC	X		X		X	
D.5 Confirmer le respect des modalités S/O S/O	N/A		X		N/A	
E. PHASE D'EVALUATION DE PROGRAMME	X		X		X	

Source: "Directive ministérielle sur la prestation des services techniques", AINC

5. Election/sélection du chef et du conseil de bande

5.1 En vertu de la Loi sur le Indiens

En vertu de l'article 74(2) de la Loi sur les Indiens, le conseil (sauf si le ministre en ordonne autrement) se compose d'un chef et d'un conseiller par cent membres de la bande. Cependant, il ne peut y avoir qu'un seul chef mais le nombre de conseillers ne doit pas être inférieur à deux ni supérieur à 12. (Consulter l'annexe VI sur les règlements sur les élections.)

5.2 Selon les coutumes

Les bandes ont le choix de tenir des élections selon les coutumes de la bande si la majorité des membres de la bande choisit cette formule. Les bandes ne sont pas soumises aux règlements sur les élections de la Loi sur les Indiens (articles 74 à 79) si elles obtiennent l'autorisation du Ministre d'élire leur chef et les membres du conseil conformément aux coutumes de la bande. Les bandes qui choisissent cette formule doivent envoyer une résolution du conseil de bande au ministre des Affaires indiennes et du Nord, décrire la coutume de la bande de façon détaillée et obtenir l'autorisation du Ministre d'utiliser leur système de coutume tribale.

5.3 Formation relative à l'organisation d'une élection

L'AINC offre un cours de formation de deux jours intitulé "Élections" sur les méthodes à suivre lorsqu'il s'agit de tenir des élections conformément à la Loi sur les Indiens. Le cours comprend des jeux de rôles, la préparation d'une élection, les réunions de mise en candidature, de méthodes de scrutin et l'élection/sélection selon la coutume de la bande par opposition aux méthodes d'élection selon la Loi sur les Indiens. Les administrateurs de bande intéressés à suivre ce cours peuvent communiquer avec le service suivant:

Formation Terres, revenus et fiducie
Planification et coordination des politiques
Affaires indiennes et du Nord Canada
1 - (819) - 997-8283

6. Réunions du conseil de bande

6.1 Introduction

Cette partie contient des lignes directrices sur les réunions du conseil de bande, notamment la préparation d'un ordre du jour, ainsi que les méthodes appropriées de réunion. (La partie qui suit renseigne sur le procès-verbal des réunions des conseils de bande.)

6.2 Ordre du jour des réunions

A titre de président, le chef rédige l'ordre du jour des réunions du conseil de bande et le gestionnaire de la bande lui prête généralement son concours. L'ordre du jour doit comprendre une liste des points à discuter, notamment les résolutions qui doivent être adoptées et indique également l'ordre dans lequel ces derniers seront discutés. Il est habituel d'attribuer des périodes de temps précises à chaque point afin d'aider les conseillers à mener rondement leur réunion.

L'ordre du jour donne aux membres du conseil un aperçu de ce qui sera discuté à la réunion et de l'ordre dans lequel ces articles seront discutés. S'il existe des renseignements pertinents à la rencontre lors de la distribution de l'ordre du jour, joignez-les à l'ordre du jour afin de donner aux conseillers le temps de les lire et de se préparer à en discuter à la réunion.

L'ordre du jour, le procès-verbal de la réunion précédente et toute autre documentation pertinente devraient être distribués au conseil au moins un jour ouvrable avant la réunion du conseil et de préférence deux jours avant la réunion.

Vous trouverez à la page suivante un exemple d'ordre du jour d'une réunion de conseil de bande.

Exemple d'un ordre du jour d'une réunion de conseil de bande

Ordre du jour de la réunion du conseil de bande XXX
Salle de réunion du conseil de bande
6 mars 1990

1. Lecture, correction et modification (s'il il y a lieu) et adoption du procès-verbal de la dernière réunion du conseil.

2. Affaires non terminées découlant de la réunion précédente :
   a) Terminer la discussion sur les recommandations du Comité sur la culture et les loisirs concernant le budget proposé pour le Pow-Wow parrainé par la bande et devant avoir lieu les 25 et 26 août 1990.

      Voici le libellé de la résolution à discuter :

      "Que le conseil de bande XXX approuve la recommandation du Comité sur la culture et les loisirs d'adopter le budget proposé de 30 000 $ aux fins du Pow-Wow de la bande devant avoir lieu les 25 et 26 août comme l'explique la proposition ci-jointe du Comité de la culture et des loisirs."

3. Présentation par le gestionnaire de la bande des états financiers du mois de février.

4. Présentation des rapports et discussion :
   a) Le conseiller au développement économique présente une proposition élaborée par la bande sur la création d'emplois d'été pour les étudiants.
   b) Le conseiller au logement présente les recommandations du Comité du logement sur les rénovations apportées aux logements en 1990.
   c) Le conseiller à la santé et au développement social présente les recommandations pour que le RSC et l'infirmière ajoutent un module pédagogique sur la nutrition dans leur programme d'études.
   d) Le Comité de l'aménagement du territoire de la bande et des revenus présente ses recommandations sur les répartitions du budget pour l'année financière 1990-1991 de la bande.

5. Nouvelles affaires : demande d'un membre de la bande, Joséphine Piché, de soumettre une présentation en ce qui a trait à l'élaboration d'un règlement administratif sur la surveillance relative aux chiens.

6. La séance est levée.

6.3 Lignes directrices et méthodes à suivre relatives aux réunions du conseil de bande

Toutes les réunions du conseil de bande se déroulent de façon professionnelle. Pour des motifs juridiques, il est très important que les réunions des conseils de bande aient lieu selon les règles. Il incombe au président du conseil, en général le chef, de veiller à ce que l'ordre du jour soit respecté et suivi et que la réunion se déroule selon les méthodes appropriées de réunion. Les nouveaux membres du conseil doivent se familiariser avec les lignes directrices ainsi que les méthodes appropriées qui régissent les réunions du conseil.

Nonobstant les règlements relatifs aux réunions du conseil et de la bande (article 80 de la Loi sur les Indiens), voici des propositions de lignes directrices et de méthodes à suivre concernant les réunions du conseil de bande :

1) Les premières réunions du conseil de bande doivent avoir lieu au plus tard un mois après l'élection de ce dernier et le lieu, l'heure et le jour doivent être communiqués par écrit dans un avis remis à chaque membre du conseil.

2) Les réunions se dérouleront par conséquent toujours aux heures et jours prévus pour la bonne conduite des affaires du conseil ou de la bande.

3) Le chef, en collaboration avec le gestionnaire de la bande, préparera un ordre du jour pour chaque réunion. L'ordre du jour doit comprendre une liste des articles à discuter, des rapports à présenter et des résolutions ou règlements administratifs du conseil de bande à adopter.

4) L'ordre du jour, le procès-verbal de la réunion précédente et toute documentation disponible pertinente à la réunion doivent être distribués aux membres du conseil au moins un jour ouvrable avant les réunions régulières du conseil et, de préférence, deux jours avant la réunion.

5) Les réunions doivent avoir lieu selon un calendrier régulier et tous les membres doivent être informés par écrit de la tenue d'une réunion (comme l'indique le point 4).

6) Le chef peut convoquer des réunions d'urgence ou des réunions spéciales et une réunion spéciale peut être convoquée à la demande de l'ensemble des conseillers.

7) Une majorité de conseillers constituera le quorum mais si le conseil compte neuf membres ou plus, cinq membres formeront le quorum.

Note : Les membres du conseil peuvent également adopter d'autres lignes directrices en matière de procédures telles que les règles de procédure de Roberts pour obtenir d'autres détails sur les règles de procédures appropriées de réunion.

8) S'il n'y a pas quorum une heure après l'heure prévue pour la réunion, le secrétaire prendra les noms des membres présents et le conseil ajournera jusqu'à la prochaine réunion.

9) Aucun membre du conseil ne doit s'absenter de plus de trois réunions consécutives du conseil sans avoir l'autorisation du chef de le faire et avec le consentement de la majorité des conseillers de la bande.

10) Le chef doit présider les réunions; dans l'éventualité où le chef s'absente ou lorsqu'il est en retard, un conseiller sera nommé afin de présider la réunion jusqu'au retour du chef.

11) Le président doit voir au bon ordre des réunions et trancher toutes les questions de procédures.

12) L'ordre dans lequel les affaires doivent se dérouler lors d'une réunion régulière est le suivant :

    a) Lecture ou correction et adoption du procès-verbal de la réunion précédente.

    b) Affaires non terminées découlant de la réunion précédente.

    c) Présentation et lecture de la correspondance.

    d) Présentation des états financiers du mois précédent et des comptes créditeurs afin qu'ils soient autorisés.

    e) Présentation et examen des rapports.

    f) Nouvelles affaires. (Les présentations des membres individuels de la bande pourraient être prévues à ce point de l'ordre du jour.)

    g) Levée de la séance.

13) Les états financiers et les comptes créditeurs doivent être mis à l'ordre du jour de chaque réunion ou être abordés au moins une fois par mois.

14) Les conseillers qui désirent prendre la parole doivent adresser leurs remarques au président et s'en tenir au sujet dont la réunion est saisie.

15) Lorsque plus d'un conseiller désire parler en même temps, le président doit déterminer qui a droit de parole.

16) Tout membre peut en appeler de la décision du président du conseil; tous les appels doivent être tranchés par un vote majoritaire et sans débat.

17) Toutes les questions dont est saisi le conseil seront décidées par un vote majoritaire des conseillers présents à la réunion.

18) Le président ne vote pas sauf lorsque le vote est à égalité et le vote du président devient alors un vote déterminant.

19) Tous les membres du conseil doivent voter, sauf lorsque l'un d'entre eux s'intéresse de façon personnelle à la question débattue auquel cas il sera exempté de noter. (Le conseil adoptera des lignes directrices relatives aux situations de conflits d'intérêts.)

20) Un membre du conseil qui refuse de voter sera réputé avoir voté dans l'affirmative.

21) A chaque scrutin, les membres doivent faire part ouvertement de leur vote à la question, et lorsqu'un membre en fait la demande, le secrétaire doit enregistrer ces votes.

22) Les membres du conseil peuvent demander que la question ou la résolution discutée leur soit lue à tout moment lors d'un débat mais ne doivent pas, par leur demande, interrompre un conseiller qui s'exprime.

23) Les réunions régulières seront accessibles aux membres de la bande et aucun membre ne sera exclu sauf en cas d'inconduite. (Les réunions spéciales à huis-clos - interdites au public - peuvent être tenues sur des questions délicates.)

24) Le président peut expulser ou exclure toute personne qui dérange une réunion.

25) Le conseil peut nommer des comités spéciaux sur toute question qui intéresse la bande.

26) Le chef de bande est membre d'office de tous les comités mais n'a pas droit de vote ou ne peut remplir aucune fonction dans ces comités; les autres membres du conseil peuvent participer aux réunions des comités et prendre part aux discussions lorsque le comité y consent.

27) Les réunions du conseil de bande seront annulées dans les circonstances suivantes : a) absence de quorum ou b) il y a peu d'affaires à traiter et ces dernières sont de nature non pressante. Le chef peut utiliser son pouvoir discrétionnaire d'annuler une réunion.

7. Procès-verbal des réunions du conseil de bande

7.1 Introduction

Les décisions du conseil de bande, comme celles de toute autre administration locale, exigent d'être consignées et étayées de façon efficace. Les procès-verbaux des conseils de bande sont des preuves importantes des décisions des conseils sur toutes les questions administratives, financières et gouvernementales qui relèvent de leur compétence. Vu sous cet angle, on considère que ces documents sont des documents juridiques.

C'est pourquoi il faut rendre compte de façon officielle et exacte de toutes les réunions du conseil. Toutes les décisions du conseil, qu'elles soient de nature mineure, exprimées sous forme de motion ou les questions plus importantes de politique exprimées sous forme de résolutions ou de règlements administratifs, doivent être consignées de façon précise dans les procès-verbaux du conseil.

Les procès-verbaux doivent faire état de toutes les décisions prises par le conseil ainsi que du raisonnement sous-jacent à ces décisions. Les procès-verbaux peuvent être utilisés comme moyens d'informer le personnel, les membres de la bande et les services de l'administration des décisions prises par le conseil. Dans l'éventualité où il serait nécessaire de garantir la légalité d'une décision du conseil, le procès-verbal des réunions doit assurer que des procédures juridiques appropriées ont été suivies (notamment la méthode de scrutin, le quorum de conseillers, etc.) et que la décision a été enregistrée sans erreur.

Les procès-verbaux des réunions du conseil de bande peuvent être signés par le chef et le gestionnaire de la bande à la dernière page; le chef doit parapher toutes les autres pages des procès-verbaux. Les originaux signés de tous les procès-verbaux, règlements administratifs et RCB doivent être déposés dans un endroit sécuritaire au bureau de la bande; d'autres exemplaires des documents peuvent être classés ailleurs. Les procès-verbaux des réunions du conseil doivent être également affichés dans un endroit public de façon à ce que les membres de la bande les examinent et soient informés des décisions du conseil.

Le procès-verbal de la dernière réunion du conseil, ainsi que l'ordre du jour de la réunion et tout autre document pertinent doivent être distribués au moins un jour ouvrable entier avant la réunion du conseil et doivent être déposés à la réunion du conseil. Chaque membre du conseil doit tenir un dossier personnel des procès-verbaux du conseil de bande et d'autres documents pertinents, à des fins de consultation.

7.2 Procès-verbal du conseil de bande

Il incombe habituellement au secrétaire de la bande de rédiger le procès-verbal des réunions du conseil de bande. C'est pourquoi il est utile que le secrétaire possède dés compétences en sténographie afin d'enregistrer les réunions. Certains secrétaires installent une enregistreuse lors des rencontres afin de "ne rien perdre", et veiller à ce que toutes les discussions, les motions soient enregistrées en bonne et due forme. Les procès-verbaux doivent être rédigés de façon à ce que le lecteur comprenne facilement ce qui s'est passé au cours de la réunion, quelles décisions ont été prises et les motifs de ces décisions.

Le procès-verbal doit contenir les renseignements suivants :

- la date, l'heure et le lieu de la réunion;
- une liste des membres présents et de ceux qui étaient absents;
- les questions discutées, article par article, y compris les opinions exprimées par ceux qui participaient à la réunion (au moins, les principaux points discutés);
- le nom de ceux qui ont présenté des motions et qui les ont appuyées ainsi que les résultats du scrutin;
- les mesures de suivi décidées, ainsi que les personnes qui y sont affectées, les délais fixés et les résultats attendus;
- les questions non discutées ou les décisions reportées accompagnées d'une explication;
- la date, l'heure et le lieu de la prochaine réunion.

Le secrétaire doit s'asseoir à côté du président et lorsque des propositions sont avancées ou que des décisions sont prises, le secrétaire doit les lire à haute voix et veiller à ce qu'elles soient dûment enregistrées. Le président peut prêter son aide en insistant sur les points principaux.

7.3 Échantillon d'un procès-verbal d'une réunion de conseil de bande

Vous trouverez aux pages suivantes un exemple d'un procès-verbal de conseil de bande. Cet échantillon peut aider le secrétaire (ou toute autre personne désignée à rédiger le procès-verbal) et donne des exemples de l'information clé à inclure dans le procès-verbal d'une réunion de conseil.

PROCES-VERBAL DE LA RÉUNION DU CONSEIL DE BANDE XXX
Salle de réunion du conseil de bande
Le 6 mars 1990

Membres présents : Le chef Roy Iron
Conseiller Lorne Daniels
Conseiller Philip Young
Conseiller George Ledoux
Conseiller Wallace Bear
Conseiller Elizabeth Starr
Conseiller Don Martell
Conseiller Marie Bellegarde
Conseiller Wayne Paquachan
Gestionnaire de la bande : Alan Poitras
Secrétaire : Cathy Espérance

Membres absents : aucun

- Le secrétaire lit le procès-verbal de la dernière réunion. Le conseiller George Ledoux propose que "Le procès-verbal de la réunion du 6 février du conseil soit approuvé tel quel" et est appuyé par le conseiller Wallace Bear. La motion est adoptée à l'unanimité.

- Affaires non terminées découlant de la dernière réunion. Le conseil termine la discussion sur les recommandations du Comité de la culture et des loisirs en ce qui a trait au budget et aux activités proposées aux fins du Pow-Wow parrainé par la bande qui aura lieu les 25 et 26 août. Don Martell, conseiller à la culture et aux loisirs, répond aux questions du conseil en ce qui a trait aux détails du budget et des activités proposées et examine la proposition de subvention fournie par le ministère provincial de la Culture et des Loisirs. Le conseiller Martell déclare qu'il a discuté la proposition avec le ministère provincial de la Culture et des Loisirs et que la possibilité d'obtenir un financement est assez bonne. La bande saura d'ici au 31 mars si elle obtient ce financement.

  Suivi : Le conseiller Don Martell et le gestionnaire de la bande, Alan Poitras, termineront la proposition de financement à l'intention du ministère provincial de la Culture et des Loisirs en vue de demander une subvention de 20 000 $ afin de couvrir les dépenses du Pow-Wow, ils examineront cette proposition avec le chef et la présenteront d'ici au 15 mars.

  RCB n° 90-12 :

  "Que le conseil de bande XXX approuve les recommandations du Comité de la culture et des loisirs d'accepter le budget proposé de 30 000 $ aux fins du Pow-Wow de la bande qui aura lieu les 25 et 26 août comme l'explique la proposition ci-jointe du Comité de la culture et des loisirs sous réserve de la confirmation de l'obtention d'une subvention de 20 000 $ de la part du ministère provincial de la Culture et des Loisirs."

Proposée par le conseiller Philip Young; appuyée par le conseiller Don Martell; adoptée à l'unanimité.

- Le gestionnaire de la bande présente et examine les états financiers de la bande ainsi que les comptes créditeurs du mois de février 1990 et répond à plusieurs questions sur ces états financiers.

La conseillère Marie Bellegarde, appuyée par le conseiller Wayne Paquachan propose :

"Que les états financiers présentés par le gestionnaire de la bande et joints à ce procès-verbal soient approuvés, y compris un total de XXX $ en déboursés, un total de XXX $ en rentrées de fonds ainsi qu'un total de XXX $ en comptes créditeurs approuvés aux fins de paiement par le conseil. Adoptée à l'unanimité.

- Présentation de rapports et discussions :

a) Le conseiller Lorne Daniels présente une proposition portant sur la création d'emplois d'été pour étudiants, élaborée par le gestionnaire de la bande et lui-même afin de la présenter à la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada. Le conseiller Wallace Bear félicite le conseiller Lorne Daniels ainsi que le gestionnaire de la bande, Alan Poitras, pour l'excellent travail qu'ils ont accompli à l'égard de cette proposition. Le conseiller Wayne Paquachan ajoute que si la proposition est approuvée, elle offrira de bonnes possibilités de formation aux étudiants tout en rendant des services très utiles à la collectivité. Il souligne que la création d'un jardin communautaire et d'une serre, ainsi que leur éventuelle réussite, comme le prévoit la proposition, pourraient par la suite devenir des projets permanents de la bande. La conseillère Elizabeth Starr demande au conseil à quel moment ce dernier saura si la proposition est acceptée; le conseiller Lorne Daniels déclare que la proposition sera examinée par la CEIC en avril, et que la bande pourrait connaître la décision à la fin de mai.

La conseillère Marie Bellegarde, appuyée par le conseiller Philip Young, propose que la résolution suivante soit adoptée :

RCB n° 90-13 :

"Que le conseil de bande XXX adopte la proposition portant sur la création d'emplois d'été pour étudiants élaborée par le conseiller Lorne Daniels et le gestionnaire de la bande Alan Poitras et que le gestionnaire de la bande présente sa proposition à la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada afin d'obtenir un financement." Adoptée à l'unanimité.

b) Wallace Bear, conseiller au logement, a présenté les recommandations du Comité du logement concernant les rénovations devant être apportées aux logements en 1990 et a répondu aux questions des conseillers sur les recommandations. Wallace Bear signale que ces recommandations découlent de l'enquête approfondie sur le logement menée l'hiver dernier par le Comité du logement. Il ajoute que les rénovations ont été énumérées par ordre de besoins prioritaires, comme l'indique la politique sur le logement de la bande et que, compte tenu des restrictions budgétaires discutées avec le gestionnaire de la bande, les rénovations demandées par les membres de la bande qui sont de nature moins urgente seront reportées à l'an prochain.

Le conseiller Lorne Daniels, appuyé par le conseiller Wayne Paquachan, propose :

"Que la recommandation du Comité du logement aux fins des rénovations devant être apportées aux logements en 1990, énumérées dans le rapport ci-joint, soit approuvée par le conseil de bande XXX et que le gestionnaire de projets de construction de la bande soit autorisé à commencer à coordonner les rénovations énumérées et budgetées." Adoptée à l'unanimité.

c) Elizabeth Starr, conseillère à la santé et au développement social, présente un rapport du Comité de la santé et du développement social qui recommande que le RSC et l'infirmière élaborent un module pédagogique sur la nutrition aux fins d'un programme sur l'éducation à la santé à l'intention de l'école secondaire de la bande. La conseillère Starr répond aux questions du conseil. Les membres conviennent que prévenir les maladies par l'entremise d'une éducation à l'alimentation constitue une bonne démarche.

Marie Bellegarde, appuyée par George Ledoux, propose :

"Que le conseil de bande autorise la conseillère Starr à coordonner l'ajout d'un module pédagogique sur l'alimentation au programme d'éducation à la santé de l'école secondaire de la bande et que le programme d'études soit élaboré par l'infirmière et le RSC." Adoptée à l'unanimité.

d) Le président du Comité d'aménagement du territoire et des revenus de la bande, Wayne Paquachan, présente le rapport et les recommandations du comité aux fins des répartitions budgétaires de l'année financière 1990-1991 de la bande. Le gestionnaire de la bande, Alan Poitras, participe à cette présentation.

Compte tenu du manque de temps, le chef propose que le conseil de bande examine les propositions budgétaires et se réunisse dans une semaine (le 13 mars) afin de traiter uniquement des recommandations budgétaires du Comité de l'aménagement du territoire et des revenus de la bande.

Le chef Roy Iron, appuyé par le conseiller Wayne Paquachan, propose :

"Que le conseil de bande XXX reporte sa décision sur l'adoption des recommandations budgétaires du Comité de l'aménagement du territoire et des revenus de la bande et se rencontre le 13 mars à 9 h 30 afin de traiter uniquement de ces recommandations." Adoptée à l'unanimité.

Le chef insiste pour que tous les conseillers examinent en profondeur les recommandations budgétaires du comité avant la prochaine réunion et préparent une liste de toutes les questions et des préoccupations sur cette question aux fins de la prochaine réunion.

e) Nouvelles affaires : Joséphine Piché présente un exposé sur l'élaboration d'un règlement administratif de la bande sur la surveillance des chiens. Mme Piché signale que plusieurs enfants ont été mordus par les chiens errants au cours de la dernière année. Elle croit qu'un règlement administratif devrait être élaboré en vue d'exiger des résidents de la bande qu'ils tiennent leurs chiens en laisse et que le règlement soit mis en vigueur sous peine d'amendes imposées aux membres de la bande qui ne respectent pas le règlement. Elle suggère également que le gestionnaire à l'entretien des immeubles de la bande occupe le poste de surveillant à temps partiel des chiens, au besoin.

Le chef demande à Mme Piché si elle est prête à mener un sondage de porte en porte dans la réserve afin de connaître l'opinion des gens sur cette question. Mme Piché déclare qu'elle serait prête à le faire. Le gestionnaire de la bande est nommé en vue d'aider Mme Piché à rédiger un questionnaire que le secrétaire dactylographiera. Mme Piché utilisera ce questionnaire pour effectuer son sondage et rendra compte au conseil des résultats de ce dernier lorsqu'il sera terminé.

6. Fin de séance :

Le conseiller George Ledoux, appuyé par la conseillère Marie Bellegarde, propose :

"Que la réunion du conseil soit ajournée et qu'elle soit convoquée à nouveau le 13 mars à 9 h 30." Adoptée à l'unanimité.

_____ _____

Allan Poitras, gestionnaire de la bande — Le chef Roy Iron

8. ÉLABORATION DE POLITIQUES

8.1 Introduction

Il incombe au chef et au conseil de bande d'élaborer des politiques sur diverses questions relatives aux opérations, aux programmes et aux services de la bande. On nomme politiques les décisions importantes prises par le chef et le conseil en vue d'accomplir une action, de le faire d'une certaine façon et d'établir un plan d'action. Lorsqu'un règlement administratif est adopté ou qu'un règlement est pris, il s'agit d'une politique mise par écrit. Le conseil de bande a la responsabilité, à titre de représentant élu des citoyens, d'élaborer des politiques et de voir à ce que ces politiques soient respectées par le personnel de la bande.

Les politiques doivent être élaborées après un examen approfondi de toutes les questions en cause. Le processus de précision des politiques fait en sorte que, lors d'un conflit ou de la contestation d'une question sur un point particulier, une politique existe afin d'orienter de façon explicite le processus décisionnel du conseil de la bande et des employés de la bande, sur la façon dont il faut traiter une question particulière. Ces politiques font en sorte que le conseil de bande n'est pas tenu de se rencontrer pour décider toute question mineure qui peut survenir; avec des politiques établies, il existe des lignes directrices en matière de prise de décisions pour aider les administrateurs de la bande. Les politiques de la bande doivent être mises explicitement par écrit et doivent pouvoir être consultées par les membres de la bande.

Les politiques doivent exprimer les aspirations et les préoccupations de l'effectif général de la bande et favoriser ses membres dans l'ensemble. Les comités communautaires et les assemblées de la collectivité peuvent être utilisés afin de garantir la participation de la collectivité au processus d'orientation stratégique de la bande. Les politiques doivent être examinées de façon régulière et mises à jour afin de tenir compte des préoccupations de la collectivité et des changements qui surviennent.

Il importe de souligner que l'élaboration de politiques doit tenir compte des exigences juridiques et contractuelles des organismes de financement, de réglementation et des organismes gouvernementaux. Par exemple, les politiques relatives au transport médical doivent se conformer aux lignes directrices établies par Santé et Bien-être social Canada, Direction générale des services médicaux (consulter l'annexe II relativement aux lignes directrices de la DGSG sur le transport médical).

8.2 Lignes directrices relatives à l'élaboration de politiques

L'élaboration et l'examen des politiques devraient avoir lieu de façon régulière. L'élaboration des politiques comprend généralement les quatre étapes suivantes :

1) **Planification** - La plupart des organismes adoptent un processus régulier de planification - au moins une fois par année - qui comprend la définition et l'examen de leur mission ou de leur objectif (global et pour chaque service ou domaine), de leurs buts, de leurs objectifs et des stratégies pour atteindre ces buts et ces objectifs. Une bande peut élaborer des plans tant à court terme (un an) qu'à long terme (jusqu'à cinq ans ou plus). On désigne parfois ces plans "plans opérationnels".

   Ce processus de planification nécessite souvent l'établissement de priorités, notamment préciser les buts les plus importants à atteindre à court terme. Les politiques et les budgets d'un organisme traduiront par la suite ces décisions, ces objectifs et ces stratégies établis au cours du processus de planification. Les politiques de chaque service servent à déterminer comment les ressources (le personnel et le financement) seront utilisés.

   Pour les Premières nations, les aspirations et les priorités des membres des bandes sont une partie importante du processus de planification. Il existe diverses façons de faire participer les membres au processus de planification et de prise de décisions. (Consulter C. Participation de l'effectif de la bande à la page 54.)

2) **Direction** - Il faut ensuite diriger le personnel de l'organisme sur la façon de mettre en oeuvre les buts, les objectifs et les politiques élaborés au cours du processus de planification. Il faut remettre à ces derniers les décisions stratégiques, les lignes directrices en matière de procédures et de budget et d'autres directives issues du processus de planification. Il faut ensuite dire au personnel ce qu'on attend de lui sur le plan des réalisations et des services.

3) **Supervision** - La haute direction de l'organisme sera responsable de la supervision, de la mise en oeuvre courante du plan opérationnel. Cela signifie l'élaboration d'objectifs détaillés pour des services particuliers ainsi que des descriptions d'emploi (au plan général) et des plans de travail (plus précis) pour les membres individuels du personnel. Le gestionnaire de la bande, par l'entremise de rencontres individuelles et de rencontres de groupe du personnel, peut évaluer de façon périodique les progrès réalisés.

4) **Examen** - Il importe de procéder de façon régulière à une planification ou à des examens opérationnels. Examiner la réussite du plan original revêt une grande importance. Par exemple, un examen approfondi des plans opérationnels d'une durée d'un an peut avoir lieu après six mois. Les facteurs ayant des répercussions sur les priorités qui touchent les programmes et les projets ainsi que la mise en oeuvre réelle d'un plan opérationnel peuvent changer et ont besoin d'être examinés. Pour divers motifs, il peut s'avérer nécessaire de modifier le plan opérationnel initial. Ces examens peuvent donner lieu à des modifications ou à des "rajustements stratégiques" du plan.

De tels examens comportent également un processus intégré d'évaluation. Les objectifs définis dans le cadre de chaque programme peuvent être mesurés par rapport à ce qui a été réalisé. Parallèlement, les objectifs fixés pour chaque employé, tels que définis dans leur plan de travail, peuvent aussi être évalués. De cette façon, le personnel, la direction et le conseil de bande disposent d'un moyen plus concret d'évaluer leurs divers services et peuvent, grâce à ces examens, trouver des moyens de les améliorer.

Le tableau de la page suivante, "Planification et éléments opérationnels d'une bande indienne" illustre certains de ces facteurs et processus de la planification et de la mise en oeuvre des plans opérationnels et des services d'une bande.

Tableau 2 : Planification et éléments opérationnels d'une bande indienne

Compétences : Gouvernement fédéral, Loi sur les Indiens, GRC, gouvernement provincial, etc.

Lobby/groupes d'influence
- Movement des droits des Indiens
- Environnementalistes
- Movement des droits de pêche

Établissement des buts :
Quels sont les buts et les objectifs de la bande ?

Population cible
1. Bénéficiaires (membres de la bande)
2. Collaborateurs (conseil tribal)

Définir : **Mission** - Objectifs de l'administration de la bande
Objectives - Étapes pour atteindre les buts
Stratégies - Méthodes adoptées pour atteindre les objectifs

Rajustements stratégiques

Gestion générale - Conseil de bande (politique)

- Veiller à ce que des SERVICES soient fournis aux membres de la bande.
- Établir des POLITIQUES (qui traduisent les buts et la philosophie de la bande) afin d'orienter l'organisme.
- Donner des DIRECTIVES au gestionnaire de la bande afin d'assurer que les politiques sont suivies et que les objectifs et les buts sont atteints.
- Autoriser le BUDGET ANNUEL, les dépenses mensuelles et les réaffectations budgétaires au besoins.
- Approver les décisions en matiére de PERSONNEL (embauche et cessation d'emploi).

Gestion opérationnelle - Gestionnaire de la bande (administratif)

- Assurer l'ORIENTATION courante, le contrôle budgétaire et la supervision du personnel et veiller à ce que les politiques et les directives du conseil de bande soient mises en oeuvre.
- Établir des MÉTHODES ou des lignes directrices sur la façon dont les tâches doivent être effectuées.
- Définir les DESCRIPTIONS D'EMPLOI - descriptions générales des fonctions professionnelles du personnel.
- Préparer des PLANS DE TRAVAIL, qui comprennent la description quotidienne des tâches du personnel et les objectifs associés à chaque tâche et les délais qui s'y rapportent.

Rajustements stratégiques

Intrants
- financement
- heures de travail, main-d'oeuvres
- exigences
- données

Processus à valeur rajoutée
- services
- exécution de programme

Extrants (services)
- financement
- conseils
- information
- direction

Ressources internes
- information
- financement
- main-d'oeuvre

8.3 Politiques des bandes

Cette partie contient des modèles des politiques d'une bande ou des lignes directrices sur l'élaboration de politiques sur les sujets suivants :

a) appartenance aux bandes
b) logement
c) aide aux aînés

Les conseils de bande pourront s'inspirer de ces exemples lors de l'élaboration de leurs propres politiques sur ces questions.

a) Élaborer une politique d'appartenance à la bande

1. Généralités

Les bandes qui n'exercent pas de contrôle sur leur effectif sont régies par les dispositions sur l'effectif de l'article 11 de la Loi sur les Indiens. En vertu de ces dispositions, quiconque est inscrit à titre d'Indien et est affilié à une bande particulière devient automatiquement membre de cette bande.

Depuis que des changements ont été apportés à la Loi sur les Indiens le 28 juin 1985 (rétroactifs au 17 avril 1985), les bandes peuvent maintenant contrôler leur propre effectif si elles le veulent conformément à la version modifiée de cette loi. Dans la nouvelle version de la Loi sur les Indiens (qui a fait du projet de loi C-31 une loi), les Affaires indiennes continuent de conserver une liste de toutes les personnes ayant droit au statut d'Indien inscrit. Cependant, le statut d'Indien inscrit et l'appartenance à une bande ne sont pas identiques. Faire partie du Registre des Indiens ne donne pas automatiquement droit d'appartenir à une bande lorsque la bande exerce le contrôle de son propre effectif.

La nouvelle loi qui permet aux collectivités d'exercer un contrôle sur leur propre effectif exige que les bandes comprennent parfaitement quelles personnes ont droit au statut d'Indien inscrit et peuvent appartenir à une bande, celles qui sont admissibles à une bande et le genre de règle que les bandes doivent appliquer, lors de l'exercice du contrôle de leur effectif.

Une bande peut exercer le contrôle de son propre effectif après s'être conformée aux étapes suivantes :

1) L'administration de la bande a informé son effectif de son intention de prendre en charge le contrôle de l'effectif.

2) La majorité des électeurs de la collectivité ont accepté d'endosser les responsabilités associées au contrôle de l'effectif ainsi que des règles précises ou du code d'appartenance à l'effectif.

3) L'administration de la bande a informé le ministre des Affaires indiennes de l'intention de la bande de prendre en charge le contrôle de son effectif.

Après avoir franchi ces étapes et si les règles d'appartenance à la bande respectent les droits acquis, le ministre transfèrera le contrôle de l'effectif à la bande. Cependant, il faut souligner que la participation de la collectivité est cruciale à l'élaboration de règles et de codes d'appartenance à la bande. Pour que les règles d'appartenance à la bande soient approuvées à l'échelon fédéral, ces dernières doivent être approuvées par la majorité des électeurs de la bande. On conseille également aux bandes de prendre conseil auprès de leurs avocats lors de l'élaboration des politiques et des codes d'appartenance.

2. Information, formation et aide offertes par les Affaires indiennes et du Nord

a) Publication sur l'effectif des bandes indiennes

Le ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada a publié une brochure intitulée "L'effectif des bandes indiennes" qui contient des renseignements détaillés sur les nouvelles dispositions d'appartenance aux bandes indiennes ainsi que les lignes directrices concernant la rédaction de codes d'appartenance aux bandes indiennes et des méthodes permettant de faire participer la collectivité à l'élaboration de ce code.

b) Cours d'appartenance aux bandes

L'AINC offre deux cours sur l'appartenance aux bandes indiennes. Il s'agit notamment :

. **Inscription au Registre des Indiens**

Ce cours de cinq jours a pour but de former les administrateurs des programmes d'appartenance aux bandes afin qu'ils puissent dûment exécuter toutes les tâches qui se rapportent à l'administration de leurs programmes d'appartenance. Les séances traitent de tous les aspects de l'effectif et soumettent les participants à des exercices qu'ils pourront consulter ultérieurement.

. **Cours des codes d'appartenance**

Ce cours de deux jours vise à offrir aux bandes les éléments qui leur permettront de commencer à mettre sur pied leur propre système d'appartenance et leur donnera un aperçu des méthodes et des formes de compte rendu à soumettre au ministère.

Pour obtenir plus de renseignements concernant ces cours, communiquez avec le service suivant :

Formation - Terres, revenus et fiducie
Planification et coordination des politiques
Affaires indiennes et du Nord
Tél. : 1 - (819) - 997-8283

c) Aide financière fournie aux bandes et organismes

Les bandes qui désirent mettre au point leur propre code d'appartenance peuvent bénéficier de subventions accordées pour financer les coûts associés à l'élaboration de ces codes.

Le gouvernement fédéral a également affecté des fonds à l'intention des organismes qui aident les individus à se réinscrire ou à s'inscrire pour la première fois. Les organismes peuvent faire une demande de contribution financière au gouvernement en vue de :

- fournir de l'information, de l'orientation, une aide et des conseils aux personnes qui désirent faire une demande de statut d'Indien inscrit et d'appartenance à une bande;
- aider ces derniers à réunir l'information pour appuyer leurs demandes; et
- élaborer et mettre en oeuvre des programmes en vue d'informer les gens de leurs droits.

b) Politique du logement des bandes

Introduction

Les conseils de bande doivent élaborer des politiques et des méthodes explicites afin d'aider à gérer leur programme de logement. Cette partie du guide traitera brièvement des renseignements suivants :

- le pouvoir du conseil de bande de prendre des règlements administratifs en matière de logement et autres immeubles dans la réserve et l'intérêt à mettre sous forme de règlement administratif une politique du logement;
- les trois compétences en matière de logement dans la réserve;
- les facteurs importants à retenir lorsqu'on élabore une politique du logement.

Pouvoirs du conseil de bande

En vertu de l'article 81 de la Loi sur les Indiens, "Pouvoirs du conseil", les conseils de bande ont le pouvoir de prendre des règlements administratifs afin de réglementer la construction, la réparation ainsi que l'usage des bâtiments, qu'ils appartiennent à la bande ou à des membres de la bande pris individuellement. Si la politique du logement existe sous forme de règlement administratif, tous les résidents de la réserve seront liés juridiquement par cette dernière et comme toute autre loi, elle sera applicable par l'entremise du système judiciaire. Le recours à une résolution du conseil de bande, comme mécanisme de rechange, n'est peut-être pas la meilleure démarche à suivre si le conseil désire appliquer sa politique du logement.

Compétences en matière de logement

Les trois principales compétences en matière de logement sont les suivantes :

1. Chef et conseil : - Le pouvoir d'administrer les politiques du logement appartient au chef et au conseil.
2. Comité local du logement : - Le pouvoir d'administrer la politique du logement est délégué à un comité local composé de membres élus et non élus de la bande.
3. Conseil tribal : - Le pouvoir d'administrer les questions relatives au logement est délégué au conseil tribal du district.

La taille de l'effectif d'une bande est le facteur qui pèsera le plus dans la décision de confier la responsabilité de l'exécution d'un programme de logement de la bande à un organisme autre que le conseil de bande.

- Dans les bandes plus petites, les conseils de bande conserveront vraisemblablement la responsabilité d'administrer la politique du logement, surtout lorsque l'on construit une ou deux unités de logement seulement par année dans la réserve.

- Les conseils de bande qui représentent les bandes les plus importantes peuvent décider de désigner un organisme particulier (un comité local du logement) pour administrer la politique du logement en leur nom, en particulier s'ils (le chef et le conseil) disposent de peu de temps ou n'ont pas le temps de le faire de façon adéquate.

- Peu importe l'importance de leur effectif, les bandes peuvent décider de déléguer la responsabilité d'élaborer, de mettre en oeuvre et de gérer leur politique du logement à un conseil tribal.

L'élaboration d'une politique du logement

En consultation avec les représentants autochtones, la Direction du logement des Affaires indiennes et du Nord est en voie d'élaborer une nouvelle politique du logement. Les représentants autochtones ont fait part de la nécessité d'élaborer une politique souple qui permette aux gouvernements des bandes de traiter des situations particulières dans de nombreuses réserves. Dans la foulée des principes de l'autodétermination et de l'autosuffisance, la nouvelle politique encouragera les conseils de bande à élaborer leur propre politique de logement en vue de l'appliquer dans leurs collectivités.

Lors de l'élaboration d'une politique ou d'un règlement administratif en matière de logement, le conseil doit veiller à ce que le système de répartition des terres de la bande complète sa politique et(ou) règlement administratif en matière de logement. De plus, la politique et le règlement administratif ne doivent pas s'opposer aux autres politiques et règlements administratifs de la bande.

Le conseil de bande pourrait consulter un avocat afin de l'aider à rédiger sa politique du logement ou pour en faire l'examen. Si la bande décide d'adopter une politique du logement sous forme de règlement administratif, le règlement administratif doit être envoyé au ministre afin que ce dernier l'autorise. Le règlement administratif entrera en vigueur s'il n'est pas rejeté par le ministre dans les 40 jours qui suivent (consulter également la partie qui traite des règlements administratifs, à la page 12).

Les conseils de bande désireront peut-être examiner les facteurs suivants lors de l'élaboration d'une politique du logement afin de trouver ce qui convient le mieux à leur situation particulière. Une politique du logement devrait tenir compte des points suivants et définir de façon explicite les modalités et les méthodes à utiliser.

1) **Pouvoirs du conseil de bande.** Le conseil doit examiner et discuter l'article 81 de la Loi sur les Indiens qui définit les pouvoirs du conseil de bande de réglementer la construction, la réparation ainsi que l'utilisation de tous les bâtiments de la réserve (qu'ils appartiennent à la bande ou qu'ils appartiennet à des membres de la bande individuellement).

2) **Comité du logement** - Le conseil se demandera également s'il doit créer ou non un comité local du logement. S'il décide de créer un comité du logement, il faudra qu'il en précise de façon explicite la composition, les pouvoirs, les attributions ainsi que son rôle et ses responsabilités (consulter également Exemple des responsabilités du comité du logement à la page 38).

3) **Autres politiques et règlements administratifs de la bande** - Le règlement administratif ou la politique du logement de la bande doit compléter son système de répartition des terres et ne doit pas s'opposer aux autres politiques ou règlements administratifs de la bande.

4) **Droits acquis** - Comment traiter les droits acquis - les droits qui existaient avant l'adoption d'une politique ou du règlement administratif du logement ?

5) **Propriété** - Quelle sera la politique de la bande relative aux propriétés suivantes :

- unités appartenant à la bande;
- unités appartenant à des membres individuels;
- unités appartenant à des commerces ?
- Quand et dans quelles conditions la propriété sera-t-elle transférée à un individu ?

6) **Répartition des logements** - De quelle manière les logements (les nouveaux logements et les logements vacants) seront-ils répartis ?

- Quels seront les critères d'admissibilité ?

- Les unités de logement devront-elles être réparties selon des critères de "besoin". De quelle façon établira-t-on les priorités dans le cas des personnes répondant aux critères de "besoin" ?

- Lors de la détermination du "besoin" et de l'établissement de priorités à cet égard, les facteurs à retenir pourraient être la taille de la famille, la santé de ses membres, si les membres habitent actuellement dans la réserve, les facteurs de surpopulation (le nombre de pieds carrés occupés par chaque membre de la famille dans les unités de logement actuelles), les facteurs d'emploi/de stabilité, l'âge des unités de logement occupées par des personnes qui habitent des logements qui ne valent pas la peine d'être rénovés, etc.

7) **Politique distincte concernant les membres en vertu du projet de loi C-31 ?** La bande pourrait souhaiter adopter une politique/des critères différents concernant l'établissement de priorités en matière de répartition de logements à l'intention des personnes devenues membres de la bande en vertu du projet de loi C-31 (l'AINC a établi des directives en matière de politique à cet égard).

8) **Réparations et rénovations** - Quelle sera la politique de la bande en ce qui a trait aux réparations et aux rénovations des unités de logement ? (Cette question se rapporte aux questions 9 et 10 - comment répartir entre la bande et le locataire les responsabilités à cet égard ?)

- Comment établir des priorités en ce qui a trait aux réparations et aux rénovations dont la bande serait responsable ? Les facteurs comme la santé et la sécurité, les exigences en matière d'urgence des réparations/des rénovations et l'objectif visant à porter au maximum la durée de vie des unités de logement d'une façon qui soit rentable sont des facteurs qu'il faudra examiner.

9) **Responsabilités de la bande** - Ces dernières doivent être définies de façon explicite. La politique doit comprendre les responsabilités de la bande dans les domaines suivants :

  - électricité
  - eau
  - dommages, rénovations et réparations requises
  - assurances
  - enlèvement de la neige
  - ordures ménagères

- La bande souhaitera peut-être avoir des politiques spéciales à l'intention des membres de la bande sur les questions concernant l'aide sociale, les aînés, les retraités et les politiques sur les indemnités au conjoint.

  - Par exemple, en ce qui a trait aux frais des services publics, la bande pourrait avoir une politique selon laquelle son service de développement social et d'aide sociale sera responsable de tous les frais des services publics (sauf les frais de téléphone) des bénéficiaires de l'aide sociale de la bande.

  - Parallèlement, la bande pourrait endosser la responsabilité financière du paiement des services publics (sauf le téléphone) des citoyens âgés, des retraités et des personnes qui reçoivent des allocations au conjoint.

10) **Responsabilités des locataires** - Ces dernières doivent être clairement définies et pourraient se rapporter aux mêmes articles que ceux énumérés au point 9.

11) **Relogement des unités existantes** - Quelle sera la politique de la bande en ce qui a trait à la relogement des unités existantes ? Ces facteurs pourraient être les suivants :

- A quelles conditions ?
- Processus d'approbation ?
- Répartition des coûts/coûts
- Choix de l'emplacement (uniquement sur les lots résidentiels ainsi désignés dans le plan communautaire ?)

12) **Procédure de griefs** - De quelle manière se régleront les plaintes ? Il faudra formuler de façon explicite une procédure de grief.

13) **Structure de paiement** (le cas échéant) - Cette dernière devrait contenir les éléments suivants :

- méthode de détermination des frais de location;
- barème de paiements; et
- quelle sera la politique et la méthode à suivre lorsque les paiements du loyer ne seront pas versés ?

14) **Entente avec les locataires** (applicable uniquement aux bandes qui disposent d'un règlement administratif en matière de logement) - Si la bande a adopté un règlement ou une politique en matière de logement, des ententes doivent être conclues avec les locataires et chaque locataire doit en signer un exemplaire afin d'indiquer qu'il a lu le règlement administratif et qu'il le comprend.

15) **Dispositions concernant les pénalités** (applicable uniquement aux bandes qui disposent d'un règlement administratif et d'une politique en matière de logement)

- Les décisions doivent être prises uniquement à l'égard de pénalités qui découlent d'une infraction à l'égard d'une partie ou d'une autre du règlement administratif.

16) **Unités vacantes** - Quelle sera la politique en matière de logements vacants ?

- Quelle forme d'avis exigera-t-on des locataires qui prévoient quitter les unités de logement de la bande (de manière temporaire ou de façon permanente) ?

- Prendra-t-on des dispositions afin d'empêcher le vandalisme dans les unités temporairement vacantes ?

17) **Unités abandonnées**

- Quelles seraient les conditions permettant de déterminer qu'une unité a été "abandonnée" ?

- Quel processus permettra d'évincer de façon officielle les locataires absents qui n'ont fourni aucun avis préalable et les informer que l'unité qu'ils occupaient a été réaffectée ?

18) **Article 6 - Programme de logement de la SCHL** - Quelles parties de la politique du logement de la bande s'appliquera aux maisons construites en vertu de l'article 6 du programme de logement de la SCHL ? Existe-t-il des politiques particulières à cet égard ? Par exemple :

- La bande envisagera-t-elle l'approbation des demandes qui exigent une garantie ministérielle de l'AINC en vertu de l'article 6 du programme de logement de la SCHL ?

19) **Normes de construction** - Ces normes désigneront les politiques suivantes :

- Adoption de codes de bâtiment, notamment le Code national du bâtiment.
- Politique concernant l'inspection des unités.

20) **Modifications** - La bande adoptera-t-elle une politique d'examen régulier de la politique du logement et apportera-t-elle des modifications au besoin ?

- Cet examen pourrait être effectué grâce à une réunion annuelle ayant pour objectif d'examiner la politique du logement et à laquelle participeraient le conseil de bande et l'effectif.

- Les modifications devront-elles être ratifiées par une majorité d'électeurs de la bande lors de cette réunion ?

c) Exemple de politique d'aide aux aînés

Introduction

Compte tenu des contributions importantes des aînés à la vie de la bande, certaines bandes ont créé un programme d'aide aux aînés. L'objectif de ces programmes vise à aider de multiples façons les personnes âgées à conserver leur autonomie et à faire en sorte que leur "âge d'or" soit le plus agréable et le plus confortable possible.

Le gestionnaire de la bande serait responsable du programme d'aide aux aînés qui serait planifié en collaboration avec le conseil de bande et les membres pertinents du personnel de la bande.

Voici une liste des services qui pourraient être offerts dans le cadre d'une politique d'aide aux aînés.

Services offerts aux aînés

Une politique d'aide aux aînés consisterait en les services suivants :

1) Fourniture du bois, du gaz propane et de l'électricité nécessaires aux fins du chauffage et(ou) de la cuisson.

2) Aide à l'entretien et au ménage des domiciles et des jardins.

3) Aide relative aux repas, au transport et au ménage, lorsque cette dernière est requise. (Ces services seraient mis en oeuvre en partie par la Direction générale des soins spéciaux et des soins à domicile.)

4) Construction et(ou) amélioration de la maison, le cas échéant, afin d'assurer que les personnes âgées disposent d'installations sanitaires intérieures et de conditions de vie agréables.

5) Fourniture du transport aux fins des soins médicaux et dentaires, des événements culturels récréatifs, etc., le cas échéant.

6) Aide concernant toute autre tâche au besoin.

7) Fourniture d'installations appropriées à des fins récréatives et culturelles et programmes d'activités à l'intention des aînés.

9. Portefeuilles des conseillers

9.1 Introduction

Certaines administrations des bandes travaillent selon un système de "portefeuilles". En vertu de ce système, chaque conseiller de la bande reçoit un (ou plusieurs) portefeuille(s) - généralement dans un domaine dans lequel le conseiller possède le plus d'expérience et(ou) auquel il s'intéresse le plus. Puis, le conseiller se "spécialise" dans ce domaine en accomplissant les tâches suivantes :

- étudier la documentation pertinente;
- communiquer régulièrement avec les membres du personnel de la bande qui travaillent dans les services connexes;
- suivre une formation et participer à de courts ateliers offerts dans ce domaine;
- participer aux conférences et aux rencontres pertinentes; et
- informer le conseil et lui fournir des conseils sur l'élaboration de politiques, la budgétisation et la prise de décisions dans ce domaine.

Le système de portefeuille est avantageux puisque tous les conseillers, ne disposent pas du temps nécessaire pour connaître à fond tous les domaines de l'administration de la collectivité; ce système attribue un domaine particulier de responsabilités à chaque conseiller sur lequel ce dernier se concentre et dans lequel il devient un "expert" (en plus de ses fonctions régulières de conseiller au sein du conseil).

Si le conseil de bande décide d'établir un comité communautaire afin de l'aider dans un domaine particulier, le conseiller attitré est généralement nommé président de ce comité. Comme président du comité, ce conseiller rédige les ordres du jour des réunions du comité, s'assure que les réunions se déroulent de façon méthodique et professionnelle et que les procès-verbaux sont rédigés de façon appropriée.

Le conseiller sert également de lien entre le comité et le conseil et rend compte de façon régulière des réunions du comité en présentant les procès-verbaux des réunions au conseil (qui seront signés par le président du comité afin d'en confirmer la validité). Le conseil peut ensuite discuter et ratifier les recommandations et conclusions des comités.

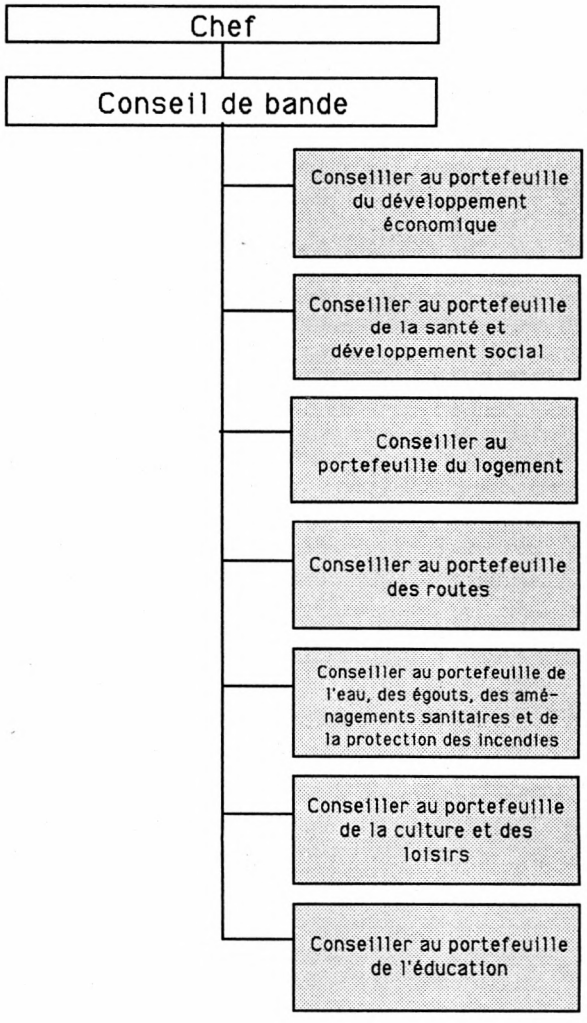
Un autre système, utilisé dans les régions où la réserve s'étend sur une vaste superficie géographique, consiste à diviser la réserve en quartiers. Par exemple, lorsqu'une bande est divisée en cinq collectivités distinctes, un conseiller est nommé ou élu dans chaque collectivité particulière ou zone géographique. Selon ce système, le conseiller de cette région ou de ce quartier est responsable de tous les services et programmes dans cette région. Il s'agit d'un autre type de "spécialisation" - en fonction du secteur géographique dont un conseiller est responsable et qui agit à titre de représentant des membres de la bande qui habitent cette région particulière et de leurs préoccupations. Selon ce système, tous les conseillers n'ont pas à connaître toutes les questions visant l'ensemble de la région géographique en cause - et peuvent se concentrer sur les questions et programmes de leur propre quartier ou secteur.

La partie suivante offrira des exemples des responsabilités des portefeuilles des conseillers dans les domaines du développement économique, de la santé et du développement social, du logement, des routes, de l'eau, des égouts, des aménagements sanitaires et de la protection contre les incendies, de la culture et des loisirs et de l'éducation.

9.2 Exemple des responsabilités des portefeuilles des conseillers

Cet exemple illustre les responsabilités des portefeuilles des conseillers qui pourraient servir de lignes directrices à la définition des rôles et des responsabilités des conseillers affectés aux portefeuilles de l'administration des bandes. Le tableau suivant énumère les différents portefeuilles de l'administration des bandes. Les responsabilités de ces portefeuilles sont exposées dans les pages qui suivent.

Portefeuilles de l'administration des bandes



a) **Conseiller au portefeuille de la santé et du développement social - responsabilités**

Sous réserve des objectifs et des politiques énoncés par le chef et le conseil, le conseiller au portefeuille de la santé et du développement social aura la responsabilité de superviser l'administration et la coordination de tous les programmes de santé et de développement social dans la réserve, et de veiller à s'assurer que les objectifs des programmes sont atteints. Plus particulièrement, le conseiller au portefeuille de la santé et du développement social s'acquittera des tâches suivantes :

1) Travailler avec le comité de la santé et du développement social (généralement à titre de président du comité) en vue d'exécuter le programme de façon efficiente dans la réserve.

2) Conjointement avec le gestionnaire de la bande et le comité, veiller à ce que tous les programmes et services qui relèvent de ce secteur soient mis en oeuvre et administrés de manière efficiente, conformément aux objectifs établis, et offrent les services requis dans le cadre des lignes directrices budgétaires.

3) Veiller à ce que les autres ministères et organismes pertinents soient mis au courant des buts et des objectifs de la bande.

4) Veiller à ce que tous les autres organismes visés présentent des rapports concernant leur domaine de responsabilité afin d'aider à coordonner les programmes sur la santé et le développement social dans la réserve.

5) Tenter de soulager le taux élevé de chômage, c'est-à-dire déterminer la formation manquante, offrir des conseils sur les possibilités offertes au niveau de l'emploi et de la formation et travailler avec le gestionnaire de la bande à préparer un projet d'assistance-travail et d'autres propositions de création d'emplois.

6) Veiller à favoriser les programmes d'éducation, de prévention et(ou) de réadaptation, aider à surmonter et à prévenir certains des problèmes avec lesquels les membres des bandes sont aux prises.

7) Aider à l'élaboration d'installations et de services communautaires.

8) En collaboration avec le gestionnaire de la bande et le comité, participer à l'évaluation annuelle du personnel, des programmes et des services et des directions générales de la santé et du développement social. L'évaluation annuelle comprendra un rapport annuel détaillé sur la programmation de l'année, les réalisations et les recommandations ainsi que les propositions en vue du budget et de la programmation de l'année suivante.

9) Exécuter toute tâche pertinente demandée par le chef et le conseil.

b) Conseiller au portefeuille du logement - responsabilités

Le conseiller au portefeuille du logement pourrait s'acquitter des responsabilités suivantes :

1) Servir de liaison entre le comité du logement, le conseil de bande et l'effectif général de la bande en ce qui a trait à la politique du logement de la bande. (Consulter la politique du logement de la bande à la page 38.)

2) Jouer le rôle de président du comité du logement, s'acquitter de ses responsabilités à titre de membre du comité du logement (énumérées à la page 61) et présenter le procès-verbal de chaque réunion du comité du logement à la prochaine réunion du conseil de bande.

3) Le conseiller au portefeuille du logement, ainsi que les autres membres du comité du logement solliciteront de façon régulière l'opinion des membres de la bande en ce qui a trait à la politique du logement et feront part de cette opinion aux membres du conseil de bande.

c) Conseiller au portefeuille des routes - responsabilités

Les responsabilités du conseiller au portefeuille des routes pourraient être les suivantes :

1) Servir de lien entre les membres de la bande, le personnel et le conseil en ce qui a trait à la politique sur l'entretien et l'aménagement des routes.

2) Formuler des recommandations au conseil de bande concernant la planification, la budgétisation et le programme de l'aménagement de nouvelles routes et de l'entretien des routes, y compris l'empierrement, l'installation et la réparation de ponceaux et l'affichage de la signalisation le long des routes. (Le conseiller peut consulter le personnel responsable à cet égard.)

3) Communiquer avec les membres de la bande et s'informer de leurs préoccupations en ce qui a trait à la politique d'aménagement et d'entretien des routes et les communiquer au conseil de bande.

4) Aider à résoudre tout problème qui survient dans ce domaine.

5) En collaboration avec le gestionnaire de la bande et le personnel pertinent, rédiger un rapport annuel sur les réalisations de l'année précédente et formuler des recommandations sur les objectifs et les politiques de la nouvelle année financière ainsi que le budget proposé concernant les autres afin de le présenter au conseil de bande.

d) Conseiller au portefeuille des eaux, des égouts, des aménagements sanitaires et de la protection des incendies - responsabilités

Le conseiller au portefeuille des eaux, des égouts, des aménagements sanitaires et de la protection des incendies pourrait s'acquitter des responsabilités suivantes :

1) Servir de liaison entre les membres de la bande, le personnel et le conseil en ce qui a trait aux services et politiques en matière d'eau, d'égout, d'aménagements sanitaires et de protection des incendies.

2) Communiquer avec l'effectif de la bande et s'informer de ses préoccupations en ce qui concerne les services et politiques en matière d'eau, d'égout, d'aménagements sanitaires et de protection des incendies et les communiquer au conseil de bande.

3) Aider à résoudre tout problème qui survient dans ces domaines.

4) Aider à négocier des ententes d'aide mutuelle avec les municipalités avoisinantes, le cas échéant.

5) Prendre en charge la responsabilité de la planification à court et à long terme ainsi que la budgétisation dans ces domaines; en collaboration avec le gestionnaire et le personnel pertinent de la bande, rédiger les rapports annuels dans ces domaines et formuler des recommandations au conseil de bande à chaque année sur la planification, les objectifs et la budgétisation pour l'année suivante.

e) Conseiller au portefeuille de la culture et des loisirs - responsabilités

Le rôle du conseiller au portefeuille de la culture et des loisirs consiste à établir un lien entre le comité de la culture et des loisirs, le conseil de bande, les membres de la bande et les organismes culturels et récréatifs extérieurs à la réserve, aider à la planification et à la mise en oeuvre d'installations, de services et de la programmation et promouvoir la participation des membres de la bande aux programmes culturels et récréatifs de la réserve. Le conseiller à la culture et aux loisirs joue un rôle d'intermédiaire et n'est pas tenu de diriger ou de gérer des équipes sauf s'il accepte de le faire.

Plus particulièrement, le conseiller au portefeuille de la culture et des loisirs pourrait s'acquitter des fonctions suivantes, en collaboration avec le comité de la culture et des loisirs :

1) Déterminer les besoins culturels et récréatifs de la bande.

2) Encourager la participation des membres de la bande dans la planification et l'organisation des manifestations.

3) Formuler des recommandations au conseil de bande en ce qui a trait à :

- la programmation annuelle;
- le budget et les installations nécessaires;
- la participation nécessaire de bénévoles dans le cas de chaque programme.

4) Aider le comité de la culture et des loisirs à établir des priorités en matière de programmes, en composant avec les restrictions budgétaires.

5) Aider à organiser et à mettre en oeuvre des programmes culturels et récréatifs qui, selon le conseil de bande et le comité, devraient être prévus pour la bande, notamment :

- les installations;
- la participation des bénévoles;
- la formation d'entraîneurs et d'arbitres;
- dresser une liste des activités;
- la publicité des manifestations et des événements;
- la recherche de commanditaires en vue d'activités particulières, notamment les journées sportives;
- veiller à ce que les activités soient coordonnées de façon à ce qu'elles n'entrent pas en conflit avec d'autres manifestations ou activités ayant lieu dans la réserve ou dans la région avoisinante.

6) Exercer une supervision des programmes et des activités.

7) Encourager et appuyer les bénévoles, les entraîneurs, les arbitres et les participants.

8) Recommander au conseil toute modification concernant l'organisation des activités ou l'établissement de priorités à cet égard.

9) Fournir des rapports mensuels au conseil de bande sur les réunions du comité de la culture et des loisirs ainsi que sur les programmes, les activités et les difficultés rencontrées, etc.

10) Évaluer les entraîneurs, les arbitres et les participants dans l'optique d'une formation ou d'un entraînement avancés.

11) Veiller à ce que les possibilités de formation en cours d'emploi et de perfectionnement en art de diriger soient fournies de façon à ce que la qualité du programme des loisirs s'améliore de façon continuelle.

12) Veiller à ce que les membres de la bande soient bien informés sur toutes les activités culturelles et récréatives; encourager la formulation de commentaires constructifs de la part des membres de la bande.

13) Veiller à ce que les deux sexes et tous les groupes d'âge aient accès à des programmes qui répondent à leurs besoins.

14) Veiller à ce que toutes les activités culturelles et récréatives organisées sous la bannière de la bande soient canalisées par le conseiller au portefeuille de la culture et des loisirs.

15) Fournir un rapport annuel détaillé sur la programmation annuelle, les réalisations ainsi que les recommandations y compris une proposition en vue du budget et de la programmation de l'année suivante, en collaboration avec le comité de la culture et des loisirs.

16) En collaboration avec le comité de la culture et des loisirs, fournir au conseil de bande, sur demande, d'autres rapports d'évaluation détaillés et des recommandations en ce qui a trait aux installations récréatives et culturelles et(ou) la programmation.

17) Poursuivre un perfectionnement professionnel personnel en participant aux ateliers de formation, aux séminaires et aux rencontres pertinentes, le cas échéant.

18) Mener toute autre activité pertinente au besoin.

f) Conseiller au portefeuille du développement économique - responsabilités

Le rôle d'un conseiller au portefeuille du développement économique consiste à coordonner et à prêter main-forte aux projets de développement économique et initiatives de la bande et de ses membres individuels et aider à augmenter l'autosuffisance économique des membres de la bande. Voici quelles pourraient être les responsabilités du conseiller au portefeuille du développement économique :

1) Appuyer les projets de développement économique de la bande et en assurer la coordination.

2) Accumuler des connaissances et devenir une source d'information en ce qui a trait aux programmes d'emploi, aux subventions, aux programmes de création d'entreprise et aux possibilités de financement disponibles; conseiller le conseil de bande ainsi que les membres de la bande à cet égard.

3) Aider à l'élaboration par la bande de nouvelles stratégies commerciales (notamment les entreprises en coparticipation avec d'autres réserves) et les membres individuels des bandes à l'intérieur et à l'extérieur de la réserve; aider à l'élaboration de propositions et de plans commerciaux destinés aux organismes de financement.

4) Jouer le rôle de conseiller dans le cas des exploitants commerciaux actuels de la bande qui désirent élargir ou diversifier leurs opérations et les aiguiller vers les organismes pertinents.

5) Assurer de bonnes relations et communications avec les organismes privés gouvernementaux appropriés.

6) Aider à la préparation des projets d'assistance travail et d'autres projets de création d'emploi.

7) Rédiger des rapports sur l'état de la question, les activités et les recommandations dans ce domaine et les soumettre au chef et au conseil à chaque trimestrie ou lorsque de nouvelles informations ou affaires surviennent.

8) Participer à tout atelier ou réunion de formation pertinente dans ce domaine, après avoir obtenu la permission du conseil et rendre compte au conseil de ces réunions et de ces ateliers.

9) Rédiger un rapport annuel en matière de développement économique, d'activités et formuler toute autre recommandation pour l'année suivante.

10) Mener toute autre activité connexe demandée par le conseil de bande.

g) Conseiller au portefeuille de l'éducation - responsabilités

Le conseiller au portefeuille de l'éducation sert de lien entre la commission scolaire (le comité de l'éducation) et le conseil de bande. Le conseiller au portefeuille de l'éducation joue généralement le rôle de président de la commission scolaire. Voici ce que pourraient être les responsabilités du conseiller au portefeuille de l'éducation.

1) Soumettre et communiquer au chef et au conseil de l'information provenant de la commission scolaire, notamment le procès-verbal des comités ainsi que le rapport et les décisions se rapportant à l'éducation; soumettre et communiquer à la commission scolaire l'information et les décisions pertinentes en provenance du chef et du conseil et assurer ainsi un lien de communication actif entre le chef et le conseil et la commission scolaire.

2) Remplir le rôle de président de comité de la commission scolaire, soit fixer des ordres du jour pour les réunions (avec le coordonnateur à l'éducation) et convoquer des réunions d'urgence au besoin.

3) Servir de lien avec la collectivité et faire connaître à la collectivité la politique en matière d'éducation. De plus, le conseiller fera part à la commission scolaire, au chef et au conseil de bande des préoccupations portées à son attention par la collectivité en matière d'éducation.

C. PARTICIPATION DE L'EFFECTIF DE LA BANDE

Cette partie traite des responsabilités de l'effectif de la bande au sein d'une administration communautaire, des méthodes permettant d'obtenir la participation et l'engagement de la collectivité, du rôle des comités communautaires et présente un exemple des attributions de nombreux comités communautaires.

1. Le rôle des membres de la bande au sein d'une administration communautaire

Les membres individuels des bandes ont également des responsabilités au sein de l'administration de la bande et leur participation joue un rôle important. Ils peuvent influencer la façon dont la réserve est dirigée en demeurant bien informés en ce qui concerne les politiques et les programmes, en s'assurant que les politiques et les décisions sont prises dans leur intérêt véritable et en faisant connaître aux membres du conseil leurs préoccupations ou les modifications qu'ils voudraient apporter. Les membres intéressés de la bande devraient faire partie du système démocratique de façon active et s'efforcer d'endosser la totalité ou une partie des responsabilités suivantes :

a) Nommer les personnes les plus compétentes aux postes de chef et de conseillers.

b) Voter pour les personnes appropriées non parce que ces gens sont des amis ou des parents mais parce qu'elles sont les personnes les plus aptes, possèdent le plus de connaissances et qu'elles prennent des décisions équitables.

c) Participer aux réunions de la bande de manière à connaître ce qui s'y passe en matière de politiques et de programmes du gouvernement de la collectivité.

d) Exprimer leurs préoccupations et faire part de leurs impressions aux membres du conseil de bande, soit de façon individuelle ou par l'entremise d'un groupe.

e) Offrir de jouer un rôle à titre de membre d'un comité communautaire dans un domaine où ils possèdent des connaissances ou auquel ils s'intéressent de façon particulière.

f) Lire les procès-verbaux des réunions du conseil de bande, les états financiers, les guides des politiques de la bande afin d'être bien informés des politiques et des activités de la bande.

2. Promouvoir la participation de la collectivité

Les membres de la bande devraient être bien informés et participer le plus possible à l'élaboration des politiques du gouvernement de la bande. Il existe de nombreuses méthodes pour aider à informer les membres de la bande et obtenir leur participation et leurs réactions. Pour atteindre un consensus lors des prises de décisions au sein de la collectivité, des mécanismes doivent être mis en place afin d'aider à promouvoir la participation de l'ensemble de l'effectif.

Réunions du conseil de bande :

- Les membres de la bande devraient être autorisés à participer à des réunions régulières du conseil de bande, s'ils le désirent. Aucun membre de la bande ne devrait être exclus, sauf en cas d'inconduite. (Cependant, le conseil de bande peut souhaiter tenir des réunions spéciales privées, fermées au public afin de traiter des questions délicates.)

- Les membres de la bande peuvent demander une audience personnelle au conseil en en faisant la demande à l'avance et en fournissant de l'information sur la nature de la demande de manière à ce que le conseil puisse mettre un exposé à l'horaire de leur prochaine réunion. Les membres du conseil de bande devraient prévoir une période durant les réunions afin d'écouter et de traiter des préoccupations de l'effectif. Lorsque l'horaire ne le permet pas, l'exposé devra être porté à l'horaire de la prochaine réunion du conseil.

Communiquer avec les membres du conseil :

- Les membres de la collectivité qui se préoccupent de façon particulière d'une décision, d'une mesure ou d'une politique de l'administration de leur collectivité devraient être encouragés à communiquer avec les membres du conseil de bande afin d'exprimer leurs préoccupations. La préoccupation devrait être communiquée au responsable du portefeuille à l'égard duquel le membre de la bande désire formuler une opinion (lorsque la bande fonctionne selon le système des portefeuilles).

Accès :

- Les procès-verbaux des réunions du conseil de bande devraient être affichés dans un lieu public de manière à ce que les membres puissent lire les questions qui y ont été débattues et les décisions qui y ont été prises.

- Les membres de la bande devraient avoir accès, aux heures ouvrables du bureau de la bande, aux procès-verbaux du conseil de bande, aux guides sur les politiques, etc.

Assemblées de la collectivité :

- Lorsqu'il faut prendre une décision sur une question importante, le conseil peut choisir de tenir une série d'ateliers ou de réunions communautaires sur la question de façon à ce que toute personne intéressée à ce dossier ait la possibilité d'exprimer ses opinions de façon à pouvoir atteindre un consensus.

- Les conseils de bande devraient tenir des réunions avec l'effectif de leur bande au moins une fois par année afin de présenter des rapports concernant les programmes et les finances du gouvernement de la bande et de tenir des mises à jour sur les politiques ainsi que pour obtenir les commentaires et les réactions de la collectivité.

Comités communautaires :

- Des comités communautaires peuvent être créés afin d'établir un mécanisme plus officiel pour recueillir les commentaires des membres de la bande. Le chapitre qui suit aborde le sujet des comités communautaires et des rôles qu'ils pourraient jouer.

3. Comités communautaires

3.1 Introduction

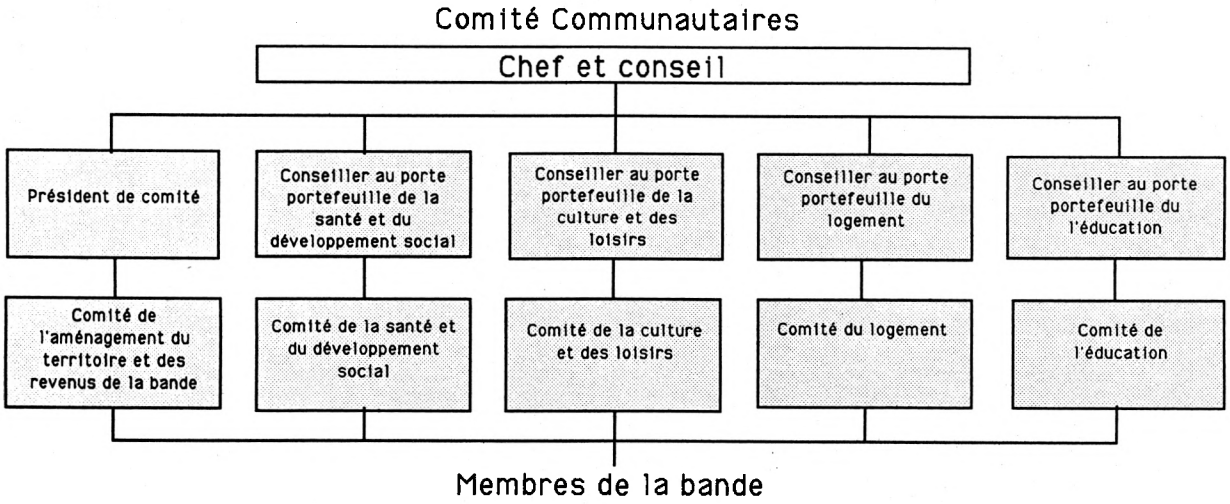
Le chef et le conseil peuvent décider de créer des comités communautaires afin de les aider à réaliser leurs tâches. Le conseil délèguerait un pouvoir à un comité par l'entremise d'un règlement administratif et d'une résolution du conseil de bande. Le mandat et les secteurs de responsabilité délégués aux comités devraient être nettement définis.

Les comités peuvent être créés de façon permanente ou temporaire. Les comités temporaires sont généralement créés par le conseil afin d'effectuer un travail particulier ou de réunir des renseignements et de formuler des recommandations au conseil. Les comités peuvent être entièrement composés de membres du conseil de bande, d'un groupe mixte de membres du conseil et de membres de la bande ou de membres de la bande uniquement.

Généralement, au moins un membre du conseil fait partie de chaque comité, pour informer le comité sur la politique du conseil de bande et faire état des progrès du comité aux réunions du conseil. (Le chef est membre d'office de tous les comités et a le droit de vote mais ne peut occuper un poste dans aucun comité.)

Les comités peuvent à leur tour former des sous-comités afin de déléguer les responsabilités dans les domaines qui relèvent de leur compétence. Les comités rendent compte directement au chef et au conseil. Le président de chaque comité soumet des exemplaires des procès-verbaux des réunions du comité au conseil de bande afin d'en discuter et les adopter. L'ordre du jour du conseil prévoit que les présidents des comités disposent du temps nécessaire pour présenter leurs rapports. Les recommandations et les motions adoptées lors des réunions du comité sont discutées par le conseil de bande et acceptées ou modifiées lors des réunions du conseil.

Le tableau suivant constitue un échantillon d'une structure de comités communautaires de la bande et de leur lien avec le conseil de bande.



3.2 Rôle des comités communautaires

Les comités jouent un rôle principalement consultatif. Le conseil peut charger ces derniers d'étudier une question, un programme ou un service particuliers et de présenter leurs conclusions et leurs recommandations au conseil. Leur travail peut signifier la cueillette de renseignements parmi la collectivité (par la tenue d'ateliers et de rencontres avec les membres de la collectivité) et des discussions en profondeur avec le personnel de la bande de la région visée. Le gestionnaire de la bande demandera au personnel de la bande de coopérer avec les comités et de leur prêter assistance dans l'accomplissement de leurs tâches.

Puisque le comité dispose vraisemblablement de plus de temps que le conseil pour étudier une question en profondeur, le conseil tiendra donc davantage compte de ses recommandations. Cependant, la décision finale et la ratification de leurs recommandations appartiennent au conseil de bande.

Les responsabilités générales des comités communautaires pourraient inclure les fonctions suivantes :

- Se réunir régulièrement comme le commande le conseil de bande, afin de suivre de près, de discuter et d'étudier les services et les programmes de la bande et de s'acquitter des responsabilités qui lui ont été affectées
  par le conseil. (Le procédure de réunion des comités devraient être sensiblement la même que celle exposée au début de ce manuel en vue des réunions du conseil de bande.)

- Tenir des réunions au sein de la collectivité, mener des entrevues, etc., afin d'obtenir la participation officielle et de l'information de la part des résidents de la bande sur les dossiers et les domaines qui les préoccupent, lorsqu'en a décidé le comité ou lorsque le conseil le lui a demandé.

- Rendre compte de façon régulière de leurs réalisations et conclusions par la présentation au conseil de bande des procès-verbaux de leurs réunions.

- Présenter des recommandations au chef et au conseil en ce qui a trait aux programmes, aux politiques, aux budgets annuels, aux règlements administratifs, à la dotation, aux services et à l'établissement de priorités en matière de services.

- Coordonner une réunion générale des membres des bandes à chaque année afin d'expliquer les politiques de la bande ainsi que ses programmes dans leur domaine respectif de compétence et solliciter les réactions de la collectivité.

3.3 Comités communautaires proposés

Cette partie comprend les attributions ainsi que les rôles et les responsabilités proposés de cinq types de comités communautaires :

a) Comité de l'aménagement du territoire et des revenus
b) Comité du logement
c) Comité de la santé et du développement social
d) Comité de la culture et des loisirs
e) Commission scolaire de la bande/comité de l'éducation

Les bandes pourront s'inspirer de ces exemples afin de concevoir les lignes directrices et les attributions de leurs propres comités communautaires.

a) Comité de l'aménagement du territoire et des revenus

Cette partie traite sous forme d'exemple des attributions, de la composition et des responsabilités d'un comité d'aménagement du territoire et des revenus.

Introduction

Un comité de l'aménagement du territoire et des revenus a été créé afin d'obtenir une plus grande participation de la collectivité et de mieux traduire les désirs des membres de la bande. Le rôle du comité comprend la formulation de recommandations à l'intention du chef et du conseil en ce qui a trait aux priorités en matière d'améliorations des immobilisations, d'aménagement à long terme, d'aménagement du territoire* et les dépenses et revenus des bandes. Le comité jouera le rôle d'un conseiller financier; les membres du comité examineront les présentations des divers services et comités communautaires de la bande concernant leurs propositions budgétaires ainsi que les revenus projetés de la bande et ils formuleront des recommandations au chef et au conseil en ce qui a trait aux répartitions réelles du revenu de la bande chaque année.

Composition

Le comité sera composé de six membres, notamment :

1) Le gestionnaire de la bande veillera à ce que le comité dispose toujours des renseignements pertinents sur les programmes de la bande, fournis par le bureau d'administration de la bande et les superviseurs du programme.

2) Un conseiller de la bande.

3) Quatre autres membres de la bande, nommés par le conseil de bande.

---

* Les membres du comité pourraient suivre le cours de deux jours de l'AINC intitulé "Introduction à la gestion des terres". Consultez également la partie qui traite de la formation offerte par l'AINC à la page 218.

Rôles et responsabilités

Lors de la création de ce comité, le comité examinera ces rôles et ces responsabilités et formulera des recommandations au chef et au conseil en ce qui concerne les éclaircissements ou les modifications à apporter à l'un ou l'autre de leurs rôles et responsabilités.

Les rôles et les responsabilités de ce comité pourraient consister en les points suivants :

1) A chaque année, examiner les propositions budgétaires et les ventilations connexes présentées par tous les superviseurs des programmes gérés par la bande et rencontrer ces derniers afin de discuter de façon détaillée de leurs propositions.

2) Examiner le budget et les revenus de l'année précédente; établir des prévisions en ce qui concerne les revenus de la bande au cours de la prochaine année; présenter un rapport détaillé, y compris les motifs de ces recommandations au conseil de bande.

3) Examiner les priorités d'une planification à long terme concernant les revenus et les dépenses de la bande et formuler des recommandations à cet égard au chef et au conseil.

4) Avec le chef et le conseil, répondre aux questions de l'effectif général de la bande lors d'une réunion annuelle sur les dépenses de la bande au cours de laquelle l'effectif général de la bande approuvera le budget de la prochaine année. Lors de ces réunions, le comité doit obtenir la participation des membres de la bande, notamment en ce qui a trait aux décisions sur les priorités en matière de budget à long terme et de planification du revenu. (Par exemple, ces réunions peuvent être l'occasion de tenir un plébiscite ou un scrutin afin de déterminer quelles sont les priorités des membres de la bande relativement aux dépenses visant les immobilisations, soit un centre sportif, une caserne d'incendie, etc.)

5) Pendant l'année, rencontrer au moins une fois par trimestre le personnel de direction de la bande afin d'examiner les budgets (revenus et dépenses) et de discuter de tout écart par rapport aux dépenses et aux revenus prévus. Jouer le rôle de "chien de garde" en ce qui concerne les revenus, les dépenses et la planification de la bande.

6) Communiquer de façon régulière avec les membres de la bande, expliquer toute question relative aux politiques et aux programmes de la bande et veiller à ce que les commentaires des membres soient communiqués au conseil par l'entremise des procès-verbaux des réunions du comité.

7) Les membres du comité dirigeront leurs réunions d'une façon professionnelle et suivront les lignes directrices en matière de procédures établies par ce guide aux fins des réunions du conseil de bande.

8) Le président du comité présentera les rapports du comité lors des réunions régulières du conseil de bande et le comité rencontrera le conseil sur demande.

9) Accomplir les tâches supplémentaires déléguées par le conseil de bande.

b) Comité du logement

Cette partie traite sous forme d'exemple des attributions, de la composition et des responsabilités d'un comité du logement de la bande.

Introduction

Un comité du logement a été créé afin d'obtenir une plus grande participation de la part de la collectivité et de mieux traduire les désirs des membres de la bande. Le rôle du comité comprend la présentation de recommandations au chef et au conseil en ce qui a trait à l'élaboration et à l'examen continu d'une politique du logement de la bande*, l'explication de la politique aux habitants de la bande et l'obtention de leur participation ainsi qu'une supervision de la mise en oeuvre de la politique. De plus, le comité du logement peut formuler des recommandations au conseil en ce qui a trait aux priorités annuelles en matière de logement, de rénovation, de système d'aqueduc, d'utilisation efficace des sommes d'argent prévues au budget ainsi que la planification à long terme aux fins de la collectivité. Le conseiller en charge du portefeuille du logement occupera généralement le poste de président de ce comité.

En consultation avec le comité, le chef et le conseil établiront une politique et des priorités et veilleront à ce que des programmes de logement soient gérés et mis en oeuvre de façon efficace.

Composition

Les membres du comité seront nommés par le conseil de bande. Les membres du comité du logement pourraient présenter au conseil des suggestions concernant les nominations au sein du comité. Les membres du comité seront le conseiller au portefeuille du logement ainsi qu'au moins trois autres membres de la bande. Les membres feront partie du comité pour une période d'un an, renouvelable jusqu'à une durée maximale de trois ans.

Rôles et responsabilités

Le comité se réunira à tous les deux mois, ou aux périodes établies par le comité ou le conseil de bande. Les rôles et les responsabilités du comité seraient les suivants :

1) Formuler des recommandations au conseil de bande sur la politique et les lignes directrices en matière de logement.

2) Communiquer et expliquer la politique du logement de la bande à l'effectif général de la bande et veiller à ce que cette politique soit mise en oeuvre.

---

* Consultez également : "Politique du logement de la bande" à la page 38.

3) Connaître à fond les programmes de la SCHL et le PAREL ainsi que leurs critères, favoriser ces programmes et d'autres programmes pertinents, le cas échéant.

4) Superviser le budget global des immobilisations de chaque année financière et formuler les recommandations appropriées sur l'utilisation des fonds, les nouveaux logements et les rénovations majeures ou mineures.

5) Superviser le programme de logement en ce qui a trait aux dépenses, à l'achat de matériel ainsi qu'à l'utilisation de ce matériel et formuler au besoin des recommandations sur l'utilisation efficace du budget.

6) Entreprendre une enquête sur les besoins en logement de la population de la réserve de la bande et ses besoins futurs et veiller à ce que cette enquête soit régulièrement mise à jour.

7) Dresser une liste réaliste des priorités en matière de logement et de rénovations de la bande.

8) Planifier en vue de futurs lotissements et immeubles et préparer un plan fonctionnel de branchement du gaz naturel, de l'eau et des égouts.

9) Participer aux ateliers et aux séances de formation pertinentes dans le domaine du logement ou de la construction.

10) Les membres du comité peuvent faire partie d'un comité de dotation en vue d'interviewer les candidats qui occuperont les postes dans ce domaine et formuler des recommandations au conseil de bande à cet égard.

11) Accomplir d'autres tâches supplémentaires, déléguées par le conseil de bande, notamment l'élaboration et la mise en oeuvre d'une politique de perception des loyers.

12) Les membres du comité organiseront une assemblée générale des membres de la bande au moins une fois par année, afin de connaître leurs opinions et obtenir leur participation à la politique du logement de la bande; le comité transmettra au conseil leurs opinions par l'entremise du rapport annuel qui comprendra aussi les recommandations du comité en ce qui concerne la politique et les lignes directrices en matière de logement.

13) Les procès-verbaux des réunions du comité (qui seront généralement présidées par le conseiller au portefeuille du logement) seront consignés et présentés au conseil de bande afin qu'il en discute et les adopte.

c) Comité de la santé et du développement social

Cette partie traite sous forme d'exemple des attributions, de la composition et des responsabilités d'un comité de la santé et du développement social de la bande.

Introduction

Un comité de la santé et du développement social a été créé afin d'obtenir une plus grande participation de la part de la collectivité et de mieux traduire les désirs des membres de la bande. Le rôle du comité comprend la présentation de recommandations au chef et au conseil sur l'apport de modifications à la philosophie, aux objectifs, aux politiques et aux lignes directrices du programme en matière de santé et de développement social ainsi que des recommandations concernant les ressources humaines (notamment les besoins en personnel supplémentaire). Le conseiller de la bande du portefeuille de la santé et du développement social assurera généralement la présidence de ce comité.

En consultation avec ce comité, le chef et le conseil établiront des priorités, veilleront à ce que les programmes soient administrés et mis en oeuvre de façon efficiente et que chaque région atteigne ses objectifs et fournisse les services requis.

Composition

1) Les membres du comité de la santé et du développement social seront nommés par le chef et le conseil; le comité peut formuler des recommandations au chef et au conseil en ce qui concerne les nominations au sein du comité.

2) Le comité sera composé de cinq membres, notamment :

   a) un conseiller de la bande, qui sera généralement le conseiller au portefeuille de la santé et du développement social et le président du comité;

   b) Quatre autres membres de la bande, nommés par le chef et le conseil.

3) Le comité se réunira à tous les deux mois, ou au moment prévu par le comité ou le conseil. Les procès-verbaux des réunions seront soumis au conseil par le président afin que le conseil en discute et l'adopte.

Rôles et responsabilités

Le comité aura pour tâche d'appuyer et d'encourager les employés qui oeuvrent dans le domaine de la santé et du développement social. En plus des rôles et des responsabilités mentionnés aux pages précédentes, les fonctions attribuées au comité par le chef et le conseil pourraient être les suivantes :

1) Formuler des recommandations concernant les directives générales et les plans de mise en oeuvre en vue d'exploiter et d'améliorer les programmes de soins de santé et de développement social.

2) Consulter le gestionnaire de la bande et le personnel du programme de santé et de développement social en ce qui concerne le fonctionnement et l'exécution de programmes particuliers, et aider à résoudre les problèmes qui surgissent.

3) Participer à la formation interculturelle du personnel non autochtone et aider ce dernier à mieux connaître la culture et les valeurs de la bande.

4) Lorsqu'un poste devient vacant au sein des directions du programme de la santé et du développement social, les membres du comité peuvent être nommés pour faire partie du comité de sélection et d'entrevue qui recommandera la personne la mieux placée pour occuper ce poste au sein du conseil de bande.

5) Obtenir des exemplaires des rapports mensuels des superviseurs de programme, avant leur réunion mensuelle. Le président (conseiller au portefeuille de la santé et du développement social) rédigera les procès-verbaux des réunions qu'il présentera ensuite au conseil afin que ce dernier en discute et ratifie les propositions et recommandations.

6) Rédiger un rapport annuel à l'intention du chef et du conseil qui traite des points suivants :

   a) une évaluation des programmes et des services dans ces domaines;

   b) des recommandations concernant les programmes, les services, les priorités, la dotation ainsi que le budget de la prochaine année, de même que des modifications ou des changements, qui s'avéreraient profitables au plan de la politique.

7) Organiser une réunion générale des membres de la bande, au moins une fois par année, afin de rendre compte des politiques et des programmes dans ce secteur et encourager la discussion, la participation et les recommandations au sein de la collectivité.

8) Exécuter toute autre tâche supplémentaire déléguée par le chef ou le conseil de bande.

d) Comité de la culture et des loisirs

Cette partie traite sous forme d'exemple des attributions, de la composition et des responsabilités d'un comité de la culture et des loisirs de la bande.

Introduction

Un comité de la culture et des loisirs a été créé afin d'obtenir une plus grande participation de la part de la collectivité et de mieux traduire les désirs des membres de la bande. Le comité présentera des recommandations au chef et au conseil en ce qui concerne les objectifs d'ensemble et les politiques, l'exploitation des installations et une programmation particulière associée aux activités et aux manifestations culturelles et récréatives. Jusqu'à ce qu'un directeur des loisirs soit embauché, le comité aura également la responsabilité d'organiser les manifestations et les activités culturelles et récréatives, à participer à la publicité et à coordonner l'inscription des bénévoles requis par ces activités.

Le chef et le conseil, en consultation avec le comité de la culture et des loisirs, établiront des priorités aux fins de la programmation et de l'aménagement d'installations; veilleront à ce que les programmes fassent l'objet d'une administration, d'une mise en oeuvre et d'une publicité efficaces; et que les programmes répondent aux divers besoins des membres de la bande.

Composition

1) Les membres du comité de la culture et des loisirs seront nommés par le conseil de bande. Les membres du comité pourront présenter au chef et au conseil des recommandations aux fins des nominations du comité.

2) Le comité comprendra six membres, notamment :

   a) un conseiller de la bande (le conseiller au portefeuille de la culture et des loisirs, qui jouera généralement le rôle de président du comité);

   b) cinq autres membres de la bande, nommés par le chef et le conseil.

Rôles et responsabilités

Le comité de la culture et des loisirs se réunira à tous les deux mois ou au besoin. La principale fonction du comité consistera à motiver, appuyer et encourager les bénévoles de la collectivité qui oeuvrent dans le domaine des services culturels et récréatifs. Outre les principaux rôles et responsabilités mentionnés dans les paragraphes précédents, le comité s'acquittera également des tâches suivantes :

1) Participer à la planification stratégique, à l'établissement de règlements et aux plans de mise en oeuvre en vue de réaliser les divers programmes culturels et récréatifs de la bande.

2) Animer et coordonner les activités des bénévoles de la collectivité qui mettent en oeuvre la programmation et les manifestations culturelles et récréatives.

3) Consulter le personnel pertinent de la bande ainsi que les bénévoles en ce qui a trait à l'exécution de programmes particuliers, et aider à résoudre les problèmes qui surgissent.

4) Participer à la promotion des manifestations et encourager la participation de tous les membres de la collectivité tant au plan du bénévolat que des activités elles-mêmes.

5) Veiller à ce que les manifestations et les activités répondent aux besoins des résidents de tous âges.

6) Rédiger le procès-verbal des réunions; le président du comité présentera les procès-verbaux au conseil afin que ce dernier discute et approuve leurs recommandations.

7) Rédiger un rapport annuel à l'intention du chef et du conseil qui contient notamment :

   a) une évaluation des programmes, des services et du degré de participation des bénévoles dans ce domaine;

   b) des recommandations concernant les programmes, les services, les priorités ainsi que le budget de la prochaine année financière, des modifications en matière de politique que le comité estime nécessaires.

8) Tenir une réunion générale des membres de la bande, au moins une fois par année, afin de rendre compte des politiques et des programmes dans ce secteur et favoriser la discussion, la participation et les recommandations des membres.

9) Fournir régulièrement au conseil une rétroaction provenant de la collectivité en ce qui concerne les besoins et la programmation dans le domaine de la culture et des loisirs, etc.

10) Exécuter toute autre tâche supplémentaire précisée par le chef et le conseil.

e) Commission scolaire de la bande/comité de l'éducation

Introduction

Une commission scolaire de la bande ou un comité de l'éducation peut être créé afin de superviser l'administration de l'école de la bande et(ou) d'autres programmes scolaires au nom du conseil de bande. Le conseil de bande peut déléguer ce pouvoir à la commission scolaire par l'entremise d'une résolution du conseil de bande. La commission scolaire relèvera du conseil de bande auquel elle rendra compte. Les rôles et les responsabilités de la commission scolaire ou du comité de l'éducation devraient être explicitement définis.

Composition

A titre d'exemple, voici comment pourrait se composer une commission scolaire de la bande.

1) Après avoir nommé ses membres, la commission pourrait présenter des recommandations au chef et au conseil sur les nominations du comité. Les nominations des membres de la commission scolaire sont la responsabilité du conseil de bande.

2) Le comité comprendra :

   a) Un conseiller de la bande à titre de président du comité.

   b) Quatre parents qui représenteront les parents de la bande et des étudiants. (Un des parents représentera également les chauffeurs d'autobus.)

   c) Un ancien fera également partie du comité afin de représenter les traditions de la bande.

   d) Le principal, le conseiller à l'orientation et le coordonnateur à l'éducation feront partie du comité mais n'auront pas droit de vote.

Rôles et responsabilités

Voici les fonctions que le conseil de bande pourrait déléguer à la commission scolaire :

1) Préparer des recommandations à l'intention du conseil de bande en ce qui concerne les politiques éducatives de l'école, ses méthodes et ses règlements.

2) Recommander des sujets d'étude concernant les langues indiennes, la culture et l'histoire indiennes afin de compléter le programme d'études de la province ou du territoire. (Dans certains cas, les écoles de la bande pourraient faire participer les étudiants à une recherche sur l'histoire de la collectivité qui, par la suite, pourrait être utilisée dans le programme d'études de l'école.)

3) Aider à la planification et à l'exécution de programmes d'études internes et d'orientation à l'intention du personnel scolaire et aider le personnel non autochtone à comprendre les

valeurs culturelles indiennes et la vie dans la réserve.

4) Déterminer le calendrier scolaire.

5) Déterminer les catégories et les niveaux scolaires de l'école.

6) Assurer des services de transport (conclure des marchés avec les chauffeurs d'autobus) qui répondent aux exigences en matière de sécurité et qui transportent les élèves de leur domicile à l'école et de l'école à leur domicile et également lors des activités parascolaires.

7) Tenir un dossier précis des délibérations des réunions du comité et en fournir des exemplaires au conseil de bande; indiquer quelles sont les décisions requises du conseil de bande.

8) Réglementer et superviser l'utilisation des installations scolaires en dehors des heures régulières d'enseignement.

9) Les membres de la commission scolaire peuvent faire partie du comité de sélection qui interviewe les candidats en vue de remplir les postes vacants dans les domaines de l'enseignement, l'élaboration de programmes d'études ou concernant le personnel de soutien et recommander au conseil les candidats les plus appropriés.

10) Consulter le principal et le personnel en ce qui a trait au fonctionnement de l'école et aux méthodes de discipline.

11) Se réunir de façon régulière durant l'année scolaire afin de s'acquitter des tâches suivantes :

    a) examiner les rapports périodiques remis par le principal, le coordonnateur à l'élaboration des programmes d'études indiennes (le cas échéant), le conseiller en orientation; et les états financiers présentés par le comptable et le contrôleur;

    b) discuter des problèmes qui surgissent au cours du mois et aider le personnel à les résoudre;

    c) déterminer les personnes-ressources au sein de la collectivité qui peuvent aider à la programmation scolaire, en particulier dans les domaines parascolaires et culturels et les faire participer; et

    d) formuler des recommandations au chef et au conseil afin qu'ils donnent leur accord, le cas échéant.

12) Aider à définir les besoins en éducation des adultes et recommander des priorités à cet égard au conseil.

13) Organiser une rénion générale des membres de la bande au moins une fois par année afin d'expliquer le programme scolaire et le programme éducatif et inviter la collectivité à présenter ses commentaires.

D. ROLE DES EMPLOYÉS DE LA BANDE

1. Généralités

Les employés de la bande jouent un rôle très important; ils ont la responsabilité de mettre en pratique à chaque jour les buts, les objectifs et les politiques du conseil de bande. La coopération et le dévouement des employés de la bande sont essentiels à la réussite des programmes et des services de la bande ainsi qu'à la mise en oeuvre des décisions du conseil de bande. Tous les employés doivent s'engager personnellement à réaliser l'objectif global de la bande - soit celui d'augmenter la qualité de vie dans la réserve.

Les employés de la bande relèvent du conseil de bande, par l'entremise d'un employé supérieur, notamment le gestionnaire de la bande. Ils doivent s'acquitter de leurs tâches telles qu'elles sont définies et déléguées, suivre le mieux possible les politiques et les méthodes de la bande et respecter le code de déontologie des employés de la bande. Les employés doivent veiller à assurer leur autoperfectionnement professionnel et leur efficacité et contribuer à améliorer les services dans la réserve. (Vous reporter également à la partie deux : Administration du personnel afin de consulter les politiques et les méthodes concernant le personnel de la bande.)

2. Personnel administratif

Le personnel administratif s'occupe des activités qui appuient le conseil de bande et le personnel des programmes de la bande. Il coordonne le soutien administratif demandé par les activités des programmes de la bande, enregistre les affaires financières de la bande, fournit une aide administrative et tient des dossiers sur les affaires de la bande. Le personnel administratif de la bande est souvent désigné par l'expression "l'administration de la bande".

Le personnel des services administratifs comprend le gestionnaire de la bande, le chef de bureau, le comptable/le contrôleur, la réceptionniste, le concierge et le commis à l'effectif de la bande. Dans la plupart des bandes, le personnel administratif et le personnel des programmes relèvent du conseil de bande par l'intermédiaire d'un cadre supérieur, notamment le gestionnaire de la bande. Dans d'autres bandes, le personnel administratif cadre et le personnel des programmes relèvent directement du conseil de bande.

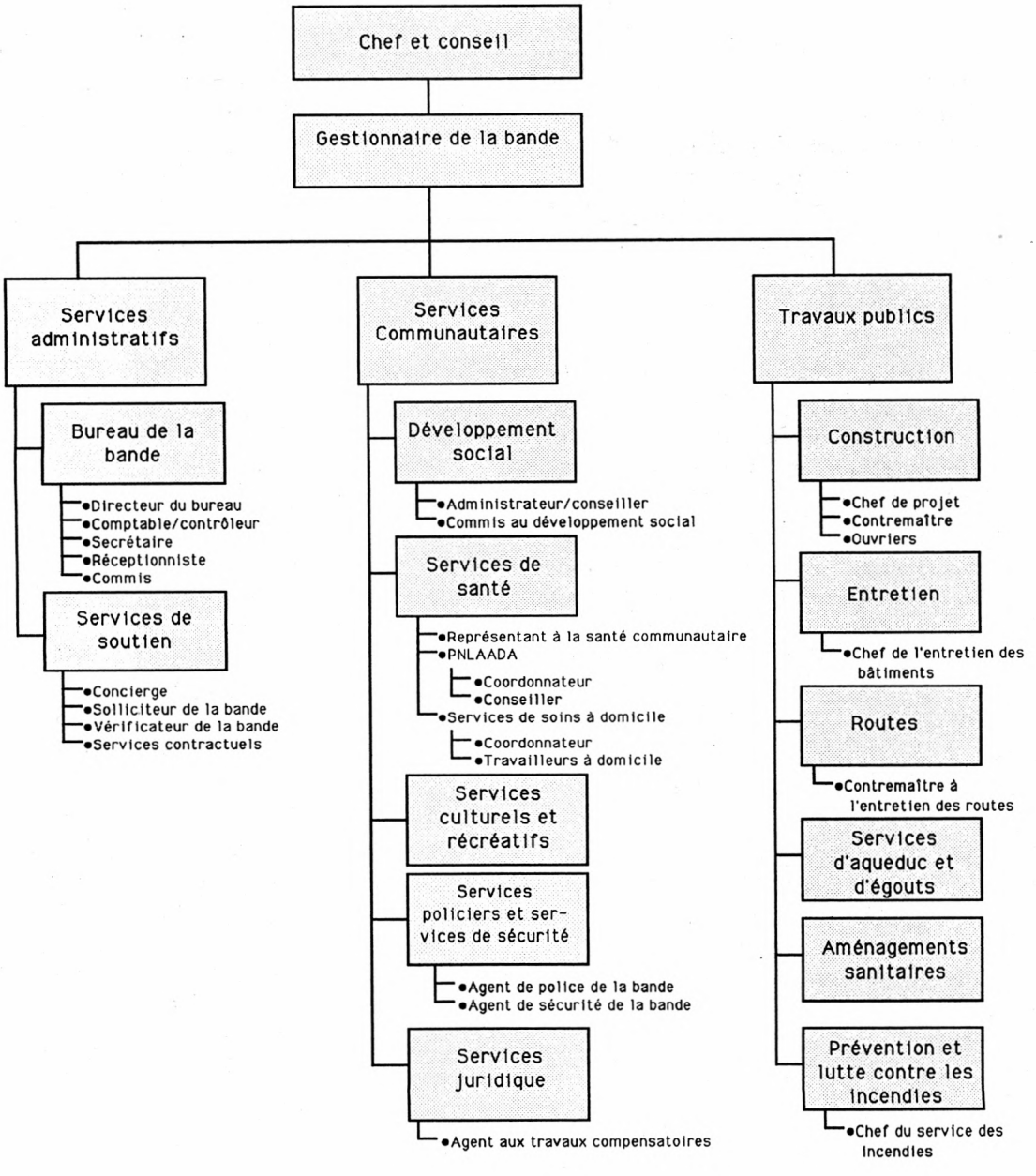
3. Personnel des programmes

Le personnel des programmes désigne le personnel qui oeuvre au sein d'une activité ou d'un programme précis et qui exigent une compétence particulière. La construction, l'entretien des routes et le développement social sont des exemples des activités de programme. Dans ce guide, les descriptions de poste du personnel des programmes se trouvent sous les rubriques intitulées Personnel des services communautaires (F) et Personnel des travaux publics (G).

4. Tableau du personnel de la bande

Le tableau suivant donne un aperçu du personnel et des services de la bande, selon les catégories générales des services administratifs, des services communautaires et des travaux publics. Ce tableau sert d'exemple à un organigramme du personnel de la bande. Les bandes peuvent élaborer leur propre tableau et traduire ainsi leur structure organisationnelle individuelle.

Organigramme modèle du secteur de l'éducation d'une bande



* Note : La partie H de ce guide contient un organigramme type du secteur de l'éducation des bandes.

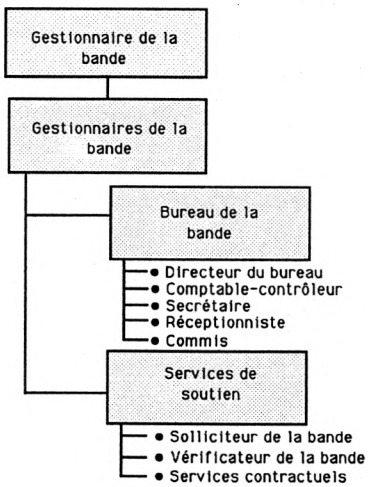
E. SERVICES ADMINISTRATIFS

1. Introduction

Conformément aux explications qui précèdent, le personnel des services administratifs mène des activités à l'appui du conseil de bande et du personnel des programmes de la bande. Il s'agit notamment de l'établissement et de l'enregistrement des affaires financières de la bande, d'une assistance administrative et de la tenue rigoureuse des dossiers ainsi que des décisions du chef de bande et du conseil de bande.

Le tableau suivant est un échantillon d'un tableau des services administratifs de la bande.

Tableau des services administratifs



Cette partie contient les descriptions d'emploi du personnel administratif, sauf dans le cas des services professionnels et contractuels et du comptable/contrôleur. La description de poste du comptable/contrôleur se trouve à la partie trois, Administration financière, puisqu'elle traite entièrement de questions financières.

2. Objectifs

Les objectifs généraux des services administratifs sont les suivants :

a) veiller à faire respecter les politiques et les règles administratives de la bande par tous les membres du personnel;

b) fournir des services administratifs qui aident le conseil de bande dans son travail et qui permettent aux programmes de la bande de fonctionner de façon régulière, efficace et dans le cadre des lignes directrices budgétaires;

c) assurer une tenue rigoureuse des dossiers (classement et tenue de livres) sur les affaires de la bande et les décisions du chef et du conseil.

3. Gestionnaire de la bande

Le gestionnaire de la bande, à titre de président-directeur du personnel de la bande, occupe un poste de responsabilité très important. Au nom du conseil de bande, le gestionnaire de la bande a la responsabilité de veiller à ce que les politiques et les règlements du conseil de bande soient respectés et que les décisions du conseil soient mises en oeuvre; de superviser la bonne marche et le bon fonctionnement de tous les programmes de la bande; et de veiller à ce que les programmes soient gérés conformément au budget établi. Dans la plupart des bandes, le personnel administratif et le personnel cadre (de supervision) des programmes relèvent du chef et du conseil par l'entremise du gestionnaire de la bande pour ce qui concerne l'exécution de leurs tâches. Le gestionnaire de la bande doit en revanche rendre compte au chef et au conseil. Nous suggérons que le gestionnaire de la bande relève du chef et du conseil, lorsque celui-ci siège et(ou) rende compte directement au chef plutôt qu'à chaque conseiller individuel.

a) Qualités requises

Le gestionnaire de la bande devrait posséder les compétences suivantes :

- Un diplôme d'études post-secondaires en administration des affaires.

- Une bonne connaissance des programmes, des règlements et des méthodes des Affaires indiennes et du Nord Canada (particulièrement en ce qui a trait aux accords de financement de la bande) ainsi qu'une connaissance du financement offert par d'autres ministères gouvernementaux provinciaux et fédéraux de manière à ce que le gestionnaire de la bande offre des conseils judicieux au chef et au conseil dans ces domaines.

- La connaissance et l'expérience de l'utilisation d'ordinateurs seraient souhaitables, en particulier si la bande prévoit ou a déjà mis en oeuvre des systèmes informatisés en vue de l'administration des programmes et des services de la bande.

- De bonnes capacités au niveau de l'administration, de la communication et de l'organisation afin de permettre la bonne marche des services administratifs, la supervision efficace des employés de la bande et la rédaction de la correspondance et des rapports qui se rapportent à l'administration du gouvernement de la bande.

- La connaissance pratique des principes comptables et financiers afin de planifier les budgets, de superviser les dépenses pour qu'elles ne dépassent pas le budget ainsi que la tenue de dossiers statistiques et budgétaires.

- La capacité de bien communiquer avec les membres de la bande en langue autochtone.

- Un permis de conduire valide et la disponibilité de se déplacer. (Le travail exige de voyager afin de participer à diverses réunions, activités, ateliers, etc.)

- Une bonne connaissance des conditions socio-économiques de la bande.
- Doit être fiable.

b) Gestionnaire de la bande - Modèle de description d'emploi

Vous trouverez ci-dessous un modèle de description d'emploi du poste de gestionnaire de la bande. Les responsabilités proposées du gestionnaire de la bande sont les suivantes :

1) Administrer et superviser les programmes et les affaires de la bande, notamment les travaux publics, les services publics, l'éducation, les logements, le développement social, la santé, les loisirs, l'application de la loi, la sécurité, la planification communautaire, les études de faisabilité, les marchés, le développement économique, les droits fonciers/le processus de sélection des terres, la gestion financière, l'effectif, les cérémonies de la bande, les améliorations apportées aux immobilisations de la réserve et les services de bureau, c'est-à-dire :

- Superviser le personnel et les programmes de la bande et veiller à ce que les activités quotidiennes des services de la bande fonctionnent de façon régulière et efficace.

- Rencontrer à chaque semaine les superviseurs de programmes et le personnel cadre de la bande afin d'examiner les activités de programme, les réalisations des programmes, les priorités, les budgets et tout autre point à l'ordre du jour.

- Superviser directement les services administratifs de la bande et veiller au maintien d'un système efficace de dossiers financiers, de dossiers d'emploi et de classement comme l'explique le Guide des politiques financières et administratives des bandes.

- Aider à mettre en oeuvre des systèmes informatisés en vue de l'administration des programmes et des services de la bande (le cas échéant).

- Mettre en oeuvre les politiques, les décisions et les règlements du conseil de bande.

- Effectuer des recherches et rédiger le courrier, les rapports, etc. qui découlent des décisions prises par le conseil ou comme le demande le conseil.

- Formuler des recommandations en vue du fonctionnement efficace de tous les programmes et activités.

- Coordonner les travaux des comités du conseil et les aider à obtenir les renseignements pertinents nécessaires.

- Préparer les évaluations annuelles du personnel des services administratifs et des cadres dans d'autres services; aider à l'évaluation des autres employés au besoin.

- Garantir l'entretien, l'utilisation et l'occupation appropriés des immeubles et du matériel de la bande.

- Gérer les situations urgentes qui surviennent couramment et soumettre l'information pertinente au personnel responsable de la bande ou aux membres du conseil.

- Avec l'autorisation pertinente, le gestionnaire de la bande peut négocier des ententes ou des marchés au nom du chef ou du conseil qui devront être approuvés en dernier recours par le chef et le conseil.

2) Assumer les responsabilités suivantes en ce qui a trait aux travaux publics :

- Superviser les projets de construction en collaboration avec le chef des projets de construction; effectuer des visites des chantiers à toutes les deux semaines et rendre compte au conseil du déroulement des projets en ce qui a trait aux objectifs de gestion (ordonnancement des travaux, qualité, budget) fixés pour le projet. Il s'agit notamment de soumettre les rapports sur le projet fournis par le chef des projets de construction.

- Consulter le chef des projets de construction de la bande en ce qui a trait à l'achat d'équipement et de matériel et collaborer avec lui afin d'assurer que les projets sont terminés sans dépasser les lignes directrices budgétaires.

- Veiller à ce que tous les travaux soient terminés à temps et que les marchés et les opérations financières soient conformes aux lignes directrices financières et administratives des bandes. Travailler avec le comité du logement, le chef des projets de construction, le chef de l'entretien des immeubles et les autres employés pertinents afin d'offrir un programme coordonné et efficace de construction, d'entretien et d'autres services de travaux publics dans la réserve.

- Aider le comité du logement à préparer les budgets annuels et à établir des priorités en matière de logement, aider à la budgétisation et à la planification d'autres travaux publics afin de les soumettre à l'examen du conseil de bande.

- Communiquer aux entreprises la marche à suivre concernant les méthodes de paiement lors de l'adjudication de marchés. Les barèmes et méthodes de paiement devraient être communiqués par écrit lors de la passation de marchés. (Consulter également la partie intitulée Marchés et appels d'offres de la partie trois.)

- En collaboration avec les Affaires indiennes et du Nord Canada, rédiger les marchés de services et veiller à ce qu'ils soient exécutés.

- Communiquer avec le chef des projets de construction afin d'assurer que les modalités des marchés sont respectées et que tous les travaux sont terminés conformément aux devis, avant d'effectuer les paiements.

3) Renseigner le conseil sur les questions qui relèvent de son contrôle et de sa direction :

- Fournir au conseil et aux comités la documentation qui leur permettra de prendre des décisions judicieuses et informées.

- Participer aux réunions du conseil et aux réunions des comités au besoin.

- Fournir au conseil les rapports mensuels concernant les programmes et les activités de la bande ainsi que les états financiers mensuels détaillés.

- Soumettre au conseil des recommandations concernant les installa- tions, les services, les programmes et les politiques de la bande.

- Solliciter d'autres sources de financement et selon les directives du conseil, soumettre des propositions à ces dernières.

4) Administrer les finances de la bande :

- Veiller à ce que tous les contrats et les transactions financières soient conformes aux politiques de la bande, dans les questions qui relèvent de sa compétence.

- Informer le conseil de bande relativement aux questions qui se rapportent aux finances de la bande.

- Obtenir des marges de crédit auprès des fournisseurs et organismes divers.

- Veiller à satisfaire toutes les exigences concernant la vérification financière annuelle, y compris la mise à jour des listes de stock.

- Aider à l'ébauche des budgets annuels et superviser tous les services et programmes afin d'assurer que leurs dépenses ne dépassent pas le budget prévu.

- Superviser les registres des comptes du comptable et du contrôleur afin d'assurer un compte rendu complet et exact de toutes les transactions financières, notamment un système de contrôle budgétaire et veiller à ce que tous les dossiers, registres comptables, factures, pièces justificatives, reçus et autres pièces et documents qui se rapportent aux opérations financières soient classés et entreposés de façon sécuritaire.

- Superviser les états financiers, les rapprochements bancaires, les rapports budgétaires et veiller à leur exactitude, etc. et veiller à ce que les fonds soient dépensés et comptabilisés conformément aux méthodes comptables du Guide sur la politique relative à l'administration financière.

- Autoriser les dépenses approuvées par le conseil de bande.

- Fournir au conseil de bande les états financiers mensuels détaillés comme l'exige le Guide sur la politique relative à l'administration financière et interpréter au besoin les renseignements financiers fournis.

5) Jouer le rôle de commis du conseil de bande :

- Rédiger un ordre du jour pour chaque réunion de comité ou du conseil en collaboration avec le président du comité ou du conseil et veiller à ce qu'un exemplaire de l'ordre du jour, accompagné des pièces jointes nécessaires et du procès-verbal de la réunion précédente soit distribué à chaque membre du conseil ou du comité au moins deux jours avant chaque réunion.

- Veiller à ce que toutes les résolutions du conseil de bande, les procès-verbaux, les décisions, les règlements, les politiques et autres délibérations du conseil et de ses comités soient enregistrés, signés en bonne et due forme, mis à jour, et que les originaux soient classés et les exemplaires envoyés aux organismes appropriés au besoin.

6) Jouer le rôle d'agent des communications et des relations publiques du conseil de bande pour toute question concernant l'administration :

- Par l'établissement de communications avec les bandes indiennes, les organismes et autres associations; les dirigeants des ministères des gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux; et autres organismes pertinents.

- Par la publicité des programmes et des politiques du conseil de bande et la fourniture d'avis de conseils à des membres individuels de la bande sur ces questions.

- Par la préparation et la présentation ponctuelle d'énoncés, d'information et de rapports qui se rapportent à ces fonctions.

7) Continuer à se perfectionner au plan professionnel par la participation à des ateliers et des programmes de formation autorisés par le conseil.

8) Accomplir toute autre tâche pertinente, demandée par le conseil de bande.

4. Chef de bureau

4.1 Introduction

De nombreuses bandes ont jugé nécessaire de créer le poste de chef de bureau, d'adjoint administratif ou d'adjoint au gestionnaire de la bande. La description de ce poste tiendra compte de la façon dont les responsabilités sont réparties entre le personnel du bureau d'administration de la bande. Le chef de bureau pourra aussi assumer certaines responsabilités du comptable/contrôleur en prêtant son aide au classement, à la comptabilité, etc. Les compétences requises pour ce poste dépendront également des responsabilités particulières du poste.

La description de poste qui suit est un modèle des responsabilités qui pourraient être affectées à un "chef de bureau" de la bande. Les bandes individuelles concevront des descriptions de poste pour leur chef de bureau.

4.2 Chef de bureau - Modèle de description de poste

Sous réserve des buts et objectifs de la bande et de son service administratif et sous la supervision directe du gestionnaire de la bande, les responsabilités du chef de bureau seraient les suivantes :

a) Au nom du gestionnaire de la bande, superviser le personnel administratif.

b) Traiter les demandes quotidiennes de renseignements (par téléphone ou en personne) au nom du gestionnaire de la bande.

c) Aider le gestionnaire de la bande à obtenir des offres de prix pour les fournitures et à prendre des dispositions avec les fournisseurs en matière de crédit.

d) Tenir une liste à jour des fournitures et garder une liste des immobilisations appartenant à la bande, commander les fournitures de bureau au besoin.

e) Lors de la réception, vérifier les fournitures avec les factures afin d'assurer que les envois sont complets et faire en sorte qu'aucun frais supplémentaire n'est ajouté; distribuer les fournitures de bureau.

f) Tenir les registres comptables de la SCHL, y compris ceux du programme PAREL et des nouveaux projets de construction, compta- biliser les paiements hypothécaires, tenir un registre des paiements de subventions et des recettes de location; préparer les paiements nécessaires en vue des paiements hypothécaires, de l'entretien, etc.

g) Tenir les registres comptables concernant les programmes médicaux, y compris le transport vers les hôpitaux et les centres médicaux, les programmes PNLAADA et PRSC, préparer à chaque mois les formulaires nécessaires et les faire parvenir aux services médicaux aux fins de remboursement.

h) Aider à rédiger et à dactylographier les rapports, les états destinés au gestionnaire de la bande.

i) Assurer un système de classement efficace de l'information relative à la bande.

j) Ramasser les feuilles et le registre de présence de tout le personnel de la bande, préalablement à la préparation de la liste de paie, à l'intention du comptable/contrôleur.

k) Accomplir d'autres tâches, à la demande du gestionnaire de la bande.

5. Réceptionniste

Cette partie contient les qualités requises proposées et un modèle de la description de poste de la réceptionniste de la bande.

5.1 Qualités requises

Les qualités proposées relativement au poste de réceptionniste de la bande sont les suivantes :

a) Bonne communication verbale et écrite.

b) Apparence soignée; personnalité expressive, amicale et accueillante.

c) Capacité d'effectuer les tâches générales de bureau, notamment la dactylographie, le classement, le traitement de texte, etc.

d) Détenir un permis de conduire provincial valide.

5.2 Réceptionniste - Modèle de description de poste

a) Déverrouiller le bureau de la bande cinq minutes avant l'ouverture du bureau et le verrouiller en quittant lors de la fermeture du bureau. Veiller à ce que les lumières, le matériel soient éteints avant de quitter le bureau chaque soir.

b) Prendre les appels téléphoniques et répondre aux demandes de renseignements habituelles; transférer les appels au personnel approprié ou prendre note de façon précise des messages lorsque la personne n'est pas à son bureau.

c) Accueillir les clients à la réception, répondre aux demandes de renseignements courantes et prendre des rendez-vous le cas échéant. (La réceptionniste doit informer les "visiteurs" qu'ils doivent prendre un rendez-vous ou sinon attendre que la personne qu'ils souhaitent voir soit disponible.) Accueillir les clients et les diriger vers le bureau du chef, du gestionnaire de la bande, etc.

d) Enregistrer le courrier reçu, apposer un timbre dateur et le distribuer au personnel. Dans le cas des factures, inscrire la date au dos de chaque facture. (Note : Certains gestionnaires demandent à la réceptionniste de dactylographier une liste quotidienne du courrier reçu, notamment en inscrivant le nom de l'envoyeur et la nature du courrier, soit le montant des chèques (le cas échéant), le nom du destinataire du courrier, les mesures à prendre et, s'il y a lieu, les mesures prises et la date limite de la réponse.)

e) Estampiller et poster le courrier à envoyer; conserver des exemplaires du courrier envoyé dans un classeur. Conserver les timbres dans un endroit sûr, notamment une boîte en métal verrouillée.

f) Tenir des dossiers précis de tous les appels téléphoniques interurbains acheminés à l'extérieur afin qu'ils soient facturés au budget de programme approprié.

g) Mettre à jour le babillard; afficher la documentation pertinente et enlever l'information périmée.

h) Veiller à ce que tous les membres de la bande qui s'absentent du bureau pour des déplacements informent la réceptionniste de leur itinéraire et que celui-ci soit affiché sur un tableau ou à l'aide d'un autre système semblable. (Un tableau devrait afficher les noms de tous les employés et indiquer s'ils sont au bureau ou pas, et s'ils sont à l'extérieur, indiquer la date de leur retour.)

i) Aider, dans la mesure du possible, la secrétaire dans ses tâches administratives, soit la dactylographie, le traitement de texte et le classement.

j) A chaque jour, inscrire les données relatives à la présence des employés, aux congés de maladie à l'aide des formulaires fournis et les présenter au comptable/contrôleur.

k) Accomplir toute autre activité pertinente demandée par le gestionnaire de la bande ou le conseil de bande.

6. Secrétaire

Cette partie contient les qualités requises proposées et un modèle de la description du poste de secrétaire de la bande.

6.1 Qualités requises

Les qualités proposées pour le poste de secrétaire de la bande sont les suivantes :

a) Compétence dactylographique (minimale) de 50 mots à la minute et compétence en traitement de texte, le cas échéant.

b) Sténographie de 85 mots à la minute (minimale).

c) Détenir un permis de conduire provincial valide.

d) Excellente capacité de communiquer tant oralement que par écrit.

e) Précision et compétence dans l'enregistrement et la transcription des procès-verbaux des réunions et dans la dactylographie et(ou) le traitement de texte des rapports écrits et du matériel dicté.

f) Capacité de saisir rapidement de nouveaux concepts ainsi que des idées nouvelles.

g) Apparence soignée; personnalité expressive, amicale et accueillante.

6.2 Secrétaire de la bande - Modèle de description de poste

a) Ramasser le courrier de la bande à chaque matin et le remettre à la réceptionniste pour qu'elle en fasse le tri.

b) Conformément aux instructions, effectuer les réservations nécessaires en vue des déplacements du chef et du conseil et du personnel; dactylographier les renseignements relatifs à l'itinéraire des déplacements et en remettre un exemplaire à la réceptionniste.

c) Dactylographier les ordres du jour des réunions du conseil de bande et distribuer ces derniers ainsi que toute pièce jointe au chef et au conseil et à toute autre personne qui participera à la réunion, au moins deux jours ouvrables avant cette réunion.

d) Enregistrer et transcrire avec précision le procès-verbal des réunions du conseil de bande et d'autres réunions de la bande, selon les directives reçues.

e) Effectuer les travaux de dactylographie et(ou) de traitement de texte demandés par le personnel du bureau et le chef ainsi que le conseil, notamment les propositions, les rapports, les lettres, à partir de documents écrits, de dictées ou de notes sténographiques.

f) Créer un répertoire des numéros de téléphone ainsi que des adresses demandés le plus souvent.

g) Créer et tenir un système à jour d'indexation et de classement.

h) Faire des photocopies et distribuer les règlements administratifs, les circulaires, les marchés et autres documents pertinents au besoin.

i) Assurer le caractère confidentiel de tous les dossiers et documents, sauf si le conseil de bande autorise la publication de renseignements particuliers.

j) Prendre note des réunions planifiées et les rappeler aux membres du personnel et du conseil une journée avant la date de la réunion; en cas d'annulation d'une réunion, prévenir par téléphone au préalable les personnes qui devaient y participer.

k) Effectuer toute autre tâche pertinente demandée par le chef, le conseil ou le gestionnaire de la bande.

7. Concierge de la bande

Cette partie contient les qualités requises proposées et un modèle de la description du poste de concierge de la bande. Ce poste doit être un poste à temps partiel, établi en fonction du nombre d'immeubles que possède la bande. S'il n'existe pas d'école gérée par la bande dans la réserve et qu'il y a quelques immeubles et bureaux, ce poste peut être combiné avec un autre poste, notamment celui du chef à l'entretien des immeubles de la bande.

7.1 Qualités requises

Les qualités requises proposées relatives à ce poste sont les suivantes :

a) Compétence dans l'exécution des tâches de conciergerie.

b) Permis de conduire provincial valide.

7.2 Concierge de la bande - Modèle de description de poste

Sous la direction du gestionnaire de la bande, le concierge de la bande s'acquittera des tâches suivantes :

a) Effectuer les travaux de conciergerie de façon quotidienne afin d'assurer que les bureaux et les immeubles de la bande soient propres. Les tâches sont les suivantes :

- Passer le balai ou l'aspirateur et(ou) laver les planchers conformément aux instructions.
- Cirer les planchers au besoin (au moins une fois par mois).
- Rassembler les ordures à un endroit central afin qu'elles soient ramassées.
- Nettoyer et désinfecter les salles de bains (toilettes, lavabos, murs et planchers).
- Assurer l'approvisionnement continu des accessoires de salle de bains (savon, serviettes, papier hygiénique, déodorant).
- Épousseter les rebords de fenêtre, les tablettes, les pupitres et autres meubles et matériel.
- Encourager le personnel et les membres de la bande à collaborer afin de garder propre les immeubles.

b) A tous les matins, veiller à ce que les escaliers extérieurs des bureaux des immeubles de la bande soient nettoyés afin qu'ils soient sécuritaires et exempts de neige ou de débris. Enlever la glace et la neige des marches, des allées et du toit au besoin.

c) Après les heures de travail, vérifier les portes et les fenêtres afin d'assurer que l'immeuble est verrouillé et que tout le matériel est éteint.

d) Signaler tout problème d'entretien ou besoin en fournitures au chef de l'entretien des immeubles de la bande ou au gestionnaire de la bande.

e) Favoriser le sentiment de fierté et promouvoir une attitude responsable face à l'utilisation des biens de la bande chez tous les membres de la bande.

8. Commis à l'effectif de la bande

Lorsque la bande exerce le contrôle de son effectif (voir Élaborer une politique d'appartenance à la bande à la page 35), le conseil de bande peut nommer un employé de la bande afin de s'acquitter des responsabilités de commis à l'effectif de la bande. Dans l'exercice du contrôle de son effectif, la bande établira des règles et des règlements concernant ce dernier, créera probablement un comité d'examen de l'effectif et élaborera également des procédures d'appel. Le commis à l'effectif de la bande s'occupera et traitera des demandes d'appartenance à l'effectif de la bande, prêtera main-forte au comité d'examen et tiendra des documents et des dossiers appropriés concernant les demandes, la documentation qui l'accompagne, les appels, etc.

Voici quelles pourraient être les qualités et la description d'emploi du commis à l'effectif de la bande lorsque la bande exerce le contrôle de son effectif.

8.1 Qualités requises

Le commis à l'effectif de la bande devrait posséder les compétences suivantes :

1) Bien comprendre la politique d'appartenance à la bande.
2) Bonnes aptitudes en administration et tenue de livres.
3) Communications verbales et écrites excellentes.

8.2 Commis à l'effectif - Modèle de description de poste

Sous réserve des règles et des règlements de la politique d'appartenance à la bande, les fonctions de commis à l'effectif de la bande, qui relève du conseil de bande par l'entremise du gestionnaire de la bande, pourraient inclure les responsabilités suivantes :

a) Tenir des dossiers exacts et à jour sur les membres de la bande, dont les documents relatifs à la naissance, au décès, aux membres réinscrits et aux autres ajouts ou départs des membres individuels.

b) Fournir des formulaires de demande à ceux qui désirent faire une demande d'appartenance à la bande.

c) Recevoir les demandes d'appartenance, enregistrer ces demandes, inscrire la date reçue et veiller à ce que la documentation nécessaire soit soumise. Au besoin, demander une preuve de filiation, un certificat de naissance, de divorce ou de décès ou tout autre renseignement que pourrait demander le comité d'examen de l'effectif.

d) Accepter les avis d'appel et inscrire les dates de réception.

e) Faire suivre les demandes et les avis d'appel aux organismes pertinents.

f) Tenir des dossiers précis sur tous les domaines qui se rapportent à l'effectif.

g) Organiser les réunions de la bande aux fins de l'audition des appels dans les 60 jours de la réception d'un avis d'appel et afficher des avis publics de ces audiences au moins 14 jours avant la tenue de ces dernières. Les délais varieront selon les règles d'appel établies par la bande dans ses règles et règlements de l'effectif.

h) Ajouter et effacer les noms des membres de l'effectif comme le demandent le comité d'examen et la commission d'appel et indiquer les dates correspondantes.

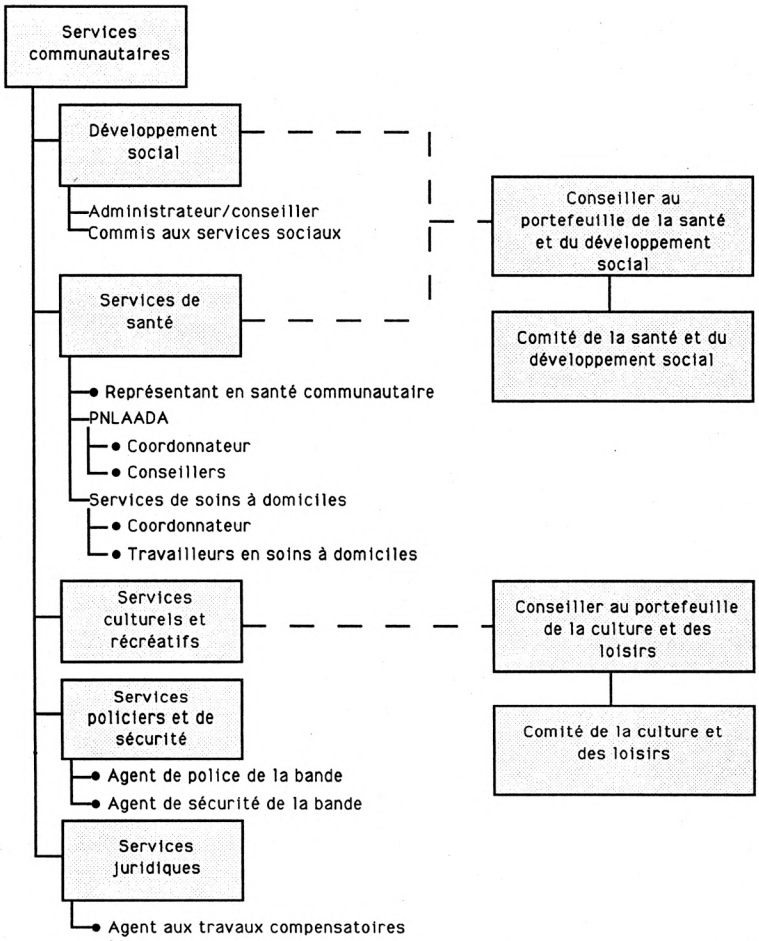
i) Prêter main-forte au comité d'examen, à la commission d'appel et au conseil concernant toute autre fonction associée à l'effectif, s'il y a lieu.

F. DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES COMMUNAUTAIRES

1. Introduction

Le tableau suivant indique le personnel et les services de la bande classés dans la catégorie des services communautaires de ce guide.

Tableau des services communautaires



Le personnel des services communautaires doit garder à l'esprit les buts et les programmes dont la Direction générale est responsable et traiter les problèmes généraux dans une perspective globale. Il existe un lien entre les problèmes de chômage, l'alcoolisme, la négligence face aux enfants, le manque d'installations et d'activités de loisirs et les conditions de vie malsaines. Par conséquent, une démarche holistique constitue la démarche la plus efficace en vue d'améliorer la qualité de vie globale de la collectivité.

Cette partie contient un échantillon des objectifs de chaque catégorie de programme des services communautaires et des descriptions d'emploi du personnel des services communautaires.

2. Buts

La direction générale des services communautaires pourrait adopter les buts généraux suivants :

a) Offrir le meilleur niveau de services possible aux membres de la bande.

b) Coordonner et intégrer tous les programmes du domaine social sous la direction administrative de la bande.

c) Promouvoir la fierté et l'autosuffisance des membres de la bande.

d) Lutter afin d'améliorer les conditions sociales ainsi que la santé des membres de la bande.

e) Planifier et offrir des programmes de prévention afin d'empêcher la création de problèmes éventuels.

f) Obtenir une plus grande participation de la collectivité dans la planification et l'exécution de tous les services.

3. DIRECTION GÉNÉRALE DU DÉVELOPPEMENT SOCIAL

3.1 Introduction

La Direction générale du développement social comprend les programmes : 1) d'aide sociale; et 2) de services sociaux. "L'aide sociale" désigne le programme qui offre un revenu d'appoint aux personnes ou chefs de famille qui ne sont pas en mesure de subvenir de façon adéquate à leurs besoins fondamentaux ni à ceux de leur famille. Certains services de consultation sont également offerts aux bénéficiaires de l'aide sociale. Les "services sociaux" désignent les programmes suivants, notamment l'aide à l'enfance, les soins aux adultes et autres services sociaux. Les services sociaux sont axés sur les soins et les services aux individus plutôt que sur le paiement de prestations du revenu aux bénéficiaires. Dans de nombreuses bandes, les fonctions d'aide sociale et des services sociaux sont combinées tandis que pour d'autres, elles sont séparées.

La plupart des régions de l'AINC élaborent un Guide de la politique et des procédures en matière de développement social dont fait partie le guide sur l'aide sociale. Certains guides comprennent des chapitres sur les soins aux adultes et l'aide à l'enfance. Puisque la situation diffère d'une région à l'autre, on peut se procurer au bureau régional de l'AINC le guide du développement social afin d'obtenir des renseignements régionaux. (Par exemple, des organismes de services à l'enfance indienne et à la famille sont en voie d'être mis sur pied dans certaines régions.)

Cette partie renseigne sur les buts et objectifs de la Direction générale du développement social de la bande et contient des descriptions d'emploi ainsi que les qualités requises des postes d'administrateur du développement social, de conseiller et de commis au développement social. Puisque la situation diffère d'une région à l'autre et d'une bande à l'autre, les modèles de description d'emploi présentés ne sont qu'un aperçu général et peuvent être individualisés, révisés et mis à jour par chaque bande et selon ses besoins.

3.2 Buts

La Direction générale du développement social aura pour but d'obtenir les résultats dans les domaines suivants de l'administration de programmes, de la réadaptation et de la prévention :

- Administrer le programme d'aide sociale conformément aux règlements du programme et de la bande.

- Fournir de l'information aux membres de la bande sur les droits individuels concernant l'aide sociale et autres services sociaux.

- Justifier l'emploi des fonds devant le chef et le conseil, le service du développement social, le client et le ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada.

- En collaboration avec d'autres organismes, effectuer un travail de sensibilisation aux problèmes associés aux mauvais traitements, à la négligence et à l'abandon des enfants.

- Tenter de soulager le taux élevé de chômage; déterminer la formation requise et offrir des conseils en ce qui a trait aux possibilités d'emplois disponibles.

- Travailler avec le gestionnaire de la bande et le comité de la santé et du développement social (au besoin) en vue de préparer un projet d'assistance travail et d'autres projets semblables de création d'emplois.

- Offrir des consultations matrimoniales afin de diminuer les conflits familiaux.

- Travailler avec le personnel des loisirs afin d'offrir des activités et des services récréatifs.

- Coopérer avec les conseillers du Programme national de lutte contre l'abus de l'alcool et des drogues chez les autochtones en vue d'offrir des services de consultation en matière d'alcool et de drogues et de diminuer l'incidence des problèmes reliés à l'alcool et à la drogue.

- Travailler en collaboration avec d'autres organismes afin de susciter la fierté chez les membres de la bande et d'offrir des services de réadaptation.

3.3 Administrateur du développement social/conseiller familial

a) Qualités requises

L'administrateur du développement social/conseiller familial doit posséder les compétences suivantes :

- Un diplôme en travail social.

- Connaissance des traditions locales, de la culture et de la langue autochtones, être pleinement en mesure de comprendre la structure sociale de la bande, comprendre les problèmes des clients et être en mesure d'exécuter les tâches associées à son travail sans l'aide d'un interprète.

- Expérience dans l'utilisation des techniques d'entrevue; capacité de bien communiquer avec des personnes ayant des intérêts et des besoins divers et de conseiller les bénéficiaires d'une aide financière.

- Faire preuve d'initiative et de jugement et être prêt à envisager des solutions permanentes qui conduiront à l'indépendance financière des bénéficiaires.

- Connaissance des ressources matérielles et humaines disponibles permettant d'augmenter le niveau de vie des membres de la bande.

- Capacité de travailler avec le conseil de bande, le personnel de district ou le personnel régional du développement social, les comités communautaires, les familles, les autres membres de la bande et les organismes pertinents.

- Bonnes aptitudes à communiquer et à vivre des relations interpersonnelles et compétence en comptabilité.

- Connaissance des programmes d'aide sociale, des services sociaux et des organismes provinciaux.

- Capacité de superviser les employés (commis au développement social), s'il y a lieu.

L'administrateur du développement social/conseiller familial doit être en mesure de communiquer de manière efficace, se montrer apte à écouter et prêt à aider en ce qui concerne les problèmes sociaux. Il/elle sera tenu de collaborer avec le personnel de district du développement social et de travailler en étroite collaboration avec le conseil de bande, le comité de la santé et du développement social, ainsi qu'avec le personnel scolaire administratif, et le personnel de santé de la bande qui oeuvrent au sein des programmes d'éducation, de prévention, d'emploi et de santé.

b) Administrateur du développement social/conseiller familial - Modèle de description de poste

Sous réserve des objectifs et des politiques du chef et du conseil et sous la supervision générale du gestionnaire de la bande, l'administrateur du développement social/conseiller familial travaillera avec le personnel de district du développement social et sera chargé de l'administration des programmes de développement social dans les domaines suivants :

- Travailler à la réalisation des buts et des objectifs de la Direction générale des services sociaux de la bande.

- Administrer et mettre en oeuvre le programme d'aide sociale dans la réserve, en collaboration avec le personnel de district du développement social et conformément aux règlements du programme et de la bande.

- Connaître les programmes, les règlements et les exigences de la province en matière de services sociaux.

- Travailler avec le conseil de bande, le personnel des programmes et les familles afin d'améliorer l'exécution du programme de développement social de façon à ce qu'il exprime les buts et objectifs du conseil de bande et de ses membres en matière de développement social et économique.

- Recevoir et examiner les demandes d'aide afin de déterminer l'admissibilité et veiller à ce que les requérants soient traités de manière équitable et avec respect.

- Encourager et aider les clients à participer aux programmes d'entraide et de développement social et économique.

- Fournir l'information demandée aux membres de la bande, afin d'assurer qu'ils sont tout à fait au courant de leurs droits en ce qui concerne les programmes de développement social.

- Jouer le rôle de représentant de la bande pour toute question relevant du développement social et interpréter les programmes pour les besoins de la collectivité.

- Travailler étroitement avec le conseil de bande, le personnel administratif, le personnel de l'éducation, le personnel et les bénévoles dans le domaine de la culture et des loisirs, les conseillers du PNLAADA, le conseiller à l'orientation, le représentant en santé communautaire, l'infirmière, les travailleurs de l'aide à l'enfance ainsi que le comité de la santé et du développement social afin de planifier et de mettre en oeuvre des programmes ayant pour but de prévenir et(ou) de surmonter certains des problèmes auxquels sont aux prises les membres de la bande, d'augmenter le niveau de vie des membres de la bande et de travailler vers l'établissement de solutions à long terme.

- Travailler étroitement avec les travailleurs du Programme national de lutte contre l'abus de l'alcool et des drogues chez les autochtones afin d'offrir des programmes de réadaptation, d'éducation et de prévention.

- Coopérer avec le gestionnaire de la bande et le comité de la santé et du développement social dans la préparation de projets d'assistance travail et autres projets similaires de création d'emplois.

En particulier, les fonctions de l'administrateur du développement social/conseiller familial sont les suivantes :

1) Interviewer les clients qui font une demande d'aide sociale et leur offrir des conseils, de l'information et des services de consultation.

2) Déterminer l'admissibilité et les besoins des personnes qui font une demande d'aide sociale. Remplir les documents nécessaires afin de déterminer si elles sont admissibles à cette aide et, dans l'affirmative, remplir un formulaire de décision budgétaire dans le cas de chaque transaction, notamment :

   - le montant auquel le client est admissible;
   - les changements dans les besoins des clients; et
   - tout service inclus qui peut être administré directement par la bande (ex. : paiements des services publics).

3) Si les clients ne sont pas admissibles à l'aide sociale, dire pourquoi et les informer de leurs droits d'interjeter appel.

4) Déterminer les personnes qui ont besoin d'une aide professionnelle et obtenir cette aide.

5) Conseiller et aider les personnes ayant besoin d'un soutien du revenu, soit l'aide sociale, l'allocation aux personnes handicapées, la sécurité de la vieillesse, les allocations familiales, etc.; mettre les requérants en rapport avec les autorités médicales pertinentes en vue de l'attestation des handicaps physiques s'il y a lieu.

6) Offrir aide et soutien afin de permettre aux membres de la collectivité ayant des besoins particuliers de fonctionner dans la collectivité, services d'aide familiale, électroménagers adaptés, etc.

7) Aider, coordonner les démarches auprès des organismes gouvernementaux et privés de développement social qui ont des programmes dont les membres de la bande sont bénéficiaires.

8) Aider à la promotion des possibilités dans le domaine de l'éducation, de la formation et de l'emploi afin de réduire la nécessité de l'aide sociale.

9) Selon les circonstances, aider les organismes pertinents dans les tâches associées aux services de protection et d'aide à l'enfance. (Il peut s'agir notamment d'effectuer des entrevues, de la recherche, des histoires de cas, de se présenter au tribunal de la famille et de la jeunesse, de participer à la recherche de familles d'accueil, d'établir des placements, de visiter les enfants dans les familles d'accueil.)

10) Travailler avec les parents en vue d'améliorer la vie à la maison et les conditions familiales des enfants.

11) Effectuer ou superviser la préparation de documents et de renseignements statistiques en matière d'aide sociale, enregistrer notamment les entrevues et les visites à domicile; veiller à ce que les dossiers soient à jour.

12) Compiler ou superviser la préparation des rapports statistiques mensuels, notamment le sommaire mensuel des annnulations, afin que le conseil de bande et l'administrateur de district ou l'administrateur régional du développement social les examinent; participer au besoin aux réunions.

13) Renseigner le conseil de bande sur toute question du programme général qui relève de son contrôle, soit :

- participer à toutes les réunions associées au développement social ainsi qu'aux réunions du conseil de bande au besoin;

- soumettre des recommandations associées à ces tâches en vue de modifier ou d'enrichir le programme.

14) Préparer, rajuster et signer les formulaires de décision budgétaire du programme d'aide sociale; remplir les relevés mensuels sur les données demandées à l'appui des demandes de remboursement des dépenses d'aide sociale et émettre les chèques aux bénéficiaires respectifs.

15) Aider à trouver des solutions permanentes pour les bénéficiaires :

- Déterminer les besoins à long terme des clients et connaître les ressources disponibles aux niveaux fédéral, provincial et local afin d'aider à répondre à ces besoins, y compris les possibilités dans les domaines de l'éducation, de la formation et de l'emploi.

- Aider les bénéficiaires à résoudre leurs problèmes en tirant parti des ressources disponibles, en choisissant la meilleure formule et en prenant les dispositions nécessaires.

16) Expliquer l'aide offerte par les autres organismes gouvernementaux; aider à remplir les formules de demande et à établir l'admissibilité aux prestations, notamment l'allocation d'ancien combattant, la sécurité de la vieillesse, le supplément de revenu garanti, le crédit d'impôt pour enfants, etc.

17) Gérer les comptes de tiers lorsque d'autres organismes gouvernementaux en font la demande, notamment les programmes des allocations familiales, de la sécurité de la vieillesse et du supplément de revenu garanti, soit :

- Déterminer les besoins des clients par des visites et des documents et répartir les fonds afin de répondre à ces besoins.

- Faire des recommandations et offrir des conseils à l'organisme source sur les changements survenus et effectuer les rajustements à l'aide offerte, s'il y a lieu.

18) Offrir divers services, notamment aider la bande à prendre des dispositions pour l'enterrement des membres démunis décédés, et offrir une aide financière au besoin.

19) Continuer à se perfectionner au plan professionnel en participant à des ateliers de formation, des cours, des conférences qui se rapportent aux responsabilités de l'emploi.

20) Mettre à jour les documents relatifs au projet Assistance travail et à d'autres projets d'emploi.

21) Rédiger le courrier, les rapports, les relevés et l'information associés à ces tâches et mener toute autre tâche pertinente en ce qui a trait au développement social, comme le demandent le conseil de bande ou l'administration de la bande.

22) Mettre à jour et garder les dossiers de l'effectif de la bande. (Cette responsabilité appartiendra au commis à l'effectif des bandes dans les réserves où les bandes exercent un contrôle sur leur effectif.)

23) Transport pour raison de santé - Remplir les formulaires et faire parvenir à la Direction générale des services médicaux à tous les mois aux fins de remboursement.

3.4 Commis au développement social

Cette partie comprend les qualités requises proposées et un modèle de description d'emploi du poste de commis au développement social.

a) Qualités requises

Le commis au développement social devrait posséder les qualités suivantes :

- Diplôme d'études secondaires et formation postsecondaire dans ce domaine (un diplôme en travail social de préférence) ou une formation officielle en développement social dans une réserve et(ou) de nombreuses années d'expérience dans un domaine connexe.

- Connaissance des traditions locales, de la culture et de la langue.

- Expérience en techniques d'entrevue; capacité de conseiller et de bien communiquer avec les clients.

- Compétence organisationnelle ainsi qu'en dactylographie, traitement de texte, comptabilité, classement.

- Capacité de bien travailler avec le personnel de la bande et le personnel ministériel du développement social.

- Une connaissance pratique des programmes de développement social et des organismes provinciaux serait préférable.

b) Modèle de description d'emploi - Commis au développement social

Sous la supervision de l'administrateur/conseiller familial du développement social, les responsabilités du commis au développement social sont les suivantes :

1) Connaître les programmes de développement social ainsi que les règlements et les exigences qui s'y rattachent.

2) Remplir les formulaires de décision budgétaire pour chaque transaction, soit inscrire :

   - le montant auquel le client est admissible;
   - les changements dans les besoins des clients; et
   - tout service inclus qui peut être administré directement par la bande (ex. : paiements des services publics).

3) Tenir à jour les dossiers et les documents de l'aide sociale et conserver un dossier précis sur chaque client.

4) Rédiger les rapports statistiques mensuels, notamment un état récapitulatif mensuel des annulations, s'il y a lieu.

5) Préparer les chèques d'aide sociale et inscrire les noms des personnes qui ramassent les chèques.

6) Préparer les états financiers et les rapprochements concernant le développement social, conformément aux règlements financiers de la bande.

7) Accomplir des travaux de dactylographie et autres tâches administratives au besoin.

8) Mettre à jour les documents sur le projet Assistance travail et les autres projets d'emploi connexes.

9) Poursuivre un perfectionnement professionnel en participant à des ateliers, des cours, des conférences, etc. qui se rapportent aux responsabilités de l'emploi. (L'autorisation de participer à ces programmes doit être obtenue au préalable auprès du conseil de bande qui, par son autorisation, financera généralement les frais de déplacement, les repas et l'hébergement.)

10) Accomplir d'autres tâches pertinentes demandées par l'administrateur du développement social.

4. SERVICES DE SANTÉ

4.1 Introduction

Les services de santé comprennent les services offerts à la collectivité par le représentant en santé communautaire, l'infirmière en santé communautaire, le personnel du Programme national contre l'abus de l'alcool et des drogues chez les autochtones (PNLAADA), le transport lié aux soins médicaux et aux soins dentaires et les services à domicile (si la bande offre ces services à ses aînés ou à ses membres handicapés). Le ministère de la Santé et du Bien-être social et sa Direction générale des services médicaux ont la responsabilité d'offrir les services de santé à la population indienne inscrite.

Les bandes peuvent offrir un transport médical afin d'aider les membres de la bande qui vivent dans la réserve à avoir accès aux services médicaux dont ils ont besoin. Puisque ces prestations sont financées par la Direction générale des services médicaux de Santé et Bien-être Canada, en général, les politiques de transport médical de la bande tiendront compte des politiques actuelles de la DGSM dans ce domaine (consulter l'annexe II : Santé et Bien-être, Direction générale des services médicaux "Directive de programme 1/3 -Transport pour raison de santé").

Sauf si la bande exerce un contrôle sur son propre programme de soins de santé, l'infirmière en santé communautaire relève de la Direction générale des services médicaux et est payée par ces derniers. Une infirmière en santé communautaire peut travailler dans une seule réserve ou peut offrir des services à plusieurs réserves, selon le nombre de membres que compte la bande. L'infirmière communiquera et offrira une orientation au représentant en santé communautaire dans la mise en oeuvre et la planification des activités.

Cette partie comprend :

- les objectifs proposés d'une Direction générale des services de santé de la bande;
- les qualités requises et un modèle de description d'emploi du représentant en santé communautaire;
- de l'information sur le Programme de lutte contre l'abus de l'alcool et de drogues chez les autochtones ainsi que les qualités requises et les descriptions d'emploi des postes de coordonnateur du PNLAADA, du conseiller et de l'animateur communautaire du PNLAADA;
- les buts proposés d'une Direction générale des services de soins à domicile ainsi que les qualités et un modèle de description d'emploi des postes de coordonnateur aux soins à domicile et de travailleurs en soins à domicile.

4.2 Buts

Les buts de la Direction générale des services de soins à domicile sont les suivants :

a) Aider les membres de la bande à atteindre un état optimal de bien-être et de santé.

b) Éduquer les membres de la bande au chapitre des soins de santé et de la planification familiale, notamment l'alimentation et un mode de vie sain, les soins prénataux et les soins au nouveau-né et d'autres mesures de prévention afin de les aider à vivre en bonne santé, à prévenir les accidents et la maladie et à diminuer le taux élevé de mortalité infantile.

c) Veiller à ce que les membres de la bande bénéficient de bons soins médicaux et dentaires et aient accès (transport) à ces services lorsqu'ils en ont besoin.

d) Prêter assistance aux membres aînés de la bande et à ceux qui ont besoin de soins spéciaux ou de soins à domicile afin de les aider à vivre de façon confortable, autonome et le plus en santé possible grâce à la prestation de services de soins spéciaux et de soins à domicile.

e) Tenir des dossiers sur la santé des membres de la bande, notamment sur les injections des enfants et les maladies transmissibles, les allergies, etc.

f) Offrir des services de consultation, des avis et des services d'aiguillage vers d'autres services de santé.

g) Fournir les premiers soins lors de situations d'urgence et enseigner aux membres de la bande les procédures d'urgence (traitements associés aux chocs, aux brûlures et aux hémorragies, à la réanimation cardiovasculaire et cardiopulmonaire, etc.).

h) Veiller à ce que les membres hospitalisés de la bande reçoivent des visites de façon régulière.

i) Expliquer et(ou) interpréter au besoin les programmes et les services de santé aux membres de la bande.

j) Promouvoir et aider à l'élaboration de nouveaux groupes communautaires ou travailler avec les groupes communautaires en place afin de promouvoir et d'améliorer la santé générale de l'ensemble de la collectivité.

k) Assurer une alimentation en eau potable; et faire analyser des échantillons d'eau conformément à des pratiques de prévention en soins de santé, s'il y a lieu.

4.3 Représentant en santé communautaire

a) Introduction

Le rôle du représentant en santé communautaire (RSC) consiste à offrir toute une gamme de soins de santé et de services d'éducation à la santé aux membres de la bande et à servir de lien entre les membres et les professionnels des soins de santé. Les responsabilités générales du RSC comprennent principalement les visites à domicile; les programmes scolaires et les activités de liaison; l'interprétation et(ou) l'explication des programmes et services de santé offerts; la consultation et l'aiguillage; ainsi que la participation à l'élaboration et à l'éducation de groupes qui assurent la promotion d'une amélioration de la santé au sein de la collectivité.

b) Compétences

Le RSC devra suivre une formation à titre de représentant en santé communautaire, s'inscrire à des cours offerts ou approuvés par la Direction générale des services médicaux de Santé et Bien-être Canada. Dans le cadre de ses fonctions, le RSC devra également suivre des cours de recyclage en santé communautaire lorsque ces derniers sont offerts.

c) **Représentant en santé communautaire - Modèle de description d'emploi**

Le représentant en santé communautaire travaillera sous l'orientation et la direction générale du chef et du conseil de bande. Le RSC relèvera directement du superviseur du RSC en ce qui a trait aux questions se rapportant au fonctionnement de son programme. Les activités du RSC seront planifiées et mises en oeuvre en consultation avec l'infirmière en santé communautaire.

Les responsabilités et tâches particulières du RSC sont les suivantes :

Visites à domicile

1) Rendre visite aux mères enceintes, aux mères ayant de jeunes enfants et des nourrissons et à d'autres familles de la collectivité, les aider et les éduquer en ce qui a trait aux soins de santé et à la prévention, notamment les soins prénataux et les soins aux enfants, la nutrition, la planification familiale, les habitudes de vie saine, l'hygiène, les aménagements sanitaires, les maladies transmissibles, les soins dentaires, la santé mentale, l'alcoolisme et la toxicomanie, etc.

2) Informer et éduquer les femmes enceintes et les nouvelles mères sur les transformations subies par leur corps, le régime alimentaire, l'exercice, les soins médicaux, l'allaitement et les soins au nouveau-né.

3) Enseigner aux familles les soins d'urgence en cas d'accident et les soins infirmiers à domicile pour les personnes malades et âgées.

4) Aider les personnes et les familles en écoutant et en offrant une aide concernant les problèmes de santé, notamment la consultation, les conseils ou l'aiguillage vers d'autres services lorsqu'une aide ou des traitements supplémentaires s'imposent.

5) Travailler avec l'infirmière en santé communautaire et(ou) le médecin afin d'obtenir et de tenir les dossiers de santé des membres de la bande.

6) Inscrire le poids, la taille, la température, le pouls et la pression sanguine des membres de la bande, le cas échéant.

7) Offrir au besoin des renseignements et des conseils aux membres de la bande sur les services sociaux et de santé disponibles.

8) Obtenir des échantillons d'eau afin de les faires analyser lorsque le demandent les membres de la bande ou lorsque cela s'avère nécessaire au niveau de la prévention. Inscrire les résultats de l'analyse dans le dossier pertinent et communiquer les résultats à la famille.

9) Offrir des services de secours en cas d'urgence, le cas échéant.

Programme scolaire

10) Inscrire le poids et la taille des étudiants, effectuer un examen général de la vue et un examen audiométrique (ouïe) au besoin.

11) Travailler avec l'infirmière afin de mener des inspections rapides des classes et des examens physiques généraux des étudiants au début de l'année scolaire.

12) Travailler en collaboration avec le personnel enseignant de l'école et les autres travailleurs dans le domaine de la santé afin d'informer les étudiants sur les questions qui touchent la santé, la prévention, la nutrition, l'hygiène personnelle et présenter d'autres exposés en classe sur la santé.

Activités de liaison

13) Conseiller l'ensemble du personnel en soins de santé relativement à la culture et aux traditions indiennes locales et les conseiller relativement à la démarche la plus appropriée à suivre concernant certains problèmes de santé particuliers des membres de la bande.

14) Remettre au conseil de bande et au superviseur du RSC un rapport écrit à la fin de chaque mois qui résume les activités et qui formule des recommandations au besoin.

15) Participer aux réunions du conseil de bande et à celles d'autres organismes pertinents (notamment les réunions du comité de la santé et les réunions interorganismes), s'il y a lieu.

16) Continuer à se perfectionner au niveau professionnel en participant à des séances d'éducation permanente ou à d'autres réunions, conférences et séminaires dans le domaine de la santé.

17) Participer à des cliniques de santé au besoin.

18) Diriger des ateliers éducatifs, des mini-cours et d'autres programmes d'éducation en matière de santé à l'intention des membres de la bande.

19) Aider à la promotion et à la formation de groupes communautaires dans le domaine de la santé et aider les organismes et les groupes communautaires existants qui désirent améliorer la santé de la collectivité.

20) Rendre visite au moins une fois par mois aux membres de la bande hospitalisés et aider à coordonner les visites de bénévoles.

21) Assurer le caractère confidentiel de toute l'information se rapportant aux clients.

22) Accomplir d'autres tâches associées à la santé demandées par le chef, le conseil, le personnel en soins de santé ou le superviseur du RSC.

4.4 PROGRAMME NATIONAL DE LUTTE CONTRE L'ABUS DE L'ALCOOL ET DES DROGUES CHEZ LES AUTOCHTONES (PNLAADA)

a) Buts

Le Programme national de lutte contre l'abus de l'alcool et des drogues chez les autochtones a pour but premier de diminuer le niveau et la fréquence de la consommation d'alcool et de drogues en offrant des programmes éducatifs communautaires, en favorisant la réadaptation et le traitement des clients et en offrant des programmes de consultation, de suivi et d'aiguillage vers d'autres services.

b) Coordonnateur du PNLAADA

Compétences

Les qualités requises d'un coordonnateur du PNLAADA sont les suivantes :

- Une période minimale de trois ans de sobriété.
- 10e année ou l'équivalent en connaissances générales.
- Expérience de gestion.
- Un permis de conduire provincial valide.
- Bonnes aptitudes en ce qui concerne la consultation et la communication.

Coordonnateur du PNLAADA - Modèle de description de poste

Sous la direction générale du gestionnaire de la bande et sous réserve des objectifs et des politiques du PNLAADA ainsi que du chef et du conseil, les responsabilités du coordonnateur des directives du PNLAADA sont les suivantes :

1) Déterminer les besoins courants du programme communautaire d'éducation à la prévention, de réadaptation et des programmes de suivi et d'aiguillage vers d'autres services.

2) Fixer les objectifs du programme et les méthodes de travail, conformément aux priorités et aux politiques du programme.

3) Planifier les activités quotidiennes/hebdomadaires des animateurs communautaires du PNLAADA; affecter les tâches et offrir conseils et soutien.

4) Participer aux entrevues en vue d'embaucher de nouveaux employés; recommander à cet effet des décisions au conseil de bande.

5) Superviser la mise en oeuvre du programme et veiller à ce que les animateurs communautaires du PNLAADA s'acquittent de leurs tâches de la façon demandée.

6) En collaboration avec les animateurs communautaires, élaborer et(ou) réunir, assembler et distribuer de l'information concernant l'abus de l'alcool et des drogues.

7) Planifier et mettre en oeuvre les ateliers sur l'abus d'alcool et des drogues, notamment à l'aide de présentations audiovisuelles, de discussions en groupe et d'une participation à des programmes scolaires.

8) Jouer le rôle de porte-parole du projet PNLAADA lors des réunions d'information générale dans la collectivité, le cas échéant.

9) Établir et conserver une liste à jour des ressources, des organismes et des contacts disponibles.

10) Établir et garder la communication avec les professionnels du domaine de la santé et du domaine juridique, les agents de police, les organismes d'aiguillage et la collectivité.

11) Offrir un système de soutien continuel aux clients en phase post-traitement, notamment par des consultations, des visites à domicile et par un accompagnement à la cour, s'il y a lieu.

12) Prendre les mesures appropriées concernant le transport des clients vers et en provenance des centres de réadaptation.

13) Assurer le perfectionnement professionnel permanent de l'ensemble du personnel du PNLAADA en participant aux programmes de formation offerts, aux ateliers dans le domaine des services de consultation, du développement personnel et de la formation associée au PNLAADA et en encourageant les travailleurs du PNLAADA à participer également.

14) Encourager la communication entre les coordonnateurs du PNLAADA et participer à toutes les réunions des coordonnateurs ainsi qu'à toute autre réunion pertinente.

15) Tenir et présenter les registres des présences du personnel du PNLAADA à l'administrateur de la bande.

16) Contrôler les dépenses du programme et veiller à ce qu'elles soient justifiées conformément aux règlements financiers de la bande.

17) Veiller à la mise au jour permanente des dossiers et des données statistiques se rapportant au programme et à sa clientèle, notamment le registre quotidien des activités, les calendriers hebdomadaires des visites, les frais de communication interurbains, les réunions communautaires et autres activités éducatives, etc.

18) Assurer le caractère confidentiel de toute l'information relative aux clients.

19) Fournir des états financiers et des rapports budgétaires aux responsables de la bande et du PNLAADA.

20) Élaborer et présenter des propositions annuelles concernant le programme et le budget en vue de les présenter aux dirigeants de la bande et du PNLAADA.

21) Présenter des rapports mensuels sur les activités du programme ainsi que les progrès réalisés au conseiller au portefeuille de la santé et du développement social et au gestionnaire de la bande.

22) Préparer le rapport annuel sur le programme ainsi que les rapports annuels d'évaluation du personnel en vue de les remettre au conseil de bande.

23) Effectuer toute autre tâche pertinente demandée par le conseil de bande.

c) Conseiller/animateur communautaire PNLAADA

Qualités requises

Les qualités requises d'un conseiller/animateur communautaire du PNLAADA sont les suivantes :

- Période minimale de deux ans de sobriété.
- 8e année ou l'équivalent en connaissances générales.
- Permis de conduire provincial valide.
- Bonnes aptitudes en ce qui concerne la consultation et la communication.
- Formation relative au PNLAADA ou disponibilité à suivre une formation.

CONSEILLER/ANIMATEUR COMMUNAUTAIRE PNLAADA - Modèle de description de poste

Sous la supervision générale du coordonnateur du PNLAADA et sous réserve des objectifs et des politiques du PNLAADA, les responsabilités du conseiller/animateur communautaire sont les suivantes :

1) Se tenir à jour dans le domaine de l'alcoolisme et de la toxicomanie, c'est-à-dire :

- lire les articles, les livres et les bulletins pertinents;
- participer aux séances planifiées de formation et de perfectionnement du personnel;
- participer à des réunions régulières du personnel et échanger de l'information sur l'apprentissage, les services de consultation, etc.

2) Participer aux programmes éducatifs visant à sensibiliser davantage la collectivité et à la renseigner sur les dépendances, la toxicomanie et l'alcoolisme, c'est-à-dire :

- participer à des conférences, des présentations audiovisuelles, des ateliers et des discussions organisés dans les écoles et dans la collectivité;
- distribuer la documentation éducative sur la toxicomanie et l'alcoolisme;
- avec le personnel enseignant, concevoir et rédiger des plans de cours et de la documentation dans le cadre du programme d'études de l'école;
- en collaboration avec le personnel et les bénévoles qui oeuvrent dans le domaine de la culture et des loisirs, permettre et encourager la création de groupes communautaires et d'activités culturelles et récréatives qui favorisent une utilisation positive et constructive du temps libre.

3) Comme personne-ressource, servir d'agent de liaison afin de faciliter au besoin le traitement des clients :

- Recevoir les demandes des individus qui éprouvent des difficultés avec l'alcool et(ou) les drogues.
- Avec le consentement du client, obtenir ou recueillir toute information sur la santé ou l'aide sociale demandée par le centre de traitement.

- Présenter officiellement des individus à un programme de traitement au besoin.

- Prévoir les services de soutien nécessaires en collaboration avec les dirigeants de la bande afin d'assurer que lors du traitement du client, sa famille soit à l'abri du besoin.

- Réunir les renseignements concernant les clients qui sont orientés vers un traitement.

4) Assurer des services de suivi en réadaptation destinés aux clients qui quittent le centre de traitement, notamment par les activités suivantes :

- Lors du départ du client, consulter le conseiller du centre de traitement.

- Aider le client à se réadapter à la collectivité et lui offrir de l'aide sur la façon d'éviter la pression exercée par ses pairs pour recommencer à boire ou consommer à nouveau des drogues.

- Établir un contact régulier avec les clients et leur famille.

- Dresser une liste de "parrains temporaires" afin d'assurer la participation immédiate des clients dans les groupes locaux d'Alcooliques anonymes.

- Encourager et favoriser le contact avec le client et les groupes de soutien ainsi que les discussions en groupe avec d'autres clients qui ont suivi le traitement.

- Encourager les clients à participer aux programmes communautaires en cours et faire des activités constructives.

- Déterminer les besoins du client en ce qui a trait aux services de soutien.

- Renseigner les clients et leur famille en ce qui a trait aux services de suivi afin d'offrir une continuité au niveau de l'intervention.

- Évaluer à intervalles réguliers le cheminement effectué par le client dans sa réadaptation et recommander la fin du suivi lorsque la situation l'autorise.

5) Adapter un code de déontologie dans l'exercice de ses fonctions :

- Prendre connaissance des normes fixées par le programme PNLAADA et les respecter.

- Assurer le caractère confidentiel total de toutes les questions personnelles découlant des contacts avec le client et sa famille.

- Tenir des discussions sur les clients uniquement avec le personnel autorisé.

6) Rédiger des rapports mensuels sur les activités et les présenter au coordonnateur du PNLAADA.

7) Exécuter toute autre tâche connexe demandée par le coordonnateur du PNLAADA.

4.5 SERVICES DE SOINS A DOMICILE

Certaines bandes ont créé des services de soins à domicile dans leurs réserves. Cette partie traite des buts proposés du programme de soins à domicile et des modèles de description de poste du superviseur des soins à domicile et des travailleurs en soins à domicile.

a) Buts

Les buts des services de soins à domicile sont les suivants :

1) Offrir des soins à domicile et des soins spéciaux aux personnes âgées de la réserve afin de leur permettre de vivre de la façon la plus autonome et la plus en santé possible.

2) Offrir des services à domicile et des services de soins spéciaux aux jeunes et aux adultes de la réserve qui ont besoin de ces services à cause de handicaps physiques ou de maladies chroniques.

b) Superviseur des soins à domicile

Qualités requises

Le superviseur des soins à domicile devra avoir terminé un cours d'aide soignante en soins spéciaux ou soins à domicile ou être sur le point d'achever le cours. En outre, le titulaire devra posséder un permis de conduire provincial valide et faire preuve d'aptitudes au niveau de la communication et des relations interpersonnelles.

Superviseur des soins à domicile - Modèle de description de poste

Sous la supervision générale du gestionnaire de la bande et en collaboration avec le représentant en santé communautaire et l'infirmière en santé communautaire, le superviseur des soins à domicile accomplira les tâches suivantes :

1) Concevoir et mettre en oeuvre une stratégie coordonnée en vue de la prestation du programme des services de soins à domicile, pour répondre aux besoins des personnes âgées et des personnes handicapées de la bande.

2) Créer et tenir un système de classement à jour de tous les bénéficiaires de soins spéciaux et de soins à domicile, notamment les dossiers sur la santé, tout besoin particulier (ex. : un régime alimentaire); et un horaire et un registre des services fournis.

3) Établir et superviser un horaire mensuel et hebdomadaire de prestation des services spéciaux et de soins à domicile pour chaque travailleur en soins à domicile.

4) Rédiger un rapport mensuel sur les services de soins spéciaux et les services de soins à domicile et le soumettre au conseiller au portefeuille de la santé et du développement social, au gestionnaire de la bande et à l'infirmière en santé communautaire.

5) Participer aux réunions du conseil de bande et à d'autres réunions importantes au besoin.

6) Continuer à se perfectionner au plan professionnel en participant à des ateliers de formation, des séminaires et des conférences.

7) Superviser les activités et le rendement des travailleurs en soins à domicile; et préparer des évaluations annuelles du personnel.

8) Le cas échéant, recommander au conseil de bande des décisions en matière de dotation.

9) Rendre visite aux bénéficiaires des services de soins spéciaux et à domicile afin de superviser le programme.

10) Si le temps le permet, prêter main-forte au programme des services de soins à domicile et de soins spéciaux et remplacer les travailleurs absents ou en congé.

11) Remettre les demandes de remboursement des dépenses et les feuilles de présence des travailleurs en soins à domicile à l'administrateur de la bande.

12) Rédiger une évaluation annuelle du programme, y compris des recommandations en vue d'apporter des modifications à la politique, à la programmation, etc.

13) Assurer des communications suivies avec les bénéficiaires des soins spéciaux et des soins à domicile et les membres de la bande en ce qui concerne le programme; être prêt à expliquer le programme et à en discuter au moins une fois par année lors des assemblées générales de la bande et encourager les commentaires de la collectivité ainsi que les discussions.

14) Superviser et déterminer les besoins courants du programme.

15) Garantir sans exception le caractère confidentiel de tous les renseignements personnels relatifs aux patients et à leur famille; discuter des questions médicales et personnelles uniquement avec le personnel autorisé.

16) Accomplir toute autre tâche demandée par le conseil de bande ou l'infirmière en soins communautaires.

c) Travailleurs en soins à domicile

Qualités requises

Les travailleurs en soins à domicile doivent avoir terminé un cours d'aide soignante en soins à domicile et en soins spéciaux ou être sur le point d'achever le cours. De plus, ils doivent posséder un permis de conduire provincial valide et démontrer de bonnes aptitudes à la communication et aux relations interpersonnelles.

Travailleurs aux soins à domicile - Modèle de description de poste

Sous la supervision directe du superviseur des soins à domicile, les travailleurs en soins à domicile accompliront les tâches suivantes :

1) Exécuter les tâches qui leur sont affectées au chapitre des soins à domicile et des soins spéciaux par des visites à domicile, conformément aux horaires hebdomadaires et mensuels et aux directives fournies par le superviseur des soins à domicile.

2) Tenir les dossiers à jour concernant leurs patients, notamment les renseignements sur les visites à domicile (date, services rendus, commentaires, etc.).

3) Rédiger un rapport mensuel sur les activités, y compris un registre quotidien des services et activités de soins à domicile et de soins spéciaux, des recommandations, etc., et les soumettre au superviseur des soins à domicile.

4) Continuer à se perfectionner au plan professionnel en participant aux ateliers de formation permanente, aux séminaires et conférences.

5) Garantir le caractère confidentiel de tous les renseignements personnels obtenus durant le travail qui se rapportent aux patients et à leur famille; discuter des questions médicales et personnelles uniquement avec le personnel autorisé.

6) Effectuer toute autre tâche pertinente demandée par le superviseur des soins à domicile.

5. SERVICES POLICIERS ET DE SÉCURITÉ

Cette partie contient les modèles des descriptions d'emploi des agents de police de la bande et des agents de sécurité de la bande.

5.1 Agent de police

a) Introduction

L'agent de police de la bande est un employé de la bande, et à ce titre, il reçoit ses instructions du chef et du conseil pour tout ce qui touche les tâches à accomplir, les heures de travail, les congés, la discipline, etc. A titre de responsable de l'application de la loi de la bande, l'agent de police de la bande a la responsabilité des domaines de compétence locale qui ne relèvent pas de la Gendarmerie royale du Canada (GRC). Il s'agit principalement de l'application des règlements administratifs de la bande, des activités en matière d'éducation et de prévention, du maintien de l'ordre durant les cérémonies et les élections de la bande et de la surveillance des biens de la bande.

L'agent de police est choisi et nommé par le chef et le conseil. Avant de choisir un agent de police, le chef et le conseil pourront demander à la GRC de prendre les empreintes digitales des candidats, de fournir également des rapports sur la personne et d'envoyer des exemplaires au chef et au conseil ainsi qu'au(x) candidat(s).

A la suite de l'autorisation du directeur général de la région, et en collaboration avec la GRC et les administrations provinciales, l'agent de police reçoit un certificat de nomination de la GRC ou de l'administration provinciale pertinente. Le certificat de nomination, qui est émis pour une période d'un an et qui est renouvelable à chaque année, indique le genre de services policiers que doit fournir l'agent de police de la bande.

b) Qualités requises et formation

Formation

Il est absolument essentiel que l'agent de police reçoive une formation adéquate en vue de ce poste. La formation peut être obtenue par la passation de contrats avec l'institut provincial de police (par l'entremise du bureau du Procureur général de la province) ou par la GRC.

Les agents de police devraient recevoir leur certificat de nomination avant de suivre leur formation de manière à pouvoir recevoir un salaire durant leur période de formation. Les coûts de la formation, qui comprennent l'inscription, les frais de cours, la pension, pourraient être remboursés par le ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada ou d'autres sources appropriées.

Qualités requises

Les qualités requises pour le poste d'agent de police sont les suivantes :

- excellentes références morales;
- bonne santé physique;
- 10e à 12e année (lorsque la situation le justifie, la 8e année peut être acceptée);
- bonnes aptitudes à la communication; et
- permis de conduire provincial valide.

c) Buts

Les agents de police doivent se rappeler que le maintien de l'ordre comporte d'autres fonctions que celles de patrouiller et arrêter des individus. Ils doivent travailler à augmenter le respect et la compréhension de la loi et de l'ordre au sein de la population. L'efficacité des agents de police dépendra dans une grande mesure de la bonne volonté et du respect des personnes qu'ils desservent. A cet égard, les agents de police n'exerceront pas uniquement des fonctions d'application de la loi et de protection mais ils doivent également faire un travail d'éducation, de prévention et de relations publiques.

L'agent de police a pour but de :

1) Augmenter la sensibilisation et la compréhension de la collectivité en ce qui a trait à l'importance et au respect de la loi et de l'ordre.

2) Entreprendre des activités éducatives et de relations publiques afin d'aider à promouvoir le maintien de l'ordre et à prévenir les crimes.

3) Appliquer les règlements administratifs de nature civile de la bande, assurer l'ordre au sein de la collectivité et protéger les biens de la bande.

4) Adopter à l'égard de son emploi une attitude constructive et positive, agir de façon réfléchie et courtoise dans les communications quotidiennes avec les membres de la bande.

5) Veiller à ce que des services policiers efficaces soient fournis à la collectivité.

d) Agent de police de la bande - Modèle de description de poste

Les agents de police sont assujettis aux buts, aux objectifs et aux politiques du chef et du conseil dont ils relèvent. Les agents de police rendent compte au conseil de bande par l'entremise du gestionnaire de la bande. Les fonctions des agents de police de la bande sont les suivantes :

1) S'acquitter de manière responsable de toutes les tâches policières, telles que demandées par le conseil de bande et mentionnées dans le certificat de nomination.

2) Dans le cadre des fonctions de relations publiques et d'éducation, présenter à cet effet des exposés à la collectivité afin de promouvoir le respect accru de l'ordre ainsi qu'une meilleure compréhension du rôle de l'agent de police de la bande. Ce travail peut notamment comprendre des visites dans les ménages de la collectivité et des présentations dans les écoles et les groupes communautaires.

3) Établir des communications avec la GRC, le chef de bande et le conseil et tous les membres de la collectivité pour tout ce qui touche le maintien de l'ordre.

4) Enseigner à l'effectif général de la bande les règlements administratifs de la bande et promouvoir le respect et l'observation de ces règlements administratifs au nom du conseil de bande.

5) Faire des efforts particuliers afin de travailler avec les jeunes de la collectivité en vue de promouvoir des attitudes responsables, un comportement constructif et le respect de la loi et de l'ordre.

6) Mettre en vigueur les règlements administratifs de nature civile de la bande, comme ceux qui se rapportent au zonage, à la construction, aux aménagements sanitaires, aux clôtures, aux règlements sur la circulation et au zonage scolaire.

7) Assurer le maintien de l'ordre lors des cérémonies des bandes et des élections.

8) Superviser et assurer la garde des biens de la bande.

9) Tenir un registre des activités policières quotidiennes et rédiger un rapport mensuel sur ces activités pour le présenter au chef et au conseil (par l'entremise du gestionnaire de la bande) et à la GRC, sur les formulaires prévus à cet égard.

10) Rencontrer le chef et le conseil et la GRC, sur demande.

11) Veiller au maintien de bonnes relations avec la GRC, la collectivité, le conseil de bande et d'autres organismes pertinents.

12) Accomplir toute autre activité demandée par le chef et le conseil.

13) Aider les membres de la GRC lors d'enquêtes, particulièrement lorsqu'il s'agit du bien-être des enfants mineurs et aider les autres organismes qui visent à appliquer la loi lorsque les membres de la bande sont en cause.

14) Recommander au conseil des modifications concernant les règlements administratifs, la publication de nouveaux règlements lorsque cela s'avère opportun.

15) Continuer à se perfectionner au plan professionnel dans ce domaine en participant aux ateliers offerts ainsi qu'aux conférences avec l'autorisation du chef et du conseil.

16) Suivre les règlements et le code de déontologie des les employés de la bande, tels qu'indiqués dans le Guide d'administration du personnel de la bande.

5.2 Agent de sécurité de la bande

a) Introduction

Les agents de sécurité de la bande sont des employés de la bande qui obéissent aux directives du chef et du conseil sur les tâches, les heures de travail, les congés, la discipline, etc. Les agents de sécurité de la bande doivent se rappeller qu'assurer la sécurité est une tâche qui comprend d'autres fonctions que celle de patrouilleur. L'efficacité d'un agent de sécurité dépend en grande partie de la bonne volonté des gens qu'il dessert. Les agents de sécurité doivent sensibiliser la population à la sécurité, et au respect des services de sécurité.

b) Qualités requises et formation

Formation

Il est essentiel que les agents de sécurité de la bande suivent une formation appropriée en matière de sécurité. La formation peut être acquise par la passation de marchés avec les institutions qui se spécialisent dans ce type de formation. La bande, le ministère des Affaires indiennes ou d'autres sources pertinentes peuvent financer les coûts de la formation comprenant l'inscription, les frais de cours ainsi que la pension.

Qualités requises

Les qualités requises pour occuper le poste d'agent à la sécurité de la bande sont les suivantes :

- bonnes références morales;
- bonne santé physique;
- études secondaires : 10e à 12e année (lorsque les circonstances le justifient, la 8e année peut suffire);
- bonnes aptitudes à communiquer; et
- permis de conduire provincial valide.

c) Buts

Les agents de sécurité de la bande doivent se rappeler que la sécurité comporte d'autres tâches que celles de patrouilleur. Les agents de sécurité ont pour tâche d'aider la collectivité à comprendre et à respecter ce que sont les services de sécurité. Leur efficacité comme agents de sécurité de la bande dépendra dans une grande mesure de la bonne volonté et du respect des gens qu'ils desservent. Les agents de sécurité de la bande devraient par conséquent travailler également dans les domaines de l'éducation, de la prévention et des relations publiques.

Les buts des agents de sécurité de la bande sont les suivants :

1) Assurer la prestation des services de sécurité au sein de la collectivité.

2) Effectuer un travail de relationniste et d'éducateur afin de promouvoir le maintien de l'ordre et prévenir le vol, le vandalisme, les incendies tout en mettant l'accent sur le respect accru des biens et la connaissance des règlements en matière de sécurité incendie.

3) Protéger les biens de la réserve en tout temps contre le vol et veiller à ce que soient respectés tous les règlements de la bande sur la sécurité relativement à ces biens ainsi que les biens des employés et des membres de la bande.

4) Adopter une attitude constructive et positive à l'égard de leur travail et faire preuve de courtoisie et d'attention dans les communications quotidiennes avec les membres de la bande.

5) Veiller à ce que le matériel de lutte contre les incendies se trouve aux endroits désignés et soit en état de fonctionnement.

d) Uniformes

1) Dans l'exercice de leurs fonctions, les agents de sécurité porteront l'uniforme fourni par le conseil de bande, c'est-à-dire la chemise, le col et la cravate. Le port de vêtements civils en fonction est uniquement permis avec l'autorisation spéciale du chef et du conseil.

2) Le conseil de bande fournira des vêtements chauds pour la saison d'hiver. Des foulards noirs ou bleu foncé pourront être portés par mauvais temps.

3) Les agents de sécurité qui possèdent deux uniformes porteront l'uniforme le plus ancien lors de leur poste de nuit.

4) Le port de l'uniforme est autorisé pour se rendre au travail et en revenir, mais les vestes et les casquettes ne peuvent être portés à l'extérieur de la réserve, sauf en cas d'avis contraire ou d'autorisation spéciale du conseil.

5) Les uniformes doivent être impeccables en tout temps.

6) Lorsque les uniformes sont endommagés, par un geste délibéré, un oubli ou de la négligence de la part de l'agent auquel il a été remis, la bande se réserve le droit de demander à l'agent de payer le remplacement ou les réparations (en tenant compte de l'usure du vêtement lorsqu'il s'agit d'un remplacement).

7) Lorsqu'un agent de sécurité quitte la bande, il est tenu de rendre à la bande son uniforme dans un état acceptable sous réserve de l'usure normale du vêtement. Si l'uniforme n'est pas dans un état acceptable, le conseil de bande peut exercer le droit énoncé au point 6).

e) Agent de sécurité de la bande - Modèle de description de poste

Sous réserve des buts, des politiques et des objectifs du chef et du conseil, les agents de sécurité de la bande relèvent du chef et du conseil dont ils suivent les instructions (par l'entremise du gestionnaire de la bande), et peuvent accomplir les tâches suivantes :

1) Remplir le mieux possible et de façon responsable toutes les tâches demandées par le conseil de bande en matière de sécurité.

2) Planifier et organiser couramment des présentations dans la collectivité, à titre d'exercices de relations publiques et d'éducation afin de promouvoir le respect accru de l'ordre, des biens et des services de sécurité et de mieux faire connaître le rôle des agents de sécurité de la bande. Ce travail pourrait comprendre des visites dans les familles de la collectivité et la présentation d'exposés dans les écoles et dans divers groupes communautaires.

3) Servir de lien entre le chef et le conseil de bande, l'agent de police de la bande, la GRC et les membres de la collectivité en ce qui a trait aux services de sécurité mais respecter le caractère confidentiel des mesures et des directives en matière de sécurité et n'en discuter qu'avec les conseillers, l'agent de police de la bande et toute autre personne autorisée par le conseil. Toute violation du caractère confidentiel sera considérée comme une offense grave et sera passible des mesures disciplinaires énoncées dans ce guide.

4) Établir des ommunications avec le conseil et le chef de bande, l'agent de police de la bande et la GRC avant les activités de la bande, notamment les danses communautaires, les pow-pow, les cérémonies et célébrations indiennes, les danses du soleil, les journées sportives, les parties de baseball, les rodéos, les courses de chevaux ou de charrettes et suivre les instructions concernant les services de sécurité requis dans le cas de telles activités.

5) Diriger la circulation et assurer la responsabilité du stationnement des véhicules lors des activités de la bande.

6) Participer à la fouille de véhicules automobiles lors des activités de la bande, moyennant l'autorisation appropriée du chef et du conseil et de la GRC lorsque cet exercice s'avère nécessaire.

7) Travailler avec les jeunes de la collectivité afin de promouvoir des attitudes responsables, un comportement constructif ainsi que le respect de l'ordre et le respect des biens.

8) Protéger les biens de la réserve en tout temps contre d'éventuels vols tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des installations publiques, les entreprises et les résidences de la bande.

9) Veiller à ce que tous les règlements de la bande sur la sécurité soient respectés à l'égard des biens publics de la bande et de ceux de ses membres.

10) Veiller à ce que le matériel de lutte contre les incendies se trouve aux endroits désignés et soit en tout temps en état de fonctionnement.

11) Lors de la constatation d'un incendie dans la réserve, signaler ce dernier et prendre les mesures nécessaires conformément aux directives reçues.

12) Signaler, de la façon demandée, tous les accidents qui concernent les membres de la bande ou les biens de la réserve.

13) Offrir de l'aide aux membres de la bande qui se trouvent en situation d'urgence.

14) Veiller à la sécurité des biens de la bande et des membres de la bande installés dans des chantiers pour des périodes temporaires, notamment les chantiers de construction, le matériel agricole, etc. Signaler aux autorités compétentes tout incident impliquant quelqu'un qui dérange, modifie, défait, endommage, brise ou démolit de façon délibérée ou s'efforce de démolir ou de détruire des biens dans la réserve ou lorsqu'il y a une possibilité de vol.

15) Objets perdus : Inscrire dans le registre pertinent toute plainte concernant la perte d'un objet personnel ou d'un objet de la bande, ainsi que les renseignements pertinents (soit l'heure, la date et le lieu de la perte). Faire signer la plainte par les auteurs de cette dernière. Le cas échéant, signaler les vols aux autorités compétentes.

16) Objets trouvés : Inscrire dans le registre pertinent tout objet personnel ou de la bande trouvé dans la réserve, y compris la description du bien, ainsi que les détails concernant la date, le lieu et l'heure où l'objet a été trouvé. Les renseignements doivent être signés par la personne qui a trouvé l'objet. Lorsqu'un bien est réclamé, après avoir fourni une preuve d'identité, etc., inscrire les renseignements particuliers et faire signer par le requérant.

17) Consigner toutes les activités concernant les services de sécurité afin de renseigner la direction et autres personnes pertinentes. Il importe que des renseignements complets et exacts soient enregistrés.

18) Prêter assistance et répondre avec courtoisie aux visiteurs de la réserve.

19) Remplir tous les rapports demandés avant la fin du poste de travail. (Tous les rapports d'activités doivent être conservés au bureau.)

20) Rédiger et soumettre un rapport mensuel des activités au chef et au conseil.

21) Rencontrer sur demande le chef et le conseil, l'agent de police de la bande et la GRC.

22) Entretenir de bons rapports avec le conseil de bande, l'agent de police de la bande, la GRC, les membres de la bande et d'autres organismes pertinents.

23) Continuer à se perfectionner au plan professionnel en participant aux ateliers, conférences offerts, etc., avec l'autorisation du chef et du conseil.

24) Tout ajout ou modification aux tâches des agents de sécurité (qui recevront une liste de leurs fonctions dès leur nomination au poste) sera mis par écrit par le chef et le conseil ou par les autres dirigeants responsables des services et du personnel de sécurité. Les agents de sécurité doivent signer ces directives et modifications et se tenir au courant de toutes instructions s'y rapportant.

25) Le chef et le conseil ou une personne déléguée chargée de leur supervision seront les seules personnes autorisées à donner des instructions aux agents de sécurité. Tout agent de sécurité qui désire discuter d'un problème se rapportant à ses fonctions ou qui s'interroge sur les mesures à prendre, peut en discuter avec le chef et le conseil.

26) Suivre les règlements et le code de déontologie des employés, tels qu'énoncés dans le guide du personnel.

27) Lorsqu'ils quittent leur poste, les agents de sécurité doivent remettre leurs uniformes, en bon état, ainsi que leur exemplaire personnel des tâches à accomplir à titre d'agent de sécurité.

Il est impossible de prévoir toutes les situations qui pourraient exiger l'attention du personnel de sécurité ainsi que les tâches et directives qui s'y rapportent. Lors d'une situation pour laquelle il n'existe aucune directive particulière, le personnel de sécurité doit faire preuve d'intelligence, de discrétion et de jugement.

6. SERVICES JURIDIQUES - PROGRAMME DE TRAVAUX COMPENSATOIRES

6.1 Introduction

La plupart des provinces concluent un marché avec les bandes en vue de gérer un programme de travaux compensatoires. Les programmes de travaux compensatoires sont administrés par les ministères de la Justice des provinces et des territoires. Même si les politiques se ressemblent d'une province à l'autre (comme le laissent entendre les politiques proposées fournies), il existe des différences entre les programmes. Pour obtenir des renseignements, il faut communiquer avec le bureau du procureur général ou le ministère de la Justice concerné.

Un conseil de bande qui devient l'organisme de parrainage du programme de travaux compensatoires en tire parti de la façon suivante :

a) les membres de la bande peuvent s'acquitter de leurs amendes en effectuant des travaux communautaires dans leur réserve; et

b) les travaux communautaires effectués par les participants au programme des travaux compensatoires profitent à la collectivité dans son ensemble.

Le ministère de la Justice de la province ou du territoire paie des honoraires pour chaque ordonnance de service communautaire gérée par l'agent aux travaux compensatoires nommé par l'organisme qui parraine le programme.

6.2 Renseignements généraux concernant le programme

Le directeur du programme des travaux compensatoires (un employé du ministère provincial ou territorial de la Justice) peut conclure des ententes avec des organismes afin de gérer le programme dans une région donnée. Les conseils de bande sont admissibles au titre d'organismes de parrainage du programme. L'organisme de travaux compensatoires est chargé de gérer le programme conformément aux règlements et d'élaborer et d'assurer un nombre suffisant de placements professionnels dans la région géographique qu'il dessert.

Le programme des travaux compensatoires permet à l'individu auquel on a imposé une amende de s'acquitter d'une partie ou de la totalité de son amende en effectuant des travaux communautaires équivalant à la valeur de l'amende. Pour calculer le nombre d'heures de travaux communautaires demandés, le montant de l'amende sera divisé par le salaire minimum de la province ou du territoire. Lors du non-paiement d'une amende ou de l'exécution partielle d'une ordonnance de travail communautaire, l'emprisonnement de l'individu sera diminué de la proportion travaillée dans le cadre des services communautaires.

"Le travail communautaire" se définit de la façon suivante :

a) cette activité est généralement remplie par des bénévoles et ne nuit en aucune façon aux possibilités d'emploi dans la collectivité;

b) les organismes à but non lucratif, les ministères ou organismes des gouvernements fédéral, provincial ou territorial, les municipalités et les bandes indiennes peuvent en bénéficier;

c) offre des avantages à la collectivité;

d) permet au contrevenant de travailler avec d'autres citoyens; et

e) ne comprend ni traitement ni service de consultation.

Tout le travail accompli dans le cadre du programme a la même valeur, peu importe les outils, le matériel ou les compétences que le contrevenant peut utiliser pour accomplir ce travail.

Le programme des travaux compensatoires peut s'appliquer à une personne qui a été reconnue coupable par un tribunal provincial d'une infraction au Code criminel, ou à toute loi du Canada, toute loi d'une province ou toute loi ou règlement municipal. Le programme peut ne pas s'adresser aux "adolescents" tels que définis dans la Loi sur les jeunes contrevenants (Canada). (Les stipulations relatives au programme peuvent varier d'une province à l'autre puisque le programme est géré par les provinces.)

L'auteur d'un délit qui reçoit un avis d'amende peut s'inscrire au programme en présentant l'avis d'amende à un agent aux travaux compensatoires au moins sept jours avant la date de non-paiement de l'amende, comme l'explique l'avis d'amende.

L'auteur d'un délit qui est incarcéré dans une institution pénitentiaire en raison de son incapacité à payer l'amende peut s'inscrire au programme en remplissant un avis institutionnel auprès de l'agent aux travaux compensatoires. Puis, conformément à son programme de travaux compensatoires, l'institution pénitentiaire déterminera le nombre d'heures de travail demandé au contrevenant.

Le coordonnateur du programme des travaux compensatoires qui est un employé du ministère provincial ou territorial de la Justice, donne des directives aux organismes de travaux compensatoires sur les méthodes et les règlements du programme, supervise leurs activités et veille à ce que toutes les parties disposent des documents appropriés de manière à ce que les tribunaux appliquent en bonne et due forme le travail accompli au sein du programme.

Un conseil de bande qui désire devenir un organisme de parrainage du programme de travaux compensatoires peut communiquer avec le ministère provincial ou territorial de la Justice. Les conseils de bande qui désirent devenir un organisme de parrainage doivent nommer un agent aux travaux compensatoires, en collaboration avec le coordonnateur du programme des travaux compensatoires afin d'administrer le programme. Vous trouverez aux pages suivantes un exemple de la description de poste d'un agent aux travaux compensatoires.

6.3 Agent aux travaux compensatoires

En collaboration avec le ministère provincial ou territorial de la Justice, l'organisme de parrainage (bande) désigne l'agent aux travaux compensatoires, et ce dernier relève du conseil de bande et du coordonnateur du programme de travaux compensatoires du ministère provincial et territorial de la Justice.

Il serait souhaitable que l'agent aux travaux compensatoires connaisse le programme provincial de travaux compensatoires, fasse preuve de bonnes aptitudes à la communication et connaisse les éventuels parrains des placements professionnels dans la région de l'organisme de parrainage. Dès son entrée en fonctions, l'agent aux travaux compensatoires sera tenu de connaître toutes les règles, règlements et méthodes ayant trait au programme de travaux compensatoires. L'agent bénéficiera d'une orientation et d'une formation de la part du coordonnateur du programme de travaux compensatoires.

Agent aux travaux compensatoires - Modèle de description d'emploi

Les détails relatifs aux responsabilités de l'agent aux travaux compensatoires seront élaborés en collaboration avec le coordonnateur du programme des travaux compensatoires. Les fonctions générales de l'agent aux travaux compensatoires, qui relève tant du conseil de bande (par l'entremise du gestionnaire de la bande) que du coordonnateur du programme de travaux compensatoires sont les suivantes :

a) Expliquer le programme de travaux compensatoires aux membres de la bande.

b) Dresser et(ou) tenir une liste d'organismes de placement professionnels à faire approuver par le directeur du programme des travaux compensatoires.

c) Recevoir les demandes d'inscription au programme de la part des membres de la bande et traiter ces demandes de la façon indiquée par le coordonnateur du programme des travaux compensatoires.

d) Se charger des placements de ceux qui sont inscrits au programme; choisir un placement approprié au contrevenant (d'après une liste d'organismes de placement autorisée par le directeur du programme) après avoir examiné les compétences et l'expérience professionnelle de la personne, la proximité du lieu du placement, etc. Vérifier s'il existe bel et bien du travail ainsi qu'une supervision appropriée.

e) Informer le contrevenant par écrit de la date, du jour et du lieu du début des travaux compensatoires, le nombre d'heures demandé et la date d'achèvement. La date d'achèvement est fixée après examen de la situation de chaque contrevenant, la quantité de travaux communautaires supervisés à effectuer et le nombre d'heures nécessaires pour régler l'amende.

f) Fournir à l'organisme de placement professionnel les formulaires nécessaires, y compris le dossier professionnel du contrevenant.

g) Participer à la formation d'un agent aux travaux compensatoires suppléant qui pourrait prêter main-forte à l'agent ou servir de remplaçant au besoin.

h) Accomplir toute autre tâche demandée par le conseil de bande ou le coordonnateur du programme des travaux compensatoires.

7. DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES CULTURELS ET RÉCRÉATIFS

7.1 Introduction

Cette partie présente les buts de la direction générale des services culturels et récréatifs de la bande. La direction des services culturels et récréatifs offre des services importants qui contribuent à la santé et à la qualité de vie des membres de la bande. Cependant, la plupart des bandes ne peuvent se permettre d'avoir un directeur de la culture et des loisirs à temps plein. Lorsque la bande gère son propre système d'éducation, le professeur d'éducation physique de l'école peut prendre en charge une partie des responsabilités de la programmation récréative de la collectivité. Au lieu d'embaucher un directeur de la culture et des loisirs à temps plein, la plupart des bandes mettent sur pied des comités communautaires bénévoles qui planifient et organisent la programmation culturelle et récréative ainsi que les manifestations qui s'y rapportent et mènent des campagnes de souscription en vue de se procurer le matériel et les installations nécessaires.

Le conseiller* au portefeuille de la culture et des loisirs, ainsi que le comité de la culture et des loisirs* pourraient prendre en charge la planification et l'organisation de la programmation communautaire et des événements spéciaux et formuler des recommandations au conseil de bande en ce qui a trait à la planification budgétaire à court et à long terme en matière d'équipement, de manifestations et d'installations.

7.2 Buts

Les buts de la direction générale des services culturels et récréatifs sont les suivants :

a) Élaborer des programmes culturels et récréatifs et prévoir des installations pour tous les groupes d'âge afin d'améliorer la forme physique de la population générale et la qualité de vie dans la réserve.

b) Élaborer des programmes culturels pour les membres de la bande qui tiennent compte du patrimoine culturel de la bande.

c) Faire participer autant de membres de la bande que possible dans la mise en oeuvre, la participation et la programmation culturelles et récréatives.

d) Créer un sens de l'initiative parmi les membres de la bande et mettre l'accent sur l'esprit sportif des participants lors de la mise en oeuvre des programmes.

e) Entretenir de bonnes relations avec les réserves, les municipalités et les organismes avoisinants.

f) Encourager la participation des membres de la bande à des compétitions autochtones et non autochtones.

***Note :** Consulter les responsabilités du conseiller au portefeuille de la culture et des loisirs (page 50) ainsi les attributions proposées du comité de la culture et des loisirs (page 65) afin d'en savoir plus sur cette question.

G. SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS

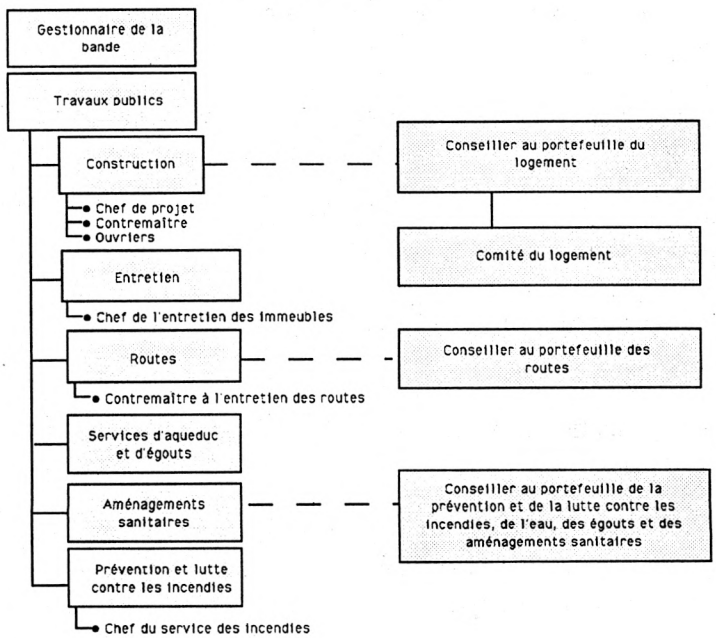
1. Introduction

1.1 Généralités

L'organigramme suivant dépeint les programmes et les services qui font généralement partie de la catégorie des Travaux publics. Il s'agit notamment de la construction et de l'entretien des immeubles publics et des logements (de la bande), de l'aménagement et de l'entretien des espaces récréatifs, des installations relatives à l'eau et aux égouts, de l'alimentation en eau (s'il y a lieu), des aménagements sanitaires (décharge et enlèvement des ordures), des routes (notamment les ponceaux, l'aménagement et l'entretien des routes, la signalisation, etc.), les cimetières ainsi que la prévention et la lutte contre les incendies. Lorsque la bande possède des jardins communautaires, le personnel des travaux publics aura la responsabilité de labourer la terre et d'installer les conduites d'eau qui serviront à arroser les jardins.

Le personnel du service des travaux publics peut être formé d'un directeur des travaux publics (si la bande est suffisamment importante), d'un chef des projets de construction, d'un contremaître à la construction, d'ouvriers spécialisés, d'un contremaître à l'entretien des routes, du personnel affecté aux aménagements sanitaires, aux services d'eau et d'égouts, d'un chef du service d'incendie et d'un chef à l'entretien des immeubles. Certains de ces employés peuvent être embauchés au moyen d'un contrat de services ou pour une période déterminée. Le chef du service des incendies peut être bénévole, travailler à temps partiel ou peut occuper un autre poste, notamment celui du chef de l'entretien des immeubles. D'autres personnes pourraient être embauchées ou leurs services pourraient être retenus au moyen de marchés de services, selon la quantité de travail et la disponibilité du personnel compétent. Cette partie contient les descriptions de poste proposées pour le personnel des travaux publics de la bande.

Organigramme type des travaux publics



1.2 Buts

Le service des travaux publics a pour but principal d'améliorer la qualité des logements, des immeubles publics, des routes, des espaces récréatifs et des services d'aqueduc, d'égouts et des aménagements sanitaires des membres de la bande et de maintenir un niveau satisfaisant de prestation de ces services.

Le personnel des travaux publics doit coordonner et intégrer tous les domaines qui sont associés aux travaux publics dans la réserve, notamment : la construction et l'entretien des immeubles et des logements publics; les installations communautaires, éducatives et récréatives; les services d'aqueduc (qui comprennent notamment les puits, les services d'alimentation en eau, les conduites d'eau, la station d'épuration de l'eau, etc.); les services d'égouts et les aménagements sanitaires, les routes, les cimetières, les clôtures, la lutte et la prévention contre les incendies et le labourage de la terre des jardins communautaires. Le service adoptera des principes de gestion en vue de l'entretien régulier, ainsi que pour tous les projets de construction et de rénovation. Ces principes de gestion incluront l'établissement d'un échéancier et d'objectifs en matière de coûts et de qualité.

Les travaux publics ont aussi pour but d'augmenter la productivité du personnel des travaux publics, d'améliorer les communications au sein du service et avec les services administratifs afin d'augmenter sans cesse les compétences et la qualité du travail et communiquer la fierté des travaux accomplis.

1.3 Lignes directrices

Le service des travaux publics appliquera les lignes directrices suivantes :

a) Tous les projets approuvés doivent être construits conformément au plan communautaire qui a été approuvé par le chef et le conseil.

b) Les principes de gestion, y compris les objectifs en matière d'échéancier, de coûts et de qualité sont très importants dans le contexte de l'achèvement de chaque projet conformément au budget établi ainsi que l'entretien permanent prévu. Ces objectifs devraient être clairement établis avant le début du projet et être respectés de façon rigoureuse.

2. Chef des projets de construction

2.1 Introduction

Certaines bandes ont élaboré un plan de formation en situation de travail pour leurs chefs de projets de construction et ce, en consultation avec un ingénieur ou un autre professionnel qui a accompli les tâches associées à ce poste à titre d'employé contractuel pour la bande. Cet expert pourrait participer à la formation du chef des projets de construction de la bande. (Le Guide des projets de construction des bandes [BTP-GT-7] disponible à l'AINC, contient des lignes directrices sur les activités et les méthodes que peuvent utiliser les chefs des projets de construction.)

Le poste de chef des projets de construction relèverait du directeur des travaux publics et, en son absence, du gestionnaire de la bande.

Cette partie contient les qualités et les responsabilités proposées à l'égard du poste de chef des projets de construction de la bande, responsable de la supervision de projets d'envergure mineure. (Un professionnel compétent devrait être engagé pour gérer les projets importants et complexes.)

2.2 Qualités requises

Les qualités minimales requises d'un chef des projets de construction sont les suivantes :

a) Avoir réussi la 10e année et posséder un certificat d'ouvrier spécialisé ou être inscrit à un programme d'apprenti-charpentier, et compter plusieurs années d'expérience. (Une personne qui possède d'autres compétences peut également postuler, si cette personne possède suffisamment d'expérience en gestion et reconnaît la nécessité d'engager, le cas échéant, des personnes de métier qualifiées.)

b) Capacité de superviser et de coordonner les projets de construction communautaire.

c) Capacité de lire et d'interpréter les plans et dessins et de superviser le contremaître en construction et les ouvriers dans toutes les phases de la construction.

d) Capacité de bien communiquer avec le personnel et le conseil de bande, les fournisseurs, les ouvriers, les autres corps de métier et les propriétaires de maison.

e) Bonnes aptitudes en organisation, gestion, communication et comptabilité.

f) Capacité de superviser la livraison du matériel et d'exercer un contrôle sur les stocks.

g) Détenir un permis de conduire valide.

2.3 Chef des projets de construction - Modèle de description de poste

a) Mettre en oeuvre les plans du conseil de bande en vue de la construction et de la rénovation des logements et des immeubles, utiliser les objectifs de gestion; établir un calendrier d'exécution des travaux, des lignes directrices relatives au budget et des objectifs concernant la qualité pour chaque projet et les présenter au gestionnaire de la bande afin qu'il les approuve.

b) Préparer sur demande des estimations et solliciter des offres de prix de la part des autres corps de métier.

c) Recommander l'achat du matériel, des fournitures et des services requis au gestionnaire de la bande.

d) Coordonner et superviser tous les aspects des projets désignés de la bande qui se rapportent à la mise en valeur des immobilisations de la réserve (notamment les logements et autres projets de la bande), du début à la fin, ou conformément aux modalités énoncées par écrit pour chaque projet. Les tâches relatives à ces projets pourraient être les suivantes :

- Planifier et superviser les diverses phases de la construction, veiller à ce que les plans soient respectés, que la construction soit coordonnée et que les matériaux appropriés soient utilisés.

- Donner des directives au contremaître à la construction, aux autres corps de métier, aux ouvriers durant toutes les phases de la construction et les superviser.

- Superviser la livraison du matériel et des fournitures, vérifier si les marchandises et les services sont fournis et l'enregistrer en plus de contrôler et de tenir un stock de matériel et de fournitures.

- Coprésider les réunions de l'équipe du projet.

- Examiner et prendre connaissance de toute la documentation associée au projet.

- Tenir un dossier complet des documents relatifs au projet au bureau de la bande, notamment :

  - notes de conception;
  - courrier et procès-verbaux des réunions associées au projet;

- soumissions et documents connexes;
- paiements provisoires et certificats;
- ordres de modification;
- certificats de la Commission des accidents de travail;
- déclarations officielles;
- dessins d'atelier;
- garanties;
- dessins d'après exécution et guides d'utilisation et d'entretien;
- dossiers des factures mensuelles et sommaires;
- tous les documents financiers associés au projet.

- Communiquer de façon suivie avec le gestionnaire de la bande pendant toute la durée de chaque projet et avec les experts-conseils dont les services ont été retenus dans le domaine pertinent et sur le chantier.

- Mettre à jour les calendriers d'exécution ainsi que les listes de prix associées à chaque projet sans oublier une estimation des coûts en vue de l'achèvement.

- Communiquer avec les entrepreneurs à tous les jours.

- Aider les entrepreneurs concernant l'embauche de membres de la bande.

- Inscrire les heures travaillées par chaque membre de la bande, la rémunération ainsi que le total du montant payé aux membres de la bande.

e) Travailler étroitement avec le gestionnaire de la bande en ce qui a trait aux aspects financiers de chaque projet, ouvrir notamment un compte bancaire distinct (au besoin), effectuer la budgétisation des comptes et la facturation, etc. Tenir des dossiers financiers à jour et précis, y compris un grand livre, un système de comptabilité par décalque des chèques et des états de rapprochement bancaire mensuels, etc. conformément aux directives du Guide d'administration financière de la bande. Veiller à ce que les projets soient terminés à temps et respectent les lignes directrices budgétaires.

f) Tenir le gestionnaire de la bande au courant des diverses phases de l'aménagement et de la construction et des décisions qui s'imposent en matière de dotation, de commande de matériel et d'ameublement, etc.

g) Connaître les règles généralement admises en matière de sécurité, les normes de sécurité et les codes du bâtiment applicables au domaine de la construction et veiller à ce que les travaux soient conformes à ces pratiques, ces normes et ces codes.

h) Assurer l'inspection des projets de la bande; examiner la vérification des demandes de paiement proportionnel de l'entrepreneur ainsi que la recommandation de paiement de tous les comptes et rendre compte de l'état d'avancement des travaux de l'entrepreneur dans les rapports mensuels.

i) Fournir des rapports financiers et concrets mensuels sur les activités, l'état d'avancement des travaux et la situation des projets en cours au gestionnaire de la bande; rencontrer à chaque semaine le gestionnaire de la bande afin de discuter de l'avancement des travaux, des budgets et des décisions à prendre, etc.

j) Aider à obtenir les autorisations nécessaires du ministère de Santé et Bien-être social Canada, du ministère de l'Environnement et de toute autre administration ayant compétence en ce qui concerne les projets.

k) Participer, sur demande, aux réunions du conseil de bande afin de discuter de l'élaboration du projet, des activités, etc.

l) Veiller à ce que le matériel appartenant à la bande soit tenu en état de fonctionnement et faire des demandes de réparation au besoin.

m) De concert avec le gestionnaire de la bande, coordonner la formation et l'orientation du personnel de la bande et aider à élaborer des propositions à cet effet au besoin.

n) Continuer à se perfectionner au plan professionnel en participant aux ateliers et aux cours pertinents offerts (après avoir obtenu l'approbation du gestionnaire de la bande).

o) Accomplir toute autre tâche pertinente demandée par le conseil de bande ou le gestionnaire de la bande.

3. Contremaître en construction

3.1 Qualités requises

Les qualités requises proposées concernant ce poste sont les suivantes :

a) Avoir terminé la 10e année et compter plusieurs années d'expérience en construction.

b) Capacité de lire et d'interpréter des plans et dessins et de superviser les ouvriers durant toutes les phases de la construction.

c) Posséder un permis de conduire valide et être propriétaire d'un véhicule approprié pour travailler (un demi-tonne).

d) Capacité de bien travailler avec le personnel et le conseil de bande, les fournisseurs, les travailleurs, les autres corps de métier et les propriétaires de maison.

3.2 Contremaître en construction - Modèle de description de poste

Les responsabilités du contremaître en construction qui relève du chef des projets de construction sont les suivantes :

a) De concert avec le chef des projets de construction, planifier les travaux à l'avance de façon à acheter les matériaux au préalable et à utiliser les services des ouvriers de façon efficace. Mettre en oeuvre le plan de gestion du projet, veiller à ce que les objectifs concernant le calendrier d'exécution et la qualité soient atteints et que le projet soit terminé dans le cadre des lignes directrices budgétaires.

b) Veiller à ce que tous les contrats soient signés avant le début des travaux.

c) Etre présent au chantier cinq minutes avant l'heure du début des travaux.

d) Diriger et superviser les ouvriers de la construction.

e) Coordonner les travaux, travailler de concert avec les ouvriers et leur indiquer la façon la plus efficace d'accomplir leurs tâches.

f) Veiller au respect des règlements en matière de sécurité.

g) Veiller à ce que les feuilles de temps soient remplies de façon appropriée par tous les employés.

h) Recommander ou prendre des mesures disciplinaires concernant le personnel au besoin.

i) Tenir une petite caisse disponible pour les petits articles.

j) Utiliser des formules de demande en vue des réparations nécessaires et présentez-les au chef de projet afin qu'il les approuve.

k) Tenir le gestionnaire de la bande et le chef de projet au courant des travaux exécutés et présenter des rapports mensuels sur l'avancement des travaux.

l) Remplir les rapports et les formulaires de la SCHL.

m) Aider à établir et mettre en oeuvre des programmes de formation.

n) Participer à des ateliers et à des séminaires qui se rapportent à la construction, après avoir obtenu l'autorisation du conseil de bande.

o) Accomplir toute autre tâche pertinente demandée par le chef des projets de construction.

4. Ouvriers de la construction - Qualités requises et description de poste

Les exigences et la description de poste des ouvriers en construction qui relèvent directement du contremaître en construction sont les suivantes :

a) Etre prêt et en mesure de travailler comme ouvrier de la construction.

b) Doit posséder les outils élémentaires (marteau, scie, équerre, niveau, gallon à mesurer, etc.) et les apporter au chantier de construction à chaque jour.

c) Suivre de son mieux les directives et les instructions du contremaître en construction.

d) Etre présent au chantier cinq minutes avant le début des travaux.

e) Respecter les règles de sécurité et travailler conformément aux calendriers et aux objectifs de qualité établis pour chaque projet.

5. Contremaître à l'entretien des routes

5.1 Introduction

Les principales responsabilités du contremaître à l'entretien des routes consiste à faire en sorte que toutes les routes de la réserve soient en un bon état pour la conduite automobile et aider la Direction générale de la construction dans l'aménagement de nouvelles routes au besoin.

Le contremaître à l'entretien des routes doit compter plusieurs années d'expérience dans le fonctionnement et l'entretien régulier de la niveleuse servant à l'entretien et au nettoyage courant des routes de la bande. Selon la dimension de la bande, son budget, son matériel ainsi que le nombre d'employés préposés à l'entretien des routes, le contremaître à l'entretien des routes devra peut-être posséder des qualités et des responsabilités supplémentaires, notamment en ce qui a trait à l'opération d'autre matériel lourd et la supervision d'autres employés préposés à l'entretien des routes.

Les bandes moins importantes voudront peut-être combiner ce poste à un autre poste, notamment celui du préposé aux aménagements sanitaires.

Si la bande est de dimension importante, le poste de directeur des travaux publics peut être créé afin de superviser le personnel des travaux publics. Dans ce cas, le contremaître à l'entretien des routes relèverait du directeur des travaux publics. Dans le cas contraire, le contremaître à l'entretien des routes relèvera directement du gestionnaire de la bande.

5.2 Contremaître à l'entretien des routes - Modèle de description de poste

Le modèle de la description de poste du contremaître à l'entretien des routes est le suivant :

a) Faire en sorte que toutes les routes de la réserve soient carrossables et praticables; entretenir et nettoyer les routes principales à chaque semaine; nettoyer les routes secondaires et les voies d'accès de façon régulière au besoin.

b) Niveler les voies d'accès et les accotements lorsque les routes principales sont déjà nettoyées.

c) Creuser et installer des ponceaux au besoin afin d'assurer le drainage pertinent des routes.

d) Vérifier les ponceaux de façon régulière; nettoyer, réparer les trous et les bosses au besoin.

e) Creuser au besoin afin d'assurer le drainage approprié des routes.

f) Installer des piquets blancs aux endroits les plus élevés des fossés afin d'identifier les ponceaux.

g) Couper les broussailles et les arbres des fossés afin de garantir une bonne visibilité aux automobilistes qui circulent dans les secteurs propices à l'amoncellement de la neige.

h) Aider la direction générale de la construction à construire de nouvelles routes dans la réserve et à aménager et niveler le terrain, s'il y a lieu.

i) Remplir les formulaires des activités et des présences quotidiennes et en fournir des exemplaires au comptable et au contrôleur à chaque semaine.

j) S'il y a lieu, superviser d'autres employés préposés à l'entretien de la route et présenter leur feuille de temps et d'activités à chaque semaine au comptable ou au contrôleur.

k) Assurer des services d'entretien régulier de la niveleuse et d'autre matériel, s'il y a lieu, suivre les lignes directrices énoncées dans les guides relatifs au matériel; conserver des documents attestant de l'entretien de tout le matériel.

m) Creuser des fosses en vue de l'enfouissement des déchets au dépotoir et recouvrir les anciennes fosses, au besoin.

n) Rédiger un rapport annuel sur les réalisations de l'année qui vient de s'écouler et formuler des recommandations en ce qui a trait aux objectifs, au calendrier, aux activités, au budget de la prochaine année financière afin de le présenter au gestionnaire de la bande.

6. Personne préposée aux aménagements sanitaires - Modèle de description de poste

La personne préposée aux aménagements sanitaires relève du gestionnaire de la bande (ou du secteur des travaux publics, lorsque la bande a créé le poste). La personne préposée aux aménagements sanitaires devra détenir un permis de conduire valide et savoir comment conduire un camion. Selon la charge de travail, ce poste pourrait être combiné à un autre poste approprié des travaux publics. Certaines bandes concluent un marché avec une personne compétente pour s'acquitter des fonctions de ce poste.

La description des tâches de ce poste pourrait être la suivante :

a) Participer à chaque année à l'élaboration ou à la révision des calendriers d'exécution qui seront suivis au cours de l'année.

b) Construire ou assister à la construction des plates-formes à déchets destinées aux membres de la bande.

c) Participer à l'enlèvement des ordures des ménages de la bande comme le prévoit le calendrier d'exécution établi.

d) Entretenir la décharge de la bande (site d'enfouissement des déchets), veiller à ce que tous les débris soient recouverts de façon appropriée et que des pratiques sécuritaires soient adoptées en ce qui concerne l'environnement.

e) Si on utilise à cette fin un camion appartenant à la bande, veiller à ce que celui-ci fasse l'objet d'un entretien régulier.

f) Conseiller le gestionnaire de la bande en ce qui a trait à tout problème ou plainte reçue.

g) Accomplir toute autre tâche pertinente demandée par le gestionnaire de la bande.

7. Personnel préposé aux services d'eau et d'égouts - Modèle de description de poste

Le genre et l'étendue des services d'eau et d'égouts peuvent diifférer grandement d'une bande à l'autre ainsi que le niveau de connaissances et de responsabilités attendu du personnel des services d'eau et d'égouts. Leur formation, leurs compétences ainsi que les descriptions de poste correspondront par conséquent au type de services fournis dans chaque réserve.

Les pages qui suivent sont donc un exemple d'une description de poste du personnel des services d'eau et d'égouts. Chaque administration pourra élaborer une description de poste plus détaillée et les qualités requises selon le type et le niveau de service qui leur est propre.

Le personnel des services d'eau et d'égouts relève du gestionnaire de la bande (ou du directeur des travaux publics si ce poste existe). Les responsabilités de ces postes sont les suivantes :

a) Participer à l'établissement de calendriers d'exécution en vue de l'aménagement et(ou) de l'entretien de puits, de stations de pompage, de conduites d'eau, de services d'alimentation en eau, des conduites d'égout sanitaires et des étangs d'eaux usées, de l'enlèvement des déchets, etc., (s'il y a lieu).

b) Assurer des services d'eau aux membres de la bande comme l'indique le calendrier d'exécution.

c) Informer le gestionnaire de la bande lorsque des problèmes surgissent; s'acquitter des réparations nécessaires (tuyaux brisés, bloqués ou fuites, pompe défectueuse, etc.) dans la mesure du possible ou prendre des dispositions, par l'entremise du gestionnaire de la bande, pour que les réparations soient effectuées par le personnel compétent.

d) Lorsque la bande dispose d'une station de pompage, effectuer des vérifications régulières d'entretien et s'acquitter des fonctions liées à la station de pompage.

e) Lorsque la bande dispose d'installations d'épuration et de filtrage de l'eau, superviser et assurer le déroulement des opérations relatives aux installations.

f) Diriger, ou coordonner au moyen d'un contrat d'entreprise, l'enlèvement des eaux usées des maisons qui disposent d'un réservoir pour les eaux usées.

g) Connaître les méthodes et les règlements sur la sécurité liés à l'environnement en ce qui concerne l'emplacement, le traitement (au besoin) et l'évacuation sécuritaire des eaux usées et appliquer ces méthodes à l'évacuation des eaux usées de la bande.

h) Accomplir toute autre tâche supplémentaire connexe demandée par le gestionnaire de la bande.

8. Prévention et lutte contre les incendies

Cette partie expose les buts d'un service de prévention et de lutte contre les incendies de la bande, les méthodes d'évacuation et de sécurité incendie à l'intention du personnel de la bande et un modèle des responsabilités du chef du service des incendies de la bande.

8.1 Buts

Les buts du service de prévention et de lutte contre les incendies sont les suivants :

a) Devenir plus efficace dans l'extinction et la prévention des incendies, soit préserver des vies humaines et diminuer la perte de foyers et d'immeubles pour cause d'incendie.

b) Enseigner aux membres les mesures de prévention ainsi que les façons de réagir rapidement, efficacement et sûrement dans l'éventualité d'un incendie.

c) Sensibiliser de façon globale la collectivité à l'importance de la prévention et de la sécurité incendie.

d) Mieux utiliser et entretenir le matériel de lutte contre les incendies.

e) Élaborer des tactiques et des stratégies efficaces de lutte contre les incendies.

f) Continuellement augmenter les niveaux de compétence des pompiers bénévoles.

g) S'assurer que le personnel est formé pour effectuer des inspections incendie dans les logements des réserves, prévenir les incendies en éliminant les dangers imputables aux défauts ou aux dangers dus à la construction.

h) Élaborer des méthodes normalisées de compte rendu, de façon à posséder les renseignements statistiques permettant de documenter l'efficacité de la formation en lutte contre les incendies par la prévention et l'extinction des incendies et par la même occasion diminuer les décès et les pertes causées par les incendies dans la réserve.

8.2 Sécurité incendie et procédure d'évacuation

Tous les employés de la bande devraient savoir ce qu'ils peuvent faire pour prévenir les incendies, ce qu'ils doivent faire lorsqu'un incendie survient et comment utiliser les extincteurs d'incendie. Les employés doivent également connaître la procédure d'évacuation d'un immeuble en cas d'urgence. Ces méthodes s'avèrent nécessaires pour la sécurité des employés et du public qui se trouvent à l'intérieur d'un immeuble de la bande lorsqu'un incendie se déclare.

La prévention des incendies est l'affaire de tous. N'oubliez pas, votre vie en dépend. Quel que soit l'endroit où vous êtes, la sécurité incendie, c'est important.

A FAIRE

. Les sorties doivent être non verrouillées, d'accès facile et éclairées au cours des heures de travail.
. Si vous découvrez un incendie, voyez de la fumée ou détectez une odeur de gaz :
  . Sonnez l'alarme incendie, prévenez les occupants et téléphonez au chef du service des incendies.
  . Suivez la procédure de sortie et de secours énoncée ci-dessous.

- Lors du déclenchement d'une alerte :

1. Interrompez votre travail et demeurez calme.
2. Déplacez toutes les personnes qui sont en danger, au besoin, libérez le passage et l'accès aux sorties.
3. Si vous en avez le temps, placez l'argent en espèces et les documents importants dans un coffre-fort ou dans un classeur à l'épreuve du feu.
4. Fermez toutes les portes et les fenêtres de la zone visée. (Cette mesure ralentit la vitesse à laquelle l'incendie s'étend.)
5. Tentez de contrôler l'incendie à l'aide des extincteurs d'incendie. Cependant, n'oubliez pas que combattre un incendie n'est pas aussi important que vous mettre en sécurité, ne tentez jamais de combattre un incendie seul.
6. Si vous en avez le temps, fermez le courant et débranchez les machines.
7. Évacuez par la route désignée ou par la sortie la plus proche que vous indique le surveillant d'étage/le personnel du service des incendies; vous rendre à l'extérieur à une distance d'au moins 300 pieds de l'immeuble.
8. Le personnel désigné aidera toute personne ayant besoin de soins particuliers.
9. Suivre toutes les directives des agents du secours incendie/et du personnel du service des incendies.
10. Ne retournez pas dans l'immeuble à moins d'y être autorisé par l'agent du secours incendie ou le personnel du service des incendies.

A NE PAS FAIRE

. Ne courez pas, ne traînez pas derrière, ne criez pas et ne paniquez pas.
. Ne restez pas dans la salle de bains et ne retournez pas à l'intérieur pour prendre des vêtements.
. Ne vous dérobez pas à l'exécution des directives données.
. N'utilisez pas le téléphone inutilement.

Note : Un agent du secours incendie de l'immeuble devrait être délégué pour chaque immeuble de la bande et bénéficier d'une formation en intervention de secours.

8.3 Chef du service des incendies

Le chef du service des incendies de la bande peut être un bénévole, occuper un poste à temps partiel ou occuper un autre poste approprié, notamment celui de chef de l'entretien des immeubles. Les qualités requises de ce poste comprendront notamment une formation avancée en lutte et prévention contre les incendies, en secourisme et en procédure d'intervention; la capacité d'effectuer un entretien préventif régulier de l'équipement de lutte et de prévention des incendies; et la capacité d'organiser et de superviser le service des pompiers bénévoles de la bande.

L'importance de l'équipement de lutte contre les incendies et l'étendue de la formation diffèrent grandement d'une bande à l'autre et les responsabilités du chef du service des incendies pourraient varier également, selon le niveau de formation du chef et des pompiers, le nombre d'années d'existence d'un corps de pompiers bénévoles dans la réserve et du matériel disponible.

Chef du service des incendies - Description de poste

Les responsabilités d'un chef du service des incendies pourraient être les suivantes :

a) Participer au recrutement des membres de la bande à titre de pompiers bénévoles.

b) Organiser et diriger des exercices réguliers d'entraînement à l'intention des pompiers bénévoles.

c) Élaborer un système d'intervention efficace en cas d'urgence lorsqu'un système n'existe pas au préalable.

d) Enseigner aux membres de la bande la prévention et les procédures d'urgence en matière d'incendie; promouvoir l'utilisation des détecteurs de fumée et l'entreposage sécuritaire de tous les produits inflammables et les matières dangereuses.

e) Effectuer des vérifications régulières de l'équipement de lutte contre les incendies de la bande et veiller à ce qu'il soit fonctionnel en tout temps.

f) Inspecter de façon régulière et renouveler au besoin l'approvisionnement en équipement de protection contre les incendies, notamment les extincteurs de fumée, les détecteurs de fumée et de chaleur, les dispositifs d'ouverture par simple poussée sur les portes de sortie et les lumières de sortie.

g) Veiller à ce que les sorties des immeubles de la bande soient visibles et que leur accès soit libre d'obstacles.

h) Suivre des ateliers et une formation de recyclage, offerts par Affaires indiennes et du Nord ou d'autres sources afin de poursuivre un perfectionnement professionnel continuel dans ce domaine.

i) Participer à l'élaboration de budgets dans le domaine de la prévention et de la lutte contre les incendies, s'il y a lieu, et formuler les recommandations concernant le matériel de lutte contre les incendies.

j) Accomplir toute autre tâche pertinente demandée par le gestionnaire de la bande.

9. Chef de l'entretien des immeubles de la bande

Cette partie contient les qualités proposées ainsi qu'un modèle de description du poste du chef de l'entretien des immeubles de la bande. Dans certaines bandes, ce poste peut être combiné à un autre poste, notamment au poste de chef du service des incendies ou de chef du service des pompiers bénévoles.

9.1 Qualités requises

Les qualités requises proposées pour le poste de chef de l'entretien des immeubles de la bande sont les suivantes :

a) Capacité de réparer et d'effectuer un entretien préventif régulier des systèmes de chauffage, de ventilation, d'eau et d'égouts ainsi que du matériel de prévention des incendies des immeubles de la bande et de compiler des dossiers à cet égard.

b) Expérience dans le fonctionnement et l'entretien des immeubles publics, de bonnes aptitudes en menuiserie et une compétence en mécanique et en électricité de base.

c) Posséder un permis de conduire provincial valide.

d) Une formation en services de secours et en méthodes d'intervention d'urgence serait un atout.

e) Capacité de superviser une aide à temps partiel au besoin.

9.2 Modèle de description de poste - Chef de l'entretien des immeubles de la bande

Le chef de l'entretien des immeubles de la bande a la responsabilité d'accomplir les tâches nécessaires pour assurer l'entretien, la réparation et la sécurité appropriée des immeubles gérés par la bande, y compris les bureaux de la bande et tout autre immeuble dont est responsable le conseil de bande. Les responsabilités proposées du chef de l'entretien des immeubles de la bande, qui relèvent du gestionnaire de la bande, sont les suivantes :

a) Entretenir les systèmes de chauffage, de ventilation, d'aqueduc et d'égouts ainsi que le matériel de lutte et de protection contre les incendies de tous les immeubles de la bande de manière à ce que ces systèmes soient fonctionnels en tout temps.

- Entretenir, ajuster, nettoyer et réparer les fournaises, les cheminées, les conduits et les ventilateurs d'aspiration de façon à ce qu'ils soient en bon état et prévenir tout dérèglement important des systèmes de chauffage et de ventilation.

- Veiller à ce que le chauffage des pièces soit réglé à une température confortable.

- Veiller à ce que les systèmes d'eau et d'égouts fonctionnent de manière adéquate de façon à prévenir toute défectuosité.

- Inspecter de façon régulière et remplacer au besoin tout le matériel de protection contre les incendies, notamment les extincteurs, les détecteurs de fumée et de chaleur, les dispositifs d'ouverture par simple poussée sur les portes de sortie, les lumières de sortie; veiller à ce que les sorties soient accessibles et non encombrées et que toutes les matières inflammables et toxiques soient entreposées en lieu sûr.

- Vérifier de façon régulière le matériel de lutte contre les incendies de façon à ce qu'il soit fonctionnel en tout temps, et prêt à utiliser en cas d'urgence.

b) Accomplir d'autres travaux mineurs d'entretien afin que tous les immeubles de la bande et le matériel soient en bon état de fonctionnement.

- Repeindre s'il y a lieu; remplacer au besoin les vitres brisées, les ampoules, les tubes fluorescents et les ballasts.

- Réparer les portes brisées, les rebords de fenêtre, les tuiles et tout autre matériel endommagé, aux fins de l'entretien des installations.

- Prévoir un approvisionnement de pièces et de fournitures souvent utilisées.

- Vérifier et rajuster les courroies d'éventail, entretenir et remplacer au besoin.

- Inspecter de façon régulière et garder en bon état de fonctionnement tout le matériel mécanique : lubrifier régulièrement la machinerie, notamment les pompes, les moteurs, les ventilateurs et autre matériel de fonctionnement.

- Inspecter de façon régulière et commander le combustible au besoin (huile et(ou) propane).

- Inspecter de façon régulière et réparer toute la tuyauterie intérieure, les appareils et accessoires, y compris tout appareil de climatisation.

- Inspecter de façon régulière et rincer ou réparer au besoin toutes les installations d'aqueduc et d'égouts, notamment les trous d'homme, les canalisations, les cages d'ascenseur, les puits, les stations de pompage, les réservoirs d'eau et autres installations.

- Vérifier et réparer de façon régulière ou prendre des dispositions en vue de réparer le matériel électrique et les électroménagers. Lubrifier les roulements- moteurs et autres pièces mobiles au besoin; signaler tout problème électrique important.

- Élaborer et mettre en oeuvre un plan d'entretien préventif permanent, y compris la tenue de dossiers sur les inspections régulières; il s'agit notamment d'activités comme la lubrification des pièces mobiles, le remplacement des courroies d'éventail, des ampoules/des lampes et autres petits articles au besoin; rajustement des accessoires de fournaise, etc. Un tel programme d'inspection systématique et régulier donnera lieu à un système d'entretien amélioré et plus économique.

- Lorsqu'il faut effectuer des réparations et(ou) des travaux d'entretien qui dépassent les capacités du chef de l'entretien des immeubles de la bande, ce dernier prendra des dispositions par l'entremise du gestionnaire de la bande pour que le travail soit exécuté par d'autres. Lors d'une urgence, le chef de l'entretien des immeubles de la bande devra obtenir l'autorisation du gestionnaire de la bande afin que les travaux soient exécutés immédiatement.

c) Vérifier et assurer un stock permanent de matériel et de fournitures d'entretien et remettre une liste des fournitures requises au gestionnaire de la bande.

d) Effectuer des inspections régulières des biens et communiquer au gestionnaire de la bande les conclusions de l'inspection.

e) Favoriser un sentiment de fierté et des attitudes responsables chez les membres de la bande concernant l'utilisation des biens de la bande.

f) Superviser le personnel à temps partiel au besoin.

g) Une étude permanente des règlements et des méthodes fait partie des tâches de ce poste. Le chef de l'entretien des immeubles de la bande devra suivre des ateliers et une formation en recyclage, offerts par l'entremise d'Affaires indiennes et du Nord ou d'autres sources afin d'assurer son perfectionnement professionnel dans ce domaine. Consulter à cet égard l'ingénieur de district.

H. ÉDUCATION

1. Introduction

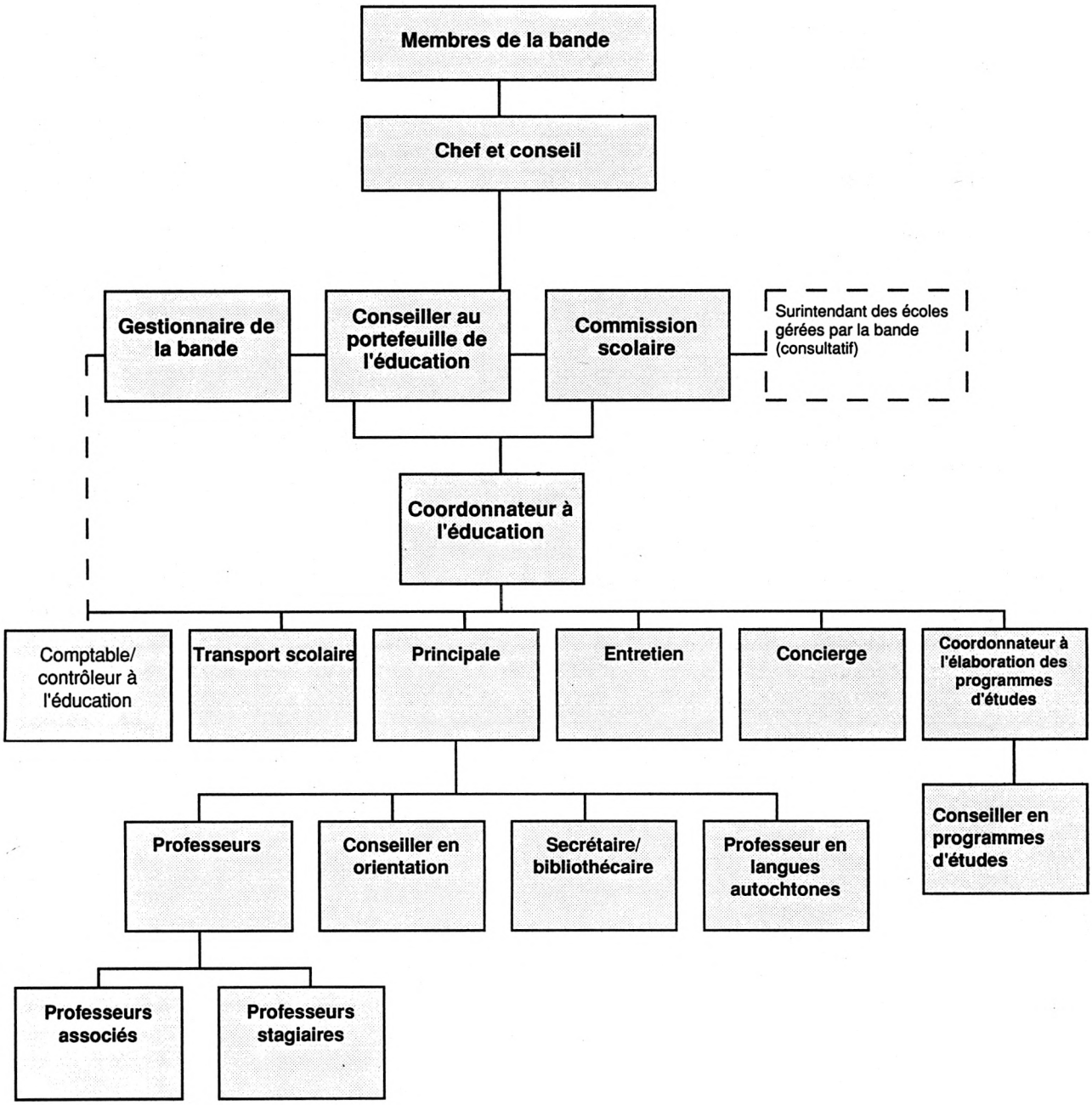
Un nombre croissant de bandes exercent maintenant le contrôle administratif de leurs systèmes d'éducation. L'éventail des écoles dirigées par les bandes est vaste et comprend tant les centres de jour, les maternelles, que les écoles primaires, secondaires et les écoles supérieures. Certaines bandes ont créé des "programmes de raccrochage scolaire" afin de ramener les décrocheurs dans le système scolaire et traiter leurs besoins particuliers. D'autres bandes ont pris en charge le contrôle administratif de leurs programmes d'études post-secondaires. Certaines bandes offrent également des programmes d'éducation des adultes.

Lorsqu'une bande exerce un contrôle administratif en matière d'éducation, le programme scolaire et d'éducation peut être géré comme tout autre programme dirigé par la bande ou relever d'une commission scolaire ou d'un comité de l'éducation mis sur pied par la bande. La commission scolaire/comité de l'éducation peuvent remplir une fonction uniquement de conseiller, formuler des recommandations au conseil de bande ou être chargé par le conseil de bande d'exercer un contrôle financier et administratif complet du programme d'éducation.

Bien que ce guide ne vise pas à fournir des exemples détaillés de politiques sur les divers types de programmes éducatifs et des descriptions d'emploi de tout le personnel qui oeuvre dans le domaine de l'éducation, on a jugé bon d'inclure certains renseignements relatifs à ce domaine important.

Il a donc été décidé d'inclure un exemple d'organigramme de l'éducation d'une bande, ainsi qu'un modèle de description de poste concernant le coordonnateur à l'éducation, poste clé dans l'administration de l'éducation au sein d'une bande. D'autres parties de ce guide exposent notamment les responsabilités types du conseiller au portefeuille de l'éducation (page 53) ainsi que celles d'une commission scolaire/comité de l'éducation (page 67).

2. Organigramme modèle du secteur de l'éducation d'une bande



Organigramme - Éducation des bandes

3. Coordonnateur à l'éducation

3.1 Introduction

Il s'agit d'un poste de niveau supérieur qui comporte un vaste éventail de responsabilités. Les qualités requises proposées du coordonnateur à l'éducation comportent notamment un baccalauréat en éducation, de bonnes aptitudes à communiquer ainsi que des compétences organisationnelles et administratives.

Les responsabilités générales du coordonnateur à l'éducation sont notamment :

- veiller au respect des politiques générales de la bande concernant l'éducation;
- travailler avec le principal afin d'assurer que tout le personnel enseignant travaille à la réalisation des objectifs éducatifs de la bande et accomplisse son travail du mieux possible;
- superviser l'administration du programme d'éducation et des services de soutien; et
- travailler avec la commission scolaire et le personnel enseignant afin d'assurer qu'il existe une bonne communication avec les parents et que la collectivité participe à la prestation des services éducatifs dans la réserve.

Le coordonnateur à l'éducation relève généralement directement de la commission scolaire ou du gestionnaire de la bande lorsqu'il n'existe pas de commission scolaire. Le coordonnateur à l'éducation est membre de la commission scolaire mais n'a pas droit de vote.

Les responsabilités types du coordonnateur à l'éducation sont exposées à la page suivante. Ces fonctions devront être modifiées afin de répondre aux besoins particuliers de chaque bande.

3.2 Coordonnateur à l'éducation - Modèle de description de poste

a) Avoir la responsabilité des tâches suivantes en ce qui concerne l'embauche de personnel :

- Avec le principal, élaborer les caractéristiques d'emploi de tous les postes qui ont été recommandés par la commission scolaire et approuvés par le conseil de bande.

- Veiller à ce que les politiques et les méthodes d'embauche du personnel de la bande soient respectées; conjointement avec le principal et les membres de la commission scolaire, rédiger une liste des candidats à interviewer et veiller à vérifier les références avant la tenue d'entrevues.

- Jouer le rôle de secrétaire exécutif de l'équipe de négociation salariale de la bande.

- Préparer les contrats concernant chaque poste et faire signer ces derniers par le personnel.

- Etre chargé de l'organisation d'une formation en cours d'emploi appropriée et des programmes d'orientation destinés au personnel, y compris l'orientation concernant les politiques et les objectifs de la bande en matière d'éducation. Évaluer ce programme afin de s'assurer que les objectifs du programme sont atteints.

b) Superviser le programme de transport scolaire de l'école :

- Établir des horaires de transport et veiller à ce que les entrepreneurs en transport scolaire suivent tous les règlements.

- Embaucher du personnel remplaçant au besoin conformément à la politique sur le transport scolaire de la bande.

- Tenir des dossiers sur les chauffeurs d'autobus scolaires et mener des évaluations annuelles.

c) Accomplir les fonctions suivantes de supervision du personnel :

- En collaboration avec le principal, veiller à ce que les politiques en matière d'éducation de la commission scolaire soient mises en oeuvre.

- En consultation avec le superviseur de district et le principal, concevoir un mécanisme d'évaluation en vue de déterminer l'efficacité du personnel.

- En collaboration avec le principal, administrer la politique sur les mesures disciplinaires à l'égard du personnel; toute question qui n'est pas traitée de façon précise par la politique doit être renvoyée à la commission scolaire afin que cette dernière prenne une décision.

- Exercer une supervision générale à l'égard des postes du principal et du personnel de soutien (conseiller à l'orientation, secrétaire à l'éducation, comptable/ contrôleur de l'éducation, conseiller aux programmes d'études indiennes, personnel d'entretien, concierges et chauffeurs d'autobus).

- Superviser les services d'orientation et de consultation et veiller à ce que a) des visites régulières soient effectuées; b) les rapports de participation fassent l'objet d'un suivi; et c) qu'une consultation individuelle soit entreprise au besoin.

- Superviser l'élaboration d'un programme d'études indiennes, s'il y a lieu.

- Examiner les dossiers scolaires, les dossiers des conseillers à l'orientation, les dossiers concernant les stocks, le registre des élèves inscrits ainsi que les rapports d'évaluation des professeurs; présenter, le cas échéant, des rapports à la commission scolaire en ce qui a trait aux programmes éducatifs.

- Recevoir les rapports du principal, du conseiller à l'orientation, du comptable, du contrôleur, du personnel d'entretien, des chauffeurs d'autobus, du coordonnateur et des spécialistes au programme d'études (s'il y a lieu); et rédiger des rapports à l'intention de la commission scolaire, de l'AINC, comme le prévoit l'entente cadre; formuler des recommandations à la commission scolaire au besoin.

- Communiquer au besoin avec d'autres organismes à l'extérieur de la réserve, notamment Affaires indiennes et du Nord, les administrations des écoles intégrées, l'enfance en difficulté, etc.

d) Accomplir les tâches suivantes de communication avec la collectivité :

- Etre à l'écoute des préoccupations des membres de la collectivité et les communiquer à la commission scolaire.

- Superviser la réalisation de rapports à l'intention des parents et le programme des communications.

- Prendre des mesures afin de faire participer les membres de la bande aux programmes scolaires, par des visites à domicile et d'autres méthodes jugées appropriées par la commission scolaire.

- Veiller à ce que l'établissement du calendrier d'utilisation des installations scolaires soit bien coordonné et que les politiques de la commission scolaire à cet égard soient respectées.

e) Accomplir les tâches suivantes en ce qui a trait aux réunions de la commission scolaire :

- En collaboration avec le président de la commission scolaire, préparer l'ordre du jour des réunions régulières et le distribuer au moins une semaine à l'avance. Lorsque des réunions d'urgence sont convoquées, l'ordre du jour devra être remis en mains propres.

- Participer à toutes les réunions de la commission scolaire, sauf lorsque la commission scolaire autorise le coordonnateur à ne pas participer.

- Exprimer ses opinions personnelles lors des réunions de la commission scolaire, même s'il n'a pas droit de vote.

- Enregistrer les réunions de la commission scolaire et distribuer le procès-verbal à tous les membres de la commission scolaire et au gestionnaire de la bande.

f) S'acquitter des responsabilités financières suivantes :

- En collaboration avec le principal, préparer le budget opérationnel annuel de l'école, afin de le présenter à la commission scolaire pour qu'elle l'examine, le révise et formuler des recommandations au chef et au conseil.

- Assurer la préparation d'états financiers mensuels aux fins des réunions de la commission scolaire et interpréter ces derniers pour la commission scolaire.

- En collaboration avec le principal et les membres de la commission scolaire, présenter, le cas échéant, des demandes de fonds supplémentaires au conseil de bande. Ces demandes comprendront les renseignements suivants : a) la nature de la demande; b) la somme demandée; et c) la méthode choisie afin d'en rendre compte au conseil lorsque le projet sera terminé (s'il y a lieu).

g) Effectuer toute autre tâche permanente demandée par la commission scolaire ou le conseil de bande.

ANNEXE I :

1. SERMENT D'ENTRÉE EN FONCTIONS DU CONSEIL DE BANDE
2. CONVENTION CONCERNANT LES FONCTIONS DU CONSEIL DE BANDE

SERMENT D'ENTRÉE EN FONCTIONS DU CHEF ET DU CONSEIL DE BANDE

Je, _____ (nom) jure par la présente, à titre de nouveau représentant élu de la bande _____, au poste de _____ (chef/conseiller de la bande) de faire tout ce qu'il m'est possible pour m'acquitter des fonctions de mon poste de façon consciencieuse, loyale, honnête et en me rappelant que ma première fonction consiste à servir l'effectif de la bande.

J'accepte par la présente d'étudier tous les guides sur les politiques concernant l'administration de la bande et de respecter les politiques de la bande énoncées dans ces guides. Je conviens également de respecter la convention des représentants élus de la bande.

Je jure donc solennellement de respecter ces engagements, pendant toute la durée de mon mandat à titre de _____ bande _____ (chef/conseiller).

Date : _____ Signature : _____

Témoin : _____

CONVENTION CONCERNANT LES FONCTIONS DU CHEF ET DU CONSEIL DE BANDE

Je, _____ (nom), jure par la présente, à titre de nouveau représentant élu de la bande _____, au poste de _____ (chef/conseiller de la bande) de faire tout ce qu'il m'est possible pour m'acquitter des fonctions de mon poste de façon consciencieuse, loyale, honnête en me rappelant que ma première fonction consiste à servir l'effectif de la bande.

J'accepte par la présente d'étudier les guides sur les politiques concernant l'administration de la bande et de respecter les politiques de la bande énoncées dans ces guides. Je conviens également de respecter la convention des représentants élus de la bande.

1. Je favoriserai et assurerai en tout temps, tant dans mes gestes que mes paroles, l'intégrité et la dignité de la bande et de ses programmes, son administration, son personnel et ses membres.

2. Je serai diligent et consciencieux dans l'exécution de mes fonctions.

3. Je ferai preuve d'initiative afin de trouver des façons de m'acquitter de mes fonctions de façon efficiente, efficace et économique.

4. J'adopterai une attitude positive et coopérative dans mes rapports avec les conseillers, les employés de la bande et les membres de la bande et travaillerai comme membre d'une équipe au mieux-être de la bande.

5. Je me conduirai en tout temps d'une façon qui me fera honneur, à moi, au conseil de bande et à l'effectif de la bande.

6. Je continuerai à me perfectionner au plan professionnel grâce à des ateliers de formation et la documentation disponible.

7. Je participerai et serai ponctuel à toutes les réunions du conseil de bande; lorsque j'aurai une raison valable d'être absent ou en retard, je communiquerai avec le gestionnaire de la bande ou le chef au préalable.

8. Je participerai aux autres réunions, ateliers, conférences auxquels je dois participer à titre de délégué officiel de la bande et en ferai officiellement rapport au conseil lors de ses prochaines réunions.

9. Je ne communiquerai aucun renseignement officiel et(ou) confidentiel recueilli par suite de mon élection à ce poste sauf si la publication en est autorisée par le conseil de bande.

10. Je n'utiliserai pas pour mon propre bénéfice des renseignements obtenus par suite de mon élection à ce poste.

11. Je n'utiliserai qu'à des fins autorisées seulement le matériel, les biens ou les fournitures qui appartiennent à la bande ou qu'elle loue.

12. Je n'accepterai aucun honoraire, cadeau ou autres biens qui me seront offerts en récompense des tâches accomplies dans le cadre de mon poste.

13. Je ne critiquerai pas publiquement les politiques du conseil de bande ou les employés du conseil de bande; si, à mon avis, des changements doivent être apportés, j'en ferai la suggestion constructive à une réunion du conseil de bande.

14. Si je crois que mon élection à ce poste et mes intérêts personnels peuvent engendrer une situation de conflit d'intérêts, j'en parlerai au chef et au conseil qui me dirigeront dans la façon dont cette situation doit être réglée.

Signé et accepté ce _____ jour de _____ 19___ :

_____ _____

(chef/conseiller) (témoin)

ANNEXE II

SANTÉ ET BIEN-ETRE SOCIAL, DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES MÉDICAUX

"Directive de programme 1/3 - Transport pour raison de santé"

(01-03-90)

DIRECTIVE DE PROGRAMME

1/3

TRANSPORT POUR RAISON DE SANTÉ

1.3.1 OBJET

OBJET

Le but des présentes dispositions est d'aider les bénéficiaires à obtenir les services médicaux nécessaires.

1.3.2 SERVICE

SERVICE

1. La DGSM aidera à payer la totalité ou une partie des dépenses engagées par le bénéficiaire pour se rendre à l'établissement de santé approprié le plus proche et en revenir, en utilisant le moyen de transport le plus efficace et le plus économique, compte tenu de son état de santé.
2. Le transport pour accéder à des services de santé qui ne peuvent pas être obtenus dans la collectivité où habite le bénéficiaire.
3. Le transport d'urgence pour obtenir des soins médicaux urgents.
4. Les frais de transport d'une escorte requise pour des raisons médicales ou légales.
5. Les frais de repas et le logement encourus en transit pour l'obtention de services de soins de santé.

1.3.3 SERVICES EXCLUS

SERVICES EXCLUS

La Direction générale des services médicaux ne paie pas le transport pour raison de santé dans les circonstances ci-après, qui comprennent sans s'y limiter :

1. Le transport à l'intérieur de la réserve ou de la collectivité. Il faut faire preuve de prudence afin de s'assurer que les patients ne soient pas privés du droit d'admissibilité aux services de santé et que si une aide leur est apportée, elle le soit pour but de transport disponible organisé à l'établissement de santé approprié le plus près. Si ce service n'est pas disponible, la région concernée doit prendre les dispositions appropriées à ce sujet;
2. Accompagnement pour raison de famille ou de convenance;
3. Le transport pour raccompagner le bénéficiaire dans sa collectivité, lorsqu'il (elle), contre avis médical, abandonne un programme de services de santé avant d'avoir terminé ses traitements.

1.3.4 CRITÈRES RÉGISSANT L'AIDE FINANCIÈRE

AIDE FINANCIÈRE

La DGSM aidera à payer les frais de transport, en accord avec les principes du Programme des services de santé non assurés et dans les conditions suivantes :

1. Transport pour raisons médicales générales

AUTORISATION PRÉALABLE

a) Le transport pour des raisons médicales doit être pré-autorisé par l'autorité désignée de la DGSM.

VÉRIFICATION DES SERVICES OBTENUS

b) Le bénéficiaire doit fournir la preuve qu'il a reçu les services de diagnostic ou de traitement des professionnels de la santé autorisés.

c) Dans le cas où le bénéficiaire n'a pas obtenu d'autorisation préalable, la totalité ou une partie des frais de transport peuvent être remboursés pourvu que le motif soit justifié sur le plan médical et que le transport ait été approuvé par la suite par l'autorité désignée de la DGSM.

2. Transport médical d'urgence

TRANSPORT D'URGENCE

La DGSM aidera à payer les frais du transport médical d'urgence, pourvu qu'il soit approuvé par la suite par l'autorité désignée de la DGSM.

3. Escorte du bénéficiaire

ESCORTE

La DGSM aidera à payer les frais de transport de la personne qui accompagne le bénéficiaire conformément aux critères établis à l'article 1.3.4 alinéas 1 (a) (b) (c) et 2 conformément aux critères ci-après :

a) l'escorte est requise pour des raisons médicales ou légales; et

b) la présence d'une escorte a été autorisée au préalable par l'autorité désignée par la DGSM.

4. Tableaux de paiement

TABLEAUX DE PAIEMENT

La DGSM rembourse aux dispensateurs ou aux bénéficiaires le coût du transport autorisé assuré par un véhicule personnel, une compagnie de taxis ou d'aviation et d'autres formes de transport public, conformément aux tarifs régionaux établis.

REPAS ET LOGEMENT

5. Repas et logement

La DGSM aidera le bénéficiaire à payer le coût des repas et dulogement, conformément aux tarifs régionaux établis et aux critères ci-après :

a) le logement doit être approuvé par la région; et

b) des reçus détaillés des dépenses engagées par le bénéficiaire sont fournis à la DGSM.

PRATIQUES ADMINISTRATIVES

1.3.5 PRATIQUES ADMINISTRATIVES

La gestion des services de transport est régie par les pratiques administratives suivantes :

BONS STANDARDS

1. Le bon de transport standard doit être utilisé pour tous les transporteurs en dans toutes les régions de la DGSM.

ORGANISATION ET COORDINATION

2. Le transport du malade doit être organisé et coordonné en fonction de l'établissement de santé approprié le plus proche; cela s'applique aux transports obtenus par accords de contribution ou contrats.

NÉGOCIATION DU COÛT DES SERVICES

3. Le coût du transport, du logement et des repas doit être négocié avec les dispensateurs de services.

4. Afin d'encourager l'utilisation des moyens de transport sous horaire ou coordonnés, dans les cas où ils sont disponibles, aucun kilométrage pour le transport privé ne sera défrayé à moins qu'il ne soit plus efficace ou économique.

FRAIS DE KILOMÉTRAGE DE TRANSPORT PRIVÉ

5. Dans les cas où il n'existe pas de transport en commun ou lorsque la Direction générale des services médicaux n'a aucune entente visant à assurer le transport pour raison de santé, le kilométrage pour l'utilisation d'un véhicule particulier demandée par l'employeur, peut être remboursé à un taux ne devant pas excéder le taux établi par le Conseil du Trésor, pour la région.

6. Les régions devraient examiner les solutions de rechange en matière de transport pour chaque collectivité, et prendre des mesures pour négocier des ententes relatives au transport dans les endroits où le transport en commun est inexistant ou si peu fréquent qu'il ne constitue pas une solution de rechange acceptable.

7. Le coût des repas n'est pas remboursé au bénéficiaire admissible ni à son escorte s'ils logent dans une pension où les repas sont compris dans le prix de la journée.

PERSONNEL AUTORISÉ À DEMANDER L'AIGUILLAGE D'UN BÉNÉFICIAIRE

8. Certaines personnes désignées de la DGSM sont autorisées à demander l'aiguillage d'un bénéficiaire. Des spécimens de signature de ces personnes sont gardées en dossier par le Service financier de la région.

9. Il appartient à la bande, dans le cadre des services de transport administrés par elle, de désigner des mandataires pour l'aiguillage des bénéficiaires et d'obtenir des spécimens de signature.

ANNEXE III :

PUBLICATIONS DISPONIBLES AU MINISTERE DES AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD

PUBLICATIONS OFFERTES PAR LE MINISTERE DES AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD

INTRODUCTION

Cette partie contient une liste des publications réalisées et distribuées par le ministère des Affaires indiennes et du Nord. Toutes les publications énumérées ci-dessous sont gratuites et publiées dans les deux langues officielles. Cependant, pour des motifs d'ordre économique, le nombre est limité; le ministère se réserve donc le droit de restreindre les quantités au besoin.

On peut se procurer les publications du ministère à l'adresse suivante :

Le kiosque d'information
Direction générale des communications
Ministère des Affaires indiennes et du Nord
Ottawa (Ontario) K1A 0H4
Tél. : (819) 997-0380

Lorsque vous commandez des exemplaires, veuillez fournir, s'il y a lieu, le **titre complet et le numéro "QS"**.

LISTE DES PUBLICATIONS DISPONIBLES

- Loi sur les Indiens
  - Textes de la Loi et des modifications, distribués par le ministère aux autochtones seulement.
  - QS-1131-000-BB-A8 1989 62 p.
- Changements apportés à la Loi sur les Indiens
  - Changements importants apportés à la Loi sur les Indiens à la suite de l'adoption du projet de loi C-31.
  - QS-5214-000-BB-A2 1985 7 p.

- Règlements afférents à la Loi sur les Indiens

  - Textes tirés des chapitres 947 à 962 de la Loi sur les Indiens, publiés sous forme de dépliant qui ont trait aux domaines suivants :

  - Chapitre 947 : Décret sur les droits pour services administratifs

    - QS-5118-000-BB-A1

  - Chapitre 948 : Règlement sur l'aliénation des marchandises et des biens meubles

    - QS-5119-000-BB-A1

  - Chapitre 949 : Règlement sur les emprunts faits par les conseils de la bande

    - QS-5120-000-BB-A1

  - Chapitre 950 : Règlement sur le mode de procédure au conseil des bandes d'Indiens

    - QS-5121-000-BB-A1

  - Chapitre 951 : Décret sur le mode d'élection des conseils de certaines bandes indiennes

    - QS-5122-000-BB-A1

  - Chapitre 952 : Règlement sur les élections au sein des bandes d'Indiens

    - QS-5123-000-BB-A1

  - Chapitre 953 : Règlement sur les revenus des bandes d'Indiens

    - QS-5124-000-BB-A1

  - Chapitre 954 : Règlement sur les successions d'Indiens

    - QS-5125-000-BB-A1

- Chapitre 955 : Règlement sur la santé des Indiens
  - QS-5126-000-BB-A1
- Chapitre 956 : Règlement sur l'exploitation minière dans les réserves indiennes
  - QS-5127-000-BB-A1
- Chapitre 957 : Règlement sur les référendums des Indiens
  - QS-5128-000-BB-A1
- Chapitre 959 : Règlement de la circulation à l'intérieur des réserves indiennes
  - QS-5130-000-BB-A1
- Chapitre 960 : Règlement sur la destruction des déchets dans les réserves indiennes
  - QS-5131-000-BB-A1
- Chapitre 961 : Règlement sur le bois de construction des Indiens
  - QS-5132-000-BB-A1
- Chapitre 962 : Règlement sur les lieux d'amusement
  - QS-5133-000-BB-A1

• L'effectif des bandes indiennes

Renseignements au sujet de la rédaction de règles et de codes régissant l'appartenance à une bande indienne.

- QS-5217-000-BB-A2 1986 26 p.

- Introduction à l'imposition foncière sur les réserves.

  Une introduction de base à l'imposition foncière conformément à la *Loi sur les Indiens*, principalement dans l'intérêt des Premières Nations qui ont l'intention de se servir de leurs pouvoirs d'impositions.

  - QS - 5260-000-BB-A1 1990 34 p.

- Cours en gestion pour les Indiens et les Inuit 1990/91

  Description des cours de perfectionnement en gestion destinés aux chefs autochtones et qui sont dispensés dans les institutions autochtones et non autochtones à travers le Canada.

  - QS-5252-000-BB-A1 1990 82 p.

- En stock

  - En stock, est une liste complète publiée chaque année des publications réalisées par le ministère des Affaires indiennes et du Nord.

  - QS-6030-000-BB-A4

ANNEXE IV :

LIGNES DIRECTRICES GÉNÉRALES CONCERNANT LES PROPOSITIONS DE FINANCEMENT

LIGNES DIRECTRICES GÉNÉRALES CONCERNANT LA PRÉPARATION DES PROPOSITIONS DE FINANCEMENT

Introduction

Cette partie contient des lignes directrices générales à l'intention des bandes qui préparent des propositions de financement. Outre les ministères des Affaires indiennes et du Nord, Santé et Bien-être Canada, les sources premières du financement des bandes, de nombreuses bandes ont recours au financement de projets des programmes de création d'emplois et de projets spéciaux parrainés par divers organismes gouvernementaux ainsi qu'aux subventions accordées à des projets par des fondations. (Les genres et les sources de financement des bandes sont énumérés à la partie E du Guide d'administration financière.)

Les conseils de bande doivent être inscrits sur les listes d'envoi des projets de financement de programmes du gouvernement fédéral. En faisant appel à ces sources additionnelles de financement, les conseils de bande sont en mesure d'offrir d'autres possibilités d'emploi et de formation à leurs collectivités, d'élargir leurs services et leurs programmes et de parrainer les manifestations culturelles.

Les personnes qui préparent les propositions de financement de la bande devraient d'abord lire attentivement les critères de l'organisme de financement afin de s'assurer qu'elles élaborent une proposition qui correspond aux lignes directrices de l'organisme de financement. Outre les lignes directrices générales concernant la présentation de projets, les organismes de financement ont parfois certaines restrictions quant à la durée du projet et quant au financement. Par exemple, certains organismes ne financeront pas les coûts en immobilisations, l'achat de matériel (bien que la location soit autorisée), etc. Il est donc préférable de communiquer avec l'organisme de financement lors de la phase d'élaboration de la proposition afin de discuter des détails avec l'organisme.

Les avantages d'une présentation bien préparée sont les suivants :

a) Les chances que la proposition soit autorisée et financée sont plus grandes.

b) La présentation est un instrument utile de gestion et de planification et fournit des paramètres aux administrateurs de projets.

c) La présentation est l'occasion pour le personnel d'orienter et de structurer le projet, permet d'assurer qu'il termine les activités à temps et qu'il répond aux objectifs du projet, définis dans la présentation.

Certains organismes exigent des renseignements particuliers lors de la présentation de propositions et fournissent des formulaires au moyen desquels on peut fournir ces renseignements. D'autres ne fournissent que des critères généraux d'admissibilité et des restrictions de nature budgétaire ou des restrictions concernant le financement et laissent le requérant libre de préparer sa présentation sans autre directive particulière supplémentaire. De nombreux organismes de financement fixent aussi des délais fermes concernant la présentation des propositions, il peut s'agir d'une présentation annuelle ou semi-annuelle. Il est donc important de prévoir suffisamment de temps à l'avance afin de planifier et de rédiger de façon appropriée une proposition afin d'assurer qu'elle peut être terminée complètement et présentée dans les délais fixés.

Vous trouverez dans les pages qui suivent des lignes directrices détaillées concernant les éléments d'une bonne proposition. Ces éléments ne feront pas nécessairement partie de toutes les demandes de financement (ex. : organismes qui fournissent des formulaires et demandent des renseignements particuliers), mais dans le cas des organismes qui ne le font pas et, à des fins de planification, il est très utile d'examiner la plupart de ces éléments.

Éléments d'une bonne proposition

1. Page couverture qui comprend notamment :

   - nom du projet;
   - nom, adresse, numéro de téléphone de l'organisme qui parraine le projet, c'est-à-dire la bande et nom des personnes ainsi que leur titre avec lesquelles on peut communiquer;
   - organisme auquel la proposition est présentée;
   - durée du projet : date du commencement et de la fin du projet;
   - bref résumé du projet (deux phrases au plus);
   - coût total du projet et montant demandé;
   - date de la présentation de la proposition.

2. Lettre d'introduction du chef sur la présentation, qui fait ressortir la nécessité et l'importance du projet/programme ainsi que des avantages qui en découleront pour la collectivité.

3. Table des matières.

4. Sommaire : résumé de la proposition en une page ou deux.

5. Historique du requérant (conseil/bande). Cette partie pourrait traiter notamment des points suivants :

   - Emplacement de la réserve.
   - Population (à l'intérieur et à l'extérieur de la réserve), croissance de la population, répartition selon les âges, taux de chômage (s'il y a lieu).
   - Structure organisationnelle de l'administration de la bande; expérience administrative et de gestion du conseil de bande/superviseur de projet.
   - Projets antérieurs préalablement réussis par la bande.

6. Démonstration de la nécessité du projet : dire pourquoi le projet est important ou nécessaire pour la collectivité ? (Fournir des données statistiques et un texte qui explique ce point serait approprié.)

7. Buts et objectifs du projet/programme (objectifs généraux; objectifs particuliers) : Quel sera le résultat du projet ou du programme ?

8. Avantages découlant du projet/programme : Quelles seront les conséquences positives qui découleront du programme ?

9. Preuve de l'appui du conseil de bande ou de la collectivité à l'égard du projet (exemplaire d'une résolution du conseil de bande qui appuie le projet, niveau de consensus exprimé lors des réunions de la collectivité, etc.).

10. Mise en oeuvre du projet.

- A quel moment commencera le projet; durée du projet (ex. : une année).

- Détails sur la façon dont sera mené le projet, notamment les renseignements sur les éléments énoncés ci-dessous.

- Personnel/bénévoles - qualités requises/compétences; description de postes et responsabilités/rôle dans le projet/programme; méthodes d'embauche.

- Dire si le personnel du projet sera le personnel en place, s'il a déjà été choisi, faire ressortir l'expérience des personnes choisies. Leur curriculum vitae pourrait faire partie des annexes à la demande de projet.

- Dire si le projet sera administré par le conseil de bande, faire valoir l'expérience des membres du conseil de bande. (Une annexe pourrait énumérer les noms des membres du conseil ainsi que leur expérience, leurs accréditations/associations, etc.)

- Dire si la collectivité ou des comités de district participeront au projet, combien de membres seront choisis ? Si le comité est déjà formé, qui en seront les membres ? Quels sont les antécédents du comité ? Quelles activités le comité a-t-il menées jusqu'ici ?

- Structure administrative du projet - aspects financiers, de supervision, responsabilités, etc. associés aux responsabilités du personnel du projet.

- Expliquer les recherches et les méthodes de consultation de la collectivité qui seront utilisées, le cas échéant.

- Emplacement : le projet sera-t-il dirigé du bureau de la bande ou d'un autre immeuble ? Devra-t-on louer des bureaux, apporter des améliorations, prévoir des services publics ? Lorsqu'il s'agit d'un nouvel immeuble, des renseignements sur les coûts des immobilisations doivent être fournis - plans d'architecte, ventilation des coûts, coûts d'exploitation, etc.

- Équipement et besoins concernant le matériel : la nécessité ou l'utilisation de matériel et d'équipement concernant le projet peut demander une explication.

- Prévoir les activités du projet (à chaque mois) ainsi que le but.

- Structure de compte rendu et évaluation du projet - de quelle façon le projet sera-t-il évalué ? Fournir des détails sur les méthodes internes de compte rendu et les critères d'évaluation et dire à quel rythme les rapports seront fournis aux organismes de financement si cela n'est pas déjà demandé par l'organisme. Quels renseignements feront partie du rapport final ?

- Y aura-t-il des documents publiés (notamment des dépliants, des brochures ou des rapports) ou des communiqués de presse/des entrevues, est-ce qu'on identifiera les organismes de financement ?

11. Budget du projet :

- Détails des coûts du projet : ventilation des coûts en personnel (y compris les avantages sociaux), matériel/matériaux et fournitures, coûts en déplacements, coûts administratifs (envois postaux, photocopies, administration financière, location de bureau et services, le cas échéant), coûts d'impression, coûts de publicité, honoraires des bénévoles, etc.

- Financement total demandé pour le projet.

- Montant demandé à l'organisme; montant contribué par la bande/le requérant (il peut s'agir de matériaux, de personnel et autres contreparties), montant contribué par d'autres organismes ou demandé à d'autres organismes.

- Annexe relative à la trésorerie : indiquer le montant d'argent nécessaire à chaque mois durant le projet, par catégorie. Il faut tenir compte du roulement saisonnier de certaines activités lorsqu'on prépare les annexes relatives à la trésorerie.

- Pour d'autres renseignements concernant les budgets, consulter la partie F de la section trois, Administration financière.

12. Annexes :

- Les annexes pourraient comprendre des renseignements comme l'organigramme et la structure de la bande, une liste des comités, des membres du conseil de bande ainsi que les faits saillants concernant leur expérience, la liste des portefeuilles de conseiller, des entreprises, des comités et des organismes affiliés.

- Curriculum vitae des principaux participants/membres du personnel.

- Les états financiers vérifiés de la bande des deux dernières années et les règlements financiers pourraient être une documentation à l'appui pertinente, jointe sous pli séparé.

ANNEXE V :

ÉCHANTILLON D'UNE RÉSOLUTION DU CONSEIL DE BANDE

ANNEXE VI :

REGLEMENT CONCERNANT LES ÉLECTIONS DE LA BANDE

RÈGLEMENT SUR LES ÉLECTIONS AU SEIN DES BANDES D'INDIENS

Titre abrégé

1. Le présent règlement peut être cité sous le titre : **Règlement sur les élections au sein des bandes d'Indiens.**

Interprétation

2. Dans le présent règlement,

   a) "Loi" signifie la Loi sur les Indiens; (Act)

   b) "président du scrutin" signifie toute personne désignée par le président d'élection pour les fins d'une élection; (deputy electoral officer)

   c) "sous-ministre adjoint" désigne le sous-ministre adjoint (Affaires indiennes et esquimaudes), Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien; (Assistant Deputy Minister)

   d) "élection" signifie une élection, au sein d'une bande, tenue conformément aux dispositions de la Loi; (election)

   e) "électeur" signifie une personne qui :
      i) est inscrite sur la liste d'une bande,
      ii) est âgée de 18 ans révolus, et
      iii) n'est pas inhabile à voter aux élections au sein d'une bande; (elector)

   f) "président d'élection" signifie le surintendant ou la personne désignée par le conseil de la bande avec l'assentiment du Ministre; (electoral officer)

   g) "Ministre" signifie le ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien; (Minister)

   h) "surintendant" signifie le surintendant ou le fonctionnaire local principal de la Division des Affaires indiennes qui administre l'agence, et comprend le commissaire des Indiens, tous les surveillants régionaux et tout autre fonctionnaire qui agit d'après les instructions du Ministre ou du sous-ministre adjoint. (superintendent)

Définition de "résidence" aux fins de déterminer si une personne est habile à voter

3. Les règles suivantes déterminent l'interprétation des expressions "réside ordinairement", "résidence ordinaire" en ce qui concerne toute matière qui relève du droit d'un électeur à voter à une élection :

   a) sous réserve des autres dispositions du présent article, la question de savoir où une personne réside ou résidait ordinairement à une époque déterminée ou pendant une période

de temps déterminée doit être élucidée en se référant à toutes les circonstances du cas;

b) le lieu de la résidence ordinaire d'une personne est en général l'endroit qui a toujours été ou qu'elle a adopté comme étant le lieu de son habitation ou de son domicile, où elle entend revenir lorsqu'elle s'en absente et, en particulier, lorsqu'une personne couche habituellement dans un endroit et mange ou travaille dans un autre endroit, le lieu de sa résidence ordinaire est celui où la personne couche;

c) une personne ne peut avoir qu'un seul lieu de résidence ordinaire, et elle ne peut le perdre sans en acquérir un autre;

d) l'absence temporaire du lieu de résidence ordinaire n'entraîne ni la perte ni le changement du lieu de résidence ordinaire.

Assemblée de présentation

4. (1) Lorsqu'une élection doit avoir lieu, le président d'élection doit afficher, en la forme prescrite, l'avis d'une assemblée d'électeurs pour la présentation des candidats à l'élection; un tel avis doit être affiché dans un ou plusieurs endroits bien en vue dans chaque section électorale, au moins 6 jours francs avant la date de l'assemblée projetée pour la mise en candidature et au moins 12 jours francs avant la date fixée pour l'élection.

(2) Lorsqu'il n'est pas possible de tenir une assemblée pour la présentation des candidats conformément aux dispositions du paragraphe (1), le sous-ministre adjoint peut ordonner que l'assemblée ait lieu au moins 6 jours francs avant le jour de la tenue de l'élection.

(3) Aux jour, heure et lieu fixés dans l'avis, le président d'élection doit déclarer que l'assemblée est ouverte aux fins de recevoir les présentations, et tout électeur peut proposer ou appuyer la mise en candidature de toute personne validement habile à occuper le poste de chef ou de conseiller; l'assemblée doit rester ouverte durant au moins 2 heures après son ouverture, et alors, si le nombre des personnes mises en candidature pour occuper un poste au conseil de la bande ne dépasse pas le nombre requis, le président d'élection doit déclarer les personnes ainsi présentées validement élues.

(4) Le président d'élection ne doit pas clore l'assemblée de prrésentation tant que l'assemblée n'a pas réglé les questions qui, à son avis, peuvent être légitimement soulevées.

(5) Lorsque le nombre des personnes mises en candidature pour occuper les postes de chef et de conseillers dépasse le nombre requis, le président d'élection doit déclarer qu'un scrutin sera tenu, et il doit indiquer le jour, l'heure et le lieu du scrutin.

(6) Chaque fois qu'un scrutin doit être tenu, le président d'élection doit, sans retard injustifié après la présentation, faire afficher, en un ou plusieurs endroits bien en vue dans les limites de la section électorale, un avis à cet effet en la forme prescrite.

Mode de voter

5. (1) Le président d'élection doit préparer une liste électorale indiquant par ordre alphabétique les noms de tous les électeurs.

(2) Le président d'élection doit afficher dans un endroit en vue de la section électorale une ou plusieurs copies de la liste des électeurs; lrsque la réserve comprend plus d'une section, il doit afficher dans un endroit bien en vue dans chaque section une ou plusieurs copies de la liste des électeurs.

(3) Tout électeur peut demander la révision de la liste électorale pour le motif que le nom d'un électeur en a été omis, ou que le nom d'un électeur y est inexactement inscrit, ou que le nom d'une personne inhabile à voter y figure.

(4) Si le président d'élection juge qu'une liste devrait être corrigée, il y effectuera la correction nécessaire.

(5) Des bulletins de votes doivent être préparés en la forme prescrite. Sur ces bulletins de vote doivent figurer les noms des candidats aux postes de chef et de conseillers, inscrits par ordre alphabétique.

(6) Tout candidat mis en présentation peut se retirer en tout temps après sa présentation, mais au plus tard dans les 4 heures qui précèdent l'ouverture du scrutin, en déposant chez le président d'élection une déclaration d'élection, d'un juge de paix, d'un notaire ou d'un commissaire aux serments, et tous les votes déposés en faveur d'un tel candidat sont nuls et non avenus.

(7) Le président d'élection doit se procurer ou obtenir autant de boîtes de scrutin qu'il y a de bureaux de vote, et il doit faire préparer un nombre suffisant de bulletins de vote aux fins de l'élection.

(8) Le président d'élection doit, avant l'ouverture du scrutin, faire remettre au président du scrutin les bulletins de vote, les accessoires nécessaires au marquage des bulletins de vote et le nombre suffisant de directives de votation qui peut être prescrit.

(9) Le président d'élection ou du scrutin doit, à chaque bureau de vote, aménager un isoloir où les électeurs peuvent marquer leur bulletin de vote à l'abri de tout regard, et il peut placer de faction un policier pour maintenir l'ordre à ce bureau de vote.

(10) Le scrutin s'ouvre à 9 heures du matin (heure normale) et reste ouvert jusqu'à 6 heures du soir (heure normale) l'après-midi du même jour; mais lorsque le président d'élection juge que la fermeture du scrutin à 6 heures serait malcommode pour les électeurs, il peut ordonner que le scrutin reste ouvert jusqu'à 8 heures du soir (heure normale) l'après-midi du même jour.

(11) Un candidat a droit de se faire représenter par au plus deux agents en même temps dans un bureau du vote.

(12) A toutes les élections, le vote a lieu au scrutin secret, selon le mode prévu à l'article 6.

(13) Le président d'élection ou du scrutin doit, immédiatement avant l'ouverture du scrutin, ouvrir la boîte du scrutin et demander aux personnes présentes de constater qu'elle est vide; puis il doit la fermer à clef et la sceller convenablement de façon qu'elle ne puisse être ouverte sans en briser le sceau, et il doit la placer bien en vue pour la réception des bulletins de vote; le sceau ne doit pas être brisé et la boîte ne doit pas être ouverte pendant la durée régulière du scrutin.

(14) A la demande de tout candidat ou de son représentant, ou d'un électeur quelconque, toute personne qui se présente pour voter à une élection peut être requise de prêter serment ou de faire une affirmation en la forme prescrite quant à son droit de vote.

Le scrutin

6. (1) Dès qu'une personne se présente pour voter, le président d'élection ou du scrutin, après avoir constaté que le nom de cette personne est inscrit sur la liste des électeurs pour l'arrondissement de vote, doit lui remettre un bulletin de vote pour qu'elle y enregistre son vote.

(2) Le président d'élection ou du scrutin doit veiller à ce qu'une marque soit faite dans la colonne appropriée de la liste des électeurs en regard du nom de tout votant qui reçoit un bulletin de vote.

(3) Une personne qui a refusé, lorsqu'elle en a été requise, de prêter le serment ou de faire l'affirmation dont il est question au paragraphe 5(14), ne doit pas recevoir un bulletin de vote ni être admise à voter.

(4) Le président d'élection ou du scrutin peut et, lorsque demande lui en est faite, doit expliquer à un votant comment voter.

(5) Toute personne qui reçoit un bulletin de vote doit immédiatement se rendre à l'isoloir aménagé pour le marquage des bulletins de vote et doit marquer son bulletin en y apposant une croix en regard du nom du candidat ou des candidats pour qui elle désire voter; elle doit ensuite plier le bulletin de vote de manière à ne pas laisser voir le nom des candidats ni les marques qui apparaissent au verso du bulletin, mais de façon à laisser voir les initiales du président d'élection ou du scrutin; en sortant de l'isoloir, elle doit aussitôt remettre le bulletin de vote au président d'élection ou du scrutin, qui, sans déplier le bulletin, doit vérifier ses initiales et immédiatement déposer le bulletin de vote dans la boîte du scrutin en présence du votant et de toutes autres personnes qui ont droit d'être présentes au bureau de vote.

(6) Lorsqu'un votant est dans l'isoloir pour marquer son bulletin de vote, aucune autre personne ne doit, sauf dans les cas prévus au paragraphe (7), être admise dans le même isoloir ni ne doit être dans une position qui lui permettrait de voir comment le votant marque son bulletin de vote.

(7) A la demande de tout votant qui ne sait pas lire ou qui, pour cause de cécité ou d'une autre infirmité corporelle, est incapable de voter de la manière prévue au paragraphe (5), le président d'élection ou du scrutin doit, en la seule présence des agents qui représentent les candidats dans le bureau de scrutin, aider ce votant à marquer son buulletin selon la manière indiquée par le votant, et déposer ce bulletin dans la boîte du scrutin.

(8) Le président d'élection ou du scrutin doit noter, sur la liste électorale en regard du nom d'un tel électeur, dans la colonne des observations, qu'il a marqué le bulletin de vote à la demande du votant, et en indiquer la raison.

(9) Tout votant qui, par inadvertance, s'est servi de son bulletin de manière qu'il ne puisse être convenablement utilisé, a droit, en le remettant au président d'élection ou du scrutin, d'obtenir un autre bulletin de vote, le président d'élection ou du scrutin doit alors écrire le mot "annulé" sur le bulletin gâté, et conserver ce dernier bulletin.

(10) Toute personne qui a reçu un bulletin de vote et qui sort du bureau de vote sans remettre, de la manière prévue, le bulletin au président d'élection ou du scrutin, ou qui, après avoir reçu le bulletin, refuse de voter, perd son droit de voter à l'élection; et le président d'élection ou du scrutin doit faire une inscription sur la liste des électeurs dans la colonne des observations, en regard du nom de cette personne, pour indiquer qu'une telle personne a reçu un bulletin de vote et a refusé de voter, auquel cas le président d'élection ou du scrutin doit inscrire au verso du bulletin de vote le mot "a refusé"; et tous les bulletins de vote portant cette mention doivent être conservés.

(11) Tout électeur dont le nom ne figure pas sur la liste électorale peut voter à une élection, si le président d'élection ou du scrutin est convaincu qu'une telle personne est habile à voter.

(12) Tout électeur qui se trouve à l'intérieur du bureau de vote à l'heure fixée pour la clôture du scrutin, a droit de voter avant la fermeture du scrutin.

7. Immédiatement après la fermeture du scrutin, le président d'élection ou du scrutin doit, en présence des candidats ou de leurs agents qui sont dans le bureau, ouvrir la boîte de scrutin et

a) examiner les bulletins de vote, et rejeter les bulletins de vote
   i) qu'il n'a pas fournis, ou
   ii) surlesquels des votes ont été enregistrés pour plus de candidats qu'il n'y en a à élire, ou
   iii) sur lesquels apparaît quoi que ce soit qui puisse faire reconnaître l'électeur, mais aucun bulletin de vote ne doit être annulé ni rejeté parce que le président d'élection ou du scrutin y a écrit un mot, une lettre ou fait une marque, ou a omis de les écrire ou de faire la marque;

b) déclarer que le bulletin de vote ou sont inscrits les noms de candidats pour plus d'un poste, sur lesquels les votes ont été enregistrés pour plus de candidats qu'il n'y en a à élire, est nul en ce qui concerne tous les candidats à ce poste; mais un tel bulletin de vote est valide en ce qui concerne le vote pour tous les autres postes pour lesquels le votant n'a pas enregistré plus de votes qu'il n'y a de candidats à élire;

c) sous réserve de révision à un recomptage ou à une contestation d'élection, noter les objections, par un candidat ou son agent, à tout bulletin de vote trouvé dans la boîte de scrutin, et décider toute question soulevée par les objections;

d) numéroter ces objections et y inscrire le numéro correspondant au dos du bulletin de vote avec le mot "admise" ou "rejetée", selon le cas, accompagné de ses initiales;

e) compter les votes déposés en faveur de chaque candidat d'après les bulletins de vote non rfusés, et préparer un relevé par écrit du nombre de votes déposés en faveur de chaque candidat, et du nombre de bulletins de vote refusés dont il n'a pas tenu compte, ce relevé devant être signé par le président d'élection ou du scrutin et par toutes les autres personnes autorisées à être présentes qui peuvent désirer signer le relevé.

8. Immédiatement après la fin du dépouillement du scrutin, le président d'élection doit publiquement déclarer élu(s) le candidat ou les candidats ayant obtenu le plus grand nombre de votes, et il doit aussi afficher dans un endroit bien en vue un relevé signé par lui qui indique le nombre de votes déposés en faveur de chaque candidat.

9. Lorsqu'il arrive que deux candidats ou plus ont obtenu un nombre égal de votes, le président d'élection doit déposer un vote prépondérant en faveur de l'un ou de plusieurs de ces candidats, mais le président d'élection n'a pas autrement droit de voter.

10. (1) Le président d'élection doit préparer en trois exemplaires un relevé indiquant le nombre total de votes déposés en faveur de chaque candidat, le nombre de bulletins de vote rejetés et les noms des candidats dûment déclarés élus.

(2) Une copie de ce relevé doit être envoyée au sous-ministre adjoint, une au surveillant régional ou au commissaire des Indiens pour la province de la Colombie-Britannique, et une copie est déposée au bureau de l'Agence.

(3) Le relevé doit être signé par le président d'élection et par ceux des candidats ou de leurs agents présents qui désirent le signer.

Destruction des bulletins de vote

11. Le président d'élection doit déposer chez le surintendant tous les bulletins de vote dans des enveloppes scellées. Le président d'élection doit les garder en sa possession durant huit semaines, et à moins qu'il n'en soit ordonné autrement par le Ministre ou par une personne que celui-ci a autorisée à cet effet, il doit alors détruire les bulletins de vote en présence de deux témoins qui déclarent avoir été témoins de leur destruction.

Appels à l'égard de l'élection

12. (1) Si, dans le délai de 30 jours après une élection, un candidat à l'élection ou un électeur ayant voté ou s'étant présenté pour voter à l'élection a des motifs raisonnables de croire
   a) qu'il y a eu manoeuvre corruptrice en rapport avec une élection,
   b) qu'il y a eu violation de la Loi ou du présent règlement qui puisse porter atteinte au résultat d'une élection, ou
   c) qu'une personne présentée comme candidat à une élection était inéligible,

   il peut interjeter appel en faisant parvenir au sous-ministre adjoint, par courrier recommandé, les détails de ces motifs au moyen d'un affidavit en bonne et due formee.

   (2) Lorsqu'un appel est interjeté, conformément au paragraphe (1), auprès du sous-ministre adjoint, ce dernier doit, dans les 7 jours qui suivent la réception de cet appel, faire parvenir, par courrier recommandé, au président d'élection et à chacun des candidats de la section électorale une copie de cet appel accompagnée de toutes les pièces à l'appui.

   (3) Tout candidat peut, dans un délai de 14 jours après réception de la copie de l'appel, envoyer au sous-ministre adjoint, par courrier recommandé, une réponse par écrit aux détails spécifiés dans l'appel, et toutes les pièces s'y rapportant dûment certifiées sous serment.

   (4) Tous les détails et toutes les pièces déposés conformément au présent article constitueront et formeront le dossier.

13. (1) Le Ministre peut, si les faits allégués ne lui paraissent pas suffisants pour décider de la validité de l'élection faisant l'objet de la plainte, conduire une enquête aussi approfondie qu'il le juge nécessaire et de la manière qu'il juge convenable.

   (2) Cette enquête peut être tenue par le Ministre ou par toute personne qu'il désigne à cette fin.

   (3) Lorsque le Ministre désigne une personne pour tenir une telle enquête, cette personne doit présenter un rapport détaillé de l'enquête à l'examen du Ministre.

14. Lorsqu'il y a lieu de croire

   a) qu'il y a eu manoeuvre corruptrice à l'égard d'une élection,
   b) qu'il y a eu violation de la Loi ou du présent règlement qui puisse porter atteinte au résultat d'une élection, ou
   c) qu'une personne présentée comme candidat à une élection était inadmissible à la candidature, le Ministre doit alors faire rapport au gouverneur en conseil.

Secret du vote

15. (1) Toute personne présente au bureau de vote ou au dépouillement du scrutin doit respecter et aider à faire respecter le secret du vote.

(2) Nul ne doit intervenir ou tenter d'intervenir auprès d'un votant lorsque celui-ci marque son bulletin de vote, ni obtenir ou tenter d'obtenir au bureau de vote des renseignements sur la manière dont un votant se préparer à voter, ou a voté.

16. Le Ministre peut émettre les ordres et donner les instructions qu'il juge nécessaires à la bonne exécution du présent règlement.

17. Les formules requises aux fins du présent règlement doivent être en la forme prescrite par le Ministre.

18. Quiconque enfreint l'une des dispositions du présent règlement, est passible des peines imposées par l'article 102 de la Loi.

PARTIE DEUX : ADMINISTRATION DU PERSONNEL

PARTIE DEUX : ADMINISTRATION DU PERSONNEL

A. INTRODUCTION

Cette partie a pour but d'offrir aux conseils de bande des exemples de politiques dans le domaine de l'administration du personnel qu'ils pourront utiliser comme lignes directrices dans l'élaboration de leurs propres politiques d'administration du personnel. La partie deux traite notamment de domaines comme les politiques d'embauche, l'adaptation des nouveaux employés, l'administration des salaires, le perfectionnement du personnel, l'appréciation du rendement, les congés et les avantages sociaux, les heures de travail, les retards ou les absences, le temps supplémentaire, la discipline et les politiques en matière de griefs ainsi que la cessation d'emploi.

Les annexes contiennent des exemples de demande d'emploi, d'un code de déontologie professionnelle de l'employé, d'un contrat d'emploi, d'un formulaire sur l'appréciation et l'examen du rendement et d'autres formulaires d'administration du personnel.

Des politiques expressément définies en matière de personnel sont importantes pour les employés des bandes ainsi que pour le conseil de bande et l'administration. Elles servent d'indication en ce qui a trait aux politiques et aux méthodes à suivre face aux divers aspects de l'administration du personnel, assurent l'uniformité et la cohérence et veillent à ce que le conseil de bande et(ou) le gestionnaire de la bande ne perdent pas de temps à prendre des décisions lorsque surviennent des situations individuelles.

Lorsque la bande aura élaboré son propre guide d'administration du personnel, les membres du personnel de la bande auront la possibilité de se familiariser avec ce dernier et les autres guides d'administration de la bande. Les nouveaux employés devraient connaître toutes les politiques de la bande dès leur entrée en fonctions à la bande.

B. EMBAUCHAGE DES EMPLOYÉS

1. Recrutement et méthodes d'embauchage

Cette partie traite des politiques et des méthodes proposées en vue du recrutement et de l'embauchage des employés de la bande.

a) Tous les postes permanents seront annoncés par l'entremise d'avis et d'annonces dans les médias lorsque cela s'avère possible. Les avis publiés par l'administration de la bande seront affichés dans les droits accessibles à l'ensemble de l'effectif de la bande et pourront être communiqués par écrit aux organes de publicité appropriés - au niveau local, provincial ou national.

b) Ces avis comprendront une description du poste, les qualités requises, le salaire ou l'échelle salariale ainsi que la date limite de présentation des candidatures.

c) Les candidatures seront présentées sur des formulaires de demande d'emploi de la bande, fournis par le bureau de la bande. Les formulaires de demande comprendront des renseignements sur les antécédents personnels, l'expérience professionnelle, les références et tout autre renseignement pertinent qui s'applique au poste (voir annexe I, Formulaire de demande d'emploi de la bande).

d) Le chef et le conseil* nommeront un comité de sélection qui passera en revue les demandes d'emploi. Le comité de sélection sera composé d'au moins trois membres et examinera toutes les demandes reçues.

e) Le président du comité, qui sera le gestionnaire de programme ou le conseiller au portefeuille pertinent, et un autre membre du comité vérifieront de façon indépendante les références fournies par les candidats qui répondent aux exigences minimales du poste avant de planifier des entrevues.

f) Les candidats qui répondent aux exigences, aux normes et qui possèdent les qualités requises pour le poste seront convoqués à des entrevues.

g) Les concours comporteront des délais et pour être admissibles, les demandes des candidats devront parvenir au bureau de la bande au jour prévu pour la fin du concours.

h) Les postes seront pourvus par des candidats provenant de la réserve si les candidats de la réserve possèdent les compétences nécessaires.

i) Dans la mesure du possible, il est préférable de promouvoir les membres actuels du personnel à des postes qui comportent plus de responsabilités. De telles promotions doivent être décidées par un vote majoritaire du chef et du conseil et doivent être fondées sur les compétences démontrées du candidat pour le travail.

---

* L'expression "chef et conseil" peut être remplacée par "le gestionnaire de la bande" ou "le gestionnaire de programme" lorsque l'embauche est déléguée à l'un ou à l'autre.

j) Lorsqu'un membre du personnel de la bande travaille déjà dans un autre service, un transfert pourra être autorisé par une décision majoritaire du chef et du conseil.

k) Les membres du comité ou du conseil qui sont directement liés aux candidats (membres de leur famille immédiate) ne peuvent pas participer à la décision qui se rapporte à ce candidat ni voter pour l'acceptation ou le rejet de ce candidat.

l) L'approbation par le comité de sélection d'une candidature sera inscrite dans le procès-verbal du comité qui précisera le nom, le poste, le salaire et la date d'entrée en fonctions.

m) Mesures à suivre lors de la sélection des employés :

1) Le secrétaire conservera une liste à jour de toutes les demandes reçues concernant chaque poste et placera chaque demande dans un dossier individuel. Ces dossiers seront confidentiels (porteront le sceau confidentiel) et seront mis sous clé dans un classeur.

2) Le superviseur en charge du programme aidera le comité de sélection à préparer une liste de candidats admissibles. (Le comité doit examiner <u>toutes</u> les demandes reçues.)

3) Deux membres du comité de sélection vérifieront de façon indépendante les références des candidats qualifiés.

4) Les membres du comité interviewerons les candidats qui auront fait l'objet d'une sélection préalable et recommanderont une candidature. La recommandation devra ensuite être autorisée par le conseil de bande.

5) Le conseil de bande confirmera ensuite l'offre et son acceptation à l'aide d'une proposition à sa prochaine réunion et le chef ratifiera la nomination en signant le formulaire "Confirmation de la nomination".

6) Lorsque le conseil rejette la recommandation du comité de sélection, le procès-verbal de la réunion du conseil qui traite de cette question exposera les motifs de ce rejet.

7) Le ou la candidat-e retenu-e sera informé-e dès que possible, d'abord par téléphone et recevra ensuite une offre écrite d'emploi, signée par le gestionnaire de la bande. Cette offre écrite d'emploi comprendra le titre du poste, le salaire de départ, la date de l'entrée en fonctions, un exemplaire de la description de poste et tout autre renseignement pertinent.

8) Le ou la candidat-e retenu-e devra signer un formulaire "d'acceptation d'emploi" à l'intérieur d'une période de temps prévue dans l'offre d'emploi.

n) Avis aux candidats - Les candidats non retenus seront informés par écrit dès que possible lorsque le candidat retenu aura accepté le poste.

Note : Consulter également B.-4 Adaptation des nouveaux employés.

2. Salaires des employés

a) Le salaire de départ des nouveaux employés sera énoncé dans l'offre d'emploi à l'employé. Le salaire sera proportionnel à l'expérience et au niveau de scolarité de l'employé et tiendra également compte du niveau de responsabilité du poste ainsi que des crédits budgétaires du conseil de bande.

b) Le conseil de bande pourra autoriser une échelle de rémunération pour chaque poste qui, règle générale, se rapprochera des niveaux de salaire de postes similaires dans ce domaine.

c) Les salaires des employés feront l'objet d'une révision salariale à chaque année au mois de mars et les nouveaux taux entreront en vigueur le 1er avril (sauf dans le cas du personnel enseignant et des chauffeurs d'autobus dont les échelles de rémunération seront examinées et approuvées pour le 15 août de chaque année et entreront en vigueur le 1er septembre). Les rajustements salariaux seront déterminés en se basant sur les appréciations de rendement des employés ainsi que sur le financement disponible. (Consulter également : C. Appréciation du rendement des employés et E. Administration des salaires.)

3. Modèle d'un code de déontologie de l'employé

Cette partie contient un échantillon d'un code de déontologie à l'intention des employés de la bande. Une convention relative à la déontologie professionnelle est également proposée afin de rendre officielles les attentes des employés de la bande. Les employés sauront ensuite ce qu'on attend d'eux au plan des attitudes générales, du respect du caractère confidentiel en plus des responsabilités particulières à leur poste. Une convention relative à la déontologie professionnelle offre également une forme de protection juridique à la bande puisque l'inobservation du code de déontologie pourrait être une raison de mettre fin à l'emploi. (Consulter l'annexe II en ce qui a trait au code de déontologie.)

Lors de leur embauche, les nouveaux employés de la bande devront signer un contrat selon lequel ils acceptent de se conformer au code de déontologie de la bande. (La bande pourra concevoir son propre code de déontologie à partir de ce modèle de code de déontologie de l'employé.)

a) S'acquitter des fonctions de son poste de façon consciencieuse, loyale et honnête en n'oubliant pas que la tâche principale consiste à servir l'effectif de la bande.

b) Favoriser en tout temps l'intégrité et la dignité de la bande, de ses programmes, de son administration et de son personnel.

c) Agir avec diligence, courtoisie et avec modération dans l'exécution de ses fonctions.

d) Faire preuve d'initiative afin d'exécuter les fonctions de façon efficiente, efficace et économique.

e) Adopter une attitude positive dans les rapports avec les employés, les autres membres de la bande ainsi qu'avec le chef et le conseil.

f) Suivre les directives des superviseurs de façon rigoureuse, coopérer et travailler avec tous les autres employés de la bande comme au sein d'une équipe.

g) Durant les heures de travail, se consacrer aux fonctions de son travail et respecter les politiques et les méthodes de la bande.

h) Recommander aux cadres supérieurs d'apporter des modifications jugées bénéfiques.

i) Se conduire au travail et en public d'une façon qui rendra honneur aux employés, à leurs services et à la bande.

j) Faire preuve de respect pour l'administration et les structures juridictionnelles de la bande, du chef et du conseil.

k) Travailler à se perfectionner de façon continuelle, par l'intermédiaire de l'auto-évaluation et de la formation.

l) Etre ponctuel à son travail chaque jour. Lorsque l'employé a un motif valable d'être absent ou en retard, il communiquera avec son supérieur immédiat dès le début de la journée et indiquera à quel moment il prévoit revenir au travail.

m) Avoir une apparence soignée et appropriée au milieu de travail.

n) Les écarts de langage ne seront pas acceptés dans les communications avec le public; le personnel doit être courtois et poli à l'égard des autres employés et du public.

o) Ne transmettre les renseignements officiels ou confidentiels recueillis en cours d'emploi que si la publication en a été autorisée par le conseil de bande.

p) N'utiliser l'information recueillie en cours d'emploi qu'aux fins pour lesquelles elle a été requise et non à des fins personnelles.

q) Utiliser le matériel, les biens ou les fournitures qui appartiennent à la bande ou qui sont loués par cette dernière à des fins autorisées seulement.

r) Entretenir tous les biens de la bande qui sont confiés à l'employé et signaler à l'employé supérieur pertinent tout matériel défectueux ayant besoin de réparations.

s) Refuser tout honoraire, cadeau ou autre bien offert en récompense des tâches accomplies dans le cadre du poste.

t) Ne pas critiquer publiquement les autres employés ou les politiques du conseil de bande ou les services individuels; acheminer par les voies appropriées les suggestions et les critiques constructives et s'efforcer de faire du milieu de travail un lieu où règne l'harmonie.

u) Ne consommer ni alcool ni drogue (sauf à des fins médicales) au cours de la journée de travail.

v) Les employés qui désirent se porter candidats à une fonction publique doivent d'abord en aviser le conseil de bande par écrit. Tout employé de la bande élu à une fonction publique cessera automatiquement d'être un employé de la bande.

4. Adaptation des nouveaux employés

Lors de l'arrivée de nouveaux employés, il serait utile de leur remettre un exemplaire du guide d'administration de la bande afin qu'ils se familiarisent avec les politiques et les méthodes de la bande. Les employés seront également tenus de lire et de signer un exemplaire de leur description de poste (et signifier ainsi qu'ils ont compris les responsabilités rattachées à leur poste) ainsi qu'un contrat par lequel ils promettent de respecter le code de déontologie des employés. (Dans l'éventualité où la description de poste serait modifiée, ces modifications seront également présentées par écrit, expliquées en personne par le superviseur de l'employé et signées par l'employé.)

Les nouveaux employés devraient pouvoir disposer d'une période de temps adéquate afin de s'adapter en examinant le matériel approprié et les dossiers et en suivant une formation dispensée par leur superviseur immédiat et leurs collègues. Dans la mesure du possible, il serait bon de prévoir une période de chevauchement pour permettre au nouvel employé de suivre une formation auprès de l'employé qui a occupé le poste avant lui. Le personnel de la bande devrait coopérer pleinement avec le nouvel employé lors de ce processus d'adaptation.

5. Période de stage

a) Tous les employés seront en stage au cours des six premiers mois de leur emploi. A la fin de cette période de stage de six mois, le superviseur informera l'employé s'il devient membre du personnel permanent, sous réserve d'un rendement satisfaisant et de l'autorisation budgétaire relative au poste.

b) Pendant cette période de probation, le conseil de bande peut mettre fin à l'emploi en tout temps. Advenant que cette situation se produise, la cessation d'emploi serait notifiée par écrit accompagnée des raisons qui la motive.

c) Le superviseur immédiat de l'employé effectuera au moins une évaluation de rendement et de préférence deux évaluations au cours de la période de stage (six premiers mois). Lors de l'évaluation, le superviseur discutera avec l'employé du rendement et lui fera connaître les points qu'il doit modifier. Les observations ou commentaires formulés par l'employé seront versés au dossier personnel de l'employé. Le gestionnaire de la bande, le gestionnaire de programme et le chef et le conseil examineront également l'évaluation à la fin de la période de stage de six mois.

d) L'évaluateur utilisera le formulaire d'évaluation approuvé par l'administrateur de la bande. (Consulter l'annexe IV - Formulaire d'évaluation du rendement de l'employé.)

e) Lorsque le rendement de l'employé est satisfaisant, le superviseur immédiat peut recommander que l'employé obtienne sa permanence et peut également recommander une augmentation du salaire.

f) Lorsque le rendement de l'employé est insatisfaisant, le superviseur immédiat peut recommander que la période de stage de l'employé soit prolongée du temps nécessaire pour évaluer pleinement le rendement de l'employé. L'évaluation et l'examen du salaire auront donc lieu à la fin de la période prolongée de probation.

g) Les évaluations de rendement doivent être effectuées de façon suivie à tous les six mois, soit par le superviseur de l'employé, par un comité d'évaluation nommé par le conseil de bande ou le gestionnaire de la bande. (Les gestionnaires de programme seront généralement évalués par les comités d'évaluation.)

h) Les évaluations de rendement des employés, comme les dossiers personnels, sont des dossiers confidentiels et doivent être placés dans un classeur verrouillé. Chaque employé en recevra un exemplaire. Toutes les copies excédentaires de ces évaluations seront détruites.

6. Postes temporaires et affectations

a) Le chef et le conseil peuvent choisir des employés pour combler les postes temporaires pour une période de 10 semaines ou moins. Ces postes temporaires ne seront ni renouvelés ni prolongés. Un concours public sera tenu dans l'éventualité où ce type de poste serait reclassifié afin de devenir un poste à temps plein ou un poste permanent.

b) Les employés qui sont tenus d'accomplir les tâches d'un poste supérieur de façon temporaire, pour une période d'au moins 20 jours ouvrables consécutifs (quatre semaines) seront rémunérés au même taux que le taux de ce poste pour la période de leur affectation temporaire.

C. APPRÉCIATION DU RENDEMENT DE L'EMPLOYÉ

Cette partie contient des politiques et des méthodes proposées à l'égard des évaluations et de l'appréciation du rendement de l'employé. Les employés seront évalués principalement en fonction de leur description de poste et de leur plan de travail (qui est plus précis et qui contient des objectifs concrets de programme et(ou) de services à atteindre dans une période particulière). Les attitudes des employés envers leur travail et leurs collègues ainsi que leur respect du code de déontologie de l'employé feront également l'objet d'une appréciation.

Les évaluations de rendement devraient servir de rétroaction officielle aux employés et les évaluateurs devraient apprécier de façon précise le rendement, l'efficience, etc. (On peut aussi demander aux employés de formuler des recommandations sur la façon dont leurs services pourraient être améliorés.) L'évaluation permet aussi de faire l'éloge des employés qui font un bon travail. Toute critique du rendement de l'employé doit être constructive et porter sur des exemples concrets, des événements ou des affectations particulières et ne pas être un énoncé vague et général. Il importe de mettre l'accent sur le professionnalisme plutôt que sur les "questions personnelles".

Outre l'évaluation qui mesure jusqu'à quel point l'employé a atteint les objectifs particuliers établis dans son plan de travail, ces séances permettent de fixer les plans de travail des employés en vue de la prochaine année financière. Les plans de travail sont plus concrets que les descriptions de poste et prévoient des calendriers d'exécution, c'est-à-dire un aperçu des travaux particuliers qui doivent être réalisés au cours d'une période donnée. Par ailleurs, les plans de travail doivent se rapporter à l'énoncé de mission de la bande et du service, à ses objectifs ainsi qu'à ses buts, aux priorités du programme ou du service, au budget, etc. Les plans de travail contiennent un ensemble plus précis d'objectifs que l'employé doit atteindre au cours de cette période et comportent, comme on l'a déjà souligné, des lignes directrices particulières sur la période au cours de laquelle ces objectifs doivent être atteints. Toute révision du plan de travail ou de la description de poste de l'employé au cours de l'année devra être mise par écrit et discutée avec l'employé et un exemplaire signé devra être versé au dossier personnel de l'employé.

1. Les employés doivent généralement faire l'objet d'une évaluation du rendement au moins une fois par année. Des évaluations plus fréquentes auront lieu dans le cas des nouveaux employés ainsi que dans le cas des employés dont le niveau de satisfaction est inférieur au niveau demandé. Ces évaluations :

   a) aideront les employés à mesurer et améliorer leur rendement;

   b) amélioreront la communication entre la direction et le personnel;

   c) donneront l'occasion d'établir le plan de travail de l'employé en vue de la prochaine année financière;

   d) permettront de discuter de formation professionnelle et d'ateliers ainsi que de possibilités de perfectionnement pour les employés;

e) pourront servir de révision annuelle du salaire;

f) serviront de préparation aux lettres de référence demandées par les employés qui quittent la bande.

2. Les évaluateurs pourront utiliser le formulaire d'appréciation de rendement de l'employé de l'annexe IV de ce guide. L'évaluation des employés permettra d'établir jusqu'à quel point ils ont atteint les buts établis dans leur plan de travail et ceux qui sont énoncés dans leur description de poste, leur attitude face à leur travail et leurs collègues, leur respect du code de déontologie des employés. (Toute nouvelle responsabilité ou révision du plan de travail sera mise par écrit et expliquée par le superviseur et une copie écrite signée par l'employé sera conservée dans son dossier personnel.)

3. Au cours de la période de stage (les six premiers mois), les nouveaux employés feront l'objet d'au moins une évaluation et, de préférence, de deux appréciations de rendement effectuées par leur supérieur immédiat ou par un comité d'évaluation nommé par le chef et le conseil. Les chefs de programme seront généralement évalués par un comité d'évaluation. (Consulter également B.5. Période de stage.)

4. Lors de l'évaluation, le superviseur ou le comité d'évaluation discutera l'évaluation du rendement avec l'employé et indiquera les correctifs à apporter. L'employé et le superviseur/les membres du comité d'évaluation signeront l'évaluation.

5. Les employés qui sont en désaccord avec l'évaluation de leur travail ou qui désirent formuler des commentaires peuvent le faire; ces commentaires seront versés dans le dossier personnel de l'employé.

6. Dans l'éventualité d'un désaccord entre l'employé et le superviseur concernant l'appréciation du rendement, l'employé aura droit de faire participer le gestionnaire de la bande à la discussion sur l'évaluation.

7. Les superviseurs peuvent demander l'aide d'évaluateurs extérieurs. Ces évaluateurs devront être autorisés au préalable par le chef et le conseil.

D. HEURES DE TRAVAIL

1. Généralités

Les paragraphes qui suivent présentent un exemple d'une politique sur les heures de travail du personnel de la bande. Les conseils de bande peuvent adapter leur politique à leur situation particulière.

a) Les heures officielles de travail seront établies par le conseil de bande. Le conseil de bande peut décider de modifier à son gré les heures de travail. Le conseil peut, par exemple, décider de modifier les heures de travail durant la saison estivale.

b) Les heures de travail des employés à temps plein de la bande sont de _____ à _____, du lundi au vendredi et comprennent généralement une heure destinée au repas du midi. La pause repas aura lieu de midi à 13 heures, sauf exception autorisée par le superviseur immédiat.

c) _____ heures constituera une semaine normale de travail des employés de la bande. Compte tenu de leur poste, certains employés devront travailler à d'autres heures. Il s'agit notamment du personnel enseignant, des entrepreneurs en immobilisations, des menuisiers, des concierges et des employés des travaux publics.

d) Heures flexibles : Les conseils de bande et la direction des bandes pourront envisager d'établir un horaire plus souple de travail en autorisant un horaire comprimé ou la prolongation de la semaine de travail afin d'accommoder la bande et les employés sous réserve de ne pas faire obstacle à la capacité de la bande de fonctionner de manière efficace et d'offrir des services adéquats aux membres de la bande. L'énoncé de politique sur les heures flexibles pourrait être formulé de la façon suivante :

"Le gestionnaire de la bande peut autoriser les employés à effectuer leur semaine de travail dans une période autre que les cinq jours ouvrables réguliers, lorsqu'il est convaincu que les besoins opérationnels de la bande sont satisfaits et qu'il n'y a aucune augmentation de coût (notamment des heures supplémentaires). A la demande de l'employé, et avec l'autorisation du gestionnaire de la bande, l'employé peut effectuer ses heures de travail hebdomadaires dans une période autre que les cinq jours pleins réguliers sous réserve que durant chaque période de paye, l'employé travaille une moyenne de _____ heures (heures de travail hebdomadaires exigées par la bande) par semaine. Le gestionnaire de la bande et l'employé conviendront conjointement d'une méthode d'enregistrement des présences. Durant chaque période de paye, cet employé bénéficiera de périodes de congé qui ne seront pas des journées régulières de travail pour cet employé; tout changement dans les heures de travail n'entraînera pas de périodes de temps supplémentaire ni de rémunération supplémentaire."

e) Les professeurs, les professeurs associés et les stagiaires établiront leur horaire de travail en collaboration avec le principal de l'école.

f) Les employés sont tenus d'inscrire les heures où ils commencent et terminent leur travail sur les formulaires fournis par l'administration. Les superviseurs auront la responsabilité de signer et

d'autoriser les fiches de temps des employés de leur service et de les présenter ensuite au contrôleur et au comptable avant chaque période de paye.

g) Deux pauses de 15 minutes sont prévues pour tous les employés pour chaque journée complète de travail.

h) La période de temps au cours de laquelle les employés de la bande s'absentent pour conduire un autobus ou pour tout travail autre que celui précisé dans leurs fonctions sera diminuée de leur période de travail régulière et les employés seront tenus de reprendre le temps non travaillé.

2. Retards ou absences

a) Les employés qui sont en retard ou qui sont absents doivent communiquer avec leur superviseur immédiat ou le gestionnaire de la bande dans les 30 minutes qui suivent l'ouverture du bureau de la bande et indiquer à quel moment ils prévoient arriver au travail.

b) Les employés absents qui n'informent pas le bureau de la bande seront jugés absents sans motif et leur salaire sera diminué d'une partie équivalente à la durée de l'absence (sauf en cas de circonstances particulières, et sous réserve du pouvoir discrétionnaire du gestionnaire de la bande).

c) Les employés qui arrivent en retard pourront reprendre le temps perdu en travaillant des heures en sus, préférablement au cours de la pause repas et à l'intérieur de la période de paye au cours de laquelle ils ont été en retard.

3. Heures supplémentaires

a) Toutes les heures supplémentaires doivent être approuvées par le superviseur et le gestionnaire de la bande.

b) Les superviseurs peuvent être autorisés à approuver les heures supplémentaires des employés lorsque le gestionnaire de la bande n'est pas disponible.

c) Pour faire des heures supplémentaires, les employés sont tenus de présenter au superviseur immédiat et au gestionnaire de la bande une demande écrite préalable afin qu'ils l'autorisent et l'approuvent; les heures supplémentaires non autorisées ne seront pas admises sauf lors de situations d'urgence.

d) Les employés sont tenus d'inscrire l'heure d'arrivée et de départ à chaque jour, y compris tout temps supplémentaire travaillé sur les formulaires fournis par l'administration. Les superviseurs auront la responsabilité de signer/ d'approuver les fiches de temps des employés de leur service et de les présenter au comptable/contrôleur avant chaque période de paye.

e) La direction a le pouvoir de contester les heures supplémentaires s'il y a lieu.

f) Les "heures supplémentaires" sont les heures de travail effectuées au-delà des _____ heures normales quotidiennes, les heures de travail effectuées au-delà des _____ heures régulières par

semaine de travail ou le travail effectué lors de congés et approuvé par le superviseur immédiat ou le gestionnaire de programme.

g) En remplacement du temps supplémentaire, les employés bénéficieront de temps libre dans le contexte suivant :

Les employés tenus de travailler au-delà des _____ heures régulières d'une journée de travail ou d'une semaine de travail de _____ heures se verront attribuer une période équivalente de temps libre en remplacement de la rémunération des heures supplémentaires.

Les employés tenus de travailler plus de 40 heures de travail par semaine prendront une heure et demie de temps libre pour chaque heure supplémentaire de travail effectuée au-delà des 40 heures prévues en remplacement de la rémunération des heures supplémentaires.

Les employés tenus de travailler lors de congés fériés bénéficieront de deux heures de temps libre en remplacement de la rémunération de toutes les heures travaillées.

Les employés tenus de se déplacer après les heures de travail, au-delà d'une journée de _____ heures, dans le cadre de leur travail, bénéficieront de temps libre en remplacement de la rémunération de chaque heure de temps supplémentaire et de déplacement effectués (sauf dans le cas de conférences, de séminaires et ateliers (voir i).

L'établissement d'un horaire de temps libre en remplacement de la rémunération des heures supplémentaires doit être approuvé au préalable par le superviseur immédiat de l'employé.

h) Les employés faisant partie de la catégorie de la gestion seront admissibles à du temps libre en remplacement des heures supplémentaires pour un total maximal de trois heures d'heures supplémentaires par semaine. L'échelonnement du temps libre qui remplace la rémunération des heures supplémentaires exige l'approbation du gestionnaire de la bande. Le gestionnaire de la bande demandera l'autorisation du conseil de bande avant de planifier le temps libre en remplacement des heures supplémentaires.

i) Les employés ne pourront pas réclamer des heures supplémentaires pour participer à des conférences, des séminaires, des ateliers dans le cadre de leur emploi avec la bande. Cet article vise le temps pris pour s'y rendre et en revenir, etc.

j) Les heures supplémentaires seront inscrites par l'administration de la bande et devront être reprises dans le mois qui suit l'exécution des heures supplémentaires sauf s'il en est décidé autrement par l'employé, le superviseur immédiat et le gestionnaire de la bande.

k) Les employés qui prennent du temps libre en remplacement de la rémunération des heures supplémentaires doivent d'abord informer leur superviseur immédiat et obtenir une approbation préalable. Les gestionnaires de programme doivent obtenir l'approbation du gestionnaire de la bande avant de prendre du temps libre en remplacement de la rémunération des heures supplémentaires.

4. Congés fériés

a) Les jours suivants sont des congés fériés pour tous les employés de la bande :

Officiels	Facultatifs
- Jour de l'an	- Jour du traité de la réserve
- Jour du patrimoine	- Congé indien déterminé par le chef et le conseil
- Vendredi saint	
- Lundi de Pâques	
- Fête de la Reine	
- Fête du Canada	
- Premier lundi du mois d'août	
- Fête du Travail	
- Fête de l'Action de grâces	
- Jour du Souvenir	
- Noël	
- Lendemain de Noël	

b) Lorsque l'un ou l'autre des congés susmentionnés survient un samedi ou un dimanche, le lundi suivant sera un jour de congé.

c) L'horaire des congés fériés sera autorisé par le conseil, soit avant, soit au début de la nouvelle année financière.

d) Les manifestations culturelles peuvent également être des congés déterminés par le conseil de bande; on encourage le personnel à assister à ces manifestations.

e) Lorsqu'un congé férié survient au cours d'une période de congé annuel avec rémunération, le congé férié n'est pas compté comme un jour de vacances.

f) Des dispositions seront prises en vue de substituer d'autres congés lorsque le conseil de bande et la majorité des employés en conviennent.

g) Les employés tenus de travailler lors d'un congé férié ont droit à deux heures de temps libre en remplacement de la rémunération des heures supplémentaires pour chaque heure de travail effectuée.

h) Lors d'une élection, les employés de la bande qui ont droit de vote bénéficieront d'une période de temps libre avec rémunération pour exercer leur droit de vote (consulter H - 12. Congé concernant les élections).

E. ADMINISTRATION DES SALAIRES

Cette partie contient des exemples des politiques et des méthodes à suivre dans le domaine de l'administration des salaires.

Lors de l'établissement des échelles salariales ou des échelles de traitement d'un poste particulier, et lorsqu'il s'agit de déterminer le salaire d'un employé déterminé, les conseils de bande tiendront compte des facteurs suivants :

- Les salaires seront généralement équivalents aux échelles de traitement des postes similaires des réserves avoisinantes ou équivalents aux salaires établis pour un travail d'une valeur équivalente dans les collectivités avoisinantes.

- La rémunération doit être proportionnelle à la compétence et à l'expérience de l'employé.

- On tiendra compte des conditions de vie de l'employé et de sa situation en ce qui a trait à l'impôt (non-assujettissement des employés indiens).

- Niveau de responsabilité du poste, notamment le nombre de personnes supervisées (le cas échéant), les éléments de stress, etc.

- Les revenus, le budget de la bande ainsi que les répartitions budgétaires prévues pour le poste et le service.

1. Tous les salaires doivent être versés conformément aux conditions d'emploi; les salaires annuels des employés seront payés au taux de rémunération approuvé par le conseil de bande.

2. Les employés sont tenus d'inscrire leurs heures d'arrivée et de départ à chaque jour, y compris les heures supplémentaires de travail effectuées sur les formulaires fournis par l'administration. Les superviseurs auront la responsabilité de signer et d'approuver les fiches de temps des employés de leur service et de les présenter au comptable/contrôleur avant chaque période de paye.

3. La politique de l'établissement de la paye des employés doit faire l'objet d'un énoncé. En voici des exemples :

   Exemple 1 :
   Le conseil de bande a pour politique de payer les salaires des employés à temps plein le quinzième jour du mois et le dernier jour de chaque mois avant midi; lorsque ces journées surviennent au cours d'une fin de semaine ou lors d'un congé férié, le jour de rémunération sera le dernier jour ouvrable de travail avant le quinzième ou dernier jour du mois. Les employés à salaire horaire seront payés régulièrement chaque vendredi.

   Exemple 2 :
   Le conseil de bande a pour politique de payer ses employés à temps plein à chaque quinzaine. Le jour de rémunération de ces employés est fixé au jeudi et inclut le paiement du vendredi de cette semaine-là. Les employés à salaire horaire seront payés régulièrement chaque vendredi.

4. Les employés recevront un relevé de la rémunération et de toutes les retenues effectuées sur leur chèque de paye.

5. Le personnel enseignant et les chauffeurs d'autobus peuvent choisir d'échelonner leur salaire sur l'année scolaire seulement ou sur une période de 12 mois, sous réserve de l'approbation du chef et du conseil.

6. Les nouveaux barèmes de rémunération du personnel enseignant et des chauffeurs d'autobus seront autorisés par le conseil de bande avant le 15 août et entreront en vigueur le 1er septembre de chaque année.

7. Le conseil abordera la question des rajustements des salaires des autres employés à chaque année au mois de mars; ces rajustements seront déterminés selon les fonds disponibles et les évaluations de rendement du personnel et entreront en vigueur le 1er avril de chaque année.

8. Traitement anticipé
Les prochains paragraphes contiennent deux exemples de politique sur les traitements anticipés. Certaines bandes préfèrent adopter une politique nettement défavorable aux traitements anticipés.

Exemple 1
Aucun traitement anticipé ne sera autorisé, mais le gestionnaire de la bande pourra autoriser une avance recouvrable pour les employés en congé annuel pour une période de plus de deux semaines. L'avance sera recouvrée sur le prochain chèque de paye de l'employé.

Exemple 2
Le gestionnaire de la bande peut autoriser le traitement anticipé des employés à temps plein lors de circonstances spéciales. Le traitement anticipé ne dépassera pas 80 % de la somme due à l'employé au moment de la demande (arrondie au dollar près). Le recouvrement de l'avance sera effectué sur le prochain chèque de paye de l'employé.

9. Les employés à temps partiel seront embauchés à un salaire horaire ou selon des conditions fixées d'avance déterminées au moment de l'embauche. Les employés à salaire horaire bénéficieront d'une paye de vacances au taux de 4 % des revenus bruts. La paye de vacances des employés à salaire horaire sera versée à chaque année ou au moment de la cessation de l'emploi.

10. Les employés occasionnels et les congés fériés :

a) Lorsque le congé survient un jour de travail régulier de l'employé (ex. : le lundi), l'employé est rémunéré à son taux habituel de traitement, de la même façon que les employés réguliers à temps plein.

b) L'employé est rémunéré pour le congé lorsqu'il a travaillé au moins deux des quatre dernières semaines au cours desquelles le congé férié est survenu (ex. : deux des quatre derniers lundis si le congé survient un lundi).

F. DOSSIERS PERSONNELS

1. Généralités

a) Des dossiers personnels seront régulièrement tenus pour tous les employés. Ces dossiers comprendront les renseignements suivants, notamment la demande d'emploi de l'employé, la date à laquelle l'emploi a débuté/ou a cessé, le traitement salarial initial et toute autre augmentation subséquente, les exemplaires signés de la description de poste de l'employé, la convention relative au code de déontologie, les évaluations de rendement, les formulaires TD-1 (le cas échéant), le contrat concernant l'utilisation d'un véhicule personnel (s'il y a lieu), les renseignements courants sur les congés annuels et les congés de maladie de l'employé, etc.

b) Les employés pourront consulter leur dossier personnel en présence du comptable/ou du contrôleur ou tout autre membre du personnel autorisé.

c) Les employés recevront des exemplaires personnels de leur description de poste ainsi que de tout autre ajout ou modification, de la convention relative au code de déontologie de l'employé et de toute autre information pertinente.

2. Caractère confidentiel des dossiers personnels

a) Tous les dossiers personnels des employés de la bande seront confidentiels. Ces derniers porteront le sceau confidentiel et seront gardés sous clé dans un classeur du bureau de la bande.

b) Les employés qui enfreignent le code de déontologie de l'employé en divulgant des renseignements confidentiels, notamment des renseignements versés dans les dossiers personnels, courront le risque que le conseil de bande mette fin à leur emploi. (Consulter également J. Politiques en matière de discipline).

G. PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL

Cette partie contient les politiques proposées de la bande en matière de formation et de perfectionnement du personnel que les conseils de bande pourront adapter à leur situation particulière. Puisque le personnel de la bande est une ressource importante, son perfectionnement professionnel doit être financé et encouragé par le conseil de bande.

1. Exemple d'une politique concernant le perfectionnement du personnel de la bande

La bande offrira à ses employés la possibilité de se perfectionner au niveau professionnel, en planifiant une formation interne du personnel et en encourageant le personnel à suivre une formation à l'extérieur, à participer aux réunions, aux ateliers, aux séminaires et aux conférences appropriés à leur domaine d'emploi.

Les membres du personnel partagent avec la bande la responsabilité et l'obligation de perfectionner leurs compétences et d'accroître leurs connaissances au-delà de celles qu'ils ont acquises dans la formation de base. Le chef et le conseil encourageront les membres du personnel qui désirent poursuivre des études ou suivre des cours directement rattachés à leur poste. Les congés d'études, avec ou sans rémunération, pourront être accordés par le chef et le conseil pour une période maximale de 12 mois. Un tel congé doit faire l'objet d'une demande comme l'explique en détail la partie qui traite du congé d'études. (Voir H.10) Avec l'approbation du chef et du conseil, les employés pourront reprendre leur ancien poste après avoir terminé et réussi ces études.

Lorsque la bande paie les coûts de la formation et des études, l'employé est tenu de signer un contrat selon lequel il accepte de demeurer à l'emploi de la bande pour une période de temps minimale déterminée après la formation ou rembourser à la bande les frais de sa formation.

2. Formation offerte par l'AINC

Cette partie énumère la formation actuellement offerte aux bandes par Affaires indiennes et du Nord Canada.

a) Règlements administratifs
Ce cours de deux jours consiste en une introduction à la rédaction et au traitement des règlements administratifs pris en vertu des articles de la Loi sur les Indiens. Les séances portent notamment sur la définition, les pouvoirs, l'adoption, la rédaction, l'application ainsi que les modifications et la mise en appel.

b) Inscription au Registre des Indiens
Ce cours de cinq jours prépare les administrateurs de l'effectif de la bande à accomplir avec précision toutes les fonctions qui se rapportent à l'administration du programme concernant l'effectif. Les séances traitent de tous les aspects qui concernent l'effectif et permettent aux participants d'effectuer des exercices qui leur serviront ultérieurement.

c) Code d'appartenance
Ce cours de deux jours donne un aperçu des méthodes et des formes de compte rendu du ministère et sert de point de départ aux participants qui veulent établir un système d'appartenance à la bande.

d) Introduction à la gestion des terres
Ce cours de deux jours permet aux participants d'acquérir les rudiments de l'administration des terres. Le cours porte sur les définitions, les articles pertinents de la Loi sur les Indiens, l'utilisation et la tenure à bail des terres, les avoirs fonciers, les répartitions, le transfert, les terres désignées et l'environnement. Bien que ce cours donne un aperçu des questions concernant les levés, les permis et les baux, ces sujets seront traités de façon plus approfondie lors de cours ultérieurs.

e) Introduction à la gestion des successions
Ce cours de deux jours offre des connaissances de base dans le domaine de l'administration des successions, conformément à la Loi sur les Indiens. Le cours consiste en un examen des règlements et méthodes, du rôle du ministère et renseigne de façon générale sur les avantages d'un testament et de la participation des familles à l'administration des successions.

f) Élections
Il s'agit d'un cours de deux jours sur la marche à suivre lors de la tenue d'élections conformément à la Loi sur les Indiens. Ce cours comporte des jeux de rôles et explique la préparation en vue d'une élection, les séances de mise en candidature, les méthodes de scrutin et les méthodes d'élection selon la coutume par opposition à celles préconisées par la Loi sur les Indiens.

g) Administration et gestion des marchés
Ce cours de deux jours et demi consiste en une formation sur les principes et les pratiques en matière de gestion et d'administration des marchés. Le cours enseigne comment planifier les exigences; rédiger les modalités, les documents d'appel d'offres et d'adjudication des marchés; comment lancer les appels d'offres, recevoir et évaluer les soumissions; comment gérer les marchés de services dans le domaine de la construction, de la consultation et des services autres que professionnels. On remet également aux participants un guide sur les lignes directrices en matière de passation de marchés. Pour plus de renseignements sur la formation concernant les marchés, communiquez avec votre coordonnateur à la formation de la bande, la personne-ressource ou le personnel technique de votre bureau régional ou bureau de district ou avec le formateur principal en matière de marchés, Direction de la politique et des services des marchés au (819) 994-6399.

Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur la formation offerte dans votre domaine, veuillez communiquer avec votre bureau régional des Terres, revenus et fiducie, ou à l'adresse suivante :

Services de formation des Terres, revenus et fiducie
Planification et coordination des politiques
Affaires indiennes et du Nord Canada
1-(819)-997-8283

3. Autre formation

Il existe d'autres types de formation dans d'autres ministères, dans les instituts de formation autochtones et les organismes à but non lucratif. L'agent de gestion du financement de votre bande ou la section de la formation et du perfectionnement en gestion des Affaires indiennes et du Nord de votre région pourront vous conseiller à cet égard.

H. CONGÉS DES EMPLOYÉS

Cette partie propose des politiques et des méthodes concernant les congés des employés.

1. Congé annuel

a) Sauf disposition contraire, les employés permanents accumuleront des congés annuels au taux de un jour et quart par mois complet d'emploi, soit trois semaines de congé pour chaque 12 mois d'emploi. (Cette disposition pourrait différer d'une province à l'autre.)

b) Les employés qui commencent à travailler au milieu d'un mois pourront accumuler des congés, à la condition d'avoir travaillé 10 jours au cours de ce mois.

c) Un employé peut accumuler mais ne peut pas prendre de congés annuels rémunérés au cours des six premiers mois d'emploi continu.

d) Le service d'administration des bandes tiendra des dossiers sur les congés accumulés par les employés de la bande.

e) Les employés à temps plein doivent planifier leurs congés au cours de l'année financière durant laquelle ils ont accumulé leurs congés annuels. (L'année financière de la bande commence le 1er avril et se termine le 31 mars.) Les employés peuvent reporter à la prochaine année financière un total maximal de cinq jours de congé annuel avec la permission du gestionnaire de la bande. D'autres congés peuvent être reportés à la prochaine année financière moyennant l'autorisation du gestionnaire de la bande et pour des raisons particulières -soit un voyage en Europe.

f) Aucune paye de vacances en supplément du salaire annuel ne sera versée aux employés à temps plein.

g) Les employés occasionnels (salaire horaire) ou qui travaillent pour une période de moins de six mois recevront une paye de vacances à un taux de 4 % des revenus bruts. (Les employés ont droit à cette indemnité après six mois d'emploi continu.)

h) Les employés doivent s'efforcer de prévenir leur superviseur suffisamment à l'avance en ce qui a trait à leur demande de congés annuels. Les employés doivent fournir une demande écrite de congé annuel trois à six mois avant la date prévue. Lors de circonstances inhabituelles, le gestionnaire pourra approuver une demande de congé dans des délais plus courts.

i) Sous réserve des besoins opérationnels de la bande, le gestionnaire de la bande s'efforcera :

- d'accorder au moins deux semaines consécutives de congés annuels aux employés si ces congés ont été accumulés et demandés;

- d'accorder des congés annuels après six mois de service dans la mesure où les congés ont été accumulés et s'ils sont demandés par l'employé et approuvés par le superviseur immédiat;

- de ne pas déranger les employés ni les rappeler au travail après leur départ en congé.

j) Lorsqu'un employé quitte son poste au sein de la bande, la bande paie à l'employé une rémunération équivalente aux congés annuels accumulés.

k) Lorsqu'un employé de la bande décède, la bande verse à la succession de l'employé la rémunération équivalente aux congés annuels accumulés (en sus du salaire dû).

l) Planification des congés annuels
Le gestionnaire de la bande ou le comptable/contrôleur établira un tableau des congés annuels du personnel de la bande. (Voir le formulaire de planification des vacances à l'annexe V.) Ce tableau permettra de planifier les congés annuels de façon à ce que l'administration de la bande soit en mesure de s'acquitter de ses responsabilités en l'absence du personnel.

Le chef et le conseil, en consultation avec les employés, se réservent le droit d'établir un calendrier des congés annuels.

Certaines bandes ont choisi de fermer leurs bureaux durant une période fixe de deux semaines et obligent leur personnel à prendre leurs semaines de vacances à ce moment.

Voici les mesures à prendre lors du départ d'un employé en congé annuel :

1) Dans la mesure du possible, un autre employé est formé afin de s'acquitter des principales fonctions du poste. A cette fin, chaque employé doit dresser une liste de ses tâches quotidiennes, hebdomadaires et mensuelles. La plupart de ces fonctions devront faire partie de la description de poste de l'employé. Cependant, les renseignements particuliers, notamment l'endroit où se trouve un formulaire ou un dossier particulier peuvent être utiles à l'employé qui "remplace" l'employé en vacances. (En principe, deux employés devraient connaître les détails particuliers à chaque poste dans l'éventualité où un employé serait incapable de s'acquitter des fonctions de son poste durant une période prolongée (ex. : une maladie), etc. Lorsque personne d'autre parmi le personnel de la bande ne sait comment s'acquitter des tâches rattachées au poste de cette personne, il peut en résulter une situation de panique.)

2) Il sera peut-être nécessaire d'embaucher temporairement un employé afin qu'il s'acquitte des tâches de l'employé durant ses congés annuels. Dans ce cas, l'employé temporaire devra commencer quelques jours avant le départ de l'employé afin de recevoir une formation élémentaire. (L'option 1 semble de loin préférable puisqu'elle n'oblige pas la bande à embaucher un employé temporaire.)

3) L'employé devant s'acquitter de responsabilités ponctuelles (ex. : un rapport à remettre à un organisme de financement pour une date précise) doit planifier son travail en fonction de ses vacances.

Certaines bandes offrent des congés annuels supplémentaires aux membres de son personnel qui compte le plus d'ancienneté. Ex. : "Après cinq ans d'emploi continu, les employés de la bande accumuleront des crédits de congés annuels au taux de un jour et deux tiers par mois (20 jours pour 12 mois d'emploi complet)". Cependant, le conseil de bande qui désire instaurer une politique de cette nature doit se demander si la bande a les moyens d'adopter une telle politique.

2. Congé de maladie

Cette partie propose des politiques concernant les congés de maladie du personnel. Les bandes qui ne contribuent pas à un programme d'indemnisation des accidents du travail ou à un régime collectif d'assurance-invalidité pour ses employés, devraient le faire afin de protéger tant la bande que les employés en cas de maladie ou d'invalidité prolongée.

a) Les congés de maladie peuvent être accumulés au taux de un jour et quart par mois, jusqu'à un total maximal de 90 jours.

b) Les congés de maladie payés sont accordés lorsqu'un employé est incapable d'accomplir ses activités professionnelles en raison d'une maladie ou d'une blessure, sous réserve que le congé est justifié et que l'employé dispose des crédits de congé de maladie nécessaires.

c) L'employé doit prévenir son superviseur immédiat de son absence au plus tard 30 minutes après le début de la journée de travail et doit indiquer à quel moment il prévoit revenir au travail.

d) Un employé doit fournir un certificat médical après trois jours consécutifs de maladie ou à la demande de la direction.

e) Un employé pourra bénéficier de congés de maladie payés jusqu'à l'épuisement seulement du nombre maximal de jours de congés de maladie accumulés (un total maximal de 90 jours ouvrables).

f) Le conseil de bande peut en tout temps demander que lui soit fourni un certificat médical.

g) Le gestionnaire de la bande pourra autoriser l'utilisation anticipée de congés de maladie jusqu'à un total de 15 jours sous réserve d'une demande par le superviseur de l'employé; cependant, si l'emploi de ce dernier prend fin avant que l'employé ait accumulé les crédits de congé nécessaires, l'employé devra rembourser la bande et la valeur des congés de maladie non accumulés sera déduite de son dernier chèque de paye.

h) Les congés fériés qui surviennent durant une période de congé de maladie ne seront pas considérés comme des congés de maladie de l'employé.

i) L'employé qui est malade et dont la maladie se prolonge au-delà d'une période de sept jours doit faire une demande de prestations d'invalidité à court terme conformément, le cas échéant, au régime d'assurance collective choisi par la bande. Si, pour une raison ou pour une autre, l'employé n'est pas admissible aux prestations d'invalidité à court terme, il doit faire une demande de prestations de maladie auprès de la Commission des accidents du travail ou de la Commission d'assurance-chômage. L'administration de la bande aidera l'employé à faire cette demande.

j) Les employés qui, par suite d'une maladie ou d'un accident, ne peuvent accomplir leur travail pour une longue période de temps, compte tenu d'une incapacité physique ou mentale, doivent demander un congé autorisé pour la période au cours de laquelle ils ne seront pas en mesure de travailler. L'administration de la bande devra, si elle le juge bon, combler le poste de façon temporaire ou contractuelle jusqu'à ce que l'employé soit en mesure de reprendre son travail.

k) Une incapacité physique ou mentale permanente, découlant d'une maladie ou d'un accident, qui empêche l'employé d'exercer les fonctions dont il s'acquittait préalablement au sein de la bande, sera considérée comme un motif valable de cessation d'emploi au sein de la bande. Cependant, si l'employé est en mesure de s'acquitter d'autres fonctions, la bande s'efforcera de muter cet employé à un autre poste approprié au sein de la bande.

l) Lors de la cessation d'emploi, les crédits de congés de maladie ne seront pas remboursés.

m) Les crédits de congé accumulés au cours d'un emploi antérieur par un ancien employé qui est réembauché seront jugés valides.

3. Congé pour raisons personnelles

a) Les employés peuvent demander et obtenir un congé pour raisons personnelles d'une durée maximale de cinq jours lorsqu'une maladie grave survient dans la famille immédiate, sous réserve de l'autorisation du superviseur immédiat de l'employé et du gestionnaire de la bande.

b) La "famille immédiate" comprend notamment le conjoint, fils, fille, enfant en foyer nourricier, mère, père, soeur, frère, grand-mère, grand-père, beaux-parents, beaux-frères ou belles-soeurs, petit-fils ou petite-fille ou tuteur. Les employés vivant en union de fait (deux personnes qui ne sont pas mariées légalement mais qui cohabitent et qui se considèrent comme conjoints) peuvent également bénéficier de congés à des fins personnelles.

4. Congé pour décès

a) Les employés qui s'absentent par suite du décès d'un membre de leur famille immédiate ont droit à cinq jours de congé payés pour décès, sous réserve de l'autorisation du superviseur immédiat de l'employé et du gestionnaire de la bande. (Voir 3.b) qui a trait à la définition de la "famille immédiate".)

b) Le conseil de bande pourra adopter une politique accordant un congé de décès aux employés qui doivent jouer un rôle officiel lors des funérailles d'un individu qui n'est pas membre de leur famille immédiate. Exemple : lorsqu'un employé doit être porteur ou accomplir toute autre fonction lors de funérailles, ce dernier aura droit à un jour de congé pour décès. L'employé qui doit se déplacer bénéficiera, au plus, de deux jours de congé supplémentaires, sous réserve de l'autorisation du gestionnaire de la bande.

5. Congé de maternité

a) Une employée sera admissible à un total de 18 semaines de congé de maternité non payé, à la condition d'avoir fait une demande de congé au moins six semaines avant le commencement du congé.

b) L'employée devra fournir un certificat médical si elle désire travailler jusqu'à la date prévue d'accouchement.

c) Les services administratifs de la bande conseilleront l'employée afin qu'elle reçoive des prestations d'assurance-chômage durant son congé de maternité.

d) L'employée est autorisée à reprendre ses fonctions dans les six semaines qui suivent son accouchement ou avant si son médecin l'autorise.

e) Lors du retour d'une employée au travail après un congé de maternité, la bande s'efforcera de :
   1) redonner à l'employée son ancien poste au sein de la bande; ou
   2) lui attribuer un poste comparable, à rémunération et avantages équivalents.

6. Congé de paternité

Par suite de l'autorisation préalable du gestionnaire de la bande et du superviseur immédiat, un employé peut bénéficier de deux jours de congé de paternité payés afin d'assister à la naissance de son enfant et(ou) d'aider la mère lors de son retour à la maison après la naissance.

7. Congé d'adoption

Par suite de l'autorisation préalable du gestionnaire de la bande, l'employé bénéficiera de trois jours de congé payés afin de s'acquitter des formalités relatives à une adoption.

8. Congé de mariage

Les employés qui comptent au moins trois mois de service continu à la bande et qui présentent à leur superviseur immédiat un avis préalable d'au moins 20 jours avant la date prévue pour le congé, bénéficieront d'un congé rémunéré d'au plus cinq jours ouvrables pour se marier.

9. Congé d'accident de travail

Les employés qui ne sont pas en mesure de travailler à la suite de blessures subies au cours de leur emploi, recevront des prestations par l'entremise de la Commission des accidents du travail ou de la compagnie d'assurance avec laquelle la bande a conclu une entente relative à un régime de protection invalidité.

10. Congé d'études/congé d'examen

a) Les employés permanents de la bande pourront bénéficier d'un congé à court terme afin de poursuivre des études et recevoir un demi-salaire ou un plein salaire et bénéficier d'une indemnité de transport.

b) Les employés doivent faire une demande au conseil de bande au moins trois mois avant le congé d'études; seuls le gestionnaire de la bande et le conseil de bande peuvent approuver une telle demande.

c) Les demandes doivent fournir tous les détails pertinents concernant le cours/l'atelier et indiquer de quelle façon la formation contribuera au perfectionnement professionnel de l'employé et améliorera le rendement/les capacités de l'employé dans son emploi à la bande.

d) Un congé d'examen payé peut également être accordé avec indemnité de transport afin de permettre aux employés de se présenter à un examen. La demande d'approbation devra être formulée par écrit et approuvée par le gestionnaire et le conseil de bande.

11. Congé pour fonctions judiciaires

a) Le gestionnaire de la bande peut accorder un congé payé pour fonctions judiciaires aux employés pour les raisons suivantes :

1) lorsqu'un employé doit comparaître comme témoin ou être membre d'un jury; ou

2) lorsque l'employé doit comparaître en cour à titre de délégué officiel du conseil de bande.

b) Lorsqu'un employé est tenu de se présenter devant un tribunal pour des raisons personnelles soit comme requérant ou comme défendeur, un congé peut être accordé ou un congé annuel.

12. Congé de participation à un scrutin

Les employés qui ont droit de vote au sein d'une bande, aux élections fédérales ou provinciales et dont les noms figurent sur la liste des électeurs, bénéficieront :

a) d'une période de quatre heures avant la fermeture des bureaux de scrutin pour voter aux élections fédérales;

b) d'une période d'au plus trois heures avant la fermeture des bureaux de scrutin aux élections provinciales;

c) d'une période d'une heure pour voter aux élections de la bande.

13. Autre congé payé

Un congé payé pourra être autorisé pour d'autres raisons valables, sous réserve de l'autorisation du superviseur de l'employé et du gestionnaire de la bande.

14. Congé non payé

Les employés peuvent faire une demande de congé non payé au conseil de bande. La raison ainsi que la durée du congé doivent être indiquées de façon explicite dans la demande.

I. AVANTAGES SOCIAUX DES EMPLOYÉS

1. Introduction

Cette partie traite d'un éventail d'avantages sociaux, notamment la paye de vacances, les prestations d'assurance-chômage, le Régime de pensions du Canada, le Régime de pension indien, l'indemnisation des accidents de travail, l'assurance-invalidité et l'assurance collective et les avantages accessoires. (La partie H, Congés des employés, contient des exemples des politiques sur les congés, notamment les congés de maladie, les congés d'études, etc.)

Les conseils de bande souhaiteront peut-être élaborer des politiques sur les avantages sociaux des employés de la bande et devraient toujours se demander si la bande a la capacité de payer en élaborant ces politiques. Certaines prestations, notamment l'assurance-chômage, sont évidemment obligatoires pour les employés à temps plein. Les avantages sociaux élargis (facultatifs), notamment les régimes privés de retraite, auxquels contribuent autant l'employeur que l'employé, prennent de plus en plus d'importance lorsqu'il s'agit d'attirer et de conserver les employés compétents. (Comme le précise le point 5 de cette partie, le Programme de financement des régimes de pension indiens fournit des fonds afin de permettre à l'employeur de contribuer au Régime de pension du personnel indien.)

Les avantages accessoires facultatifs comme les congés prolongés des cadres supérieurs, les frais de garde subventionnés pour les enfants d'âge préscolaire des employés qui sont parents, l'assurance-dentaire et les subventions au logement du personnel non autochtone, comportent des engagements financiers permanents pour la bande. D'autre part, l'assurance-invalidité peut à long terme faire économiser des sommes d'argent considérables à la bande lorsqu'un employé se blesse durant son travail et ne peut plus travailler pour une période de temps prolongée. Sans assurance, la bande serait tenue de payer un plein salaire à l'employé invalide durant son absence (dans la mesure où l'employé aurait accumulé des congés de maladie) et serait également obligée de supporter d'autres coûts salariaux afin de remplacer la personne jusqu'à ce qu'elle soit en mesure de revenir au travail. Les avantages qui découlent de l'instauration de programmes comme l'assurance-invalidité profitent à la fois à la bande dans son ensemble qu'aux employés individuels.

2. Paye de vacances

a) Les employés nommés pour une période déterminée (les employés nommés pour une période de moins d'un an) et les employés occasionnels (salaire horaire) recevront une paye de vacances établie au taux de 4 % du salaire brut. (Les employés sont admissibles à une paye de vacances après six mois complets d'emploi.)

b) Les employés à temps plein de la bande accumuleront des vacances au taux de un jour et quart par mois, sauf dispositions contraires. (Afin d'en savoir plus, consulter Congés annuels de la partie H. Congés des employés.)

c) Lors de leur cessation d'emploi, les employés qui ont accumulé des congés recevront la paye de vacances qui leur est due.

d) Dans l'éventualité du décès d'un membre du personnel de la bande, la paye de vacances accumulée par l'employé sera payée à la succession de l'employé.

3. Prestations d'assurance-chômage

a) Selon les tableaux du 1er janvier 1990, la bande doit déduire aux fins des contributions à l'assurance-chômage, une cotisation de l'employé établie à 2,25 % du salaire brut de l'employé sauf si les gains ou les heures de l'employé sont inférieurs au montant minimal de la rémunération assurable précisée dans le Règlement 13 relatif à l'assurance-chômage.

b) A l'heure actuelle, pour être admissible aux cotisations d'assurance-chômage, l'employé doit satisfaire à l'une des deux exigences suivantes :

1) travailler au moins 15 heures par semaine; ou
2) gagner au moins 20 % des gains assurables (640 $) ou 128 $ par semaine.

c) La bande doit verser des contributions équivalentes à 1,4 fois la cotisation d'assurance-chômage de l'employé à la Commission d'assurance-chômage, jusqu'à une cotisation maximale de 28,60 $ par période de paye (à toutes les deux semaines) ou une cotisation annuelle maximale de 748,80 $ pour les cotisations combinées de l'employé et de la bande.

d) La même formule s'appliquera au personnel enseignant qui est payé à chaque mois, c'est-à-dire que la cotisation maximale combinée sera établie à 62,40 $ par mois, ou 748,80 $ par année.

e) Ces chiffres seront rajustés à chaque année au besoin lorsque des modifications sont apportées aux tables de cotisations de l'assurance-chômage.

f) Les employés contractuels ne sont pas visés par les retenues d'assurance-chômage ni les employés à temps partiel dont le niveau minimal est mentionné à la partie a) de ce chapitre.

4. Régime de pensions du Canada

a) Aux fins du RPC, la bande déduira 2,2 % du salaire brut les employés de la bande qui ne sont pas des Indiens inscrits et qui, par conséquent, doivent contribuer au Régime de pensions du Canada et des employés de la bande qui sont des Indiens inscrits ayant décidé de cotiser au RPC (consulter c) ci-dessous) et ce, jusqu'à un total maximal de 574,20 $ par année. La bande versera des cotisations correspondantes au même taux et jusqu'au même total maximal de 574,20 $ par année (selon les barèmes du 1er janvier 1990 établissant à 28 900 le plafond des gains cotisables et les exemptions de base actuelles de 2 800 $.)

b) La bande rajustera les taux à chaque année ou au besoin lorsque des modifications sont apportées aux tables du Régime de pensions du Canada.

c) La politique la plus récente du gouvernement fédéral (1989) prévoit que les employés jouissant du statut d'Indien inscrit qui travaillent dans une réserve peuvent cotiser au Régime de pensions du Canada. Cependant, les cotisations individuelles ne seront pas acceptées, c'est-à-dire que tous les employés qui jouissent du statut d'Indien inscrit d'une bande (ou aucun) doivent cotiser au Régime de pensions du Canada. (Il s'agit de la politique du "tout" ou "rien".) Par conséquent, il faudra décider par scrutin si l'ensemble des employés qui sont des Indiens inscrits désirent cotiser au Régime de pensions du Canada.

5. Programme de financement des régimes de pension indiens (PFRPI)

Les employeurs indiens peuvent obtenir des fonds du Programme de financement des régimes de pension indiens afin d'offrir des prestations de pension aux employés admissibles. Le programme financera les cotisations de l'employeur aux régimes de pension indien. Les régimes de pension admissibles sont les régimes de retraite privés parrainés par l'employeur, le Régime de pensions du Canada, le Régime des rentes du Québec. L'AINC peut contribuer jusqu'à un total maximal de 7,6 % du salaire de chaque employé admissible. Cette cotisation peut être établie de la façon suivante :

a) Une contribution à la cotisation de l'employeur au RPC et au RRQ, équivalente à la part totale de l'employeur, comme le prévoit la loi pertinente.

b) Une contribution à la cotisation de l'employeur à un régime de retraite privé, jusqu'à un total maximal de 7,6 % du salaire cotisable de chaque employé, moins le montant que l'employé est tenu de contribuer en vertu du Régime de pensions du Canada et du Régime des rentes du Québec.

c) Une contribution à la cotisation de l'employeur admissible à un régime de retraite privé, jusqu'à un total maximal de 7,6 % du salaire de chaque employé admissible, et pour chaque employé qui ne cotise pas au RPC/RRQ.

Afin d'être autorisés, les régimes de retraite doivent satisfaire aux exigences de Revenu Canada Impôt et être enregistrés en vertu de la Loi sur les normes de prestation de pension auprès du Bureau du surintendant des institutions financières.

Afin d'obtenir un financement, un employeur admissible doit présenter une demande de financement et une proposition de régime de retraite conformément aux modalités de fonctionnement du PFRPI.

(Pour obtenir des renseignements supplémentaires, consulter la partie trois : Administration financière, P. Paye des employés. Vous trouverez d'autres renseignements supplémentaires dans la Directive 7.1 du Programme des affaires indiennes intitulée Politique sur le financement des régimes de pension indiens, 24 juillet 1989 et dans la brochure de Santé et Bien-être social Canada, Planification en matière de pensions pour les employeurs indiens - Une introduction (n° de catalogue H76-59/1987.)

6. Indemnisation des victimes d'accidents de travail

La bande devrait offrir une indemnisation en cas d'accident du travail à ses employés. La cotisation est calculée à partir d'un pourcentage des salaires annuels bruts prévus des employés en cause et est rajustée par la suite. Le pourcentage (coût) est basé sur le facteur de risques courus par l'employé, c'est-à-dire que la quote-part procentuelle est plus basse pour les employés de bureau que pour les métiers à risques plus élevés. L'indemnisation des victimes d'accidents de travail représente une protection adéquate du salaire à un coût minime pour la bande lorsqu'un employé ne peut plus travailler par suite d'un accident ou d'une maladie professionnelle.

7. Assurance-invalidité et assurance collective

Le conseil de bande désirera peut-être offrir une assurance-invalidité et une assurance collective aux employés de la bande. Ce type d'assurance protège tant la bande que ses employés en cas de maladie ou d'invalidité à long terme. L'assurance-invalidité à long terme et l'assurance collective protègent les employés à temps plein (les employés à l'emploi de la bande depuis une période d'au moins quatre mois ou plus et qui travaillent des semaines d'au moins 35 heures).

8. Avantages accessoires

La bande voudra peut-être offrir d'autres avantages à son personnel. Ces avantages pourraient être les suivants : frais de garde subventionnés pour les enfants d'âge préscolaire des employés qui sont parents, logements subventionnés, indemnité de transport, soins de santé et prestations complémentaires de santé, assurance-dentaire pour les employés non autochtones. Les logements subventionnés peuvent être un atout important pour attirer du personnel enseignant qualifié. Même si ce guide n'offre pas de modèles de politique concernant ces avantages sociaux, les conseils de bande souhaiteront peut-être examiner le pour et le contre de ces avantages pour les employés de la bande lors de l'élaboration de leurs politiques sur les avantages sociaux.

J. POLITIQUES EN MATIERE DE DISCIPLINE

1. Introduction

Cette partie propose des politiques et des méthodes concernant la discipline du personnel des bandes. On entend par discipline un "système ou des règles de conduite", "soumission à une règle, acceptation de certaines contraintes". La notion de discipline sous-entend le respect des buts et des objectifs de la bande par tous les employés. Ces politiques sur la discipline ont été élaborées à titre de guide pour les employés et les superviseurs des bandes afin d'assurer et de favoriser un maintien efficace de l'ordre, un contrôle efficient et une conduite acceptable.

Il est préférable que les superviseurs abordent ouvertement avec les employés de la bande toute violation des règles de conduite ou tout rendement insatisfaisant et incitent les employés à corriger de plein gré leur comportement. Par exemple, le superviseur immédiat devrait encourager les employés à se faire traiter s'ils éprouvent un problème de consommation d'alcool ou de drogues qui a des répercussions sur leur assiduité au travail et(ou) leur rendement. Cependant, si le problème persiste et que l'employé ne cherche pas de plein gré à se réadapter, des mesures "disciplinaires" pourront rendre le traitement obligatoire et en faire une condition du maintien de l'emploi. (La bande souhaitera peut-être mettre en oeuvre une politique de congé en vue d'une désintoxication, et offrir un congé payé à ceux qui désirent participer à une cure fermée de désintoxication pour des problèmes d'alcool ou de drogues. De nombreuses entreprises et sociétés ont mis en oeuvre une politique semblable afin d'encourager leurs employés à se faire traiter.)

Il est impossible de prévoir des modalités particulières pour chaque écart éventuel. Chaque cas doit être examiné de façon individuelle. De plus, l'employé pourra faire valoir sa version des faits lors de toute violation des normes de conduite et de la discipline de la bande.

2. Raisons donnant lieu à des mesures disciplinaires ou à un renvoi

Un employé peut faire l'objet de mesures disciplinaires ou d'un renvoi pour les raisons suivantes :

a) incompétence, incapacité ou insubordination dans l'exercice de ses fonctions;

b) abandon du poste sans motif valable et sans avoir prévenu le superviseur immédiat;

c) mauvaise conduite en ce qui a trait à l'assiduité, le rendement ou le comportement personnel;

d) la cessation de la fonction de l'employé ou les restrictions budgétaires seront considérées des motifs raisonnables de cessation d'emploi.

***Note :** Une démission volontaire sera négociée au lieu d'un renvoi.

3. Mesures disciplinaires

Afin d'assurer la discipline au sein du personnel, il existe généralement quatre types de mesures disciplinaires : réprimande verbale, réprimande orale, suspension et renvoi.

Il arrivera parfois que la gravité du cas autorise la direction de la bande à ne pas suivre ces étapes. Cependant, sauf dans des circonstances exceptionnelles, les employés ne feront pas l'objet d'un renvoi à moins d'avoir été prévenus préalablement par écrit et avoir eu la possibilité de modifier leurs lacunes ou leurs manquements à la discipline.

a) Réprimande verbale

Le superviseur immédiat réprimandera verbalement en privé l'employé lorsqu'il s'agit d'infractions ou d'écarts mineurs et insistera sur la nécessité que l'employé s'améliore. L'employé et le superviseur pourront élaborer un plan correcteur en vue de trouver des façons constructives de surmonter la difficulté. Il est à souhaiter que cette discussion mènera l'employé à accepter de modifier le comportement indésirable.

b) Réprimande écrite

Lorsque, après un délai raisonnable, toutes les réprimandes verbales n'ont pas donné le résultat attendu, l'employé sera à nouveau interviewé, on lui rappellera la réprimande précédente et lui fera savoir que sa conduite ou son rendement demeure insatisfaisant et que le superviseur rédigera le jour même une réprimande écrite à son endroit. Encore une fois, il s'agit d'encourager l'employé à améliorer son rendement ou son comportement.

L'employé aura la possibilité de s'expliquer soit verbalement ou par écrit afin d'assurer que la situation est claire des deux côtés. Les explications écrites de l'employé seront versées dans son dossier personnel.

Toutes les réprimandes écrites seront signées tant par l'employé que le superviseur et versées au dossier personnel de l'employé. Après une période de 12 mois, l'employé peut demander que la réprimande écrite soit enlevée de son dossier personnel. Cette demande sera accordée si le comportement ou le rendement de l'employé est devenu satisfaisant.

c) Suspension

Le gestionnaire de la bande et le superviseur de l'employé peuvent, pour des motifs raisonnables, suspendre un employé sans rémunération pour une période maximale d'une semaine. La suspension est une absence forcée temporaire non rémunérée du travail.

"Les motifs raisonnables" comprendront sans pourtant s'y restreindre les situations suivantes : deux ou plusieurs réprimandes préalables, absentéisme sans motif raisonnable, insubordination flagrante (refus d'effectuer le travail demandé par le superviseur), négligence, condamnation par suite d'un délit ou toute mesure qui crée une situation dangereuse ou qui entraîne un manque de respect à l'égard de la bande.

Le superviseur et(ou) le gestionnaire de la bande fourniront un avis écrit de suspension indiquant la date d'entrée en vigueur, la durée et le motif de la suspension. Un exemplaire de cet avis écrit sera remis au conseil de bande qui peut, s'il le juge bon, recommander d'autres mesures disciplinaires contre l'employé. L'employé peut interjeter appel devant le conseil de bande. Si le conseil accueille l'appel, l'employé ne subira aucune perte de rémunération par suite de la suspension.

K. DÉMISSION ET CESSATION D'EMPLOI

Cette partie propose des politiques ainsi qu'une marche à suivre concernant la démission des membres du personnel de la bande ou la cessation de leur emploi au sein de la bande.

1. Démission du personnel

Les employés qui désirent mettre fin à leur emploi doivent en informer par écrit leur superviseur immédiat au moins 28 jours avant la date d'entrée en vigueur de leur démission. Lors de circonstances spéciales, et avec le consentement du gestionnaire de la bande, l'employé peut mettre fin à son emploi dans un délai plus court.

Les rajustements concernant notamment la paye de vacances, les paiements en trop et tout autre montant échu à la bande seront effectués sur le dernier chèque de paye. Lorsqu'un employé n'a pas donné l'avis nécessaire, le gestionnaire de la bande peut, lors de la cessation d'emploi, retenir une partie de la paye de vacances et(ou) d'autres sommes échues à l'employé.

2. Cessation d'emploi pour motif valable

Dans l'éventualité où il devient nécessaire de mettre fin à l'emploi d'un employé pour des motifs valables, le gestionnaire de la bande en informera l'employé par écrit. Toutes les cessations d'emploi doivent être approuvées par le conseil de bande, après un examen du dossier personnel de l'employé et une rencontre avec le superviseur de l'employé.

Un avis préalable de 28 jours sera remis à tout employé permanent qui compte plus de trois mois de service continu; un avis de sept jours sera remis à tout employé qui compte moins de trois mois de service continu. L'avis écrit de cessation exposera les raisons du renvoi ainsi que la date d'entrée en vigueur de la cessation. Lorsque la bande ne donne pas à l'employé un avis suffisant concernant sa cessation d'emploi, elle doit rembourser à l'employé un montant qui équivaut à la différence entre la période requise d'avis préalable et la période d'avis réelle.

Les motifs valables sont notamment :

a) Incompétence ou incapacité - lorsque l'employé, de l'avis de son superviseur, est incompétent ou incapable d'accomplir les fonctions demandées par le poste qu'il occupe. (Il peut s'agir notamment de la perte du permis de conduire qui est obligatoire pour s'acquitter des fonctions du poste.)

b) Abandon du poste - on peut considérer que l'employé a abandonné son poste lorsqu'il s'en absente sans motif valable pour une semaine ou davantage.

c) Mauvaise conduite - lorsque l'employé a fait l'objet d'une ou de plusieurs réprimandes ou s'il est accusé de mauvaise conduite grave.

d) Mise à pied - lorsque les services de l'employé ne sont plus requis par suite d'une absence de travail ou parce que les fonctions de l'employé sont interrompues.

e) Restrictions financières - lorsque, pour des raisons budgétaires, le conseil de bande ne peut plus se permettre de payer l'employé.

L. PROCÉDURE DE GRIEF

Cette partie propose un modèle de procédure afin de traiter les griefs déposés par le personnel de la bande. Les délais fournis le sont à titre d'exemple seulement. Les conseils de bande qui le désirent peuvent choisir des délais différents pour leur politique sur les griefs.

1) L'employé présentera par écrit son grief au gestionnaire de la bande dans les 10 jours qui suivent l'incident, sauf dans le cas de griefs qui traitent de suspension ou de la cessation d'un emploi, qui peuvent être présentés dans les deux jours ouvrables suivant l'avis de suspension ou de cessation d'emploi.

2) Le gestionnaire de la bande répondra à tous les griefs, sauf pour ceux qui traitent d'une suspension ou d'une cessation d'emploi qui seront examinés par le conseil de bande.

3) L'auteur du grief a droit à une audience s'il en fait la demande.

4) Une réponse doit être donnée dans les 30 jours qui suivent la réception d'un grief ou dans les 30 jours qui suivent l'audience du grief, s'il y a lieu.

5) Les délais impartis peuvent être prolongés par consentement mutuel.

6) Toutes les décisions du conseil de bande sont finales et exécutoires.

ANNEXE I :

FORMULAIRE DE DEMANDE D'EMPLOI DE LA BANDE

BANDE _____

FORMULAIRE DE DEMANDE D'EMPLOI

Nom : _____ N° de téléphone : _____

Adresse : _____

Adresse antérieure : _____

_____

_____

Poste faisant l'objet de la demande : _____

Salaire demandé : _____ Disponible à partir de : _____

Possédez-vous un permis de conduire valide ? _____

ÉTUDES

Nom et adresse de l'école secondaire : _____

Dernière année terminée : _____ Année : _____

Avez-vous suivi une formation post-secondaire ? Oui ___ Non ___

Dans l'affirmative, énumérez l'(les) institution(s) fréquentées, les cours et les années en cause.

Année(s) : Institution/adresse Cours et niveau/certificat obtenu

_____

_____

_____

Énumérez tout autre cours ou programme de formation auquel vous avez participé (à quel moment, parrain, institution scolaire, nom/genre de cours, durée du programme) :

_____

Langues parlées : _____

Quelles compétences et qualités feraient de vous le candidat approprié pour ce poste ?

_____

_____

_____

ANTÉCÉDENTS PROFESSIONNELS

Indiquez vos antécédents professionnels en commençant par votre dernier emploi.

1. Employeur : _____

Adresse : _____

Poste occupé : _____ Salaire : _____

Employé du _____ à _____

Nom et poste du superviseur : _____

Fonctions : _____

_____

_____

Raison du départ : _____

2. Employeur : _____

Adresse : _____

Poste occupé : _____ Salaire : _____

Employé du _____ à _____

Nom et poste du superviseur : _____

Fonctions : _____

_____

_____

Raison du départ : _____

3. Employeur : _____

Adresse : _____

Poste occupé : _____ Salaire : _____

Employé du _____ à _____

Nom et poste du superviseur : _____

Fonctions : _____

_____

_____

Raison du départ : _____

4. Employeur : _____

Adresse : _____

Poste occupé : _____ Salaire : _____

Employé du _____ à _____

Nom et poste du superviseur : _____

Fonctions : _____

_____

_____

Raison du départ : _____

5. Employeur : _____

Adresse : _____

Poste occupé : _____ Salaire : _____

Employé du _____ à _____

Nom et poste du superviseur : _____

Fonctions : _____
_____
_____

Raison du départ : _____

RÉFÉRENCES :

Veuillez donner les nom et adresse de trois personnes (sans lien de parenté) qui peuvent nous renseigner à votre sujet.

1. Nom : _____ Téléphone : _____

Adresse : _____

Occupation : _____ Vous connaît depuis : _____

2. Nom : _____ Téléphone : _____

Adresse : _____

Occupation : _____ Vous connaît depuis : _____

3. Nom : _____ Téléphone : _____

Adresse : _____

Occupation : _____ Vous connaît depuis : _____

_____ _____
Signature du candidat Date de la demande

ANNEXE II :

CODE DE DÉONTOLOGIE DE L'EMPLOYÉ

CONVENTION RELATIVE AU CODE DE DÉONTOLOGIE DE L'EMPLOYÉ

A titre de nouvel employé de la bande, j'accepte par la présente de prendre connaissance des politiques et des méthodes de la bande expliquées dans le guide d'administration de la bande. Je m'acquitterai du mieux possible de mes responsabilités et je me conformerai aux politiques de la bande et de mon service. J'accepte également par la présente de me conformer au code de déontologie suivant des employés de la bande :

1. Je m'acquitterai des fonctions de mon poste de façon consciencieuse et honnête en me rappelant que ma principale tâche consiste à servir l'effectif de la bande.

2. Je favoriserai et assurerai, tant dans mes paroles que dans mes gestes, l'intégrité et la dignité de la bande et de ses programmes, de son administration et de son personnel.

3. Je serai diligent, courtois et modéré dans l'exécution de mes fonctions.

4. Je ferai preuve d'initiative afin de trouver les façons de m'acquitter de ma fonction de façon efficiente, efficace et économique.

5. J'adopterai une attitude positive avec mes collègues, les autres membres de la bande ainsi que le chef et le conseil.

6. Je suivrai les instructions de façon rigoureuse, je collaborerai avec mes superviseurs et mes collèges et je formerai une équipe avec les autres employés de la bande.

7. Mes heures de travail seront consacrées uniquement aux responsabilités de mon poste.

8. Dans le cadre de mes responsabilités, je recommanderai des modifications aux politiques, aux priorités et aux méthodes si je crois que ces modifications pourraient aider à réaliser les objectifs de mon service ou de la bande.

9. Au travail et à l'extérieur de mon travail, je me conduirai d'une façon qui me rendra honneur à moi-même ainsi qu'à mon service et à la bande.

10. Je ferai preuve de respect à l'égard de la structure juridictionnelle et des pouvoirs de la bande, du chef et du conseil.

11. Je continuerai à me perfectionner au plan professionnel, par une auto-évaluation et en continuant à me documenter, à me recycler et à suivre des cours lorsque l'occasion se présente.

12. Je serai ponctuel à mon travail chaque jour. Lorsque j'ai une raison valable d'être absent ou en retard, je communiquerai avec le gestionnaire de la bande ou mon superviseur immédiat au début de la journée afin de lui indiquer à quel moment je prévois être de retour au travail.

13. Je participerai à toutes les réunions, ateliers, conférences auxquels je dois participer à titre de délégué officiel de la bande et j'en ferai rapport au conseil et à mon superviseur lors des réunions subséquentes.

14. Je porterai les vêtements appropriés à mon poste car l'apparence des employés de la bande contribue à l'image que projette la bande.

15. Je serai courtois et poli envers les membres du personnel et le public.

16. Je ne transmettrai aucun renseignement confidentiel et(ou) officiel recueilli à la suite de mon travail sauf si la publication en est autorisée par le conseil de bande.

17. Je n'utiliserai pas à mes propres fins des renseignements recueillis dans le cadre de mon travail.

18. J'utiliserai le matériel, les biens et les fournitures qui appartiennent à la bande ou qu'elle loue à des fins autorisées seulement et signalerai tout matériel ayant besoin d'entretien au cadre supérieur approprié.

19. Je n'accepterai aucun honoraire, cadeau ou autre bien qui me seront offerts en récompense des tâches accomplies dans le cadre de mon poste.

20. Je ne critiquerai pas publiquement les autres employés ou les politiques du conseil de bande ou d'autres services; si, à mon avis, des changements doivent être apportés, je communiquerai mes critiques et mes suggestions par les voies appropriées et m'efforcerai de faire de mon lieu de travail un lieu où règne l'harmonie.

21. Je m'efforcerai de communiquer de manière ouverte avec les autres membres du personnel et de régler les différends internes de façon constructive.

22. A titre d'employé de la bande, ma relation avec le conseil de bande est la suivante :

    a) Le conseil de bande pourra exiger ma présence lors d'une réunion du conseil de bande si cette dernière est requise.

    b) Lorsque je désire m'adresser au conseil sur des questions non associées à mon travail, je dois le faire en dehors des heures de travail.

23. Conflit d'intérêts - Si je pense que mon poste et mes intérêts personnels peuvent engendrer une situation de conflit d'intérêts, j'en parlerai au chef et au conseil qui me dirigeront dans la façon dont cette situation doit être réglée.

Signée et acceptée ce _____ jour de _____ 19__

_____ _____

Employé Superviseur/témoin

ANNEXE III :

MODELE DE CONTRAT D'EMPLOI

MODELE DE CONTRAT D'EMPLOI

La bande _____ convient par la présente d'embaucher _____ comme employé de la bande, au poste de _____, en vue de s'acquitter des responsabilités exposées dans la description de poste ci-jointe. L'employé signera la description de poste ci-jointe afin d'indiquer qu'il comprend les responsabilités du poste qui lui sont affectées. Les modifications ou ajouts qui pourraient être apportés aux responsabilités du poste seront communiqués à l'employé par écrit et expliqués personnellement par le superviseur. L'employé se conformera au code de déontologie de la bande, comme l'indique la signature de l'exemplaire ci-joint et se conformera également aux politiques et aux méthodes de la bande exposées dans le guide d'administration de la bande.

L'emploi commencera le _____ 19_. Le salaire initial de ce poste est de _____ $ par année. Le paiement du salaire sera effectué le 15e jour du mois et le dernier jour de chaque mois avant midi; si ces jours surviennent lors d'une fin de semaine ou d'un congé, le jour de rémunération sera le dernier jour ouvrable avant le 15e jour du mois ou le dernier jour du mois. Selon les évaluations de rendement et le financement disponible, la révision des salaires aura lieu à chaque année au mois de mars.

L'employé sera en stage pour une période initiale de six mois au cours de laquelle il fera l'objet de deux évaluations. A la fin de sa période de stage et après la deuxième évaluation de rendement, le superviseur dira à l'employé s'il est ou non promu employé permanent, selon le niveau de rendement obtenu et les crédits budgétaires affectés au poste. Si les résultats de l'évaluation sont insatisfaisants, le superviseur immédiat peut recommander que la période de stage de l'employé soit prolongée du temps nécessaire pour évaluer pleinement le rendement de l'employé. Une évaluation et une révision des salaires auront ensuite lieu lorsque la période prolongée de stage se terminera. Les employés permanents continueront d'être évalués à tous les six mois.

Les heures de bureau de la bande sont de ___ à ___ et la pause repas a lieu de midi à 13 h (sauf si le superviseur a autorisé une autre pause repas). Deux pauses café de 15 minutes sont prévues chaque jour.

Le conseil de bande _____ et l'employé conviennent conjointement de ces modalités.

_____	_____
(Employé)	Gestionnaire de la bande au nom du conseil de bande de
	_____ Conseil de bande
_____	_____
Date :	Date :

ANNEXE IV :

FORMULAIRE D'APPRÉCIATION DU RENDEMENT DE L'EMPLOYÉ

Appréciation du rendement

Nom de l'employé	**Nom**	**Prénom**
Poste		
Classification		
Service		
Lieu		
Type d'examen	☐ Stage ☐ Avancement ☐ Examen annuel prévu ☐ Autres, précisez _____	

	AA	MM	JJ
Date d'embauche à SIIT			
Au poste actuel depuis			
Date du dernier examen			
Date de cet examen			

Commentaires (signatures)
Employé : J'ai pris connaissance de cette appréciation
Évaluateur :
Cadre/superviseur :
DISTRIBUTION : Original - Dossier de l'employé, services personnels **Exemplaire - Employé**

I. Examen du Rendement

Examen des buts établis lors de l'examen précédent du rendement et du plan de travail	
Objectifs professionnels	**Commentaires concernant les résultats**

II. Analyse des tâches principales

1. Déterminez quatre des cinq fonctions les plus importantes de la description de poste. En choisissant ces tâches principales, déterminez celles qui :
   a) comptent les plus dans la réalisation des objectifs de votre service: et
   b) accaparent la plus grande partie du temps de l'employé.
2. Mesurez le niveau d'accomplissement de ces tâches par l'employé. Portez votre attention sur ce que l'employé a fait pour terminer chaque tâche ou sur ce que l'employé a fait pour répondre aux objectifs particuliers du service.

1. Tâche principale : _____	Degré d'accomplissement : _____
2. Tâche principale : _____	Degré d'accomplissement : _____
3. Tâche principale : _____	Degré d'accomplissement : _____
4. Tâche principale : _____	Degré d'accomplissement : _____
5. Tâche principale : _____	Degré d'accomplissement : _____

Utilisez soit le formulaire A ou le formulaire B et non les deux.

III. Cotation du rendement - se rapportant aux compétences et aux connaissance requises pour le poste - Formulaire A

Échelle de cotation
Attribuez le numéro approprié

1 Ne répond pas aux exigences
2 Répond le plus souvent aux exigences
3 Répond aux exigences
4 Dépasse quelquefois les exigences du poste
5 Dépasse régulièrement les exigences du poste

Les commentaires et les exemples sont facultatifs	Cotation
Connaissance du poste - Technique et capacité à faire le travail **Commentaires/exemples**	
Quantité du travail - Degré de précision et de rigueur Commentaires/exemples	
Quantité du travail - Quantité de travail accomplie, capacité de faire face aux délais Commentaires/exemples	
Techniques de communication - (verbales/écrites/écoute), capacité de transmettre et de recevoir de l'information de façon claire et concise **Commentaires/exemples**	
Qualités interpersonnelles - Capacité d'entretenir et de maintenir des relations de travail efficaces, répercussions (contacts internes et externes) **Commentaires/exemples**	
Planification et organisation - Capacité d'établir des priorités et de planifier son temps et son travail afin d'atteindre les objectifs **Commentaires/exemples**	
Jugement - Capacité de discerner et de traiter des problèmes pertinents, d'analyser tous les facteurs en cause dans une décision et de parvenir à la conclusion pertinente **Commentaires/exemples**	
Délégation/perfectionnement du personnel - Capacité de reconnaître, de créer et d'utiliser les possibilités afin de mettre en valeur et de perfectionner les subordonnés (le cas échéant) **Commentaires/exemples**	
Autres - Sens de l'initiative, sens de l'innovation, ponctualité, assiduité, etc. **Commentaires/exemples**	

Utilisez soit le formulaire A ou le formulaire B et non les deux.

III. Appréciation du rendement de l'employé - Formulaire B

Normes de cotation

Exceptionnel - L'employé dépasse de façon extraordinaire la compétence demandée; suffisamment pour justifier une évaluation excellente ou extraordinaire.

Compétent - L'employé est apte et compétent dans l'exercice des responsabilités de son poste; cette compétence peut être adéquate et supérieure.

Doit être amélioré - L'employé a besoin d'améliorer cette compétence, il acquerra au fil du temps les connaissances et la capacité nécessaires et répondra aux exigences du poste. Ou,
- Le rendement de cet employé à cet égard n'est pas satisfaisant et pourrait être amélioré par une formation ou un programme d'autoperfectionnement.

A l'aide d'un X, cochez l'espace prévu.

1.Savoir-faire	Doit être amélioré	Compétent	Exceptionnel	S/O
Connaissances techniques				
Communications				
Gestion				
Capacité de planification				
Techniques de contrôle				
Organisation et supervision				
Rapports de supervision				
Relations internes				
Relations externes				
Autres (précisez)				
Commentaires				

2. Résolution de problèmes	Doit être amélioré	Compétent	Exceptionnel	S/O
Capacité décisionnelle				
Sens de l'initiative				
Créativité				
Autres (précisez)				
Commentaires				

2. Résolution de problèmes	Doit être amélioré	Compétent	Exceptionnel	S/O
Atteinte des résultats				
Répercussions financières				
Quantité de travail				
Attitudes				
Qualités personnelles				
Autres (précisez)				

IV. Plan de rendement

Établissement des objectifs (3 à 4 ojectifs se rapportant à la prochaine période d'examen et du plan de rendement	
Objectifs professionnels	**Mesure de rendement (ex. : quantité du travail/ délais, etc.)**

V. Sommaire de la performance globale de l'employé

L'énoncé qui décrit le mieux la performance globale de l'employé est le suivant : (X)

☐ **Extraordinaire**	☐ **Supérieure**	☐ **Compétent/ normatif**	☐ **Inférieure**	☐ **Insatisfaisant**
Dépasse régulièrement les exigences du poste	Répond aux exigences du poste et les dépasse souvent	Répond régulièrement aux exigences du poste	Ne répond pas toujours aux exigences du poste	Ne répond pas du tout aux exigences du poste

☐ **Non-évalué** - Veuillez indiquer les raisons pour lesquelles aucune cotation n'a été attribuée.

VI. Commentaires

Évaluateur :

Employé :

ANNEXE V :

FORMULAIRES CONCERNANT L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL

1. Relevé des congés de l'employé
2. Demande de congé
3. Convention de formation conclue entre la bande et l'employé
4. Formulaire de demande de participation à une conférence
5. Formulaire de demande d'avance de déplacement
6. Demande de remboursement des frais de déplacement
7. Rapport d'activités quotidiennes
8. Modèle de calendrier des congés annuels

Relevé des congés de l'employé

NOM : _____ POSTE : _____

CONGÉS ANNUELS

MOIS	JOURS ACCUMULÉS	JOURS PRIS	TOTAL (cumulatif)
ANNÉE :			
Janvier			
Février			
Mars			
Avril			
Mai			
Juin			
Juillet			
Août			
Septembre			
Octobre			
Novembre			
Décembre			

CONGÉS DE MALADIE/AUTRES CONGÉS

MOIS	JOURS ACCUMULÉS	JOURS PRIS	AUTRES CONGÉS (type de congés, nombre de jours)	TOTAL (cumulatif)
ANNÉE :				
Janvier				
Février				
Mars				
Avril				
Mai				
Juin				
Juillet				
Août				
Septembre				
Octobre				
Novembre				
Décembre				

Note : Lorsque les employés accumulent deux semaines de congé par année (nombre minimal de congé, selon les règlements du gouvernement fédéral), ils accumulent 0,83 jour de congé annuel (vacances) pour chaque mois complet travaillé.
Lorsque les employés accumulent trois semaines de congé par année, ils accumulent 1,25 jour de congé annuel (vacances) pour chaque mois complet travaillé.

DEMANDE DE CONGÉ

Les membres du personnel sont tenus de remplir ce formulaire de demande pour tout type de congé.

À : _____ _____
SUPERVISEUR IMMÉDIAT OU ÉQUIVALENT — TITRE DU POSTE

DE : _____ _____
NOM — TITRE DU POSTE

Je demande par la présente les congés suivants:

- _____ Congé annuel
- _____ Congé personnel
- _____ Congé pour fonctions judiciaires
- _____ Comparution
- _____ Congé d'élection
- _____ Congé de maternité
- _____ Congé de maladie
- _____ Obligations personnelles
- _____ Congé non payé
- _____ Congé de parternité
- _____ Congé d'études
- _____ Autres

DATES : DE: _____ À : _____

COMMENTAIRES : _____

_____

_____

_____

Date : _____ Signature du requérant : _____

RECOMMANDATION DU SUPERVISEUR : _____

_____

_____

Date : _____ Signature du Superviseur : _____

AUTHORISATION DU GESTIONNAIRE DE LA BANDE

- ____ Accorde le congé tel que demandé
- ____ Refuse la demande de congé
- ____ Accorde demande avec modification

_____

_____

_____

Date : _____ _____

Soumettre des exemplaires au superviseur — Signature des exemplaires au superviseur

CONVENTION DE FORMATION ENTRE LA BANDE ET L'EMPLOYÉ

Je _____, conviens par la présente de perfectionner mes compétences professionnelles et ma scolarité afin d'améliorer ma situation actuelle au service de la bande.

Conformément à cette convention, la bande paiera la moitié des coûts de cette formation. Après avoir terminé et réussi le cours, la bande me remboursera les frais (50 %) que j'ai engagés au début du cours.

Dans l'éventualité où je ne terminerais ni ne réussirais le cours, la contribution de 50 % de la bande sera déduite de mon chèque de paye.

_____	_____
Employé	Date
_____	_____
Nom du cours	Date du cours
_____	_____
Gestionnaire de la bande	Date

FORMULAIRE DE DEMANDE DE PARTICIPATION A UNE CONFÉRENCE

Nom de l'auteur de la demande	Date de la demande
Nom de la conférence	Lieu de la conférence
Date de la conférence	Nombre de jours où l'employé sera absent de son travail
Sujet de la conférence	Avance de déplacement demandée (montant)

Frais d'inscription à la conférence : _____ $

Autres coûts (déplacements, repas, hébergement - veuillez indiquer le coût total prévu) :

_____

_____

_____

Veuillez expliquer pour quelle raison vous aimeriez participer à cette conférence et de quelle manière elle serait profitable pour la bande, le service et votre perfectionnement professionnel, etc. (Veuillez également présenter avec cette demande tout autre renseignement supplémentaire sur la conférence - ordre du jour, objectifs, conférenciers, frais, etc.)

_____

_____

_____

_____

Signature de l'employé/auteur de la demande	Recommandation du superviseur
Autorisation/gestionnaire de la bande	Date

Note : Un rapport verbal ou écrit concernant la conférence devra être présenté au superviseur de l'employé dans la semaine qui suit la conférence.

Tout déplacement à l'extérieur de la province doit être approuvé par le conseil de bande.

FORMULAIRE DE DEMANDE D'AVANCE DE DÉPLACEMENT

Nom de l'employé : _____

Date de la demande : _____

Motif de la demande : _____

_____

_____

_____

Montant demandé : _____ $

Le déplacement a-t-il été autorisé ? Oui __ Non __ (joindre exemplaire du formulaire de demande d'avance)

Si cette demande d'avance est approuvée, je consens par la présente à remplir le formulaire de demande de remboursement des frais de déplacement et le montant utilisé sera remboursé. J'accepte également de présenter un rapport écrit sur les faits saillants de la rencontre, de la conférence dans la semaine qui suit mon retour au travail.

_____
Signature de l'employé

Autorisation fournie par : _____
Signature du gestionnaire de la bande

Date : _____

DEMANDE DE REMBOURSEMENT DE FRAIS DE DÉPLACEMENT

N° d'assurance sociale : _____

Permis de conduire : _____ Immatriculation : _____

NOM: _____ Adresse : _____ Poste : _____

Date	De	A	Kilométrage	Période	REPAS			Heures d'arrivée	Hotel	Divers	Total	Remarques
					Déjeuner	Dîner	Souper					
			TOTAL		TOTAL				TOTAL	TOTAL		Signature: _____

RAPPORT D'ACTIVITÉS QUOTIDIENNES

Nom : _____ Poste : _____

Date	Activité

MODÈLE D'UN CALENDRIER DE CONGÉS

Service

Semaine commençant le lundi

JANVIER					FÉVRIER				MARS				AVRIL					MAI				JUIN				JUILLET				
S M T W T F S					S M T W T F S				S M T W T F S				S M T W T F S					S M T W T F S				S M T W T F S				S M T W T F S			
1 2 3 4 5 6					1 2 3				1 2 3				1 2 3 4 5 6 7					1 2 3 4 5				1 2				1 2 3 4 5 6 7			
7 8 9 10 11 12 13					4 5 6 7 8 9 10				4 5 6 7 8 9 10				8 9 10 11 12 13 14					6 7 8 9 10 11 12				3 4 5 6 7 8 9				8 9 10 11 12 13 14			
14 15 16 17 18 19 20					11 12 13 14 15 16 17				11 12 13 14 15 16 17				15 16 17 18 19 20 21					13 14 15 16 17 18 19				10 11 12 13 14 15 16				15 16 17 18 19 20 21			
21 22 23 24 25 26 27					18 19 20 21 22 23 24				18 19 20 21 22 23 24				22 23 24 25 26 27 28					20 21 22 23 24 25 26				17 18 19 20 21 22 23				22 23 24 25 26 27 28			
28 29 30 31					25 26 27 28				25 26 27 28 29 30 31				29 30					27 28 29 30 31				24 25 26 27 28 29 30				29 30 31			

Nom	Date d'anniversaire	Semaines	Jours	1	8	15	22	29	5	12	19	26	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30
1																																		
2																																		
3																																		
4																																		
5																																		
6																																		
7																																		
8																																		
9																																		
10																																		
11																																		
12																																		
13																																		
14																																		
15																																		
16																																		
17																																		
18																																		
19																																		
20																																		
21																																		
22																																		
23																																		
24																																		

CONGÉS 1990 : Jour de l'An - 1er janvier . Vendredi saint - 13 avril . Dimanche de Pâques - 14 avril . Fête de la Reine - 21 mai . Fête du Canada - 1er juillet . Congé civil - 6 août . Fête du travail - 3 septembre . Action de grâces - 9 octobre

Année	Mois	Calendrier	Semaines
1990	AOÛT	S M T W T F S 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	6 | 13 | 20 | 27
1990	SEPTEMBRE	S M T W T F S 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	3 | 10 | 17 | 24
1990	OCTOBRE	S M T W T F S 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	1 | 8 | 15 | 22 | 29
1990	NOVEMBRE	S M T W T F S 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 18 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	5 | 12 | 19 | 26
1990	DÉCEMBRE	S M T W T F S 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	3 | 10 | 17 | 24 | 31
1991	JANVIER	S M T W T F S 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	7 | 14 | 21 | 28
1991	FÉVRIER	S M T W T F S 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	4 | 11 | 18 | 25
1991	MARS	S M T W T F S 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	4 | 11 | 18 | 25
1991	AVRIL	S M T W T F S 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	1 | 8 | 15 | 22 | 29
1991	MAI	S M T W T F S 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	6 | 13 | 20 | 27
1991	JUIN	S M T W T F S 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	3 | 10 | 17 | 24

. Jour du Souvenir - 11 novembre . Jour de Noël - 25 décembre - Après Noël - 26 décembre

PARTIE TROIS : ADMINISTRATION FINANCÈRE

Partie trois : Guide d'administration financière de la bande

Avant-propos

Des politiques et des règlements clairement définis en matière d'administration financière revêtent de plus en plus d'importance pour permettre aux bandes d'élaborer, de définir et d'adopter des mesures, puisque les bandes exercent de plus en plus de responsabilités dans le domaine de l'autonomie gouvernementale, des modes optionnels de financement et de la gestion ou l'administration des programmes. Des lignes directrices détaillées en matière d'administration financière sont par conséquent de plus en plus nécessaires pour orienter le personnel de la bande et assurer une saine gestion des ressources financières dans l'intérêt de tous les membres de la bande.

La partie trois propose des politiques et des méthodes aux bandes dans les domaines de l'administration financière, notamment les pouvoirs décisionnels, la tenue de livres, les achats, l'émission des chèques, etc., et présente des suggestions sur les responsabilités du chef et du conseil, du gestionnaire de la bande, du contrôleur/comptable pour ce qui concerne l'administration financière de la bande.

Certaines administrations des bandes utilisent maintenant des systèmes informatisés de comptabilité et de tenue de livres. Bien que la méthode particulière de gestion financière peut varier d'une bande à l'autre, les principes fondamentaux d'une saine gestion financière demeurent fondamentalement les mêmes, sans égard au système utilisé.

Nous espérons que les modèles de politiques financières exposés dans cette partie aideront les bandes à élaborer des politiques individualisées pour répondre à leurs besoins particuliers. Ces politiques ne sont proposées qu'à titre de lignes directrices seulement. Les conseils de bande qui le désirent peuvent modifier, supprimer ou ajouter les règlements qui leur conviennent, selon la taille et la complexité de leur organisation.

Les règlements financiers devraient faire l'objet d'un examen régulier, au fur et à mesure que des modifications ou des ajouts y sont apportés. Ces modifications peuvent être apportées par le conseil de bande et les résolutions portant sur les modifications doivent être approuvées et adoptées de façon démocratique par la majorité de ses membres. Le gestionnaire de la bande aura la responsabilité de s'assurer que ces modifications sont intégrées aux mises à jour du guide.

PARTIE TROIS : ADMINISTRATION FINANCIÈRE

TABLE DES MATIÈRES

		Page
A.	**INTRODUCTION**	**271**
B.	**GÉNÉRALITÉS**	**272**
C.	**RESPONSABILITÉS DU CHEF ET DU CONSEIL DE BANDE**	**273**
D.	**PROCÈS-VERBAL DU CONSEIL DE BANDE**	**275**
E.	**RESPONSABILITÉS DES EMPLOYÉS DE LA BANDE**	276
	1. Responsabilités du gestionnaire de la bande	
	1.1 Introduction	276
	1.2 Gestionnaire de la bande - Modèle des responsabilités financières	277
	2. Responsabilités du comptable/contrôleur	279
	2.1 Introduction	279
	2.2 Modèle de description de poste	280
F.	**TYPES ET SOURCES DE REVENU**	**284**
	1. Introduction	284
	2. Financement fourni par Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC)	285
	2.1 Introduction aux mécanismes de financement de l'AINC	285
	2.2 Entente de contribution/accord de financement global	286
	2.3 Paiements de transfert souples	287
	2.4 Modes optionnels de financement	287
	2.5 Autonomie gouvernementale	289
G.	**BUDGETS**	**290**
	1. Introduction	290
	2. Budgets annuels	291
	3. Approbation et supervision du budget par le conseil de bande	291
H.	**CONTROLE BUDGÉTAIRE**	**293**
	1. Introduction	293
	2. Analyse du financement	293
	3. Réserve en cas de déficit	293
	4. Fiche de contrôle budgétaire	294
	5. Report sur la fiche de contrôle budgétaire	294
	6. Appels interurbains	296
	7. Comptes débiteurs	297

		Page
I.	**RAPPORTS FINANCIERS MENSUELS**	**298**
	1. Introduction	298
	2. Balance de vérification du grand livre	298
	3. État de rapprochement bancaire	298
	4. État budgétaire	298
	5. État de rapprochement des dépenses	299
	6. Analyse des écarts	299
	7. État des résultats	299
	8. Comptes créditeurs	299
	9. Rapports de projets	299
J.	**SYSTÈME COMPTABLE**	**300**
K.	**RENTRÉE ET DÉPOT DES FONDS**	**302**
L.	**COMPTES BANCAIRES**	**304**
	1. Introduction	304
	2. Ouverture d'un compte bancaire	304
	3. Fermeture d'un compte bancaire	304
	4. Pouvoir de signature	304
	5. Les comptes bancaires et le grand livre général	304
	6. État de rapprochement bancaire	305
	7. Prêts bancaires à court terme	306
M.	**ACHATS**	**307**
	1. Introduction	307
	2. Méthodes générales d'achat	307
	2.1 Offres de prix	307
	2.2 Bons de commande	307
	2.3 Autorisations d'achat	308
	3. Traitement et classement des bons de commande et des marchés	308
N.	**PAIEMENTS**	**310**
O.	**POLITIQUES D'ÉMISSION DES CHÈQUES**	**314**
	1. Introduction	314
	2. Types de chèques	314
	3. Garde des chèques	314
	4. Documents nécessaires à l'émission des chèques	315
P.	**PAYE DES EMPLOYÉS**	**317**

			Page
Q.	**PAIEMENTS DE L'AIDE SOCIALE**		**324**
	1.	Demandes d'aide sociale	324
	2.	Formulaire de décision budgétaire	324
	3.	Taux de l'aide sociale	324
	4.	Fiches individuelles	324
	5.	Date de paiement	324
	6.	Préparation des chèques et du journal	324
R.	**MODÈLE DE POLITIQUES CONCERNANT LES DÉPLACEMENTS**		**326**
S.	**HONORAIRES DES DÉLÉGUÉS OFFICIELS DE LA BANDE**		**330**
T.	**PETITE CAISSE**		**331**
U.	**MARCHÉS ET APPELS D'OFFRES**		**332**
V.	**GESTION DES BIENS**		**336**
	1.	Entretien des stocks	336
	2.	Sécurité des biens	337
W.	**VÉRIFICATIONS**		**338**
	1.	Vérifications annuelles	338
	1.1	Qu'est-ce qu'une vérification ?	338
	1.2	Recours à l'appel d'offres pour choisir un vérificateur	338
	1.3	Nommer un vérificateur	339
	1.4	Exécution de la vérification et respect des délais	339
	1.5	Informations nécessaires à la vérification	340
	1.6	Diminuer les coûts de la vérification	340
	1.7	Suivi de vérification	341
	1.8	Modèle de politiques concernant les vérifications annuelles de fin d'exercice	341
	2.	Exigences de vérification et méthodes particulières	343
	2.1	Avances de voyage	343
	2.2	Remboursement des frais de déplacement	343
	2.3	Demandes de remboursement des frais de déplacement recouvrables	344
	2.4	Avances sur le salaire	344
	2.5	Prêts	344
	2.6	Stocks	345
	2.7	Comptes créditeurs	345
	2.8	Comptes débiteurs	345
	2.9	Écritures de journal	347
X.	**MODIFICATIONS**		**348**

ANNEXE I : 1. MODÈLE D'UNE LETTRE D'INVITATION À SOUMISSIONNER À L'INTENTION DES VÉRIFICATEURS
2. MODÈLE DE LETTRE DE NOMINATION DU VÉRIFICATEUR

GUIDE D'ADMINISTRATION FINANCIÈRE DE LA BANDE

A. INTRODUCTION*

Le gouvernement de la bande a la responsabilité d'administrer les fonds destinés aux services de la bande. Par conséquent, il faut établir des règlements financiers appropriés afin de gérer les affaires de la bande.

Le conseil de bande a la responsabilité d'établir des politiques et de veiller à ce que ces dernières soient mises en vigueur. Lorsque la population élit un conseil, elle lui donne le pouvoir d'appliquer ces politiques, ces règles et ces règlements en vue du mieux-être de la collectivité.

Ces lignes directrices aideront le conseil de bande et le personnel à réglementer l'administration financière des services locaux des bandes, conformément aux principes fondamentaux d'une administration efficace des bandes. Ces lignes directrices orienteront de façon explicite le personnel, les membres du conseil et l'effectif général de la bande en ce qui a trait aux politiques et méthodes financières. Elles remplaceront les anciennes lignes directrices et entreront en vigueur le _____ 19__.

---

* Il s'agit d'un modèle d'introduction à un guide d'administration financière de la bande.

B. GÉNÉRALITÉS

1. <u>Définitions</u>

Dans ce guide :

a) "Bande" désigne la bande indienne de _____.

b) "Chef" désigne la personne élue à la direction du conseil de bande.

c) "Conseil" désigne les dirigeants de la bande élus par l'ensemble des membres de la bande.

d) "Conseiller" désigne tout membre élu en bonne et due forme du conseil de bande.

e) "Services de la bande" désigne les programmes qui peuvent être gérés de façon efficace, en totalité ou en partie par la bande.

2. Ce guide s'intitulera le Guide d'administration financière de la bande et s'appliquera à toutes les opérations financières et administratives de la bande.

3. Le conseil peut désigner une ou des personnes en vue d'agir en son nom aux fins de l'administration de ce règlement.

4. Le conseil adoptera les systèmes de tenue de livres et les pièces comptables nécessaires à l'enregistrement de son actif, son passif, ses revenus et ses dépenses afin d'assurer qu'il en rend compte de façon appropriée au conseil, à la collectivité et aux organismes de financement et veillera à satisfaire toutes les exigences des organismes de financement en matière d'établissement de rapports.

5. Conformément aux règlements officiels, tous les documents financiers seront conservés pendant une période minimale de cinq ans.

C. RESPONSABILITÉS DU CHEF ET DU CONSEIL DE BANDE

Cette partie du guide présente les responsabilités proposées du chef et du conseil en matière de gestion financière. Le chef et le conseil ont la responsabilité de la planification et de la budgétisation de tous les programmes et services communautaires qui relèvent de leur contrôle. Leurs décisions et leurs politiques financières sont ensuite mises en oeuvre par le personnel administratif de la bande qui remet au conseil des rapports financiers mensuels. Lorsqu'un budget est approuvé par le conseil, seul le conseil est en mesure d'approuver des modifications à ce dernier. (La partie un de ce guide comprend d'autres renseignements sur le rôle général joué par le chef et le conseil sous la rubrique intitulée "Chef et conseil de bande".)

Le chef et le conseil de bande, à titre de représentants officiels élus de la bande, exercent les responsabilités suivantes concernant l'administration financière des services de la bande :

1. Négocier et signer les ententes de financement au nom de la bande.

2. Planifier et budgéter les fonds et les ressources nécessaires à l'administration des services administratifs de la bande.

3. Assurer une saine gestion financière de tous les programmes et services de la bande et en rendre compte aux membres de la bande et aux organismes de financement.

4. Veiller à ce que les budgets de la bande ne fassent l'objet d'aucun déficit; en pareil cas, le conseil de bande a la responsabilité d'appliquer les mesures correctrices nécessaires.

5. Élaborer et exécuter les politiques et les méthodes relatives à l'administration financière et en faire l'examen de façon régulière afin d'assurer qu'elles sont à jour.

6. Veiller à ce que tous les programmes soient administrés conformément à ces règlements et en rendre compte comme le prévoient les règlements.

7. Respecter les ententes et les marchés avec les organismes de financement et entretenir de bons rapports avec ces derniers.

8. Lorsque des modifications surviennent au sein du conseil de bande, le nouveau conseil doit respecter les marchés et les ententes conclus par le conseil précédent.

9. Mener une enquête et prendre les mesures disciplinaires qui s'imposent lorsqu'un employé de la bande ou un membre du conseil de bande ne se conforme pas à ces règlements ou à d'autres règlements applicables.

10. Au moyen d'une résolution du conseil de bande, nommer le personnel qui s'acquittera des responsabilités suivantes :

    a) Enregistrer toutes les résolutions, les décisions et les autres délibérations du conseil de bande.

b) Tenir les livres, les registres et les comptes du conseil de bande conformément à ces règlements.

c) Créer un système de classement dans lequel sont conservés tous les procès-verbaux des réunions du conseil de bande, tous les règlements administratifs, les copies de toutes les pièces justificatives, les relevés de banque, les chèques payés et la correspondance se rapportant aux affaires de la bande.

d) Recevoir, enregistrer et déposer toutes les sommes d'argent reçues par le conseil de bande et payer les sommes d'argent convenues aux termes des ententes contractuelles et de ces règlements.

e) Préparer à chaque mois un état financier en vue de le présenter aux réunions mensuelles du conseil de bande, notamment :

i) les rentrées de fonds et les déboursés détaillés du mois précédent;

ii) l'état de tous les comptes au dernier jour du mois précédent et toute autre information demandée par le conseil de bande et les organismes de financement;

iii) le rapport sur les écarts; et

iv) les soldes du grand livre au dernier jour du mois précédent.

f) Tout pouvoir non délégué de façon particulière continue d'appartenir au conseil de bande.

11. Les membres du conseil de bande devront se conformer à un code de déontologie et ne profiteront en aucune façon de leur poste au sein du conseil afin de réaliser des gains personnels.

12. Le chef et le conseil de bande autoriseront les membres de la bande à consulter, à des moments précis, les procès-verbaux de toutes les réunions de la bande, des réunions du conseil de bande, des règlements administratifs et des résolutions de la bande, des budgets, des états financiers mensuels, des rapports de vérification et du Guide d'administration de la bande.

13. Le chef et le conseil de bande organiseront au moins une fois par année une assemblée générale de l'effectif de la bande pour l'informer de la situation financière des programmes de la bande et des réalisations en matière de programmes.

D. PROCÈS-VERBAL DU CONSEIL DE BANDE

1. Le procès-verbal des réunions du conseil de bande est un enregistrement officiel des décisions du conseil concernant les politiques, les lignes directrices administratives et les déboursés financiers. Par conséquent, il importe que toutes les décisions du conseil de bande soient étayées de façon précise dans les procès-verbaux, par l'intermédiaire de l'enregistrement des propositions et des votes. (Consulter également "Lignes directrices et méthodes à suivre relatives aux réunions du conseil de bande" à la page 22.)

2. En matière de décisions financières, le procès-verbal devrait rendre compte de l'approbation par le conseil de bande des articles suivants :

   a) états financiers mensuels (signés par le gestionnaire de la bande et le chef);

   b) budgets provisoires et budgets annuels;

   c) barèmes annuels des salaires et toute révision subséquente;

   d) comptes individuels payés;

   e) approbation des états financiers annuels vérifiés;

   f) indemnités et taux de déplacement;

   g) tous les contrats et ententes financières;

   h) radiation ou vente des biens de la bande;

   i) règlements administratifs concernant les sommes d'argent; et

   j) toute autre décision financière.

3. Les procès-verbaux devraient être signés afin de confirmer la validité de leur contenu. La dernière page de chaque procès-verbal doit être signée par le chef et le gestionnaire de la bande. Toutes les autres pages devraient être paraphées par le chef.

4. Les originaux des procès-verbaux des réunions doivent être conservés dans un classeur conçu à cette fin et entreposés dans le coffre-fort de la bande ou tout autre endroit sécuritaire à l'épreuve du feu du bureau de la bande. Les exemplaires devraient être classés à un autre endroit.

5. Des exemplaires des procès-verbaux du conseil de bande doivent être affichés dans un lieu public, accessibles aux membres de la bande.

Note : Cette partie a trait à l'enregistrement des décisions financières dans les procès-verbaux du conseil de bande. Pour obtenir plus de renseignements sur l'enregistrement du procès-verbal des réunions du conseil de bande, vous reporter à la page 25.

E. RESPONSABILITÉS FINANCIÈRES DES EMPLOYÉS DE LA BANDE

Cette partie expose les responsabilités des deux employés les plus importants de la bande au chapitre de l'administration financière de la bande : le gestionnaire de la bande et le comptable/contrôleur. Cette partie examine les responsabilités du gestionnaire de la bande qui se rapportent à la gestion financière seulement. L'ensemble des responsabilités professionnelles du gestionnaire de la bande sont énoncées dans la partie un : Administration des bandes, sous la rubrique E. Services administratifs. Puisque les responsabilités du comptable/contrôleur sont uniquement financières, on trouve également dans cette partie la description du poste de comptable et de contrôleur.

1. Responsabilités du gestionnaire de la bande

1.1 Introduction

Cette partie traite des responsabilités financières proposées du gestionnaire de la bande. Chaque bande devrait définir les responsabilités financières du gestionnaire conformément à ses besoins, ses politiques et sa structure administrative.

En matière de responsabilités financières, le gestionnaire de la bande occupe le poste le plus important du personnel de la bande. Le rôle du gestionnaire de la bande exige qu'il fournisse au conseil des renseignements financiers précis afin de permettre à ce dernier de prendre des décisions financières éclairées. Le gestionnaire de la bande doit soumettre tous les rapports financiers demandés aux réunions du conseil et interpréter les renseignements de nature financière à l'intention du conseil au besoin. Le gestionnaire de la bande doit également veiller à ce que les décisions, les politiques et les méthodes financières du conseil de bande soient mises en oeuvre par le personnel de la bande et que les programmes soient administrés conformément au budget adopté. Dans la plupart des bandes, le personnel administratif et le personnel cadre des programmes doivent rendre compte au chef et au conseil par l'entremise du gestionnaire de la bande.

Puisque cette partie traite de responsabilités financières, elle traite donc des aspects financiers des responsabilités du gestionnaire. La description de poste complète du gestionnaire de la bande ainsi que les qualités requises pour ce poste ont été énoncées aux pages 72 à 78.

1.2 Gestionnaire de la bande - Modèle des responsabilités financières

Le gestionnaire de la bande est lié par les obligations de sa charge au conseil de bande et doit rendre compte à ce dernier de l'exercice des responsabilités administratives financières suivantes en son nom :

1. Mettre en oeuvre les décisions financières et les politiques du conseil de bande, notamment le contrôle budgétaire, les achats, les marchés, l'administration des salaires, etc. conformément aux règlements financiers de la bande.

2. Veiller à ce que toutes les résolutions, les décisions, les procès-verbaux, les règlements administratifs et autres délibérations du conseil de bande soient enregistrés et classés. Prévoir une reliure distincte aux fins du classement des originaux des procès-verbaux signés, des règlements et des règlements administratifs; des exemplaires de ces derniers devraient être classés ailleurs.

3. Superviser, diriger, contrôler et rendre compte au conseil de la gestion globale des activités, des programmes, du personnel et des ressources de la bande conformément aux directives du conseil et aux règlements de la bande.

4. Veiller à ce que toutes les sommes d'argent qui appartiennent à la bande soient gardées en lieu sûr jusqu'à leur dépôt dans le compte approprié de la bande. (L'acquisition d'un coffre-fort est recommandée en vue de l'entreposage de l'argent liquide, des chèques et des documents importants au bureau de la bande jusqu'à leur dépôt dans un compte bancaire de la bande ou un coffre de sécurité.)

5. Déposer toutes les sommes d'argent de la bande dans le compte bancaire approprié de la bande, la société de fiducie ou la caisse d'économie désignée par le conseil de bande, au moins une fois par semaine et immédiatement lorsqu'il s'agit d'un montant important, que ce soit des chèques ou de l'argent liquide. Tous les bordereaux de dépôt devront indiquer la source de tous les fonds visés par ce dépôt. Ces sommes d'argent ne pourront être retirées que par des chèques signés par les signataires autorisés de la bande, conformément aux règlements administratifs, au budget, aux règlements et aux résolutions du conseil.

6. Superviser les rentrées, l'enregistrement et la répartition appropriée des fonds de la bande, à l'aide de la tenue de livres prévue pour chaque service/fonction, veiller à ce que tous les registres comptables, les documents et les comptes de la bande soient tenus conformément à ces règlements.

7. A une date précisée par le conseil, et pas moins d'une fois par mois, remettre au conseil un état indiquant :

   a) les rentrées, les sorties de fonds et les engagements détaillés de la bande du mois précédent;

   b) l'état de tous les comptes et les soldes du grand livre général au dernier jour du mois précédent;

   c) les rapports sur les écarts qui indiquent toute modification de la trésorerie mensuelle prévue pour chaque budget; et

   d) tout autre renseignement demandé par le conseil et les organismes de financement.

   Cet état sera être lu et présenté à la prochaine réunion du conseil de bande et fera partie du procès-verbal de cette réunion.

8. Fournir au conseil les rapports mensuels concernant les programmes, les finances et les activités de la bande comme le demandent les règlements.

9. Procéder à l'évaluation et à l'examen détaillé de la planification budgétaire, des prévisions concernant les revenus et les dépenses, du contrôle budgétaire en collaboration avec les cadres supérieurs afin de les présenter au conseil de bande.

10. Rédiger un rapport annuel des revenus et des dépenses effectifs de l'année financière et tout autre état financier et rapport demandés par le conseil de bande.

11. Rédiger des propositions afin d'enrichir le poste et d'autres propositions pertinentes demandées par le conseil de bande.

12. Accomplir toute autre tâche demandée par le conseil de bande.

2. Responsabilités du comptable/contrôleur

2.1 Introduction

Le comptable/contrôleur occupe un poste responsable important dans l'administration de la bande et à ce titre, doit posséder l'expérience pertinente en comptabilité et en systèmes de paye et être tout à fait fiable. Lorsque la bande utilise ou prévoit d'utiliser un système informatisé de tenue de livres et de comptabilité, le comptable/contrôleur devra posséder une expérience de traitement de texte et de travail avec le logiciel approprié ou suivre un cours avant que la bande procède à la mise en oeuvre des systèmes informatisés. (De nombreuses entreprises qui vendent du matériel informatisé dispensent également une formation au personnel.)

Sous la supervision du gestionnaire de la bande, le comptable/ contrôleur a la responsabilité d'enregistrer et de s'acquitter de toutes les opérations financières quotidiennes du service de la comptabilité de la bande, qui s'occupe de tous les programmes gérés par la bande. Puisque ce poste se rapporte entièrement à des tâches financières, le modèle de la description de poste du comptable et du contrôleur fait partie de ce chapitre.

Les bandes pourraient utiliser le modèle de description de poste présenté dans les pages suivantes et l'adapter à leur situation en ce qui a trait à la dimension, aux politiques, au système de tenue de livres et à la structure administrative de leur bande. (Par exemple, une bande qui dispose d'un important budget de fonctionnement et qui gère de nombreux services et programmes communautaires aura besoin d'un système de tenue de livres un peu plus élaboré qu'une petite bande, qui gère uniquement quelques programmes destinés à un effectif moins important. De telles différences devront être indiquées dans les descriptions de poste du personnel administratif des bandes ainsi que dans les diverses politiques financières des bandes.

2.2 Comptable/contrôleur - Modèle de description de poste

Le comptable/contrôleur sera lié par les obligations de sa charge à la bande et il rendra compte directement au gestionnaire de la bande de l'exercice des responsabilités suivantes :

1. Etre responsable des activités comptables suivantes sous la supervision du gestionnaire de la bande :

   - Préparer des états financiers mensuels à l'intention du conseil de bande indiquant :

     a) les rentrées et les sorties de fonds détaillées du mois précédent;

     b) l'état de tous les comptes au dernier jour du mois précédent;

     c) l'état des soldes du grand livre général au dernier jour du mois précédent;

     d) tout écart au regard des dépenses mensuelles prévues de chaque budget (rapports sur les écarts); et

     e) tout autre renseignement financier demandé par le conseil de bande ou les organismes de financement.

   - Lorsqu'une dépense ou un engagement financier occasionnera un déficit dans un budget, s'il est reporté, préparer des formulaires d'avis de déficit en double et remettre au gestionnaire de la bande avec un exemplaire afin qu'il prenne des mesures.

   - Préparer les pièces justificatives et les feuilles de dépenses.

   - Préparer, émettre et distribuer les chèques autorisés, et traiter et préparer la liste de paye et les demandes de remboursement.

   - Reporter et faire le sommaire des chèques dans le journal des sorties de fonds.

   - Chèques annulés : apposer le timbre ou indiquer "nul", déchirer la partie de la signature et classer avec les chèques réguliers.

   - Inscrire et faire le sommaire des rentrées de fonds dans le journal des rentrées de fonds.

- Reporter les totaux du journal des rentrées de fonds, des sorties de fonds et de l'état récapitulatif de la liste de paye dans le grand livre général.

- Recevoir et trier les chèques payés.

- Rapprocher le solde du relevé bancaire et le solde en banque du grand livre.

- Faire la balance des fiches individuelles des gains.

- Rapprocher les feuilles de gains et les remises au Receveur général.

- Préparer et émettre les feuillets T-4 de fin d'exercice.

- Calculer et préparer les rappels de traitement, la paye de vacances, l'indemnité de départ et les autres rajustements salariaux.

- Ramasser les fiches de présence et tenir des dossiers sur l'assiduité de l'ensemble du personnel.

- Faire la balance des chiffriers de la paye et en faire le sommaire afin de déterminer les remises dues au Receveur général (et autres, le cas échéant) en vue notamment du report au grand livre.

- Émettre les chèques des allocations d'étudiants.

- Recevoir toutes les factures; préparer les états des comptes créditeurs et les factures aux fins de l'autorisation de paiement par le gestionnaire de la bande/conseil de bande.

- Rédiger des reçus attestant des fonds reçus, et préparer des bordereaux de dépôt, imputer les rentrées aux programmes et aux comptes appropriés de la bande.

- Veiller à ce que toutes les dépenses soient effectuées à l'aide de chèques de manière à détenir un enregistrement permanent de toutes les transactions.

- Veiller à satisfaire toutes les exigences concernant la vérification annuelle (exposées dans la partie W de ce guide), c'est-à-dire tenir à jour une liste des biens de la bande, du coût et de la date de l'acquisition, des achats et des cessions; sans oublier de séparer les biens appartenant à la bande de ceux qu'elle loue.

- Se charger de la comptabilité de la petite caisse.

- Préparer les formules de demande et les bons de commande afin qu'ils soient autorisés.

- Traiter l'indemnité de départ et les formulaires "Relevé d'emploi" de la Commission d'assurance-chômage.

2. Vérifier et distribuer les fournitures que reçoit la bande (énoncées à la partie M. Achats).

3. Recevoir et s'occuper des plaintes relatives aux commandes.

4. Si la bande utilise un système informatisé de comptabilité et de tenue de livres, veiller à ce que des doubles de tous les dossiers financiers soient sauvegardés sur des copies de sécurité de manière à ne pas perdre les documents advenant une défaillance du système, ou une déformation dans le disque, etc.

5. Mettre à jour les dossiers du personnel et de la liste de paye :

   a) Remplir les formulaires demandés afin d'intégrer de nouveaux employés à la liste de paye.

   b) Ouvrir des dossiers personnels pour tous les employés et inclure les demandes d'emploi, les exemplaires signés des contrats d'emploi, le code de déontologie de l'employé, les descriptions de poste, les formulaires TD1 signés (le cas échéant), les fiches de présence, les relevés de congés de maladie, de congés annuels, les évaluations de rendement, etc.).

   c) Les fiches individuelles des gains doivent être tenues et mises à jour pour chaque employé; outre les détails concernant les chèques individuels de la liste de paye, on doit inscrire sur ces fiches le numéro d'assurance sociale, l'adresse, la date du commencement ou de la cessation de l'emploi, le taux de rémunération ou le salaire annuel et la date d'entrée en vigueur.

   d) Des fiches d'activité distinctes doivent être tenues sur les retenues et les remises au Receveur général, la pension et l'assurance groupe (le cas échéant).

   e) Les états récapitulatifs mensuels de la paye doivent être effectués et reportés sur les fiches d'activité de la façon suivante :

      1) Revenus bruts - porter au débit de la fiche de données salariales ou de contrat.

2) Cotisation de l'employeur au Régime de pensions du Canada et à l'Assurance-chômage - porter au débit de la fiche d'activité des avantages sociaux et indiquer s'il s'agit du RPC ou de l'AC.

3) Pension - porter la cotisation de l'employeur au débit de la fiche d'activité sur le coût des pensions; porter le double du montant déduit au crédit de la fiche de passif sur la pension. La remise sera portée au débit de cette fiche.

4) Assurance groupe - porter la retenue totale au crédit de la fiche de passif de l'assurance groupe. La remise sera portée au débit de cette fiche.

6. Veiller à ce que la réceptionniste tienne un registre des appels téléphoniques interurbains et tenir un registre semblable. (Les superviseurs de programmes devraient veiller à ce que les frais d'interurbain de leurs programmes ne dépassent pas le budget prévu pour les frais de téléphone.)

7. Travailler en collaboration et entretenir de bons rapports avec les organismes de financement.

8. Participer sur demande à la préparation des budgets en vue des demandes de financement.

9. De concert avec le gestionnaire de la bande, préparer un rapport annuel concernant les revenus et les dépenses effectifs de l'année financière ainsi que tout autre état financier et rapport demandé par le conseil de bande ou les organismes de financement.

10. Effectuer toute autre tâche pertinente demandée par le gestionnaire de la bande, le chef ou le conseil.

F. TYPES ET SOURCES DE REVENU

1. Introduction

Les sources de revenu des bandes sont notamment Affaires indiennes et du Nord Canada, les fonds en fiducie de la bande, le financement des projets spéciaux par les autres ministères fédéraux et provinciaux et les organismes de charité.

a) Affaires indiennes et du Nord Canada - (AINC) Donne aux bandes des fonds en vue de l'administration, de l'éducation, de l'aide sociale, du développement économique, de la construction d'immobilisations, de l'entretien de l'infrastructure des collectivités, de la santé, de la sécurité, des loisirs, de la formation et d'autres projets divers.

b) Fonds en fiducie de la bande - Il s'agit "des revenus" tirés des baux, des frais payés par les utilisateurs, des loyers, de l'impôt, des revenus générés par les entreprises ou les ressources de la bande, de l'intérêt accumulé sur les comptes en fiducie d'immobilisations, etc.; et "les sommes d'argent" tirées de la vente des terres cédées ou des immobilisations de la bande.

c) Financement de projets spéciaux - Les bandes sont également admissibles à l'aide financière fournie par divers ministères fédéraux et les gouvernements provinciaux sous réserve de la présentation et de l'approbation de propositions. Il s'agit notamment de :

- Santé et Bien-être Canada (SBEC) - finance les services en santé communautaire, les services hospitaliers, les programmes de santé publique, les programmes de traitement et de lutte contre l'alcoolisme et la toxicomanie.

- Programme de financement relatif à la violence familiale - géré conjointement par SBSC et l'AINC, avec la participation du Comité consultatif pour les délinquants autochtones; projets ayant pour objectif de traiter les problèmes sociaux et de santé liés à la violence familiale et aux mauvais traitements de nature sexuelle infligés aux enfants. (Des fonds sont actuellement disponibles jusqu'en mars 1991.)

- Commission canadienne de l'emploi et de l'immigration (CCEI) - finance divers programmes d'emploi, de création d'emplois et de formation.

- Société canadienne d'hypothèque et de logement (SCHL) - finance les projets de logement et les projets spéciaux de construction.

- Gouvernements provinciaux - accordent des subventions dans le domaine des loisirs, des manifestations culturelles, des programmes d'emploi, etc.

Divers organismes et services gouvernementaux financent les programmes de création d'emplois des personnes en chômage et des personnes défavorisées. Les critères ou les exigences de ces programmes peuvent changer chaque année ou de façon régulière. Certains projets peuvent être annoncés pour une période déterminée (temporaire) seulement.

Les conseils de bande doivent être sur la liste d'envoi de ces programmes. Lorsque de nouveaux programmes sont lancés, tous les conseils recevront les détails complets sur les programmes, les formulaires de demande ainsi que les instructions servant à remplir les formules. (Consulter la partie un, annexe IV : Lignes directrices générales concernant la préparation de propositions de financement.)

d) Organismes de charité - Les bandes peuvent également solliciter des fonds auprès d'organismes de charité pour financer certains projets spéciaux si la bande répond aux critères ou au mandat de l'organisme en question. (Les gestionnaires de la bande peuvent consulter les publications intitulées Canadian Index to Foundation Grants et Foundation 500 afin d'obtenir de l'information sur les sources de subvention.)

2. Financement fourni par Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC)

2.1 Introduction aux mécanismes de financement de l'AINC

La principale source de financement des bandes indiennes est Affaires indiennes et du Nord Canada. Les ententes conclues en vue de l'attribution de fonds à des fins particulières sont soumises à des mécanismes de financement. Ces ententes entre l'AINC et les conseils de bande exposent les obligations des deux parties, les services qui seront fournis ainsi que le calendrier de paiement du financement.

Le mécanisme de financement ministériel utilisé pour la mise en oeuvre des programmes dans les réserves indiennes dépend de l'importance, de la valeur et de la complexité des projets; de la capacité de la bande d'assumer les responsabilités de gestion du programme et de veiller à ce que les services nécessaires soient fournis; et du degré de contrôle ministériel nécessaire pour garantir qu'un niveau approprié de responsabilité ministérielle soit assuré.

Bien que l'objectif ultime du ministère consiste à transférer l'entière responsabilité de la mise en oeuvre des programmes aux conseils de bande, il existe encore quelques projets et services à l'égard desquels le ministère conserve une entière responsabilité et une obligation de rendre compte. Il s'agit notamment :

- des projets d'immobilisations mis en oeuvre par l'entremise du crédit 10; et
- de l'exécution des services F&E par l'entremise du crédit 5.

Les mécanismes de financement actuellement en vigueur et décrits dans cette partie sont notamment :

- les ententes de contribution/les accords de financement global;
- les paiements de transfert souples (PTS);
- les modes optionnels de financement (MOF); et
- le financement des bandes en vertu de l'autonomie gouvernementale.

Le niveau de contrôle et de participation du ministère dans la mise en oeuvre réelle des programmes et la prestation des services est très étendu lorsqu'il s'agit de projets réalisés par le ministère et pratiquement nul dans les cas d'autonomie gouvernementale. Le degré de participation et de responsabilité d'une bande augmente au fur et à mesure qu'elle évolue vers l'autonomie gouvernementale et l'obligation du conseil de bande de rendre compte à son effectif augmente également.

2.2 Entente de contribution/accord de financement global

Les accords de financement global (AFG) servent à financer les projets et(ou) les services réalisés par les conseils de bande et sont des ententes officielles conclues entre le ministère et le conseil de bande bénéficiaire qui décrit les obligations des deux parties ainsi que les modalités de paiement. Les accords de financement global comprennent de nombreuses activités de programme.

Le ministère approuve le financement en évaluant la conformité à un ensemble de modalités. Dans le cas des AFG, elles sont structurées de façon à permettre au ministère d'exercer un certain degré de surveillance et de contrôle, tout en donnant au conseil de bande la souplesse nécessaire pour s'acquitter de manière efficace de ses responsabilités de gestion. Dans la plupart des cas, les dépenses autorisées sont précisées de façon détaillée et le conseil est tenu de soumettre des rapports sur la situation et de justifier les dépenses engagées.

Les ententes de contribution peuvent servir à financer un seul projet ou programme ainsi qu'un ensemble de projets et de programmes. L'entente de contribution est le seul mécanisme qui peut servir à financer les projets d'immobilisations qui sont réalisés par les conseils de bande et dont le coût dépasse 1,5 million de dollars, sauf lorsqu'il s'agit de collectivités autonomes. Une caractéristique distinctive des ententes de contribution exige que le conseil de bande bénéficiaire rembourse au ministère les paiements en trop, les soldes non dépensés et les dépenses refusées (ex. : les programmes d'aide sociale et les fonds relatifs aux frais de scolarité du programme de l'éducation.

2.3 Paiements de transfert souples

Les conditions rattachées aux paiements de transfert souples sont essentiellement les mêmes que celles prévues pour les accords de financement global sauf en ce qui concerne un point important. Les conseils de bande sont autorisés à conserver les fonds excédentaires afin de les utiliser pour d'autres projets déjà autorisés, à la condition que le service demandé soit déjà fourni à la collectivité. (Cet arrangement est fondé sur les services.)

Les projets d'immobilisations financés par l'entremise des PTS se limitent à 1,5 million de dollars ou moins. A peu près tous les projets d'immobilisations de 1,5 million de dollars ou moins seront financés à l'aide des PTS (sauf dans le cas des projets financés en vertu des modes optionnels de financement ou de l'autonomie gouvernementale.

Les PTS s'échelonnent sur un an et sont généralement liés à plus d'un projet ou programme. Les exigences d'établissement de rapports financiers dans le cas des PTS sont minimales : le conseil de bande bénéficiaire doit rédiger un rapport final qui indique si le projet a été mené à terme ou si les services demandés ont été fournis, si le travail a été accompli de façon satisfaisante; et le conseil doit également fournir le coût total du projet ou du programme (plus ou moins le montant budgété). Même si le conseil de bande peut conserver les fonds non dépensés du projet ou du programme à la fin de l'exercice, les fonds excédentaires doivent être utilisés pour d'autres projets d'immobilisations.

2.4 Modes optionnels de financement

Les bandes qui ont conclu avec le ministère des ententes relatives aux modes optionnels de financement jouissent d'une plus grande latitude pour gérer leurs propres affaires. En vertu des MOF, les bandes ont un pouvoir élargi en matière de politiques et de programmes, de la gestion de la conception et du programme de la mise en oeuvre de tous les programmes transférables dans les domaines de l'éducation, des services sociaux, des services communautaires et des immobilisations. Les bandes peuvent modifier et concevoir à nouveau les programmes financés par le gouvernement fédéral afin de les adapter aux besoins et aux priorités de leur collectivité tant et aussi longtemps qu'ils satisfont aux exigences minimales du programme prévues dans l'entente. Une entente relative aux MOF peut durer de un à cinq ans et le financement est fourni selon un plan global qui précise les grands objectifs et qui énumère une série de projets à mener à bien dans le cadre de l'entente.

Les bandes qui ont conclu des ententes relatives aux MOF ont la possibilité de transférer les fonds d'un programme à l'autre; cependant, il est impossible de transférer les fonds de capital et d'emprunt à l'entretien et au fonctionnement. Chaque projet d'immobilisations financé en vertu des MOF ne doit pas dépasser 1,5 million de dollars. Les fonds de capital et d'emprunt non dépensés peuvent être conservés par la bande à la condition d'être utilisés pour des immobilisations.

Critères d'admissibilité

Tous les conseils tribaux ainsi que les bandes peuvent faire une demande concernant une entente relative aux modes optionnels de financement. Le ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada examinera les propositions d'adhésion afin de vérifier si la bande ou le conseil tribal répond aux critères suivants d'admissibilité :

- expérience préalable en administration de programme;
- une structure de gestion et d'organisation administrative solide;
- méthodes et processus établis de gestion des finances, des ressources humaines, des immobilisations et autres services de programme ainsi qu'une procédure appropriée d'appel;
- mécanismes de compte rendu éprouvés à l'endroit du Ministre;
- avoir une situation financière stable ou, en cas de déficit, avoir mis en oeuvre un plan de redressement acceptable; et
- détenir de la collectivité le mandat de conclure une entente relative aux modes optionnels de financement.

Dans le cas des MOF destinés aux projets d'immobilisations, les conseils de bande doivent être en mesure de démontrer qu'ils ont la capacité de garantir la conformité aux exigences en matière de réglementation technique, d'appliquer les principes et les pratiques généralement utilisés en gestion de projet, d'entretenir de façon adéquate les biens immobilisés et de protéger l'environnement ainsi que la santé et la sécurité des membres de la bande.

Exigences en matière de vérification

Les conseils tribaux et les bandes qui participent à des modes optionnels de financement doivent :

- Accepter d'embaucher un vérificateur indépendant et d'effectuer leurs vérifications conformément au Guide de vérification des modes optionnels de financement qui établit les exigences en matière de vérification. (Le guide, qu'on peut se procurer en s'adressant aux gestionnaires régionaux, Modes optionnels de financement, renseigne sur la portée de la vérification, les exigences en matière de conformité, les responsabilités des vérificateurs et donne des exemples des rapports statistiques et financiers demandés.)
- Accepter de fournir à l'AINC, et de mettre à la disposition des membres de la bande, des exemplaires des états financiers vérifiés, du rapport et de l'opinion du vérificateur, dans les 90 jours qui suivent la fin de l'année financière de la bande.

- Renseigner l'effectif de la bande sur les réalisations de programme et les conclusions de la vérification.

- Se charger de l'élaboration et de la mise en oeuvre de plans d'action visant à corriger toute situation problématique révélée par la vérification.

(**Note :** Vous trouverez d'autres renseignements sur les modes optionnels de financement dans la brochure intitulée : Information, processus, méthodes : modes optionnels de financement.)

2.5 Autonomie gouvernementale

En vertu de l'autonomie gouvernementale, le conseil de bande a toute la responsabilité de l'élaboration de ses propres programmes et doit rendre compte directement aux membres de la bande de la gestion et de la réalisation efficaces des programmes. Lorsqu'il y a une situation d'autonomie gouvernementale, le ministère accorde un financement conforme aux modalités négociées dans l'entente relative à l'autonomie gouvernementale.

G. BUDGETS

1. Introduction

La budgétisation est une partie importante du processus de planification de tout organisme. Pourquoi les budgets sont-ils si importants ? Le calcul réaliste et préparatoire de tous les coûts prévus - une partie importante du processus budgétaire - permet de prévenir les déficits en faisant en sorte que les dépenses budgétaires correspondent aux revenus réels, avant d'engager les coûts. Cela permet de décider sur papier quels seront les priorités et de savoir à l'avance ce qu'il en coûtera. Une bonne budgétisation permet donc de planifier de façon éclairée. Les budgets permettent également de prévoir une trésorerie adéquate en planifiant les dépenses et les revenus mensuels et servent aussi à superviser et à prévoir d'éventuels problèmes financiers, de manière à prendre des mesures, au besoin, avant qu'il ne soit trop tard. En résumé, les budgets favorisent une prise de décisions, une planification et une gestion responsables.

Une bonne planification budgétaire suppose des réunions de préparation de budget avec ceux qui participent à la budgétisation des programmes ou des services ou qui sont renseignés sur les besoins en personnel, les besoins concernant le matériel et les fournitures nécessaires au programme ainsi que leurs coûts. La recherche relative aux coûts du matériel, aux fournitures ainsi qu'aux services visés par le budget doit être effectuée et fait partie du processus de planification. (Des estimations subjectives sont souvent très éloignées de la réalité lorsqu'il s'agit de prévisions budgétaires.)

La préparation adéquate de budgets exige souvent de nombreuses démarches; notamment en ce qui a trait à la répartition détaillée des dépenses prévues, des coûts en personnel et en avantages sociaux, des coûts d'exploitation, du matériel requis, des fournitures, des services, etc. ainsi que les prévisions concernant la trésorerie mensuelle. (Les prévisions de trésorerie indiquent le montant des dépenses prévues pour chaque mois. On doit tenir compte de la nature saisonnière de certaines activités lors de la préparation des tableaux concernant la trésorerie.)

Lors de la préparation des budgets de l'administration courante ou du financement des programmes (financement de l'AINC et de SBSC), il faut tenir compte des dépenses se rapportant aux programmes de l'année financière précédente et de l'année financière actuelle ainsi que du financement fourni pour l'année financière courante (du 1er avril au 31 mars). Le financement gouvernemental de la plupart des programmes et services se fait selon une formule de financement préétablie, c'est-à-dire un financement établi d'après le nombre de membres de la bande desservis par ce programme. Le conseil doit décider - à l'avance - quelle est la meilleure façon d'utiliser les ressources financières obtenues pour ces programmes et ces services, quelle est la façon la plus efficiente et la plus efficace d'utiliser ces ressources dans l'intérêt des membres de la bande. Planifier à l'aide d'une budgétisation rigoureuse est une stratégie de gestion importante tout comme l'est la supervision du budget courant.

Pour superviser un budget, on compare les dépenses réelles de chaque secteur de programme aux prévisions mensuelles de la trésorerie du budget original. La tenue de livres rigoureuse des comptes permet de suivre de près les dépenses afin d'assurer qu'elles ne dépassent pas les répartitions budgétaires. Des réajustements peuvent être faits au besoin. Par exemple, lorsqu'une dépense imprévue survient, des mesures correctrices peuvent être prises afin de réajuster le budget (ex. : en diminuant les dépenses d'une autre partie du budget) pour prévenir un déficit à la fin de l'exercice.

2. Budgets annuels

Le gestionnaire de la bande préparera un budget annuel, en collaboration avec le personnel cadre des programmes et les comités communautaires afin de le présenter au conseil de bande. Une réunion du conseil aura lieu à chaque année afin de discuter et d'approuver le budget annuel.

La réunion relative au budget traitera des questions suivantes :

a) les plans originaux et les estimations budgétaires préparés à l'intention du conseil;

b) les derniers crédits budgétaires approuvés par les différentes sources;

c) la différence entre les fonds demandés et les fonds disponibles;

d) à la lumière du point c), d'autres moyens de financer les activités de la bande. Il s'agit notamment :

- réduire les programmes non essentiels,
- réduire ou mettre de côté des programmes particuliers, et(ou)
- obtenir des fonds supplémentaires auprès de sources internes ou autres.

Le conseil de bande établira un budget en vue de la prochaine année financière qui comprendra les prévisions mensuelles des dépenses. Le budget sera adopté par voie de résolution.

3. Approbation et supervision du budget par le conseil de bande

a) Tous les budgets, les barèmes des salaires annuels, les rajustements des taux concernant les déplacements, les honoraires, etc. et les états financiers mensuels (signés par le gestionnaire de la bande et le chef) seront officiellement approuvés par le conseil au moyen de propositions et de votes enregistrés dans les procès-verbaux du conseil.

b) Le conseil de bande devra examiner les dépenses des programmes à chaque mois et rajuster le budget au besoin à ce moment. Les propositions concernant l'approbation des états financiers mensuels inclus dans les procès-verbaux devront indiquer, tout au moins, la période visée par l'état et le montant total des rentrées et des déboursés.

c) Toute modification budgétaire exigera l'approbation majoritaire des membres du conseil de bande.

d) Les fonds octroyés au conseil de bande par le ministère et les organismes centraux doivent être dépensés aux fins prévues et autorisées dans l'entente prévue à cet égard. Lorsqu'une certaine souplesse est autorisée entre les fonctions et les programmes (ex. : en vertu d'une entente relative aux modes optionnels de financement ou aux paiements de transfert souples) le conseil de bande peut autoriser des transferts.

H. CONTROLE BUDGÉTAIRE

1. Introduction

Cette partie traite des politiques et des méthodes concernant le contrôle budgétaire. Les politiques relatives au contrôle budgétaire doivent être énoncées clairement comme l'illustre l'exemple suivant :

> "Le conseil de bande a pour politique d'assurer un contrôle rigoureux de tous les budgets afin de prévenir les dépassements."

2. Analyse du financement

Au début de chaque année financière, il importe d'analyser les fonds obtenus dans le cadre de chaque entente afin de déterminer dans quels secteurs on peut trouver des fonds afin de diminuer le déficit courant (le cas échéant). Une feuille d'analyse budgétaire est préparée afin de vérifier le total des fonds attribués dans chacune des catégories suivantes :

- traitements et salaires;
- contrats annuels;
- autres dépenses variables; et
- dépenses fixes.

3. Réserve en cas de déficit

Les bandes dont la situation est déficitaire concluent généralement une entente à l'égard d'un plan de réduction de la dette ou du déficit de la bande avec le bureau régional de l'AINC. Afin d'être admissibles aux modes optionnels de financement, les bandes doivent être dans une position financière saine ou, si leur situation financière est déficitaire, doivent mettre en oeuvre un "plan de redressement" acceptable.

Dans leur gestion financière et leur planification budgétaire, les bandes doivent prévoir une partie de leurs fonds afin de : 1) diminuer leur dette, lorsque la situation de la bande est déficitaire; ou 2) bâtir un fonds de réserve en vue d'un déficit - une sorte de coussin financier - qui peut être utilisé pour les dépenses imprévues et sans lequel la bande serait dans une situation de déficit financier. En comptabilité, il s'agit d'une "réserve en cas de déficit".

Afin de prévoir des fonds en vue de constituer une "réserve en cas de déficit", le conseil de bande examine les montants budgétaires disponibles dans tous les secteurs de chaque programme ou service et décide quelles dépenses il diminuera. Le total de ces diminutions sera ensuite transféré à la "réserve en cas de déficit". (Lorsque la bande se trouve dans une situation financière déficitaire, le total qu'elle mettra de côté devra être équivalent au montant de la diminution annuelle du déficit convenu par le conseil de bande et le bureau régional de l'AINC.)

Le montant transféré à la réserve en cas de déficit est autorisé au moyen d'une résolution du conseil de bande. Le comptable/contrôleur se sert de l'information fournie dans la résolution afin de préparer une écriture de journal, de diminuer les budgets des fonctions de programme pertinents et d'imputer le montant à la réserve en cas de déficit; une fiche de contrôle budgétaire est également établie pour inscrire le montant total applicable à la réserve de chaque service.

4. Fiche de contrôle budgétaire

D'après la feuille d'analyse du budget, on établira une fiche de contrôle budgétaire pour chaque fonction (activité). En voici un exemple :

Fiche de contrôle budgétaire pour mémoire

ANNÉE FINANCIÉRE : 1990-1991 SERVICE ÉDUCATION FONCTION : 3009

Date	Article	Budget	Engagements	Dépenses	Solde Disponible
1er avril	Budget	$279,715.90			$279,715.90
1er avril	Réserve déficit	$2,000.00			$277,715.90
1er avril	École communautaire		$202,125.00		$75,590.90
1er avril	Indemnités		$42,018.00		$33,572.90
30 avril	Indemnités payées		($3,143.00)	$3,143.00	$33,572.90
30 avril	Totaux	$277,715.90	$241,000.00	$3,143.00	$33,572.90

5. Report sur la fiche de contrôle budgétaire

Budget

À l'aide des données de la feuille de travail sur l'analyse du budget, inscrire le montant du budget applicable à une fonction sur la première ligne de la fiche de contrôle budgétaire dans la colonne budget et dans la colonne du solde disponible.

Réserve en cas de déficit

Établir une fiche de contrôle budgétaire et indiquer "réserve en cas de déficit" pour chaque service. (Voir l'explication de "réserve en cas de déficit" à la page 293.) Le montant de chaque fonction de la feuille de travail de l'analyse du budget est transféré dans la colonne budget et additionné au montant de la colonne du solde disponible. Sur la fiche de contrôle budgétaire du "donneur", le montant qui est transféré sera enregistré comme une diminution dans la colonne budget et dans la colonne du solde disponible.

Engagements

Les engagements qui se rapportent aux contrats annuels sont additionnés dans la colonne engagements et soustraits dans la colonne solde disponible. Lorsque des salaires doivent être engagés pour une année financière, le montant de l'engagement est déterminé en multipliant le montant brut de la dernière liste de paye par le nombre de périodes de paye dans l'année. Lorsqu'on utilise des bons de commande pour obtenir des biens ou des services, le montant total de chaque commande est inscrit comme une augmentation dans la colonne engagements et une diminution dans la colonne du solde disponible.

Dépenses

Lorsque la bande reçoit une facture concernant une dépense pour laquelle aucun engagement préalable n'a été prévu, notamment lorsqu'il s'agit de frais de téléphone ou d'un achat de moins de 50 $, le montant est reporté comme une augmentation dans la colonne dépenses et une diminution de la colonne du solde disponible. Lorsqu'une dépense préalablement engagée est traitée, elle est reportée comme une diminution dans la colonne des engagements et une augmentation dans la colonne dépenses.

Redressements

Afin d'assurer que la fiche de contrôle budgétaire reproduit sans erreur le solde réel des engagements en cours à la fin de chaque mois, il faut procéder à une vérification. Toutes les colonnes de la fiche de contrôle sont additionnées et réadditionnées à l'horizontale afin de vérifier leur exactitude.

Les soldes des engagements en cours des bons de commande et des contrats qui sont classés dans les dossiers en suspens sont additionnés et le total de chaque fonction est comparé au solde indiqué dans la colonne engagements de cette fonction. Lorsqu'il y a un écart, on procède à un redressement afin d'équilibrer la fiche de contrôle avec les engagements en cours.

Lorsque le total des engagements dépasse celui du contrôle, il faut augmenter les engagements et diminuer le solde disponible. Lorsque les engagements sont inférieurs au contrôle, les engagements sont diminués et le solde disponible est augmenté.

Lorsqu'il faut procéder à un engagement révisé des salaires, on multiplie le total de la liste de paye la plus récente par le nombre de périodes de paye qui restent dans l'année financière.

Transferts

Lorsque le comptable/contrôleur s'aperçoit qu'un engagement ou qu'une dépense directe créeront un déficit, s'ils sont reportés, il remplit en double un formulaire d'avis de déficit budgétaire. L'original est transmis immédiatement au gestionnaire de la bande. Le comptable/contrôleur conserve le double dans un dossier en suspens, avec le document qui crée le déficit.

Le gestionnaire de la bande examine les soldes des autres fonctions et, si des fonds flexibles sont disponibles, présente une recommandation écrite au conseil de bande en vue d'un transfert d'une fonction du budget à une autre, à l'intérieur du même service. (Lorsqu'il s'agit d'un mode optionnel de financement, le conseil de bande peut autoriser le transfert des fonds entre programmes.) Lorsque le conseil de bande accepte le transfert proposé, une résolution du conseil de bande doit en faire foi.

L'original de l'avis de déficit budgétaire est retourné au comptable/contrôleur accompagné d'un exemplaire de la résolution afférente. Les fiches de contrôle budgétaire sont rajustées en augmentant la colonne budget et la colonne des soldes disponibles du budget bénéficiaire et en diminuant les colonnes du budget fournisseur.

6. Appels interurbains

Certaines bandes ont constaté que les dépenses en appels interurbains représentent un problème suffisamment important pour justifier une politique particulière en vue de contrôler cette dépense. Un dépassement peut être provoqué par :

- un nombre excessif d'appels interurbains effectués par les membres de la bande à des fins professionnelles ou à des fins personnelles;

- les membres de la bande qui utilisent les téléphones du bureau de la bande pour faire leurs interurbains personnels.

Voici quelques suggestions concernant les politiques qui permettraient de traiter ce problème.

a) Tenir un registre des appels interurbains donnant le nom de la personne qui effectue l'appel, celui de la personne à qui s'adresse l'appel, l'organisme, le numéro, le but de l'appel, le montant de la facturation et le numéro de fonction ou de sous-fonction à facturer.

b) Les appels interurbains ne peuvent être effectués que par l'intermédiaire de la réceptionniste ou de la secrétaire.

c) S'entendre avec la compagnie de téléphone pour que les appels interurbains ne soient effectués qu'au moyen des appareils téléphoniques des cadres supérieurs. La haute direction supervisera et autorisera tout appel interurbain effectué par l'entremise de son/ses téléphone(s) et de ses services et veillera à ce que la facturation des appels interurbains ne dépasse pas les limites prévues par le budget. (Les bureaux à partir desquels il est possible d'effectuer des appels interurbains seront fermés à clé en l'absence du personnel afin de prévenir un emploi non autorisé du service téléphonique.)

d) Dans la mesure du possible, encourager le personnel de la bande à communiquer avec les services gouvernementaux à l'aide des numéros sans frais ou des numéros 800.

e) Certaines compagnies de téléphone offrent des forfaits mensuels pour les appels interurbains. Le gestionnaire de la bande devrait s'informer de cette possibilité afin d'en faire bénéficier la bande.

f) Enregistrer les appels personnels effectués par le personnel et facturer les montants aux membres du personnel à la fin de chaque mois.

g) Un téléphone payant pourrait être installé dans le bureau de la bande pour les membres de la bande qui désirent faire des appels personnels. (Le personnel du bureau de la bande pourrait disposer de monnaie dans une petite caisse à cette fin.)

ou

Les membres de la bande qui désirent effectuer des appels personnels à partir d'un téléphone de la bande devront soit payer pour l'appel ou faire en sorte que les montants soient déduits de leur chèque d'aide sociale s'ils sont en chômage ou s'ils n'ont pas les fonds disponibles.

La première option - installer un téléphone payant dans le bureau de la bande - semble la solution la meilleure car elle n'exige pas de tenue de livres supplémentaire comme dans le cas de la deuxième option et n'accapare pas les appareils téléphoniques du service d'administration de la bande.

7. Comptes débiteurs

Agir de manière à assurer la perception rapide des comptes débiteurs en souffrance. (Consulter la page 346 en ce qui a trait aux méthodes de recouvrement des comptes-débiteurs impayés de la bande.)

I. RAPPORTS FINANCIERS MENSUELS

1. Introduction

Cette partie décrit les divers rapports financiers qui doivent être réalisés régulièrement à partir des données du système comptable.

La politique visant à préparer des rapports financiers doit être clairement énoncée. En voici un exemple :

> "Le conseil de bande adopte la politique selon laquelle tous les rapports financiers mensuels doivent être terminés dans les 15 jours ouvrables qui suivent la fin de chaque mois.
>
> Tous les registres comptables de chaque année financière doivent être prêts aux fins de la vérification dans les 30 jours qui suivent la fin de l'année financière."

Les rapports financiers suivants doivent être réalisés à chaque mois dans les 15 jours ouvrables qui suivent la fin de chaque mois.

2. Balance de vérification du grand livre général

Immédiatement à la fin de chaque mois, toutes les fiches du grand livre doivent être additionnées et le total cumulatif doit être indiqué. Les totaux des fonctions sont calculés et indiqués dans les deux dernières colonnes. Le comptable/ contrôleur signe et inscrit la date de la balance de vérification dans le coin inférieur droit et la classe dans le dossier des balances de vérification de l'année financière. Un exemplaire doit être remis au gestionnaire de la bande.

3. État de rapprochement bancaire

Lors de la réception du relevé bancaire et des chèques payés, un rapprochement doit être effectué pour chaque compte bancaire. Avec le relevé bancaire, la liste des chèques qui s'y rapportent et le solde du compte bancaire du grand livre, on prépare un état de rapprochement bancaire. Le comptable/contrôleur conserve les états dans le dossier de rapprochement bancaire de chaque compte bancaire de l'année financière. (Lire l'explication sur la façon de préparer un état de rapprochement bancaire à la page 305.)

4. État budgétaire

Dès la fin de chaque mois, le total de la colonne dépenses de chaque fiche de contrôle budgétaire doit être vérifié au total indiqué dans la balance de vérification. Lorsque les totaux sont conformes, un état budgétaire doit être préparé et des photocopies envoyées au gestionnaire de la bande et au conseil de bande. Le comptable/contrôleur conservera l'original dans le dossier des états budgétaires.

5. État de rapprochement des dépenses

Dès la fin de chaque mois, un état de rapprochement des dépenses doit être préparé à partir du résumé de la balance de vérification, qui indique, selon les services et les organismes, le total des dépenses à la fin de chaque mois et pour chaque fonction. Le comptable/contrôleur conservera l'original de l'état de rapprochement des dépenses dans le dossier sur l'état des dépenses et remettra des photocopies au conseil de bande et au gestionnaire de la bande.

6. Analyse des écarts

Toute différence qui existe entre les dépenses mensuelles de chaque fonction de programme ou de service et les prévisions mensuelles de trésorerie du budget initial doit être signalée au conseil de bande.

7. État des résultats

Dès la fin de chaque mois, un état des revenus doit être préparé en vue de la balance de vérification et indiquer, par service et fonction, le revenu total reçu à la fin de chaque mois. Le comptable/contrôleur conservera l'original dans le dossier des états des revenus et remettra des photocopies au conseil de bande et au gestionnaire de la bande.

8. Comptes créditeurs

Dès la fin de chaque mois, un état des comptes créditeurs doit être préparé à partir du grand livre des comptes fournisseurs, et énumérer (en ordre alphabétique) le nom des sociétés auxquelles la bande doit de l'argent ainsi que le montant dû. La liste sera additionnée et vérifiée avec le compte collectif du grand livre. Le comptable/contrôleur conserve l'original et remet des photocopies au conseil de bande et au gestionnaire de la bande.

9. Rapports de projets

Il faut rédiger un rapport de projet à la fin de chaque mois à l'intention de chaque ministère ou organisme central qui parraine un projet. Ces rapports sont de formes différentes et doivent se conformer aux exigences de l'organisme en cause. Les chiffres sont tirés de la balance de vérification. Le comptable/contrôleur conserve l'original et des photocopies sont remises au conseil de bande, au gestionnaire de la bande et à l'organisme. Ces rapports, y compris les rapports financiers relatifs aux fonds obtenus en vertu d'ententes avec l'AINC, doivent être préparés et envoyés rapidement à la fin de chaque mois.

J. SYSTÈME COMPTABLE

Cette partie traite des politiques générales recommandées à l'égard du système comptable de la bande. Certaines administrations utilisent maintenant des systèmes comptables et de tenue de livres informatisés. Bien que la méthode ou le système particulier de gestion financière peut différer d'une bande à l'autre, les principes de base d'une administration financière efficace demeurent fondamentalement les mêmes sans égard au système utilisé. Ces principes de base renvoient notamment à une tenue de livres rigoureuse et exacte afin de faciliter le contrôle budgétaire, à la production en double des documents et à un système de classement efficace.

Le conseil de bande et l'administration de la bande veilleront à prendre des mesures de sécurité particulières et à exercer un vaste contrôle financier interne durant l'élaboration et l'installation de leur système comptable et de tenue de livres, et de leurs politiques de gestion financière. Les facteurs importants à retenir à cet égard sont les suivants :

- Un personnel compétent ayant les connaissances et les capacités de tenir des systèmes de comptabilité, de classement, de tenue de livres avec renvois et reproduction en double; d'assurer l'établissement de rapports à jour et exacts à l'intention du conseil de bande; et d'effectuer une recherche rapide de l'information et(ou) une vérification d'opérations individuelles, le cas échéant.

- Les membres du personnel qui manipulent l'argent et les chèques doivent être fiables, assurés et des mesures concernant leur sécurité physique doivent être prises. Par exemple, l'argent, les chèques et la petite caisse doivent être gardés sous clé lorsqu'ils ne sont pas utilisés ou jusqu'à ce que les dépôts soient effectués et les chèques ne doivent jamais être signés à l'avance.

- Respect des délais - La tenue de livres doit toujours être à jour et les rapports financiers mensuels doivent être fournis au conseil de bande au plus tard 15 jours après la fin du mois. De cette façon, le conseil de bande est toujours renseigné sur la situation courante des budgets, est mis au courant de tout écart qui existe entre la trésorerie prévue et les dépenses réelles et peut procéder à tout rajustement budgétaire qui s'impose.

- Les pouvoirs financiers et les responsabilités des membres individuels du personnel doivent être expressément définis.

- Les tâches affectées au personnel doivent être divisées pour des raisons sécuritaires. Par exemple, la personne responsable de la réception des sommes d'argent et de la remise de reçus ne doit pas être la même personne qui met sous clé l'argent et qui effectue les dépôts bancaires, etc.

- L'attribution des pouvoirs de signature doit se faire avec beaucoup de soin. Certaines bandes désignent le gestionnaire de la bande comme l'un des deux signataires autorisés pour chaque chèque, parce que le gestionnaire de la bande exerce des responsabilités financières et qu'il doit être "partie" à toutes les transactions et dépenses financières effectuées.

Le conseil de bande doit donc tenir compte de ces facteurs et des principes comptables généralement admis dont il a été question à la page précédente lorsqu'il élabore ses systèmes de gestion financière et de comptabilité.

1. La bande adoptera un système comptable qui assurera que tous les fonds reçus et dépensés sont dûment enregistrés et portés au débit ou au crédit des comptes appropriés; et que les exigences d'établissement de rapport des organismes de financement soient satisfaites comme l'exigent les ententes contractuelles.

2. Un système adéquat de comptabilité en partie double doit être tenu à chaque jour afin d'enregistrer toutes les opérations financières. Ce système enregistrera :

   a) tout l'actif et le passif;
   b) toutes les rentrées de fonds et les créances;
   c) tous les déboursés et les sommes à payer;
   d) les détails relatifs aux salaires des employés et aux retenues de la paye;
   e) les engagements en matière de services et les avantages/ marchandises reçus mais non immédiatement payés (à payer).

3. Un grand livre général sera tenu et mis à jour à chaque mois afin de permettre une comptabilité continue des recettes acquises, des dépenses engagées et des modifications apportées à l'actif et au passif ainsi qu'aux avoirs de la bande.

4. Les rapprochements bancaires seront effectués à chaque mois dès la réception des relevés bancaires et des chèques payés.

5. Des listes imprimées mensuelles des comptes créditeurs et des comptes débiteurs seront préparées et vérifiées avec les comptes collectifs appropriés du grand livre général, le cas échéant.

6. Les systèmes de comptabilité et d'établissement de rapports doivent se fonder sur des principes de comptabilité par fonds; tous les fonds que reçoit la bande et toutes ses dépenses doivent être portés au crédit ou au débit du programme approprié.

7. Les états financiers mensuels doivent établir une distinction entre les transactions de l'année financière en cours de celles des années précédentes.

8. Le personnel de la bande qui utilise les systèmes comptables informatisés doit préparer des copies de sécurité des dossiers financiers afin d'assurer que les dossiers emmagasinés sur les disques ne seront pas perdus en cas d'une "défectuosité" du disque ou d'une panne du système, etc.

K. RENTRÉE ET DÉPOT DES FONDS

Cette partie propose des méthodes concernant la rentrée, la garde et le dépôt des fonds de la bande.

1. Tous les fonds reçus seront enregistrés sur les rentrées prénumérotées en deux exemplaires du journal des recettes, avec la date, le nom du payeur, le montant, l'objet de la remise et le numéro de compte auquel la somme sera imputée ainsi que la signature du comptable/contrôleur. L'original sera ensuite remis au payeur et le double sera conservé à titre d'enregistrement permanent du montant, de la date, de la source et de la raison pour laquelle les fonds ont été reçus.

2. Les chèques reçus en vue d'être déposés doivent être immédiatement endossés à l'arrière et porter le timbre suivant "pour dépôt seulement au crédit de la bande _____", puis placés dans la caisse verrouillée ou dans un coffre-fort.

3. Les rentrées de fonds enregistrées dans le journal des rentrées de fonds doivent être affectées aux activités appropriées et rapprochées avec le dépôt bancaire pertinent. Les écritures des rentrées qui figureront sur l'état financier mensuel doivent être faites à partir du journal des recettes.

4. Toutes les rentrées prénumérotées doivent être comptabilisées. Toute rentrée annuelle doit être conservée dans le journal des recettes aux fins de l'examen de vérification.

5. Garde des fonds : Les chèques, l'argent comptant et les documents importants doivent être placés dans un coffre-fort ou dans une caisse fermée à clé, jusqu'à ce qu'ils soient déposés dans le compte bancaire de la bande ou dans le coffre à la banque (lorsqu'il s'agit de documents importants). La caisse doit être placée dans le coffre-fort, sauf lorsqu'elle est utilisée et le coffre-fort doit être fermé à clé sauf lorsque des articles y sont placés ou y sont enlevés. La combinaison du coffre-fort doit être confidentielle et connue uniquement du gestionnaire de la bande, du comptable/ contrôleur et d'un conseiller désigné.

6. Le gestionnaire de la bande ou le comptable/contrôleur déposera sans tarder tous les fonds reçus dans le compte bancaire approprié de la bande, la société de fiducie et la caisse de crédit qui ont été choisis par le conseil de bande. Les fonds de la bande doivent être déposés au moins une fois par semaine, de préférence le dernier jour ouvrable de la semaine. Lors du dernier jour ouvrable de chaque mois, un dépôt final pourrait être effectué pour ce mois.

7. Préparation des dépôts : Lors de la préparation du dépôt des fonds en sa possession, le comptable/contrôleur attribuera les fonds aux comptes bancaires appropriés. Chaque bordereau de dépôt sera préparé en double et comprendra les renseignements suivants : la date, le nom du compte, le numéro du compte, la liste des chèques indiquant le payeur et le montant, la liste des devises et des pièces, le total des devises, le total des chèques et le total du dépôt. Le gestionnaire de la bande vérifiera les articles énumérés et le total indiqué avant de signer le bordereau de dépôt. La personne qui effectue le dépôt doit veiller à ce qu'il soit fait à la date indiquée et que le double soit estampillé de façon appropriée par la banque.

8. Toute modification aux dispositions bancaires ou aux pouvoirs de signature exigera une autorisation majoritaire du conseil de bande au moyen d'une résolution du conseil de bande.

L. COMPTES BANCAIRES

1. Introduction

Le conseil de bande, par voie de résolution, peut autoriser l'utilisation de toute succursale d'une banque à charte, société de fiducie, ou caisse de retraite dans la région aux fins des affaires bancaires de la bande. La résolution pourrait prendre la forme d'un simple énoncé de politique, soit "Le conseil de bande autorise l'utilisation de (nom et succursale de la banque) aux fins des affaires de la bande. Les signataires autorités des comptes sont _____ _____."

2. Ouverture d'un compte bancaire

Lorsqu'une résolution du conseil de bande concernant l'ouverture d'un compte bancaire est approuvée, le gestionnaire de la bande communique avec la succursale désignée afin d'obtenir les formulaires appropriés et les cartes de signature. Les documents pertinents doivent être remplis rapidement et retournés à la banque. La banque fournira des carnets de dépôts et des carnets de chèques qui seront sous la garde du comptable/contrôleur.

3. Fermeture d'un compte bancaire

Lorsqu'un compte bancaire de la bande doit être fermé, peu importe pour quelle raison, le gestionnaire de la bande doit faire parvenir une lettre au gestionnaire de la bande afin de l'informer de l'intention de la bande de fermer le compte à la fin de la période de trois mois qui suivra cette lettre, afin d'être certain qu'il n'y ait plus de chèques en circulation.

4. Pouvoir de signature

Lorsque le pouvoir de signature est modifié (par l'entremise d'une résolution du conseil de bande) à la suite d'un changement au sein du personnel ou des membres du conseil de bande, on doit demander à la banque les cartes de signature, les remplir et les remettre à la banque avant la date d'entrée en vigueur de la modification. Une photocopie de la carte de signature en vigueur doit être gardée dans les dossiers du bureau de la bande.

5. Les comptes bancaires et le grand livre général

Dès la fin de chaque mois, le comptable/contrôleur préparera un sommaire des dépôts effectués dans chaque compte bancaire, à l'aide des doubles des bordereaux. Ces montants seront reportés comme débit à l'encaisse des comptes bancaires du grand livre général. D'après le sommaire des chèques tirés sur chaque compte bancaire, les totaux seront reportés comme crédits à l'encaisse des comptes bancaires. Les écritures de régularisation bancaire (comme les frais de service, les frais d'intérêts ou le crédit, etc.) doivent être apportées à ces comptes à la réception des relevés bancaires.

6. État de rapprochement bancaire

Dès la réception des relevés bancaires et des chèques payés, un état de rapprochement bancaire doit être préparé et vérifié avec le solde bancaire du grand livre. Les frais bancaires, les transferts, l'intérêt perçu sur les découverts, etc. exigent une écriture de régularisation pour que cette information soit enregistrée dans le grand livre. Les chèques doivent être placés par ordre numérique et il faut vérifier le numéro de série ainsi que le montant de chaque chèque avec le registre des chèques et cocher chaque chèque dans le journal afin d'indiquer s'il a été encaissé. Les chèques qui n'ont pas encore été encaissés sont cochés d'un "c" (en circulation) dans le registre et énumérés dans l'état de rapprochement bancaire. On doit procéder de la même manière pour les dépôts inscrits sur le relevé bancaire. Le relevé bancaire doit être coché afin d'assurer qu'aucun article non autorisé n'a été ajouté. L'état de rapprochement bancaire, les chèques payés, les notes de débit ou de crédit et le relevé bancaire doivent ensuite être classés. L'état de rapprochement bancaire doit être fait en deux exemplaires sous la forme suivante :

État de rapprochement bancaire
au _____(date)
_____compte

Solde au grand livre :		_____
Solde du relevé bancaire :		_____
Plus : dépôts en cours :		_____
Frais bancaires :		_____
Moins chèques en circulation :		_____
N°	Montant	$
Sous-total _____		_____
Moins : Frais d'administration		_____
Frais d'intérêts (découvert/prêt)		_____
Solde corrigé :		_____

Examiné par : _____ (gestionnaire de la bande)

Préparé par : _____ (comptable/contrôleur)

7. Prêts bancaires à court terme

Après en avoir obtenu l'approbation du conseil de bande, le gestionnaire de la bande peut négocier des prêts bancaires à court terme afin de rembourser les découverts temporaires. Les prévisions de trésorerie du budget de fonctionnement peuvent indiquer à quel moment les problèmes de trésorerie peuvent se produire. Il serait utile de négocier au préalable une marge de crédit de manière à éviter les crises lorsque survient un découvert temporaire.

M. ACHATS

1. Introduction

Cette partie contient des modèles de politiques et de méthodes que pourrait utiliser la bande lors de l'achat de services et de biens. Les politiques et les montants suggérés ne sont que des exemples. Les conseils de bande devront concevoir leurs propres politiques pour qu'elles correspondent à leur situation particulière (dimension de la bande, volume d'achat, structure de gestion, etc.).

La politique du conseil de bande en matière d'achats devrait énoncer clairement quelles sont les méthodes à suivre et quelles autorisations sont nécessaires pour dépenser des montants particuliers d'argent. Voici donc un exemple d'une politique d'achat :

> "Un bon de commande ou un contrat officiel sera rédigé pour tous les achats supérieurs à la somme de 50 $.
>
> Toute commande d'achat supérieure à 1 000 $ ou plus doit être approuvée au préalable par le conseil de bande.
>
> Il y aura appel d'offres lorsque la dépense est évaluée à 25 000 $ ou plus.
>
> Les achats effectués chez un même fournisseur ne pourront pas être fractionnés dans le but de contourner les règles susmentionnées.
>
> Les budgets ne seront pas dépassés sans l'autorisation préalable du conseil de bande."

2. Méthodes générales d'achat

2.1 Offres de prix

Il vaut mieux obtenir des offres de prix pour tous les achats importants ainsi que les possibilités de crédit disponibles, les frais d'expédition et de livraison et de tout autre facteur pertinent afin d'obtenir le meilleur arrangement possible pour la bande. On doit obtenir au moins trois offres, par téléphone ou par écrit lorsqu'il s'agit d'achats ou de services plus importants.

2.2 Bons de commande

Tous les achats de fournitures et de services supérieurs à 50 $ doivent être autorisés par écrit, soit par l'entremise de marchés ou de bons de commande (BC) préparés et signés par le personnel autorisé. Les bons de commande doivent être conservés et contrôlés de la même façon que les chèques. Les bons de commande (ou les marchés) doivent être remplis en triple exemplaire et mentionner le(s) article(s) ou le(s) service(s) faisant l'objet de l'achat, le prix demandé, la valeur totale de la commande et les modalités de paiement (comptant, compte, numéro de compte de la bande, lorsque les coûts sont portés au compte). Les bons de commande doivent être classés d'une façon qui permet au personnel de la bande de déterminer en tout temps quels bons de commande

sont en cours. Un bon de commande annulé doit en porter clairement la mention et être conservé dans les dossiers. Lors de la réception des marchandises, les bons de commande doivent être comparés à la facture, afin de vérifier que seuls les articles autorisés ont été facturés au prix convenu.

2.3 Autorisations d'achat

a) Gestionnaire de la bande

Le gestionnaire de la bande, en vertu du pouvoir que lui accorde le conseil, approuvera les commandes à des fins autorisées jusqu'à une somme maximale de 1 000 $, sous réserve que :

1) les fonds nécessaires sont précisés dans un budget approuvé et déterminé;

2) les achats sont faits conformément aux règles et méthodes de la bande;

3) la décision concernant l'approbation du budget a été enregistrée dans le procès-verbal d'une réunion du conseil de bande; et

4) le service ou les marchandises qui seront achetés sont requis par un service que fournit la bande.

b) Conseil de bande

Les achats de plus de 1 000 $ doivent être approuvés par le conseil de bande. Après avoir obtenu au moins trois offres de prix, le gestionnaire de la bande doit soumettre le bon de commande au conseil de bande qui l'acceptera ou le rejettera par l'entremise d'une résolution du conseil de bande. Si l'achat est approuvé, le numéro de la RCB figurera sur tous les exemplaires du bon de commande. Si l'achat est refusé, la commande portera l'indication "Non autorisé - RCB n° ___".

Les achats ou les marchés importants (ex. : services ou projets de construction) dont les montants sont supérieurs à 25 000 $ (ou un montant moindre déterminé par le conseil) doivent faire l'objet d'appels d'offres. (Pour plus de renseignements sur les marchés et les appels d'offres, vous reporter à la page 332.)

3. Traitement et classement des bons de commande et des marchés

a) Après avoir été approuvé et signé par les personnes autorisées appropriées, le bon de commande ou le contrat est transmis au comptable/contrôleur pour qu'il effectue un contrôle budgétaire, c'est-à-dire vérifier si les fonds sont disponibles en vue de régler la commande.

b) La commande est ensuite reportée sur les feuilles de contrôle budgétaire et le comptable/contrôleur paraphe la commande dans le coin supérieur droit du bon de commande.

c) L'original du bon de commande est ensuite posté et livré au fournisseur.

d) Classement :

. le double est classé par ordre alphabétique sous le numéro de fonction (activité);

. le troisième exemplaire est classé par ordre numérique afin de faciliter la comptabilité de tous les numéros des bons de commande.

e) Lorsque la qualité et la quantité de tous les articles indiqués dans une commande ont été certifiées conformes, et que le prix et le total indiqués sur la facture ont été vérifiés avec le bon de commande original, le double est ensuite joint à la facture et la commande est traitée afin d'être payée.

f) Les factures impayées/relevés - doivent être conservés dans un dossier distinct, de type "accordéon" et classés par fournisseur en ordre alphabétique ou par ordre d'activité. Toute facture ou relevé qui remonte à plus de deux ans doit être conservé dans un dossier distinct aux fins d'un éventuel suivi.

N. PAIEMENTS

Cette partie contient des propositions concernant les politiques et les méthodes de traitement des comptes créditeurs.

1. La politique de la bande concernant les comptes créditeurs doit être énoncée de façon explicite. En voici un exemple :

   "Le conseil de bande a pour politique de payer les fournisseurs dans les 30 jours qui suivent la date de la facturation et de payer les factures immédiatement lorsque des rabais sont consentis pour paiement rapide."

2. Lors du dépouillement du courrier, la réceptionniste doit séparer les factures du reste du courrier, apposer le timbre dateur à l'endos de tous les exemplaires de chaque facture, puis les remettre au gestionnaire de la bande.

3. Le gestionnaire de la bande aura l'autorisation d'approuver les paiements des déboursés mensuels réguliers, notamment le téléphone, le Receveur général, l'électricité, le chauffage et les fournitures de bureau.

4. Le conseil de bande autorisera les autres comptes avant ou au moment de la date de paiement. Les factures doivent être accompagnées d'une demande de chèque autorisée par le gestionnaire de la bande.

5. Le formulaire de demande de chèque en trois copies, qui indique quelle facture est payée, doit être intégré dans le système comptable de la façon suivante : la copie blanche doit être envoyée au fournisseur, la jaune sera jointe à la facture du fournisseur et l'exemplaire rose doit être conservé avec le numéro du chèque dans un dossier distinct. (Les photocopies du chèque peuvent être également utilisées en remplacement des formulaires de demande en trois copies.)

6. Tous les paiements doivent être effectués par chèque ayant été certifiés exacts par le gestionnaire de la bande à l'aide des pièces justificatives appropriées, notamment l'original ou un exemplaire de la facture, la demande de paiement et le bon de commande. Dans la mesure du possible, les bordereaux d'expédition doivent être joints aux factures et la facture doit être signée par la personne qui vérifie si la marchandise a été reçue en bon état. Cette personne doit inscrire sur l'original de la facture "reçu - (date)". Ensuite, on appose le timbre "paiement autorisé" sur la facture, et cette dernière est signée et datée par le gestionnaire de la bande, avant d'être transmise au comptable/contrôleur pour être vérifiée. Une copie du chèque ou de la demande de chèque ainsi que le bon de commande doivent être annexés à la facture et classés par fournisseur. Une copie du chèque doit être classée par ordre numérique également.

7. Le comptable/contrôleur aura la responsabilité de vérifier les points suivants avant d'autoriser le paiement :

   a) les biens ou services fournis ont été commandés et leur réception a été vérifiée par une personne responsable; et les biens ou services sont destinés à un service local de

l'administration de la bande, fourni par le conseil de bande;

b) les calculs sont exacts;

c) les rabais ont été appliqués, le cas échéant;

d) la facture ne comporte aucune taxe;

e) aucun supplément inadmissible n'a été ajouté;

f) le compte n'a pas déjà été payé;

g) le nom du fournisseur, la destination FAB, le prix unitaire et les quantités correspondent au bon de commande;

h) les factures ont été certifiées par le gestionnaire de la bande ou la personne désignée pour certifier le compte;

i) les fonds sont immédiatement disponibles dans le budget de programme pertinent qui a été au préalable autorisé par le conseil de bande et les dépenses individuelles ont été imputées au budget approprié. (S'il n'y a pas de fonds disponibles aux fins du paiement, le conseil de bande prendra les mesures appropriées.)

Le numéro de sous-fonction qui s'applique doit être coché sur la facture. Lorsque toutes les livraisons indiquées sur le bon de commande sont terminées, la commande est jointe à la facture. Lorsqu'il s'agit d'une livraison partielle, le numéro de la facture, la date et le nouveau solde seront indiqués sur le bon de commande et celui-ci sera retourné dans le dossier des commandes en cours.

8. Lorsqu'un chèque concernant une facture a été émis, on doit inscrire "payé" sur la facture et indiquer le numéro du chèque et la date. De cette façon, il est évident que la facture a été payée et cette méthode empêche de faire des paiements en double. Ces écritures doivent être paraphées par le comptable/contrôleur.

9. Tous les paiements doivent être imputés à l'activité à laquelle ils appartiennent sans égard à l'excédent ou au déficit de l'activité.

10. Toutes les décisions du conseil de bande concernant le paiement des comptes doivent être enregistrées dans le procès-verbal des réunions.

11. Lorsque sont acquittés les paiements de contrats, le gestionnaire de la bande peut retenir en garantie un pourcentage de la somme à verser, sous réserve des dispositions de l'entente contractuelle, jusqu'à ce que l'exécution du marché soit terminée à la satisfaction du conseil de bande. Le montant de la retenue de garantie doit être basé sur des pourcentages acceptés par l'industrie et tenir compte des antécédents de l'entrepreneur ainsi que des règlements provinciaux ou fédéral applicables. (Consulter également U. Marchés et appels d'offres.)

12. Calendrier des paiements :

a) Lorsque le paiement rapide d'une facture entraîne un rabais, la facture doit être vérifiée immédiatement par le comptable/contrôleur et un chèque doit être émis.

b) Lorsque les modalités d'un contrat prévoient des paiements à des dates particulières, les chèques doivent être émis suffisamment longtemps à l'avance afin d'assurer que l'entrepreneur les reçoive à la date prévue.

c) Dans tous les autres cas, les factures doivent être payées dans les 30 jours de la date de la facturation afin d'éviter de payer l'intérêt.

13. Classement des factures des comptes créditeurs

Pour contrôler la date de paiement des factures, on peut utiliser une série de classeurs numérotés de 1 à 31 selon les jours du mois. Chaque facture doit être classée dans le classeur approprié selon la date de la facture. Par exemple, une facture en date du 15 juillet doit être classée dans le classeur 8 (c'est-à-dire une semaine avant les 30 jours réglementaires) afin de permettre de traiter et de poster le chèque pour qu'il arrive dans les 30 jours.

14. Enregistrement des comptes créditeurs

Lorsque la vérification est terminée, les factures doivent être reportées sur la fiche de contrôle budgétaire de la façon suivante. Lorsque les fonds ont déjà été engagés, augmenter les dépenses et diminuer les engagements. Si les fonds n'ont pas déjà été engagés, augmenter les dépenses et diminuer le solde disponible.

Les factures doivent également être reportées dans le journal des factures et sur la fiche de fonction applicable du grand livre avec les renseignements suivants :

- montant du compte créditeur (crédit),
- date,
- nom,
- numéro de fonction, et
- montant (débit).

De façon périodique au cours du mois, et à la fin de chaque mois, il importe de reporter dans le grand livre des comptes créditeurs les écritures individuelles de crédit tirées du journal des factures. Le total mensuel de la colonne des comptes créditeurs dans le journal des factures doit être reporté au crédit du compte collectif des comptes créditeurs du grand livre général.

Lorsque les chèques sont émis pour régler les factures, le journal des chèques ainsi que les reports aux comptes collectifs des comptes créditeurs du grand livre sont effectués en même temps. A quelques reprises au cours du mois, et à la fin du mois, les écritures de débit aux comptes des fournisseurs du journal des chèques sont reportées aux comptes des fournisseurs du grand livre auxiliaire des comptes créditeurs.

Afin de vérifier l'exactitude des documents relatifs aux comptes créditeurs à la fin de chaque mois, les soldes du grand livre des comptes créditeurs doivent être additionnés et vérifiés au compte collectif du grand livre général.

O. POLITIQUES D'ÉMISSION DES CHÈQUES

1. Introduction

Cette partie présente une politique et des méthodes à suivre afin de contrôler et de traiter les chèques qui sont tirés sur les fonds de la bande.

Les politiques de la bande en ce qui concerne l'émission des chèques devraient être explicites. En voici un exemple courant :

> "Selon la politique du conseil de bande, tous les chèques tirés sur les comptes bancaires de la bande seront signés par deux personnes nommées signataires autorisées des chèques par le conseil."

Les documents comptables qui autorisent l'émission des chèques doivent être approuvées par une personne désignée à cette fin par le conseil.

2. Types de chèques

Il peut s'avérer utile d'utiliser différents types de chèques pour des fonctions différentes. Le système suivant est couramment utilisé :

- chèques de paye (avec talon)
- chèques de nature générale (en double)
- chèques d'aide sociale (avec talon)

Il faut ouvrir un compte bancaire distinct pour les opérations financières des programmes d'aide sociale.

3. Garde des chèques

Tous les chèques vierges doivent être sous la garde du comptable/contrôleur et entreposés dans un classeur en métal fermé à clé lorsqu'ils ne sont pas utilisés. Le comptable/contrôleur doit conserver une clé du coffre. Une clé supplémentaire doit être placée dans une enveloppe cachetée, identifiée et placée dans le coffre-fort.

4. Documents nécessaires à l'émission des chèques*

a) Comptes créditeurs

Le paiement des factures relatives aux biens et services doit être autorisé par le gestionnaire de la bande avant que les factures soient transmises au comptable/ contrôleur aux fins de paiement.

b) Demande de chèque

Si aucune pièce comptable n'est soumise à l'appui du paiement, une demande de chèque doit être préparée sur laquelle on doit indiquer le nom du bénéficiaire, le montant nécessaire et la raison du paiement. Cette demande sera approuvée par le gestionnaire ou le chef de la bande avant d'être transmise au comptable/contrôleur en vue de l'émission du chèque.

c) Paiements d'aide sociale

Sur un état nominatif préparé à l'avance, l'administrateur du développement social doit préparer une liste imprimée à partir de formulaires de décision budgétaire qui indiquent le montant à payer à chaque bénéficiaire de l'aide sociale au cours du mois. L'administrateur additionnera ensuite la liste, l'approuvera aux fins du paiement et la transmettra au commis du développement social en vue de l'émission des chèques.

5. Les copies des chèques destinées aux services de l'éducation et de l'administration doivent être classées par ordre numérique.

6. Lors de la réception des relevés bancaires à la fin de chaque mois, les chèques doivent être vérifiés avec le journal approprié. Lorsque les chèques ne sont pas disponibles, on indique "c" (en circulation) à côté du numéro manquant.

7. Les chèques tirés sur les comptes de la bande doivent être numérotés de façon séquentielle, enregistrés et comptabilisés.

8. Tous les chèques porteront deux signatures; les personnes autorisées par le conseil de bande à signer les chèques sont le gestionnaire de la bande et un membre du conseil de bande.

9. Les renseignements relatifs au droit de tirer des chèques doivent être communiqués à la bande dès le premier jour d'activité bancaire qui suit le changement concernant le ou les signataire(s) autorisé(s).

*** Note :** Consulter la partie P. Paye des employés en ce qui a trait aux documents nécessaires pour l'émission des chèques des employés salariés et des employés à salaire horaire.

10. Les chèques tirés sur les comptes de la bande ne doivent pas être postdatés ou signés en blanc avant d'être exécutés et approuvés.

11. Un chèque déclaré perdu, détruit ou volé sera annulé et un avis d'arrêt de paiement sera envoyé à la banque. Un deuxième chèque sera émis lorsque la banque aura reçu l'avis d'arrêt de paiement.

12. Les chèques qui ne sont pas encaissés dans les six mois qui suivent la date d'émission seront annulés et le paiement arrêté. Un autre chèque sera émis à la demande du bénéficiaire. La partie de la signature des chèques annulés sera enlevée et ces derniers seront classés avec les autres chèques.

P. PAYE DES EMPLOYÉS

Cette partie traite des politiques concernant la paye des employés.

1. Les salaires annuels des employés doivent être payés au taux approuvé par le conseil de bande et doivent respecter la réglementation en matière de travail et doivent être énoncés dans les conditions de l'emploi.

2. Les barèmes de salaires doivent être autorisés par le conseil de bande et enregistrés dans le procès-verbal. Ces barèmes doivent mentionner le nom de l'employé, la description du poste, le taux de salaire ou le salaire annuel. Toute révision subséquente apportée aux barèmes des salaires doit également être justifiée dans le procès-verbal.

3. La politique concernant l'établissement d'un calendrier de la paye des employés doit faire l'objet d'un énoncé. En voici deux exemples :

   Exemple 1 :

   Selon la politique du conseil de bande, les salaires des employés à temps plein seront versés le 15e jour et le dernier jour de chaque mois; lorsque ces jours surviennent au cours d'une fin de semaine ou d'un jour de congé férié, le jour de la rémunération sera le dernier jour ouvrable avant le 15e jour du mois ou le dernier jour du mois. Les employés rémunérés au salaire horaire seront payés à chaque vendredi.

   Exemple 2 :

   Selon la politique du conseil de bande, les employés à temps plein seront payés à toutes les deux semaines. Le jeudi sera le jour de la rémunération et comprendra le paiement de la journée du vendredi de cette semaine-là.

4. Les employés recevront un état des gains et de toutes les retenues effectuées sur leur chèque de paye.

5. Le personnel enseignant et les chauffeurs d'autobus seront des employés dont les services sont retenus par contrat pour un an. Ils pourront choisir de recevoir leur salaire durant les mois scolaires seulement ou d'échelonner ce dernier sur une période de 12 mois.

6. Les nouveaux barèmes de rémunération du personnel enseignant et des chauffeurs d'autobus seront approuvés par le conseil de bande avant le 15 août et entreront en vigueur le 1er septembre de chaque année.

7. Le conseil procédera aux rajustements des salaires des autres membres du personnel à chaque année au mois de mars; ces rajustements seront déterminés à partir des fonds disponibles et des évaluations de rendement du personnel et entreront en vigueur le 1er avril de chaque année.

8. Avances
Voici deux exemples d'avances sur le salaire. Certaines bandes préfèrent adopter une politique qui n'autorise aucune avance sur les salaires.

Exemple 1
Aucune avance sur le salaire ne sera autorisée sauf lorsque les employés prennent des congés annuels accumulés pour une période de plus de deux semaines, auquel cas une avance sur salaire raisonnable sera autorisée sous réserve de l'autorisation du gestionnaire de la bande. L'avance sera recouvrée lors de la prochaine paye de l'employé.

Exemple 2
Le gestionnaire de la bande peut autoriser des avances sur salaire aux employés à temps plein dans des circonstances spéciales. Les avances sur salaire ne dépasseront pas 80 % du montant dû à l'employé au moment de la demande (arrondi au dollar près). L'avance sera recouvrée lors de la prochaine paye de l'employé.

9. Les services des employés à temps partiel seront retenus par contrat ou rémunérés à un salaire horaire convenu au moment de l'embauche. Les employés qui travaillent à temps partiel et qui sont rémunérés selon un salaire horaire toucheront une paye de vacances ou une paye équivalente établie à 4 % des revenus bruts.

10. Les employés à temps plein devront prendre leurs vacances durant l'année financière de la bande plutôt que de recevoir une paye de vacances. (Pour plus de renseignements, consulter la partie deux : Administration du personnel, H. Congés des employés.)

11. Les employés qui doivent travailler une journée de congé ont droit, en remplacement des heures supplémentaires, à deux heures de temps libre pour chaque heure de travail effectuée au cours de cette journée de congé.

12. Traitement de la paye des employés
Voici les méthodes proposées concernant le traitement de la paye des employés de la bande.

a) Fiches de temps

Employés salariés
Chaque jour, les employés doivent signer une feuille de présence indiquant l'heure de leur arrivée et celle de leur départ. A la fin de la période de paye, la réceptionniste transmettra ces fiches au comptable/contrôleur qui procèdera à tout rajustement nécessaire (retard, etc.) additionnera et inscrira ces rajustements sous la rubrique "total des rajustements". Le montant qui doit être payé à chaque employé sera calculé et inscrit dans la dernière colonne. Les autres retenues qui s'appliquent à chaque employé seront également calculées et additionnées. Toutes les colonnes seront additionnées une première fois et le seront également à l'horizontale, avant que la liste de paye ne soit approuvée par le gestionnaire de la bande. Après cette autorisation, la liste sera retournée au comptable/contrôleur en vue de la préparation des chèques. (La liste approuvée sera retournée au comptable/contrôleur le jour qui précède le jour de la rémunération.)

Employés à salaire horaire

Les superviseurs doivent tenir les fiches de temps des heures de travail effectuées à chaque jour par les employés horaires. A la fin de chaque période de paye, le superviseur paraphera les fiches et les fera parvenir au comptable/contrôleur qui en fera une photocopie et retournera les fiches au superviseur. Le gestionnaire de la bande certifiera l'authenticité des photocopies approuvées aux fins de paiement et les transmettra au comptable/contrôleur en vue de l'émission des chèques.

b) Retenues à la source

En se basant sur le salaire brut d'un employé et la durée de la période de paye, le comptable/contrôleur utilise des tableaux pour calculer les retenues d'assurance-chômage et du RPC (le cas échéant). Ces montants seront indiqués sur le talon de chèque.

Selon la politique actuelle du gouvernement fédéral, les employés qui travaillent dans une réserve et qui sont des Indiens inscrits peuvent contribuer au Régime de pensions du Canada. Cependant, le gouvernement n'acceptera pas les cotisations individuelles de quelques employés de la bande; tous les employés de la bande doivent contribuer au Régime de pensions du Canada. Des séances d'information concernant les prestations du régime de retraite peuvent être organisées pour renseigner les employés de la bande et la majorité des employés décideront par scrutin s'ils désirent contribuer au RPC ou à un régime de retraite privé. (Consulter d) Programme de financement des régimes de pension indiens.)

Dans certaines bandes, les employés participent à un fonds destiné au café et les cotisations à cet égard sont retenues à la source.

c) Contribution patronale : A.-C. et RPC

La cotisation de l'employeur à l'assurance-chômage est déterminée par l'addition des retenues de l'employé, multipliée ensuite par 1.4. La cotisation de l'employeur au RPC est égale à celle de l'employé (2.2 % des revenus bruts selon les tables du 1er janvier 1990 et jusqu'à une somme maximale de 574,20 $ par année). Ces chiffres seront rajustés à chaque année lorsque des modifications sont apportées aux tables de l'assurance-chômage et du RPC. Les cotisations de l'employé et de l'employeur sont enregistrées comme crédit (éléments de passif) sur l'état récapitulatif de la paye.

A la fin de chaque mois, cet élément de passif est compensé par l'émission d'un chèque payable au Receveur général du Canada et est envoyé à Revenu Canada Impôt à Ottawa. Il importe de traiter et mettre à la poste rapidement ces chèques à chaque mois afin d'éviter des frais d'intérêts coûteux.

d) Programme de financement des régimes de pension indiens (PFRPI)

Les employeurs indiens peuvent obtenir des fonds du programme de financement des régimes de pension indiens afin d'offrir des prestations de retraite aux employés admissibles. Le programme financera la quote-part de l'employeur aux régimes de pension indiens.

Les régimes de pension indiens comprennent les régimes de pension privés parrainés par l'employeur, le Régime de pensions du Canada et le Régime des rentes du Québec. L'AINC peut contribuer jusqu'à un total maximal de 7.6 % du salaire de chaque employé admissible. Cette contribution peut s'établir ainsi :

1) Une contribution à la quote-part de l'employeur au RPC/RRQ, égale à la quote-part totale de l'employeur déterminée par la loi applicable.

2) Une contribution à la cotisation de l'employeur à un régime privé de retraite, jusqu'à une somme maximale de 7.6 % du salaire cotisable de chaque employé, moins le montant que l'employé doit cotiser en vertu des régimes de pensions du Canada/des rentes du Québec.

3) Une contribution à la cotisation admissible de l'employeur au coût d'un régime privé de pension, jusqu'à une somme maximale de 7.6 % du salaire de l'employé admissible, pour chaque employé qui ne contribue pas au RPC/RRQ.

Afin d'être autorisés, les régimes de retraite doivent répondre aux exigences de Revenu Canada Impôt et être enregistrés en vertu de la Loi sur les normes de prestation de pension de 1985, au bureau du Surintendant des institutions financières du Canada.

Pour obtenir un financement, un employeur admissible doit d'abord faire une demande de financement et présenter une proposition de régime de retraite conformément à la démarche proposée par le FRPI.

Les employeurs admissibles auront la responsabilité de financer la cotisation de l'employeur des employés dont les salaires ne sont pas financés par l'AINC ou par Santé et Bien-être social Canada.

Les employés admissibles comprennent le chef et les membres du conseil, s'ils reçoivent un salaire et s'ils contribuent à l'assurance-chômage et à la Commission des accidents du travail.

Afin d'obtenir un financement en vue d'un régime de retraite, un employeur admissible doit accepter de fournir à l'AINC des rapports de vérification annuels qui expliquent en détail les coûts réels de l'employeur et les conditions de conformité (ex. : bonne situation financière) au régime de retraite.

Aucun financement additionnel ne sera fourni par l'AINC pour ce qui touche l'administration courante des coûts des régimes de retraite. Cependant, les bandes peuvent déposer une demande de financement concernant les frais d'inscription initiale en vue de l'enregistrement du régime de retraite.

e) Indemnisation des accidents de travail

Les bandes doivent assurer à leurs employés la possibilité d'être indeminsés en cas d'accident de travail. L'évaluation de cette protection se base sur un pourcentage des salaires annuels bruts des employés en cause (qui est rajusté par la suite). Le pourcentage est fondé sur le facteur de risque que représentent les occupations de l'employé. Le pourcentage est plus bas pour les employés de bureau et les employés administratifs que pour les employés exerçant des métiers à risques plus élevés. L'indemnisation des accidents de travail constitue une bonne protection du salaire quand un employé ne peut pas travailler à la suite d'un accident de travail et est peu coûteuse pour la bande. Le processus, une fois entamé, se poursuit et les paiements sont faits de façon régulière. Les arriérés sont soumis à des amendes et à des réclamations, peu importe le type de financement obtenu par la bande.

f) Assurance-invalidité et assurance collective

Les bandes peuvent également envisager de souscrire à un régime d'assurance-invalidité et d'assurance collective. Ce type d'assurance protège à la fois la bande et ses employés.

g) Fiche de paye des employés

Les fiches de paye des employés doivent contenir les renseignements suivants :

- date de la fin de la période de paye;
- salaire brut;
- cotisations A.-C.;
- cotisations RPC, RRQ ou régime privé de retraite (le cas échéant);
- autres retenues;
- total des retenues;
- montant net;
- numéro du chèque; et
- sous-fonction.

Les fiches de paye individuelles de chaque employé doivent être mises à jour à chaque mois (total cumulatif de l'année civile pour chaque retenue) de façon à pouvoir préparer sans difficulté les T4 à la fin de l'exercice.

Note : Consulter également la brochure de Santé et Bien-être Canada, Planification en matière de pensions pour les employeurs indiens - Une introduction (Cat. n° H76-59/1987).

h) <u>État récapitulatif de la paye</u>

Après chaque mois, le comptable/contrôleur prépare une analyse du journal des salaires en utilisant les feuilles de travail afin de rassembler les renseignements suivants :

- sous-fonctions imputées;
- retenues de la paye;
- cotisations de l'employeur à l'A.-C.; et
- cotisations de l'employeur au RPC, RRQ ou à un régime privé de retraite (le cas échéant).

A partir des feuilles de travail, un état récapitulatif de la paye est préparé par chaque service. En voici un exemple.

Mois : _____

<u>État récapitulatif de la paye</u> Service : _____

	DT	CT
Sous-fonctions diverses	xx.xx	
Cotisations de l'employeur : A.-C.	xx.xx	
Cotisations de l'employeur : RPC	xx.xx	
Avances sur salaire	xx.xx	
Cotisations A.-C.		xx.xx
Cotisations RPC		xx.xx
Recettes - café		xx.xx
Avances remboursées		xx.xx
Compensation de la paye		xx.xx

i) <u>Documents comptables</u>

Les documents comptables utilisés dans le système de rémunération sont les suivants :

- Le chèque de paye, y compris le talon de chèque qui indique la période de paye, le salaire brut, les retenues à la source, le total des retenues et le salaire net.

- La fiche de paye de l'employé tirée du journal des salaires qui contient les mêmes renseignements que le talon de chèque.

- La ventilation de la paye (une feuille de travail utilisée pour faire le sommaire des coûts salariaux).
- L'état récapitulatif de la paye (regroupe tous les débits et crédits de la paye).
- Grand livre général (dépenses enregistrées selon le service et la sous-fonction).

Q. PAIEMENTS DE L'AIDE SOCIALE

Cette partie expose une méthode de traitement et de comptabilisation des paiements de l'aide sociale.

1. Demandes d'aide sociale
Les membres de la bande peuvent faire une demande d'aide sociale au bureau de la bande. L'administrateur du développement social aidera la personne qui fait la demande à remplir le formulaire de demande. Ce formulaire contient des renseignements sur la situation familiale du requérant, ses antécédents professionnels, ses ressources financières et son revenu. Le formulaire est rempli et signé par l'auteur de la demande et conservé par l'administrateur du développement social.

2. Formulaire de décision budgétaire
L'administrateur du développement social transfère les renseignements essentiels de la demande au formulaire de décision budgétaire. Ensuite, à l'aide de la table des taux et du guide approprié de politique du ministère et les renseignements susmentionnés, l'administrateur détermine le montant qui sera versé à chaque mois au bénéficiaire. Ce montant est indiqué sur le formulaire de décision budgétaire. L'administrateur remplit ensuite les résumés mensuels des données, demandés par l'AINC, afin d'appuyer les demandes concernant les dépenses d'aide sociale.

3. Taux de l'aide sociale
Les taux de l'aide sociale utilisés par la bande sont les taux utilisés par les provinces. Ces taux sont exposés dans une table des taux qui est révisée de façon périodique.

4. Fiches individuelles
Le montant mensuel versé est enregistré sur les formulaires de décision budgétaire. Ces formulaires sont classés dans une reliure par ordre alphabétique ou par numéro d'inscription de la bande ou du traité et les paiements sont inscrits sur ces fiches à chaque mois.

5. Date de paiement
Généralement, les paiements d'aide sociale sont effectués le premier jour de chaque mois. Lorsque le premier jour du mois survient un jour de congé, la date du paiement est reportée au premier jour ouvrable qui suit le congé.

6. Préparation des chèques et du journal
L'administrateur du développement social doit indiquer sur le formulaire de décision budgétaire, dans la section réservée aux commentaires, les renseignements concernant les besoins et les ressources du bénéficiaire et du montant versé. Si aucun paiement n'est effectué, l'expression "néant" doit être inscrite dans la colonne déficit.

Deux jours avant le jour de la rémunération, l'administrateur indique, sur un état nominatif préparé à l'avance, les détails et le montant total qui sera payé à chaque bénéficiaire durant le mois. Cette liste imprimée doit être additionnée, on doit y indiquer "paiement autorisé" et elle doit être signée par l'administrateur. La liste est ensuite transmise au commis du développement social en vue de la préparation des chèques.

Note : Vous pouvez vous procurer au bureau régional de l'AINC le Guide de la politique et des procédures en matière de développement social, dont fait partie le guide sur l'aide sociale.

R. MODÈLE DE POLITIQUES CONCERNANT LES DÉPLACEMENTS

Cette partie propose des politiques concernant les déplacements des employés de la bande et autres représentants autorisés. Les politiques suggérées traitent l'autorisation de voyager, les méthodes, les indemnités et les avances concernant les déplacements ainsi que les allocations de garde d'enfants lorsqu'il y a escale de nuit. Les bandes pourront personnaliser leur politique sur les déplacements afin de répondre à leur situation individuelle. Les indemnités de déplacement et les taux de voyage doivent faire l'objet d'un examen régulier par le conseil, au moins une fois par année et toute modification approuvée doit être enregistrée dans le procès-verbal des réunions du conseil.

1. Les coûts du budget de déplacement de tout représentant de la bande doivent demeurer dans les limites du budget consacré aux déplacements par le conseil de bande. Le conseil approuvera les déplacements des conseillers et des membres des comités communautaires.

2. Les déplacements de l'employé doivent être autorisés par le gestionnaire de la bande. (Le gestionnaire de la bande peut autoriser ses propres déplacements sous réserve des conditions énoncées à 3. ci-dessous.)

3. L'autorisation de voyager sera assujettie à :
   a) la prévision des coûts de déplacement du budget pertinent (autorisé par le conseil);
   b) la disponibilité des fonds budgétaires; et
   c) les dépenses doivent être engagées aux fins des affaires de la bande (y compris les ateliers, les réunions, les séminaires et autres affaires se rapportant à la bande).

4. <u>Méthodes de réservation concernant les déplacements :</u>

   . Les réservations concernant les déplacements doivent être prises par une personne nommée à cette fin (notamment la ou le secrétaire) et, dans la mesure du possible, les employés devront utiliser les itinéraires et les transporteurs les plus économiques.

   . Lorsque des vols aériens sont en cause, il faut informer le plus rapidement possible la secrétaire afin qu'elle prenne les dispositions nécessaires. (On peut généralement obtenir des vols à des coûts plus économiques en réservant à l'avance.)

   . L'itinéraire des déplacements de la personne doit être dactylographié et un exemplaire remis à la personne qui effectue le voyage et à la réceptionniste. L'itinéraire doit comprendre le numéro du vol et l'heure du départ et de l'arrivée (le cas échéant), l'emplacement de l'hôtel/du lieu d'hébergement, les réunions prévues (le lieu, l'heure, la personne-ressource, l'objet) ainsi que les numéros de téléphone des endroits que visitera la personne afin de pouvoir la rejoindre en cas d'urgence.

5. Avances de voyage

Le gestionnaire de la bande peut, s'il y a lieu, autoriser des avances dans le cas d'un déplacement autorisé aux fins des affaires de la bande. L'avance ne doit pas dépasser le coût prévu du déplacement (frais de déplacement, repas, hébergement et autres frais). L'employé doit remplir un formulaire de demande d'avance de voyage afin d'obtenir une avance. Ces avances seront déduites de la demande de remboursement des frais de déplacement qui sera présentée au retour du voyage d'affaires. Si le montant de la demande de remboursement des frais de déplacement est inférieur à l'avance fournie, l'employé/représentant de la bande devra rembourser la différence immédiatement. Une deuxième avance de voyage ne sera pas autorisée avant d'avoir entièrement comptabilisé la première avance.

Si la demande de remboursement des frais de déplacement (pour lesquels l'avance a été fournie) n'est pas présentée dans les trois jours ouvrables du retour de voyage, le comptable/ contrôleur demandera à l'employé de présenter une demande de remboursement. Lorsque l'employé ne rend pas compte de l'avance qu'il a reçue, le gestionnaire de la bande peut autoriser le comptable/contrôleur à recouvrer l'avance à même le salaire de l'employé.

6. Indemnités de déplacement

Les taux d'indemnisation des déplacements doivent être déterminés d'après la capacité de la bande de payer et les budgets de la bande doivent contenir des provisions suffisantes en vue des frais de déplacement. Certaines bandes ajustent de façon régulière leurs indemnités de déplacement d'après les taux du gouvernement fédéral. Cependant, ces taux sont peut-être trop élevés pour les budgets de nombreuses bandes, surtout si le conseil de bande et les employés sont tenus de se déplacer souvent. (Les indemnités élevées de déplacement entraînent souvent également le dépassement des dépenses des programmes.)

Pour limiter les frais de déplacement, il faut demander des reçus pour tous les frais en plus d'établir également une limite maximale des dépenses (pour les frais d'hôtel, de repas, etc.). Les limites fixées notamment pour les frais d'hôtel et les repas peuvent tenir compte du prix moyen demandé dans la région où se déplace le représentant de la bande. Par exemple, le prix des repas et des hôtels dans une région rurale seront sans doute moins élevé que ceux d'un centre urbain. Le conseil de bande peut par conséquent adapter des limites d'indemnités supérieures pour les déplacements dans les centres urbains.

Si les représentants de la bande se déplacent et font régulièrement escale la nuit dans un centre urbain rapproché, le gestionnaire de la bande peut tenter de négocier des tarifs réduits pour les délégués de la bande à un ou plusieurs hôtels en se fondant sur le volume passé ou prévu des affaires apportées par la bande.

Les déplacements doivent toujours être justifiés en fonction des affaires de la bande. Dans certains cas, d'autres méthodes de communication, notamment les appels conférence, pourraient être tout aussi efficaces. Il faut également tenir compte du nombre de représentants qui se déplacent pour chaque réunion ou chaque atelier. Afin de diminuer les coûts, un nombre minimal de personnes devraient se déplacer et on choisira l'itinéraire le plus économique.

a) Indemnité de parcours

- L'usage du véhicule personnel sera indemnisé au taux de _____ cents le kilomètre.

- Les membres du personnel qui utilisent leur véhicule dans l'exercice de leurs fonctions doivent posséder un permis de conduire valide et une assurance-responsabilité d'au moins un million de dollars. Une copie des documents relatifs à l'assurance doit être gardée dans le dossier personnel de l'employé.

- Un employé qui est tenu régulièrement d'utiliser son véhicule afin de s'acquitter de ses fonctions et de ses affectations professionnelles dans la réserve sera indemnisé à un taux fixe mensuel, convenu entre l'employé et le gestionnaire de la bande et approuvé par le conseil de bande. Une entente sera signée à cet égard et versée dans le dossier personnel de l'employé.

b) Indemnités de repas : Les frais de repas d'un représentant officiel de la bande seront remboursés si les repas ont lieu dans le cadre des activités officielles de la bande, sous réserve de la présentation des reçus jusqu'aux limites maximales prévues dans le tableau suivant (qui est présenté à titre d'exemple seulement).

-	Déjeuner :	$ 6.00
-	Dîner :	$10.00
-	Souper :	$14.00
-	Total par jour :	$30.00

c) Les frais d'hôtel seront indemnisés conformément aux taux réels, sur présentation des reçus jusqu'à un montant maximal de _____ $ par nuit.

d) L'hébergement en résidence privée sera indemnisé au taux de _____ $ par nuit. (Les représentants de la bande pourraient être encouragés à utiliser, le plus possible, les logements privés afin de diminuer les coûts de déplacement.)

7. Toutes les personnes qui voyagent à titre de représentants officiels de la bande seront tenus de remplir des demandes d'avances et de frais de déplacements à l'aide des formulaires fournis et de présenter les pièces justificatives nécessaires avant que le paiement ne soit autorisé.

8. Lorsqu'une personne qui voyage à titre de représentant officiel de la bande choisit de se déplacer par automobile vers une destination, à l'extérieur de la province, accessible également par voie aérienne, la bande remboursera celui des moyens, l'indemnité de parcours ou le tarif aérien, qui est le moins coûteux.

9. Déplacements à l'extérieur de la province et frais de déplacement - Les personnes qui voyagent à titre de représentant officiel de la bande et qui sont tenues de se déplacer à l'extérieur de la province auront droit de recevoir, avant leur départ, une indemnité quotidienne de voyage de _____ $ par jour afin de payer les frais. Des indemnités quotidiennes seront versées pour

le nombre de jours d'affaires visés et pour deux journées de déplacement. Tous les déplacements à l'extérieur de la province doivent être approuvés à l'avance par le chef et le conseil. Seul le personnel autorisé peut prendre des dispositions en vue des déplacements.

10. Allocations pour frais de garde/escale de nuit* - Lorsque le déplacement pour affaires de la bande demande une escale de nuit, le coût des frais de garde sera indemnisé jusqu'à une somme maximale de 35 $ par nuit, moyennant la présentation d'un reçu, et sous réserve que le ou la gardienne ne fait pas partie du ménage de la personne absente. Les indemnités seront déterminées de la façon suivante : une somme minimale de 20 $ pour un enfant, plus une indemnité de 25 $ pour chaque autre enfant jusqu'à une somme maximale de 35 $ par nuit. Le paiement de ces frais sera assujetti à la disponibilité des fonds budgétaires et à l'autorisation du gestionnaire de la bande. (***Note :** Ces chiffres sont fournis à titre d'exemple seulement.)

11. Les délégués de la bande qui participent aux réunions et aux ateliers :
    a) participeront à toutes les séances de façon professionnelle;
    b) présenteront un rapport écrit ou verbal sur le déroulement de la réunion/de l'atelier au cadre supérieur pertinent et(ou) au conseil de bande.

12. Un délégué qui ne se présente pas aux séances de la réunion ou de l'atelier prévues sera tenu d'en informer son superviseur immédiat et de s'en expliquer. Lorsqu'une telle situation se produit, le délégué doit rembourser toutes les avances de déplacement qui lui ont été remises pour ces séances et les frais de déplacement qu'il a engagés ne lui seront pas remboursés.

S. HONORAIRES DES DÉLÉGUÉS OFFICIELS DE LA BANDE

1. Les taux suivants ont été établis concernant les honoraires à verser aux personnes autorisées à participer à des réunions à titre de délégués officiels de la bande (y compris les réunions du conseil de bande) :

Lieu de la réunion	Honoraires
Réserve	Honoraires établis à ___ $ ou, équivalent en temps libre pour le personnel de la bande en remplacement d'honoraires, pour les réunions ayant lieu après les heures de travail.
District	Honoraires établis à ___ $ et indemnité de parcours.
Dans la province, à l'extérieur du district	Honoraires établis à ___ $ et indemnité de parcours (montant supplémentaire _____ $ lorsqu'il y a escale de nuit).
A l'extérieur de la province	Honoraires établis à ___ $; lorsque le déplacement peut se faire par automobile, la personne a droit au tarif aérien équivalent.

2. Les participants doivent assister à au moins deux tiers de toute rencontre ou de tout atelier afin de recevoir leurs honoraires, sauf lorsque survient une situation d'urgence, qui devra être approuvée par la majorité des membres du conseil avant d'autoriser le paiement des honoraires.

3. Lorsque les participants s'inscrivent à une réunion (commission, conseil tribal, etc.) dont les frais sont payés par l'organisme de parrainage, aucun honoraire n'est payé.

4. Comités communautaires : La participation bénévole aux comités doit être encouragée. Toute dépense personnelle sera indemnisée. Dans certaines circonstances, et selon la capacité de la bande de payer, le conseil pourra adopter une grille d'honoraires.

5. Lorsqu'une avance a été fournie, une demande de remboursement des frais de déplacement doit être présentée au retour. Lorsque le montant de la demande est plus bas que celui de l'avance, le représentant de la bande doit immédiatement rembourser la différence. (Consulter également : "Politiques concernant les déplacements", page 326.)

T. PETITE CAISSE

Cette section présente les politiques et les méthodes proposées concernant les fonds de la petite caisse.

1. Lorsqu'un fonds de petite caisse est créé afin de faciliter le paiement des frais accessoires :

   a) Le conseil de bande doit décider du montant de la petite caisse et en attribuer la responsabilité à un employé désigné.

   b) Cet employé remplira une pièce comptable pour chaque déboursé qui mentionnera le nom du bénéficiaire, la date, le montant payé et le matériel ou le service fourni. Le bénéficiaire doit également signer la pièce comptable.

   c) L'employé responsable doit veiller à ce que la petite caisse soit en équilibre en tout temps, et que le montant de l'encaisse et le total des pièces comptables correspondent au montant total du fonds. Un bilan de la petite caisse sera tenu à cet égard, accompagné des pièces justificatives.

   d) Le comptable/contrôleur aura la responsabilité de la comptabilité du fonds de la petite caisse.

   e) Le remboursement des fonds avec pièces justificatives autorisées par le directeur de programme pertinent devrait avoir lieu pas moins d'une fois par mois et les frais individuels doivent être imputés aux comptes appropriés.

2. Ce fonds ne doit pas servir à :

   a) des achats réguliers pour lesquels les fournisseurs présentent généralement des factures;

   b) financer des avances personnelles aux employés; ou

   c) encaisser des chèques.

3. L'employé responsable de la petite caisse gardera cette dernière dans une caisse verrouillée à clé et gardera la clé de cette caisse. Un double de la clé sera placé dans une enveloppe cachetée et identifiée dans le coffre-fort. La petite caisse doit être entreposée dans le coffre-fort chaque soir, avant de quitter le bureau.

U. MARCHÉS ET APPELS D'OFFRES

Cette partie traite des politiques et des méthodes proposées concernant les marchés et appels d'offres de la bande. La passation de contrats doit avoir lieu d'une façon qui assure que la bande obtient le meilleur rapport qualité/prix. Le secteur privé ou les particuliers doivent avoir l'autorisation et être encouragés à soumissionner pour les projets de la bande par l'intermédiaire d'un régime de concurrence. De cette façon, le conseil de bande pourra vérifier s'il obtient le meilleur prix. L'utilisation de méthodes reconnues en matière d'appels d'offres et de marchés assurera que la bande traite avec les sociétés ou les particuliers d'une façon généralement admise dans l'industrie de la construction et dans le secteur professionnel. (Note : Les conseils de bande désireront peut-être modifier les montants proposés afin de les adapter à leur situation. Ces montants ont été proposés par l'agent de la formation et la direction de la politique et des services des marchés de l'AINC.)

1. On invitera au moins trois sociétés différentes à présenter des propositions (soumissions) lorsque les marchés sont supérieurs à 25 000 $ ou on lancera un appel d'offres dans les journaux.

2. Lorsqu'un marché ne dépasse pas 25 000 $ ou lorsque le conseil de bande en a décidé autrement, le conseil peut autoriser le gestionnaire de la bande à négocier un marché avec une entreprise ou un particulier, dans le cadre des limites budgétaires, puisque le contrat sera attribué par le conseil de bande à un fournisseur unique.

3. Une invitation à soumissionner ou appel d'offres en vue de projets de construction ou de services autres que professionnels doivent comprendre les documents suivants :

   - les instructions concernant l'appel d'offres;
   - le formulaire d'appel d'offres et de marché;
   - les conditions générales;
   - les conditions de travail (provincial);
   - les modalités de paiement;
   - les barèmes d'assurance;
   - les conditions relatives à une garantie;
   - l'énoncé des qualités requises de l'entrepreneur;
   - l'énoncé des travaux et le devis descriptif.

4. Lorsqu'il s'agit de projets de construction ou de services autres que professionnels supérieurs à 25 000 $, le conseil exigera un dépôt en garantie de 10 % de la valeur totale de la soumission afin de garantir la participation du soumissionnaire le plus bas.

5. Dans le cas des projets de construction évalués à 50 000 $ ou plus, le conseil doit exiger que le soumissionnaire retenu présente des preuves d'assurance-feu ou vol, responsabilité et automobile (le cas échéant) dans les 14 jours qui suivent l'adjudication du contrat.

6. Dans le cas des projets de construction ou des services autres que professionnels supérieurs à 25 000 $, le conseil doit exiger que le soumissionnaire retenu fournisse une garantie contractuelle dans les 14 jours de l'adjudication du contrat afin d'assurer l'exécution des travaux par l'entrepreneur et le paiement des sous-traitants et des fournisseurs.

7. Une invitation à présenter des propositions pour services professionnels doit comprendre les documents suivants :

   - une lettre d'invitation;
   - un énoncé des travaux demandés;
   - une grille d'évaluation;
   - les articles de l'entente;
   - les conditions générales; et
   - les modalités de paiement.

8. Toutes les soumissions et propositions doivent porter la date et l'heure à laquelle elles ont été reçues. Elles doivent demeurer cachetées et gardées sous clé jusqu'au jour et l'heure prévus pour l'ouverture des soumissions.

9. Les soumissions et les propositions seront dépouillés immédiatement, ou dès que possible après l'heure de fermeture des soumissions, par un comité d'au moins deux personnes désignées par le conseil. (Cette ouverture est publique et les soumissionnaires peuvent être présents.)

10. Le membre du conseil qui s'intéresse de façon personnelle à une offre ne fera pas partie du comité d'évaluation et n'aura pas non plus droit de vote lors de la présentation de la proposition concernant l'adjudication du contrat.

11. Le président du comité d'ouverture des propositions et des soumissions doit annoncer les renseignements suivants à ceux qui sont présents à l'ouverture des soumissions :

    - le nom officiel du projet;

    - toutes les propositions/soumissions reçues sont assujetties à un examen technique et administratif préalable à l'adjudication du contrat;

    - on ne répondra à aucune question concernant les offres ou les propositions lors de l'ouverture.

    Au fur et à mesure du dépouillement des propositions et des soumissions, une à la fois, le président annoncera les renseignements suivants seulement :

    - le nom et l'adresse de chaque soumissionnaire;

    - le montant de chaque soumission, y compris le montant total de toute modification et le montant total révisé de la proposition et de la soumission.

12. Les détails concernant les propositions et les soumissions reçues, tels que le nom et l'adresse des soumissionnaires, la date et l'heure à laquelle la soumission a été reçue, le montant de la soumission doivent être enregistrés et vérifiés par tous les membres du comité d'ouverture des soumissions.

13. Un comité d'évaluation doit examiner toutes les soumissions et les propositions reçues et les membres du comité doivent rédiger un résumé de leur évaluation et recommander un marché au conseil de bande.

14. Dans le cas des services autres que professionnels et des projets de construction, le marché sera attribué au plus bas soumissionnaire. En ce qui concerne les services professionnels et de consultation, le marché est généralement attribué au soumissionnaire le mieux coté ou à l'entrepreneur qui présente la proposition la moins élevée la plus acceptable.

15. A la suite de l'approbation par le conseil de bande de l'entrepreneur recommandé (enregistré dans le procès-verbal sous forme de résolution du conseil de bande) un marché est préparé et signé par l'entrepreneur, le chef et le conseil de bande. (Le conseil de bande souhaitera peut-être que son avocat rédige ou examine les marchés importants.) Un exemplaire du marché signé doit être conservé dans un lieu sûr au bureau de la bande.

16. Les contrats doivent énoncer clairement et de façon détaillée toutes les exigences et les responsabilités de l'entrepreneur ainsi que les détails, notamment la date de début et d'achèvement des travaux, les modalités et les calendriers de paiement, les exigences concernant l'établissement de rapports, etc. Tous les exemplaires du marché doivent porter le numéro de la RCB attribuant le marché.

17. Une bande qui ne dispose pas des ressources nécessaires pour préparer les documents, lancer des propositions ou des appels d'offres, attribuer un marché et assurer l'administration et la gestion du marché, doit embaucher un spécialiste, notamment un expert-conseil ou un ingénieur afin de le faire à sa place.

18. Tous les entrepreneurs qui ont présenté des soumissions ou des propositions et dont les services n'ont pas été retenus doivent être avisés par écrit du nom de l'entrepreneur à qui le contrat a été attribué dès que possible après l'adjudication du marché.

19. Le conseil de bande doit nommer un représentant qui sera en contact avec l'entrepreneur et veillera à ce que les travaux soient exécutés selon le calendrier établi et que ce dernier se conforme à toutes les modalités et exigences du marché.

20. Le conseil de bande doit conserver tous les documents relatifs aux marchés, notamment la correspondance, les factures, les rentrées de fonds, les pièces justificatives, les ordres de modification, les procès-verbaux, les télégrammes/télécopies, les cautions, les dessins, les ajouts pour une période minimale de deux ans après la date d'achèvement du contrat.

21. Les publications suivantes sur les marchés des bandes (disponibles sur demande aux bureaux régionaux et de district de l'AINC) peuvent aider les conseils de bande dans l'application des principes et des pratiques admises en matière d'appels d'offres et de passation de marchés :

* BCP-CN1 - Guide de l'adjudication des marchés de construction par les conseils de bande
* BCP-CN2 - Marchés de services professionnels
* BCP-CN3 - Marchés de services autres que professionnels

22. **Cours de formation en gestion et en administration des marchés à l'intention des bandes**

La direction de la politique et des services des marchés de l'administration centrale de l'AINC offre des cours sur les principes et les pratiques d'administration et de gestion des marchés, en collaboration avec les sections régionales des marchés.

Ce programme de formation a pour objectif d'offrir aux bandes des lignes directrices en matière d'adjudication de marchés, et de veiller à ce que leurs intérêts soient protégés et bien desservis. Le programme vise également à faire connaître les pratiques en matière d'adjudication de marchés. Le cours de deux jours et demi sur l'adjudication des marchés enseigne comment planifier les besoins en matière de marchés; comment préparer le mandat, les documents relatifs à l'appel d'offres et aux marchés; comment lancer les appels d'offres, recevoir des soumissions et les évaluer; et comment gérer les marchés de services dans le domaine de la construction, des services de consultation et des services autres que professionnels.

Des études de cas sont également discutées en petits groupes et on prévoit du temps pour les périodes de questions et les discussions. A la fin du cours, les participants reçoivent un guide sur les lignes directrices en matière d'adjudication des marchés et une attestation de réussite.

Pour obtenir d'autres renseignements sur la formation concernant les marchés, communiquez avec le coordonnateur de la formation des bandes ou le personnel technique des marchés de votre bureau régional ou de district ou avec l'agent principal de formation des marchés, Direction générale de la politique et des services des marchés au (819) 994-6399.

V. GESTION DES BIENS

1. Entretien des stocks

a) Une liste complète des biens de la bande, soit le matériel et les meubles de bureau, la machinerie, les immeubles et les véhicules doit être dressée et mise à jour à chaque année et renseigner sur le coût, la date de l'achat ainsi que la date et le prix de vente lorsque l'article est vendu. La liste doit comprendre, d'une part, les biens qui sont loués et, d'autre part, les biens qui appartiennent ou qui sont financés par la bande. Cette liste permettra d'établir une comptabilité appropriée, d'assurer le contrôle des biens de la bande et d'aider à déterminer la protection nécessaire. Cette liste doit être mise à jour et remise au vérificateur à chaque année.

b) Lors de l'achat d'un bien, une photocopie de la facture doit être classée dans un dossier intitulé "Biens ayant été achetés" qu'on ajoutera à la liste principale. A la fin de l'exercice, ces factures seront triées par service et par catégorie afin de préparer les listes de stocks qui identifient chaque article, le numéro de série (le cas échéant) et le coût.

c) Régulièrement, le gestionnaire de la bande et un conseiller de la bande (à tour de rôle) auront la responsabilité de vérifier l'existence des articles énumérés. Ces derniers préparont une liste des articles manquants, désuets ou ne servant plus à rien et la présenteront au conseil de bande afin d'autoriser la radiation.

d) Lorsque des articles sont déclarés manquants, le conseil de bande pourra demander à un conseiller ou à un membre du personnel de mener une enquête et de tenter de localiser le/l' article(s) perdu(s).

e) La radiation ou la vente des biens de la bande sera autorisée par le conseil de bande et enregistrée dans le procès-verbal du conseil par l'entremise d'une résolution du conseil.

f) Dès que la radiation est autorisée, les articles doivent être radiés des listes et on doit inscrire le numéro de la résolution du conseil de bande à côté de l'article radié.

g) Le conseil de bande doit veiller à obtenir la protection appropriée pour les biens de la bande.

2. Sécurité des biens

Le conseil de bande doit veiller à ce que les biens de la bande soient en sécurité et ce, en prenant les dispositions suivantes :

a) Assurer de façon adéquate les immeubles et le matériel de la bande.

b) Adopter des normes de sécurité en cas d'incendie pour les immeubles de la bande.

c) Remettre les clés du bureau à un nombre limité d'employés; toutes les clés remises aux employés de la bande doivent être accompagnées d'une signature et sous aucun prétexte, l'employé titulaire des clés ne doit transférer aucune clé à un autre employé ou personne.

d) Ne remettre les clés du coffre-fort et de la caisse qu'au gestionnaire de la bande et(ou) comptable/ contrôleur.

e) Assurer que les employés qui manipulent les chèques ou les fonds de la bande sont fiables.

f) Veiller à ce que l'équipement, les meubles soient numérotés et inscrits dans un grand livre mentionnant tous les renseignements nécessaires pour permettre l'identification des biens.

g) Ordonner au personnel de fermer et de vérifier les immeubles de la bande avant de quitter et de mettre les articles de valeur (y compris les timbres et la machine à affranchir, l'équipement comme les calculatrices, les enregistreuses, etc.) en lieu sûr sous clé durant la nuit.

W. VÉRIFICATIONS

1. Vérifications annuelles

Cette partie traite des politiques et des méthodes proposées au chapitre des vérifications annuelles de la bande et renseigne en même temps sur l'importance de la vérification et son exécution opportune, le recours à l'appel d'offres pour choisir un vérificateur, la nomination du vérificateur, les renseignements nécessaires à la vérification, comment diminuer les coûts de la vérification et le suivi de vérification. Vous trouverez également à l'annexe I un modèle de lettre d'invitation à soumissionner (à l'intention des vérificateurs) et un modèle de lettre nommant le vérificateur.

1.1 Qu'est-ce qu'une vérification ?

Une vérification est fondamentalement un état récapitulatif de toutes les recettes et les dépenses de la bande durant l'année. La vérification annuelle assure les membres de la bande et les organismes de financement que toutes les recettes de la bande ont été comptabilisées et que les dépenses ont été engagées à bon escient. Une vérification dit également aux membres de la bande comment leurs dirigeants ont utilisé les fonds de la bande.

Le vérificateur doit veiller à ce que la vérification offre une image exacte des opérations et de la situation financière de la bande. Lors de la vérification, le vérificateur vérifie les registres comptables avec les pièces justificatives ou par les témoignages de tiers. Le vérificateur examine le système comptable et les contrôles internes et formule. le cas échéant, des recommandations en vue d'améliorations.

1.2 Recours à l'appel d'offres pour choisir un vérificateur

On recommande aux bandes d'avoir recours à l'appel d'offres pour choisir un vérificateur. Il s'agit ainsi d'assurer que la bande obtient les services dont elle a besoin au meilleur prix possible. Il n'est pas nécessaire d'aller en appel d'offres à chaque année, mais on peut l'envisager à tous les trois ou quatre ans. Il importe d'évaluer le marché et de veiller à ce que la bande obtienne de bons services à des prix raisonnables. (Conformément aux NVGR [normes de vérification généralement reconnues], les vérificateurs communiquent habituellement avec le vérificateur précédent afin d'assurer qu'il n'y a pas de raison pour laquelle ils ne devraient pas accepter ce travail. Par conséquent, l'appel d'offres n'est pas un moyen efficace de passer outre l'opinion antérieure d'un vérificateur compétent, etc.)

Le processus d'appel d'offres commence en communiquant avec les vérificateurs et en leur remettant une invitation à soumissionner. La lettre doit comprendre une brève description de la bande, de son emplacement, de l'étendue de la vérification et des conditions de la nomination (ex. : terminer le travail pour le 30 juin). La date de fermeture des soumissions doit également être indiquée dans la lettre. (Consulter l'annexe I, modèle de lettre d'invitation à soumissionner.) La lettre d'invitation à soumissionner demande aux vérificateurs de fournir un prix qu'ils jugent raisonnable pour les services demandés par la bande.

Afin d'obtenir des soumissions intéressantes et d'assurer qu'il y a suffisamment de temps pour effectuer la vérification, l'appel d'offres doit avoir lieu bien avant la fin de l'exercice financier de la bande. Les vérificateurs disposent alors du temps nécessaire pour préparer des soumissions qui sont précises et éclairées et la bande a également la possibilité de nommer un vérificateur assez tôt au début de l'exercice financier pour effectuer le travail préparatoire sur lequel il fondera ses recommandations.

Lors du choix d'un vérificateur, le conseil de bande doit examiner le prix, les services offerts et les conditions proposées par le vérificateur ainsi que la fiabilité de ce dernier. Après avoir arrêté leur choix, le chef et le conseil envoient une lettre de nomination au vérificateur et des avis à cet effet aux autres candidats non retenus.

1.3 Nommer un vérificateur

Lorsque la bande a choisi son vérificateur, ce dernier rédige généralement une "lettre de mission" conformément aux normes de vérification généralement reconnues (NVGR). Cette lettre doit exposer les besoins de la bande, les engagements de la bande à l'égard du vérificateur et les engagements du vérificateur à l'égard de la bande. La lettre doit être envoyée dès que possible au début de chaque exercice.

Il importe que les administrateurs de la bande planifient une rencontre préliminaire avec le vérificateur afin de discuter de la situation courante et demander au vérificateur ce dont il a besoin à la fin de l'exercice (en plus des livres comptables réguliers de la bande). Dans la mesure du possible, cette rencontre doit avoir lieu cinq à six mois avant la fin de l'exercice financier.

Afin de négocier les coûts et les horaires avec le vérificateur, la bande doit s'engager envers le vérificateur et lui dire quels renseignements financiers seront disponibles et à quel moment ils le seront. L'année financière de nombreux organismes se termine le 31 mars et les vérificateurs sont très occupés pendant les trois mois qui suivent. Si le vérificateur s'engage à rencontrer la bande à une date particulière et que la bande n'est pas en mesure de fournir les renseignements demandés à ce moment, il pourrait en résulter un retard qui exigerait de replanifier des rendez-vous avec le vérificateur. Le vérificateur fera parvenir une lettre à la bande qui énonce à cet égard les attentes de la bande et du vérificateur.

1.4 Exécution de la vérification et respect des délais

La vérification doit être terminée dans un délai raisonnable après la fin de l'exercice du 31 mars. Le ministère des Affaires indiennes et du Nord a décidé qu'une période raisonnable consiste en 90 jours (soit le 30 juin). Le financement de la nouvelle année financière peut être limité ou retenu tant que la vérification n'est pas terminée. De tels retards au niveau du financement peuvent entraîner des découverts coûteux ou des frais de chèques sans provisions. Sans financement permanent, les opérations de la bande et l'exécution de programmes peuvent également en souffrir.

Le chef et le conseil ont aussi besoin des renseignements obtenus par la vérification afin de planifier les affaires financières de la bande pour l'exercice courant. Plus vite sera terminée la vérification, plus le chef et le conseil disposeront du temps nécessaire pour corriger les habitudes

de dépenses, fondées sur les dépenses de l'année précédente. Lorsqu'elle est utilisée à titre d'outil de planification, la vérification peut aider les bandes à éviter des crises financières.

1.5 Renseignements nécessaires à la vérification

Aux fins de la vérification, les vérificateurs ont besoin des renseignements particuliers suivants sur les opérations dirigées par le chef et le conseil :

- journaux des recettes et des dépenses
- grand livre
- registre des procès-verbaux et procès-verbaux signés
- résolutions du conseil de bande
- chèques payés, relevés bancaires et talons/doubles de chèques
- livret de reçus
- pièces justificatives de paiement et factures
- registre des dépôts
- exemplaires de tous les marchés
- feuilles de paye et T4 émis
- toutes les demandes de subvention
- les lettres qui approuvent les demandes de subvention
- liste des comptes débiteurs
- liste des comptes fournisseurs
- liste des stocks
- barèmes des salaires, honoraires et déplacements
- toutes les écritures de journaux effectuées

Tous les grands livres et les journaux doivent avoir été balancés à chaque mois et ce, jusqu'au 31 mars de l'année financière en cours.

1.6 Diminuer les coûts de la vérification

Sauf en ce qui concerne le grand livre général, les exigences susmentionnées représentent les éléments de base avec lesquels les vérificateurs effectuent une vérification. Si ces renseignements ne sont pas fournis aux vérificateurs et que ces derniers sont tenus d'inscrire et de faire la balance des livres de la bande, le coût de la vérification sera très élevé et la vérification durera probablement au-delà de la date prévue d'achèvement.

D'autre part, lorsque la bande donne au vérificateur tous les renseignements susmentionnés - notamment la balance de vérification mensuelle du grand livre général, les états mensuels de revenus et dépenses, ainsi qu'une liste de toutes les dépenses diverses - et qu'elle établit des feuilles de travail de fin d'exercice à l'intention des vérificateurs, la bande sera en mesure de négocier une réduction importante des coûts de la vérification.

Par conséquent, pour diminuer les coûts de la vérification :

- Veiller à ce que tous les documents soient bel et bien prêts et que la balance des comptes ait été effectuée.

- Veiller à ce que le vérificateur ait accès à tous les documents nécessaires au moment de la vérification.

- Classer les documents à l'appui de la vérification de façon ordonnée et logique.

- Terminer les états de rapprochement bancaire.

- Préparer les documents de travail, notamment les listes des comptes créditeurs et des comptes débiteurs, ébaucher les états financiers sous la forme appropriée afin de diminuer le temps nécessaire aux vérificateurs et les coûts de la vérification.

1.7 Suivi de vérification

Lorsque le vérificateur présente la version préliminaire de la vérification au chef et au conseil, il doit également présenter un exemplaire de tous les rajustements apportés aux livres de la bande. Ces derniers doivent être examinés avec le vérificateur et tout rajustement ou correction supplémentaire doit être apporté avant la rédaction finale du rapport de vérification.

Lorsque la vérification est terminée, la bande doit donner suite aux recommandations du vérificateur. Apporter les améliorations proposées par le vérificateur permettra vraisemblablement d'accélérer le processus de vérification au cours de l'année suivante et de réduire les coûts.

1.8 Modèle de politiques concernant les vérifications annuelles de fin d'exercice

Voici quelques modèles de politiques et de méthodes concernant les vérifications annuelles de fin d'exercice.

a) Les états financiers détaillés de <u>toutes les activités de la bande</u> doivent être préparés à chaque année ou lorsque le demandent le conseil de bande et les organismes de financement* qui feront savoir quels renseignements doivent être inclus dans ces états.

b) Le conseil de bande doit nommer un vérificateur afin de vérifier les dossiers financiers et les stocks de la bande au moins une fois par année. La vérification doit être terminée et remise au conseil de bande avant le 30 juin pour chaque exercice se terminant le 31 mars.

***Note :** On peut se procurer le <u>Guide de vérification financière des Premières nations</u> (AINC, 1990) auprès du ministère des Affaires indiennes et du Nord. Les bandes indiennes sont tenues d'effectuer leurs vérifications conformément aux lignes directrices fournies dans ce guide.

c) Le vérificateur sera comptable agréé, comptable général licencié ou comptable en management accrédité autorisé à effectuer des vérifications conformément aux lignes directrices provinciales.

d) Le conseil de bande doit fixer le mandat du vérificateur de la façon suivante :
Le vérificateur doit :

1) Accomplir, conformément aux normes de vérification reconnues, un examen général des méthodes comptables et tout contrôle des livres comptables qu'il juge nécessaire dans les circonstances.

2) Avoir accès, à des heures raisonnables, à tous les registres comptables de la bande, les pièces comptables et les documents justificatifs, y compris les procès-verbaux des réunions du conseil de bande.

3) Préparer des états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus tels que définis par le Guide de l'Institut Canadien des Comptables Agréés et le Guide de vérification financière des Premières nations de l'AINC. Rédiger un rapport sur toutes les activités financières de la bande et fournir :
   - un bilan;
   - un état des revenus et dépenses pour chaque service de l'administration de la bande;
   - un tableau complet des excédents ou des déficits pour chaque service ou programme, expliquant en détail les transferts et les soldes de l'année précédente;
   - un bilan consolidé et un état des revenus et dépenses, de l'excédent ou du déficit.

4) Exprimer une opinion concernant l'exactitude des états financiers ainsi qu'un commentaire sur la situation financière de la bande, conformément aux principes comptables généralement reconnus en plus de toute recommandation qu'il juge pertinente.

e) La vérification ou la liste complémentaire de vérification doit comprendre une liste des immobilisations dont le coût s'élève à 500 $ ou plus. (Consulter Entretien des stocks, page 336.)

f) Le vérificateur doit présenter une ébauche de son rapport de vérification au conseil et répondre à ses questions. Les rajustements appropriés, notamment l'enregistrement des recettes différées, etc., doivent être effectués avant que ne soit signée la version officielle de la bande.

g) L'état vérifié doit être signé par le chef de bande, le gestionnaire de la bande et un quorum de conseillers et un procès-verbal du conseil de bande doit indiquer que cet état a été examiné et approuvé.

h) Par suite de l'approbation par le conseil de bande des états financiers vérifiés, on doit alors organiser une présentation de ces documents à l'effectif de la bande par l'intermédiaire d'une assemblée publique. Outre les renseignements concernant les états financiers vérifiés, cette réunion peut être l'occasion de présenter des renseignements sur les réalisations de programme, les modifications apportées aux politiques, la planification future, etc. et on peut solliciter les commentaires de la collectivité.

i) Le conseil de bande doit veiller à ce que les recommandations du vérificateur soient mises en oeuvre et que le rapport de vérification et tout autre registre comptable pertinent soient accessibles aux organismes de financement, aux membres de la bande et à toute autre partie désignée par le conseil.

2. Exigences de vérification et méthodes particulières

Cette partie expose les méthodes et les exigences particulières de vérification qui s'appliquent à diverses opérations financières. Comme on l'a souligné dans la partie précédente, l'équilibre des opérations financières ayant eu lieu durant l'année financière, étayées par les pièces justificatives appropriées peuvent diminuer de beaucoup le temps et les frais engagés dans la préparation d'une vérification annuelle de fin d'exercice (31 mars).

2.1 Avances de voyage

Lorsqu'un déplacement a été autorisé, le gestionnaire de la bande peut autoriser une avance suffisante pour faire face aux dépenses prévues. Une demande de chèque est préparée au nom de l'employé, indiquant le montant demandé, le but du déplacement et le numéro de fonction auquel on doit imputer l'avance.

Après avoir été autorisé par le gestionnaire de la bande, le chèque sera reporté sur la fiche de contrôle budgétaire comme une augmentation des dépenses et une diminution du solde. Le chèque est porté au débit de la fonction pertinente du journal et sur la fiche de compte déplacement du grand livre général. Puis, dans le journal, le montant de l'avance sera inscrit comme débit dans le grand livre auxiliaire.

2.2 Remboursement des frais de déplacement

Dès son retour d'un déplacement, l'employé doit préparer une demande de remboursement des frais de déplacement conformément à l'échelle applicable des indemnités et présenter les reçus demandés. (Une deuxième avance ne sera pas autorisée avant que l'avance précédente soit entièrement comptabilisée.)

La demande de remboursement est présentée au gestionnaire de la bande afin qu'il en approuve le paiement et ensuite transmise au comptable/contrôleur. Si le montant de la demande dépasse celui de l'avance, le comptable/contrôleur inscrira à côté du numéro de fonction au recto de la demande, une écriture de débit au montant de la demande et une écriture de crédit au montant de l'avance. La différence donnera le montant du chèque à émettre et ce montant doit être indiqué également au recto de la demande de remboursement.

Puis, à l'aide de la demande de remboursement, les écritures de débit et de crédit sont reportées sur la fiche de contrôle budgétaire. Lorsque le chèque est émis, le montant des débits et des crédits est enregistré dans le journal et sur la fiche de compte du grand livre. Du journal des chèques, une écriture de crédit est ensuite inscrite dans le grand livre auxiliaire des avances.

Lorsque le montant de la demande est inférieur à celui de l'avance, l'employé doit rembourser immédiatement la différence. Le comptable/contrôleur enregistrera au recto de la demande l'écriture de débit au montant de la demande et une écriture de crédit du même montant applicable à l'avance. La demande sera traitée comme une note de crédit et utilisée comme source de report des débits et des crédits sur la fiche de contrôle budgétaire et sur la fiche de compte du grand livre général. Un report créditeur sera effectué dans le grand livre des avances. La rentrée englobant le montant du remboursement sera reportée dans le journal des recettes et sur la fiche de compte du grand livre général. A l'aide du journal, un report créditeur sera effectué dans le grand livre auxiliaire des avances.

2.3 Demandes de remboursement des frais de déplacement recouvrables

Lorsqu'une avance de déplacement est accordée, et par la suite remboursée par un autre service ou organisme, la demande de chèque doit porter la mention suivante sous le titre de la sous-fonction, "Recouvrable - (nom de l'organisme)".

Une autre fiche de compte sera établie dans le grand livre et intitulée "Comptes débiteurs - (nom de l'organisme)". Lorsque la demande de remboursement des frais de déplacement est préparée, le comptable/contrôleur utilisera le tableau des indemnités applicables à cet organisme et non celles qui sont autorisées par le conseil de bande.

2.4 Avances sur le salaire (applicables uniquement lorsque le conseil a autorisé les avances sur le salaire)

Le gestionnaire de la bande peut autoriser des avances sur le salaire aux employés à temps plein dans des circonstances spéciales. Les avances sur le salaire ne doivent pas dépasser 80 % du montant dû à l'employé au moment de la demande et doivent être arrondies au dollar près.

Une demande de chèque sera préparée afin d'être autorisée par le gestionnaire de la bande. Le comptable/contrôleur reportera le montant sur la fiche de contrôle budgétaire. Lorsque le chèque est émis, des écritures seront effectuées dans le journal et sur la fiche de fonction du grand livre général. On indiquera "avance" à côté de ces écritures. Du journal, un report débiteur sera effectué dans le grand livre des avances.

L'avance sera recouvrée au prochain chèque de paye. Le montant brut de la paye sera inscrit comme débit et le montant de l'avance remboursée sera inscrit comme crédit sur la fiche de contrôle budgétaire. Lorsque le chèque sera émis, les écritures de débit et de crédit seront enregistrées dans le journal et sur la fiche de compte du grand livre général. Un crédit sera reporté du journal au grand livre des avances.

2.5 Prêts

Les fonds qui proviennent du ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada ne doivent pas être utilisés afin de consentir des prêts (Circulaire de programme D-4, 1976 et circulaire du Conseil du Trésor, 1987-43). Les prêts consentis au cours des années antérieures doivent être enregistrés dans un grand livre des prêts non remboursés et un compte collectif portant le même

titre dans le grand livre général. On doit tout tenter pour assurer la perception des prêts en souffrance. Lors de la réception d'un paiement s'appliquant à un prêt, un reçu est émis. Le montant du paiement sera reporté comme crédit dans le journal des recettes et dans la fiche de contrôle des prêts non remboursés du grand livre général. Du journal, un crédit sera reporté dans le grand livre des prêts non remboursés.

2.6 Stocks

Des fiches de stocks doivent être tenues pour mémoire pour toutes les terres, les immeubles, les véhicules, l'équipement et autres biens achetés pour la bande. Lorsqu'un article est acheté, une photocopie de la facture afférente doit être placée dans un dossier intitulé "Biens ayant été achetés". A la fin de l'année financière, ces photocopies doivent être triées par service et par catégorie en vue d'établir des listes de stocks et d'identifier chaque article et son coût.

Ces listes doivent être conservées par le comptable/contrôleur dans un dossier intitulé "Immobilisations". Régulièrement, le gestionnaire de la bande et un conseiller de la bande, à tour de rôle, doivent vérifier l'existence des articles énumérés et préparer une liste des articles manquants, désuets ou hors d'usage afin d'en autoriser la radiation par le conseil de bande. Lorsque cette autorisation est obtenue, les articles doivent être supprimés des listes et le numéro de la résolution du conseil de bande qui approuve la radiation doit être indiqué.

2.7 Comptes créditeurs

Lorsque le comptable/contrôleur reçoit les factures dont le paiement a été autorisé, ces dernières sont vérifiées, enregistrées sur le bon de commande, le cas échéant, et reportées comme dépenses sur la fiche de contrôle budgétaire.

Les factures vérifiées sont enregistrées simultanément dans le journal des factures dans la colonne des comptes créditeurs à titre de crédit et portées au débit des diverses fiches de comptes du grand livre général. Elles seront ensuite conservées dans le dossier des comptes créditeurs non réglés jusqu'à la date prévue du paiement.

A partir du journal des factures, des reports créditeurs seront effectués dans les comptes individuels du grand livre auxiliaire des comptes créditeurs. Lorsque des chèques sont émis aux fins de paiement, des reports débiteurs seront automatiquement effectués dans le journal des chèques et sur la fiche de contrôle des comptes créditeurs du grand livre général. A l'aide du journal, des écritures de débit seront effectuées aux comptes individuels du grand livre auxiliaire des comptes créditeurs. A la fin de chaque mois, le total des comptes de ce livre sera équilibré au compte collectif du grand livre général.

2.8 Comptes débiteurs

La plupart des comptes débiteurs des bandes sont les factures des services municipaux des membres de la bande, les prêts et les avances. Certains conseils de bande ont demandé que les montants dus aux services municipaux soient remboursés à l'aide de retenues à la source sur les chèques d'aide sociale ou les chèques des employés de la bande. Lorsque cela s'avère impossible,

on peut émettre des factures.

a) Services municipaux (services d'eau et d'égouts, cueillette des ordures)

Avant la fin de chaque mois, le comptable/contrôleur doit préparer un état récapitulatif des services municipaux en quatre exemplaires qui donne le nom de l'occupant et la source de ce recouvrement, soit la liste de paye de l'administration, celle de l'éducation, la liste de paye de l'aide sociale ou une facture. Chaque colonne sera additionnée à la verticale et à l'horizontale. Le total sera reporté en entier aux comptes débiteurs - services municipaux, et des reports créditeurs seront effectués sur les fiches de comptes recettes - services d'aqueduc, ou recettes - cueillette des ordures, etc.

Lors de la préparation de la liste nominative de l'aide sociale, les retenues des services municipaux seront enregistrées. (Il s'agit en réalité de paiements anticipés, puisque l'aide sociale est payée à l'avance.) Lorsque les chèques en question seront préparés, le journal et les fiches de compte indiqueront les montants retenus. Le total des retenues sera reporté comme crédit à comptes débiteurs - services municipaux, dans le grand livre général. Un exemplaire de l'état récapitulatif des services municipaux sera joint à l'état nominatif de l'aide sociale.

Les retenues relatives aux services municipaux seront effectuées sur les premières listes de paye qui suivent le premier de chaque mois. Une copie de l'état récapitulatif des services municipaux sera jointe à la liste de paye. Le total des retenues sera porté au crédit de comptes débiteurs - services municipaux, sur l'état récapitulatif de la paye. Lorsqu'aucune retenue n'est effectuée sur les listes de paye ou sur la liste de l'aide sociale, une facture est émise et livrée à l'occupant.

b) Autres services

Des factures seront également émises afin de facturer les organismes extérieurs pour services rendus. Lorsque des sommes d'argent sont échues à la bande pour une raison ou pour une autre, le comptable/contrôleur préparera une facture en double, avec le nom et l'adresse du débiteur, la date de la facture, le numéro de série de la facture, la description des biens et services fournis et le montant dû.

L'original sera envoyé au débiteur et le double sera conservé par le comptable/contrôleur et classé par ordre numérique. Les factures seront inscrites comme débit aux comptes débiteurs et comme crédit sur la fiche de compte applicable du grand livre général. Des reports individuels seront effectués du journal au grand livre auxiliaire des comptes débiteurs.

Lorsqu'on reçoit le paiement d'une facture, un reçu est émis et est enregistré dans le journal des recettes comme crédit des comptes débiteurs et débit des liquidités. Les reports créditeurs seront effectués aux comptes débiteurs du grand livre auxiliaire.

c) Comptes débiteurs en souffrance

Examen de fin de mois
A la fin de chaque mois, le comptable/contrôleur examine le grand livre auxiliaire des comptes

débiteurs. Tout montant en souffrance de plus de 30 jours sera inscrit sur un relevé et envoyé au client.

Lettres de rappel
Lorsque l'examen des comptes débiteurs indique qu'un compte est en souffrance depuis plus de 90 jours, une lettre est envoyée au débiteur.

Recouvrement des comptes en souffrance
Des mesures rapides et énergiques doivent être prises afin de recouvrer les comptes débiteurs. Lorsqu'aucune suite satisfaisante n'est donnée à une lettre de rappel, le gestionnaire de la bande doit examiner la situation. Lorsque le débiteur est membre de la bande, le gestionnaire de la bande recommandera l'établissement d'un calendrier de remboursement par mode de retenues des sommes d'argent dues à la bande. Le calendrier de remboursement sera ensuite transmis au conseil de bande pour qu'il l'approuve par l'intermédiaire d'une résolution du conseil de bande. Lorsque le comptable/ contrôleur aura reçu un exemplaire de la résolution, il commencera à effectuer les retenues sur le premier paiement disponible.

2.9 Écritures de journal

Les écritures de régularisation de journal servent à corriger des erreurs qui se sont glissées dans le report au grand livre général ou à enregistrer tout renseignement financier non obtenu par chèque, reçu, etc., notamment l'inscription des frais bancaires. Toutes les écritures de journal doivent être expliquées et appuyées par les documents pertinents.

Comme documents financiers, les écritures de journal revêtent autant d'importance que les reçus, les chèques, les dépôts bancaires et doivent être approuvées par une personne autorisée. Les écritures de journal portent des numéros enregistrés dans le livre-journal et sont reportées dans le grand livre général à chaque mois. Les factures doivent être classées dans un endroit sûr, avec les pièces justificatives des chèques, les reçus, etc.

X. MODIFICATIONS

Cette partie propose une politique en vue d'apporter des modifications au Guide d'administration financière des bandes.

1. Les modifications relatives à ces règles doivent être approuvées par la majorité des membres du conseil.

2. Les modifications proposées à toute partie de ces règles doivent être présentées au conseil afin qu'il les examine. Le conseil prévoira une période d'un mois pour examiner les modifications avant de les déposer devant le conseil pour qu'il les approuve.

3. Lorsque tous les membres du conseil acceptent à l'unanimité de renoncer à la période d'examen d'un mois, lors d'une réunion du conseil convoquée en bonne et due forme, les modifications sont immédiatement passées aux voix.

4. Le chef et le conseil de bande examineront ce guide à chaque année et y apporteront les modifications jugées nécessaires.

5. Le gestionnaire de la bande veillera à ce que ce guide soit mis à jour conformément aux résolutions adoptées lors des réunions du conseil de bande.

ANNEXE I :

1. **MODÈLE D'UNE LETTRE D'INVITATION À SOUMISSIONNER DESTINÉE AUX VÉRIFICATEURS**

2. **MODÈLE D'UNE LETTRE DE NOMINATION DU VÉRIFICATEUR**

1. MODÈLE D'UNE LETTRE D'INVITATION À SOUMISSIONNER DESTINÉE AUX VÉRIFICATEURS
(Cette lettre sera dactylographiée sur du papier à en-tête de la bande.)

Le 15 septembre 1990

ABC Accounting Firm
221, avenue Lansdowne
Quelque part, Canada
S7K 0W0

Messieurs,

Le chef et le conseil de la bande indienne _____ envisagent de nommer un vérificateur pour l'année financière qui prendra fin le 31 mars 1991. Le chef et le conseil m'ont demandé de solliciter des propositions auprès des vérificateurs que cette nomination intéresserait.

La bande _____ est située à _____. L'état des revenus de la bande au 31 mars 1990 établissait les revenus bruts à plus de _____ millions de dollars pour cet exercice.

Le vérificateur retenu devra garantir que la vérification sera terminée avant ou le 30 juin 1991, à la condition que la bande lui fournisse les renseignements nécessaires en temps opportun.

Si vous êtes intéressé à obtenir plus de renseignements sur la bande et notre système comptable, veuillez communiquer avec les personnes suivantes :

_____ (gestionnaire de la bande) - numéro de téléphone

_____ (comptable/contrôleur de la bande) - numéro de téléphone

Toutes les soumissions doivent être déposées au bureau de la bande au plus tard le _____ 1990. Les soumissions seront ensuite étudiées et la nomination sera annoncée lors de la prochaine réunion du conseil de bande.

Veuillez agréer, messieurs, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

_____
Gestionnaire de la bande

2. MODÈLE D'UNE LETTRE DE NOMINATION DU VÉRIFICATEUR
(Cette lettre sera dactylographiée sur du papier à en-tête de la bande.)

Le 2 novembre 1990

ABC Accounting Firm
221, avenue Lansdowne
Quelque part, Canada
S7K 0W0

Monsieur,

Le chef et le conseil de la bande indienne de _____ ont choisi votre cabinet pour effectuer la vérification des registres et des livres comptables de notre bande pour l'année financière se terminant le 31 mars 1991. L'état financier vérifié sera utilisé pour rendre compte à nos membres de l'utilisation des fonds de la bande et montrer aux organismes de financement que les contributions financières accordées à la bande ont été utilisées aux fins prévues.

A titre de vérificateur de la bande de _____, vous aurez accès, à des heures raisonnables, à tous les dossiers, documents, registres, livres comptables et pièces justificatives que vous souhaitez vérifier. Vous serez tenu d'effectuer la liste complémentaire de vérification et de suivre les lignes directrices sur la vérification du Guide de vérification financière des Premières nations du ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada.

Votre travail vous permettra de dire si, à votre avis, l'état financier du fonds des opérations de notre bande traduit assez bien la situation financière de la bande ainsi que les résultats des activités de la période faisant l'objet de la vérification conformément aux principes comptables généralement reconnus et appliqués de façon conforme à la période précédente. Vous êtes également prié de formuler toute recommandation que vous jugerez pertinente sur le système comptable et financier de la bande.

Nous vous demandons d'établir un calendrier de vos travaux de manière à permettre au conseil de bande de discuter et de présenter l'état financier avant le 30 juin. Les signatures du chef, du gestionnaire de la bande et du quorum des conseillers, au bas du bilan, témoigneront de l'acceptation par le conseil de bande de l'état financier vérifié.

Dans l'attente d'une réponse de votre part, nous vous prions d'agréer, monsieur, nos salutations distinguées.

Chef _____
Bande de _____