

# Audit des processus de SAC pour soutenir la participation aux subventions de dix ans

Rapport d'audit interne

Préparé par la Direction générale des services de vérification et d'assurance

Septembre 2022



Indigenous Services  
Canada

Services aux  
Autochtones Canada

Canada

# TABLE DES MATIÈRES

<b>ACRONYMES</b> .....	<b>II</b>
<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. CONTEXTE</b> .....	<b>4</b>
<b>2. À PROPOS DE L'AUDIT</b> .....	<b>7</b>
2.1 <i>Pourquoi est-ce important?</i> .....	8
2.2 <i>Objectif de l'audit</i> .....	8
2.3 <i>Portée de l'audit</i> .....	8
2.4 <i>Approche et méthodologie de l'audit</i> .....	9
<b>3. PRINCIPALES CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>10</b>
3.1 <i>Activités de sensibilisation et de renforcement des capacités</i> .....	10
3.2 <i>Admissibilité initiale</i> .....	13
3.3 <i>Admissibilité continue</i> .....	15
<b>4. CONCLUSION</b> .....	<b>16</b>
<b>5. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION</b> .....	<b>17</b>
<b>ANNEXE A : CRITÈRES D'AUDIT</b> .....	<b>30</b>

## ACRONYMES

APN	Assemblée des Premières Nations
CGF	Conseil de gestion financière des Premières Nations
DGSPNI	Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuits
DI	Déclaration d'intérêt
DPFRE	Dirigeant principal des finances, des résultats et de l'exécution
LAF	Loi sur l'administration financière
NRF	Nouvelle relation financière
OR	Opérations régionales
PDPI	Programme de développement professionnel et institutionnel
PE	Protocole d'entente
PSP	Politique stratégique et partenariats
RAF	Règlement sur l'administration financière
RCAANC	Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada
SAC	Services aux Autochtones Canada
SCPT	Services consultatifs en paiements de transfert

# RÉSUMÉ

## Contexte

Le gouvernement du Canada collabore avec l'Assemblée des Premières Nations (APN) afin d'établir une nouvelle relation financière (NRF) qui assurera un financement adéquat, prévisible, souple et durable pour les collectivités des Premières Nations.

Le gouvernement du Canada et l'APN reconnaissent tous deux la nécessité d'améliorer la relation financière, qui constituera un élément clé pour éliminer les disparités et les iniquités socioéconomiques qui existent entre les membres des Premières Nations et le reste des Canadiens. À cette fin, le gouvernement du Canada s'est engagé à donner suite aux recommandations prioritaires qui découlent du rapport conjoint de 2017 de l'APN et de Services aux Autochtones Canada (SAC) intitulé UNE NOUVELLE APPROCHE : Co-développement d'une nouvelle relation financière entre le Canada et les Premières Nations, lequel comprend les recommandations suivantes :

1. établir un comité consultatif sur les relations financières;
- 2. créer des subventions de dix ans pour les Premières Nations admissibles;**
3. élaborer conjointement une approche pour abroger la *Loi sur la transparence financière des Premières Nations*;
4. remplacer la Politique de prévention et gestion des manquements.

Dans le cadre des recommandations prioritaires, SAC s'était engagé à prendre des mesures immédiates afin de créer des subventions de dix ans renouvelables (« la subvention ») pour les Premières Nations admissibles.

La subvention procure un certain nombre d'avantages importants, notamment :

- la souplesse nécessaire pour élaborer et fournir des services;
- la souplesse nécessaire pour attribuer, gérer et utiliser le financement afin de mieux répondre aux besoins locaux et de mieux tenir compte de l'évolution des circonstances et des priorités;
- la capacité de conserver les fonds non dépensés;
- une indexation annuelle fondée sur l'inflation et la croissance de la population à compter de 2021-2022;
- une réduction du fardeau administratif et des rapports.

Un élément supplémentaire du processus de subvention est le recours au Conseil de gestion financière des Premières Nations (CGF) pour évaluer l'admissibilité à la subvention. Les critères d'admissibilité ont été établis en fonction d'un certain nombre de normes du CGF.

En février 2022, le Ministère avait conclu des ententes de subvention NRF avec 117 Premières Nations.

## **Pourquoi est-ce important?**

Pour les Premières Nations, la mise en œuvre de la subvention de dix ans constitue une étape concrète vers l'obtention d'un financement souple et prévisible qui répond à leurs besoins et à leurs priorités. Pour SAC, la mise en œuvre de la subvention de dix ans témoigne de l'engagement à établir une nouvelle relation avec les Premières Nations. La réalisation de cet audit permet d'évaluer le processus établi par le Ministère pour mobiliser les Premières Nations admissibles et celles qui souhaitent participer à la subvention de dix ans, ainsi que d'évaluer les processus en place pour soutenir la subvention de dix ans.

## **Ce que nous avons examiné**

L'audit a porté sur les processus et les contrôles qui appuient l'évaluation des activités de sensibilisation, l'admissibilité initiale et continue des Premières Nations et les activités de renforcement des capacités liées à la subvention, en fonction des renseignements fournis par la direction. Celle-ci a visé la période allant d'avril 2019 à février 2022. Elle n'a pas porté sur les activités et les évaluations réalisées par le CGF en ce qui concerne l'évaluation, l'admissibilité et la conformité des Premières Nations.

## **Ce que nous avons constaté**

### **Observations positives**

L'audit a permis de relever les observations positives suivantes :

- le Ministère a élaboré un guide de fonctionnement qui fournit un cadre pour la mise en œuvre de la subvention;
- le Ministère a collaboré avec des intervenants comme l'APN et le CGF, qui sont essentiels à la mise en œuvre efficace et à l'élaboration continue de la politique de la subvention;
- le Ministère a procédé à la mise en œuvre de la subvention et a par la suite déployé des efforts de sensibilisation pour inciter les Premières Nations à participer à la subvention;
- une orientation sur le processus lié aux mises à l'essai relatives à l'admissibilité initiale et continue a été élaborée.

### **Possibilités d'amélioration**

Ayant déterminé des possibilités d'amélioration des pratiques et des processus de contrôle de gestion, l'équipe d'audit formule les recommandations suivantes :

1. Le sous-ministre adjoint (SMA) du Secteur de la politique stratégique et des partenariats (SPSP) devrait veiller à ce que les rôles distincts de la PSP et des bureaux régionaux dans les activités de sensibilisation et le processus de subvention en général soient bien

compris, tout en veillant à ce que les documents de sensibilisation fournis aux Premières Nations soient uniformes d'une région à l'autre et contiennent suffisamment de détails sur la façon dont la subvention diffère des autres modèles de financement, y compris ses avantages à court et à long terme.

2. Le SMA du SPSP devrait veiller à ce que les ressources de renforcement des capacités destinées aux Premières Nations soient définies et liées aux critères d'admissibilité respectifs et clairement communiquées aux Premières Nations dans les documents de sensibilisation – il s'agit notamment d'établir et de mettre en œuvre une approche permettant de recueillir, de suivre et d'analyser les résultats des activités de sensibilisation et les besoins en matière de renforcement des capacités, et d'utiliser ces renseignements pour adapter les documents de sensibilisation, déterminer les besoins en matière de renforcement des capacités et faciliter l'amélioration continue.
3. Le SMA du SPSP devrait élaborer une justification normalisée fondée sur le risque pour les secteurs évalués par le comité d'examen de l'admissibilité aux subventions de SAC afin de s'assurer que les secteurs de risque appropriés sont évalués par ce dernier – cela devrait être fait de manière à fournir une orientation pour la détermination et l'évaluation des risques pour les membres du comité dans le cadre du processus du contrôle préalable du comité d'examen de l'admissibilité aux subventions.
4. Le SMA du SPSP devrait travailler avec les intervenants concernés et établir un cadre qui permet de suivre et de surveiller l'état des activités d'évaluation de l'admissibilité continue pour toutes les Premières Nations participantes et de gérer efficacement les risques associés au rendement limité des activités de surveillance.
5. Le SMA du SPSP devrait collaborer avec les intervenants concernés pour évaluer le type et le niveau de risque que prend le Ministère en raison des problèmes liés à la réalisation des évaluations en cours au moment du présent audit – une fois le niveau de risque déterminé, des plans d'atténuation doivent être établis et mis en œuvre, au besoin.
6. Le SMA du SPSP devrait veiller à ce que le comité d'examen de l'admissibilité aux subventions fasse partie du processus d'examen de l'admissibilité continue, de sorte que les risques qui ont été examinés par le comité au moment de l'évaluation de l'admissibilité initiale continuent d'être évalués.

## Conclusion générale

Les objectifs de l'initiative relative à la NRF sont clairs et mettent en évidence les avantages attendus pour les Premières Nations. Un élément clé pour assurer l'application de la NRF est la mise en œuvre de la subvention, qui vise à donner aux Premières Nations une souplesse globale en matière de gestion des fonds et à réduire les exigences en matière de production de rapports. Le Ministère a beaucoup travaillé à l'élaboration d'un cadre pour la mise en œuvre de la subvention, et la collaboration avec les intervenants, y compris l'APN et le CGF, s'est poursuivie et appuie la mise en œuvre de la subvention.

Cependant, l'audit a permis de révéler que, bien qu'un cadre et une orientation soient en place, il existe encore des lacunes en ce qui concerne la mise en œuvre dans les domaines de la

sensibilisation, du renforcement des capacités, de l'admissibilité initiale et continue et de la détermination des stratégies d'atténuation des risques en ce qui concerne les évaluations de l'admissibilité continue qui ne peuvent être réalisées. Il est également possible de rallier les régions et d'améliorer la communication, car l'audit a permis de constater des lacunes dans la compréhension des rôles et des responsabilités en ce qui a trait à la mise en œuvre des éléments de la subvention.

Il convient de noter que le travail du Secrétariat de la NRF sur la subvention a été touché par la pandémie de COVID-19. La première cohorte de Premières Nations s'est inscrite à la subvention en 2019 et, au début de 2020, la pandémie avait fait son apparition, ce qui a entraîné des assouplissements des politiques en matière de production de rapports et une interruption générale du travail.

## Énoncé de conformité

L'audit est conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des auditeurs internes et à la Politique sur l'audit interne du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

## Réponse de la direction

La direction approuve les constatations. Elle a accepté les recommandations contenues dans le rapport et élaboré un plan d'action afin d'y répondre. Ce plan d'action est inclus dans le présent rapport.

## 1. CONTEXTE

Le gouvernement du Canada collabore avec l'APN afin d'établir une NRF qui assurera un financement adéquat, prévisible et durable pour les collectivités des Premières Nations. Le gouvernement du Canada et l'APN ont tous deux reconnu la nécessité d'améliorer la relation financière, qui constituera un élément clé pour éliminer les disparités et les iniquités socioéconomiques qui existent entre les membres des Premières Nations et le reste des Canadiens. À cette fin, le gouvernement du Canada s'est engagé à donner suite aux recommandations prioritaires qui découlent du rapport conjoint de 2017 de l'APN et de SAC intitulé *Une nouvelle approche : Co-développement d'une nouvelle relation financière entre le Canada et les Premières Nations*, lequel comprend les recommandations suivantes :

1. établir un comité consultatif sur les relations financières;
- 2. créer des subventions de dix ans pour les Premières Nations admissibles;**
3. élaborer conjointement une approche pour abroger la *Loi sur la transparence financière des Premières Nations*;
4. remplacer la Politique de prévention et gestion des manquements.

Dans le cadre des recommandations prioritaires, SAC s'était engagé à prendre des mesures immédiates afin de créer des subventions pour les Premières Nations admissibles. La subvention a été offerte pour la première fois pour l'exercice 2019-2020 avec une date d'entrée en vigueur fixée au 1<sup>er</sup> avril 2019, et l'admissibilité au financement est limitée aux Premières Nations en vertu de la *Loi sur les Indiens* et ne comprend pas les conseils tribaux et les autres entités autochtones.

La subvention s'efforce de procurer un certain nombre d'avantages importants, notamment :

- la souplesse nécessaire pour élaborer et fournir des services;
- la souplesse nécessaire pour verser, gérer et utiliser le financement afin de mieux répondre aux besoins locaux et de mieux tenir compte de l'évolution des circonstances et des priorités;
- la capacité de conserver les fonds non dépensés;
- une indexation annuelle fondée sur l'inflation et la croissance de la population à compter de 2021-2022;
- une réduction du fardeau administratif et redditionnel.

Un élément supplémentaire du processus de subvention est le recours au CGF pour évaluer l'admissibilité à la subvention. Les critères d'admissibilité ont été établis en fonction d'un certain nombre de normes du CGF.

En février 2022, le Ministère avait conclu des ententes de subvention avec 117 Premières Nations. Le tableau suivant présente le nombre de subventions par région.

Région	Nombre de Premières Nations ayant conclu des ententes de subvention de dix ans
Colombie-Britannique	60
Ontario	19
Saskatchewan	13
Atlantique	11
Manitoba	9
Québec	4
Alberta	1
<b>Total</b>	<b>117</b>

### Caractéristiques de la subvention de dix ans – NRF

La portée des programmes admissibles par lesquels le financement est fourni aux Premières Nations dans le cadre de la subvention englobe les 11 secteurs de prestation de services suivants :

1. le financement du soutien des bandes;
2. les avantages sociaux des employés;



3. les immobilisations et l'entretien;
4. l'aide au revenu;
5. l'aide à la vie autonome;
6. l'éducation primaire et secondaire;
7. l'éducation postsecondaire;
8. les soins de santé primaires, sauf en Colombie-Britannique;
9. le soutien à l'infrastructure de santé;
10. le Programme des services relatifs aux terres et au développement économique;
11. l'administration des inscriptions.

Il convient de noter que le financement n'est pas accordé à toutes les Premières Nations participantes dans le cadre de tous les programmes.

### **Rôle du Conseil de gestion financière des Premières Nations**

Un protocole d'entente (PE) a été établi le 6 novembre 2018 entre le CGF et le gouvernement du Canada. Dans le cadre de ce PE, le CGF a accepté le rôle d'évaluer si une Première Nation répond aux critères d'admissibilité à une subvention, au nom de SAC.

La subvention de dix ans est offerte aux Premières Nations qui présentent une demande et répondent aux exigences en matière d'admissibilité. Ces dernières, mises au point conjointement par le Ministère, l'APN et le CGF, évaluent le rendement financier et les structures de gouvernance des bénéficiaires.

Les critères d'admissibilités sont les suivants :

- disposer d'une loi sur l'administration financière (LAF) ou d'un règlement sur l'administration financière (RAF) qui répond aux normes élaborées conjointement en matière d'admissibilité aux subventions;
- respecter les ratios de rendement financier prescrits, en fonction des calculs du CGF.

Les exigences en matière d'admissibilité sont fondées sur les normes convenues pour les certifications en matière de gestion financière. Le CGF procède à l'analyse de l'admissibilité des Premières Nations en évaluant les états financiers vérifiés des cinq années précédentes et en vérifiant que les LAF ou les RAF des Premières Nations sont conformes aux normes du CGF pour de telles lois, les exigences en matière de dispositions particulières d'une LAF ou d'un RAF énumérées dans le modèle d'entente de financement de SAC. Il fournit également une certification des systèmes de gestion financière (SGF), qui atteste de l'utilisation de bonnes pratiques de gouvernance et de finances, comme il est indiqué dans la LAF de la Première Nation.

Le CGF fournit les résultats de l'évaluation de l'admissibilité au Ministère (Secrétariat de la NRF), puis le comité d'examen de l'admissibilité aux subventions discute des résultats de l'évaluation,

examine d'autres secteurs de risque et prépare une recommandation à l'intention de la ministre des Services aux Autochtones (la ministre), qui prend la décision définitive d'offrir l'entente de subvention.

Le CGF appuie également la mise en œuvre par SAC de l'évaluation des risques élaborée conjointement et des activités de surveillance de l'admissibilité continue nécessaires pour continuer de recevoir la subvention.

## **Rôles et responsabilités du Ministère**

Le Secrétariat de la NRF, qui relève du SPSP, est chargé de superviser et de diriger la mise en œuvre de la subvention. Plus précisément, le Secrétariat de la NRF est responsable de l'élaboration des politiques, de la coordination des renseignements sur l'admissibilité, de l'évaluation des risques des candidats potentiels, des activités de surveillance de l'admissibilité continue et de l'élaboration de lignes directrices opérationnelles et de produits d'information.

Les Services consultatifs en paiements de transfert (SCPT) au sein du Secteur du dirigeant principal des finances, des résultats et de l'exécution (DPFRE) appuient la mise en œuvre en élaborant les sections relatives aux subventions du modèle d'entente globale de financement du Ministère. De plus, le DPFRE est également responsable d'offrir du soutien lors des examens de l'admissibilité des bénéficiaires potentiels réalisés par le comité d'examen de l'admissibilité aux subventions.

Les membres du secteur des opérations régionales (OR) et de la Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuits (DGSPNI) sont responsables de soutenir les activités administratives tout au long du cycle de vie de la subvention, notamment en appuyant la décision de la ministre d'offrir l'entente de subvention. Cela comprend l'envoi de lettres d'appel aux Premières Nations, en fonction des documents élaborés et fournis par le Secrétariat de la NRF, et les rencontres avec les bénéficiaires intéressés pour répondre à leurs questions et préoccupations sur les ententes de subvention. Pour ce qui est de l'évaluation et de l'admissibilité continue, les OR et la DGSPNI apportent leur contribution aux examens de l'admissibilité initiale, appuient la réalisation de la surveillance de l'admissibilité continue et communiquent avec les Premières Nations au sujet du soutien au renforcement des capacités.

Le Ministère a élaboré conjointement le Guide opérationnel de la subvention (le « Guide opérationnel ») avec le CGF et l'APN, qui définit les principales activités et les rôles et responsabilités correspondants liés à la subvention. Le Guide opérationnel a été rédigé et presque achevé en juin 2021, mais il demeure à l'état d'ébauche depuis février 2022.

## **2. À PROPOS DE L'AUDIT**

L'audit des processus de SAC vise à appuyer la participation aux subventions de dix ans dans le cadre du Plan d'audit axé sur les risques de Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada (RCAANC) et de SAC de 2021-2022 à 2022-2023. Cet audit était l'un des deux audits qui ont découlé de l'ancien audit des mécanismes de financement.

## 2.1 Pourquoi est-ce important?

Pour les Premières Nations, la mise en œuvre de la subvention constitue une étape concrète vers l'obtention d'un financement souple et prévisible qui répond à leurs besoins et à leurs priorités. Pour SAC, la mise en œuvre de la subvention de dix ans témoigne de l'engagement à établir une nouvelle relation avec les Premières Nations. La réalisation de cet audit permet d'évaluer le processus établi par le Ministère pour mobiliser les Premières Nations admissibles et celles qui souhaitent participer à la subvention, ainsi que d'évaluer les processus internes en place pour soutenir la subvention.

## 2.2 Objectif de l'audit

L'audit a pour objectif de fournir l'assurance que les activités du Ministère appuient l'évaluation de l'admissibilité initiale et continue des Premières Nations qui reçoivent la subvention et qu'elles appuient également les Premières Nations qui pourraient souhaiter la recevoir et qui n'ont pas encore manifesté d'intérêt envers cette subvention.

## 2.3 Portée de l'audit

L'audit a porté sur les processus et les contrôles qui appuient l'évaluation des activités de sensibilisation, l'admissibilité initiale et continue des Premières Nations et les activités de renforcement des capacités liées à la subvention, en fonction des renseignements fournis par la direction. Celle-ci a visé la période allant d'avril 2019 à février 2022.

L'audit a porté sur les travaux du Secrétariat de la NRF (qui relève du SPSP), des OR, de la DGSPNI et du DPFRE. Le travail des partenaires externes, comme celui du CGF, n'a pas été examiné, car les activités des partenaires externes ne relèvent pas du mandat de la portée de l'audit.

Les bureaux régionaux sélectionnés dans le cadre de cet audit étaient ceux de la Colombie-Britannique, de l'Alberta, de l'Ontario, du Québec et de la région de l'Atlantique. Ces régions ont été sélectionnées en fonction du nombre de subventions accordées. L'audit a porté sur les régions ayant un taux élevé d'octroi de subventions et celles qui n'en ont pas accordé autant, ainsi que sur le travail qui en a découlé de la part des bureaux régionaux pour les activités de sensibilisation, les évaluations de l'admissibilité continue et le soutien au renforcement des capacités.

L'audit a porté sur l'évaluation des activités suivantes liées à la mise en œuvre et à l'opérationnalisation de la subvention.

- **Activités de sensibilisation :** Les Premières Nations reçoivent chaque année des communications et des renseignements de la part du Ministère, qui sollicite des déclarations d'intérêt (DI) pour participer à la subvention. Les activités de sensibilisation fournissent aux Premières Nations qui ne participent pas actuellement à la subvention de dix ans des renseignements qui leur permettent de prendre une décision éclairée quant à leur participation au nouveau programme.

- **Admissibilité initiale** : La subvention est offerte aux Premières Nations qui présentent une demande écrite et qui répondent aux exigences en matière d'admissibilité. Ces dernières, mises au point conjointement avec l'APN et le CGF, évaluent le rendement financier et la gouvernance financière des bénéficiaires. L'évaluation initiale de l'admissibilité de l'offre de subvention est effectuée par le CGF, qui fournit les résultats de l'évaluation de l'admissibilité au Ministère (Secrétariat de la NRF). Le comité d'examen de l'admissibilité aux subventions discute ensuite des résultats et examine d'autres secteurs de risque possible avant de préparer une recommandation à la ministre des Services aux Autochtones, laquelle prend la décision définitive d'offrir l'entente de subvention.
- **Admissibilité continue** : Pour continuer de recevoir une subvention, les bénéficiaires doivent démontrer qu'ils continuent de satisfaire aux exigences en matière d'admissibilité durant toute la durée de la subvention. Le CGF appuie SAC dans la mise en œuvre de l'évaluation de risques élaborée conjointement et des activités d'évaluation de l'admissibilité continue.
- **Activités et ressources de soutien au renforcement des capacités** : Le Ministère et le CGF offrent un soutien au renforcement des capacités aux Premières Nations afin d'appuyer l'élaboration et le maintien des exigences en matière d'admissibilité ainsi que la capacité de gouvernance.

L'audit ne comprenait pas la mise à l'essai des ententes de subvention individuelles. Elle a également exclu les activités et les évaluations effectuées par le CGF relativement à l'évaluation, à l'admissibilité et à la conformité des Premières Nations.

## 2.4 Approche et méthodologie de l'audit

L'audit a été mené conformément aux exigences de la Politique sur l'audit interne du Secrétariat du Conseil du Trésor et aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des auditeurs internes. Les auditeurs ont examiné suffisamment d'éléments probants pertinents et ont obtenu suffisamment de données pour fournir un niveau d'assurance raisonnable afin d'étayer leurs conclusions. L'approche adoptée pour atteindre l'objectif de l'audit consistait, entre autres, à établir des critères d'audit permettant de formuler des observations et de tirer des conclusions. Les critères d'audit sont énoncés à l'annexe A.

L'audit comprenait trois étapes : la planification, le déroulement et la production du rapport. Voici les principales techniques d'audit utilisées :

- les entrevues auprès des principaux intervenants participant à la conception et à l'octroi de la subvention;
- les passages en revue des activités de sensibilisation, des activités d'évaluation de l'admissibilité initiale et continue ainsi que des activités de renforcement des capacités et de soutien permanent;
- l'examen de la documentation, y compris les politiques, les procédures et les orientations visant à appuyer les intervenants responsables des activités liées au financement des subventions dans le cadre d'une entente globale de financement, la surveillance des

responsabilités et des flux de travail, les outils utilisés pour s'acquitter des responsabilités et le compte rendu des activités de surveillance des bénéficiaires et des résultats.

## **3. PRINCIPALES CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS**

### **3.1 Activités de sensibilisation et de renforcement des capacités**

La sensibilisation est un élément essentiel pour accroître la participation à la subvention. La communication doit être uniforme et claire, et mettre en évidence les éléments clés de la subvention ainsi que les raisons pour lesquelles la participation à celle-ci est avantageuse. Parallèlement à ces activités de sensibilisation, le Ministère devrait offrir un soutien au renforcement des capacités pour aider les Premières Nations qui sont intéressées, mais qui peuvent avoir des difficultés à satisfaire aux critères d'admissibilité.

Par conséquent, dans le cadre de l'audit, on s'attendait à ce que le Ministère mène des activités de sensibilisation afin de fournir des renseignements exacts sur la subvention et de susciter l'intérêt des Premières Nations qui ne s'y étaient pas encore inscrites. De plus, toujours dans le cadre de l'audit, on s'attendait à ce que les Premières Nations qui souhaitaient participer à la subvention et qui avaient également des besoins en matière de renforcement des capacités soient recensées par le Ministère et reçoivent le soutien ministériel disponible pour contribuer à assurer leur admissibilité à la subvention.

Le Ministère risquait de ne pas fournir suffisamment de renseignements sur la subvention aux Premières Nations dans le cadre de ses activités de sensibilisation, ce qui aurait une incidence sur la participation à la subvention. Le Ministère risquait également de rater une occasion de fournir un soutien au renforcement des capacités aux Premières Nations intéressées, mais qui ne seraient pas admissibles en raison de leurs besoins en la matière. En l'absence d'un soutien efficace en matière de sensibilisation et de renforcement des capacités, l'efficacité globale de l'initiative relative à la NRF serait influencée, car la participation à la subvention pourrait être limitée aux collectivités qui ont déjà la capacité de répondre aux critères d'admissibilité et de comprendre la subvention de dix ans.

## **CONSTATATIONS**

### **Activités de sensibilisation**

Le Guide opérationnel comprend une orientation sur les rôles et les responsabilités du Ministère en ce qui a trait à la communication avec les Premières Nations sur des questions comme l'envoi de lettres d'appel pour les DI dans le cadre de la subvention. Conformément au Guide opérationnel, le Ministère lance chaque année le processus de subvention en envoyant aux Premières Nations des lettres d'appel pour les DI.

Le Secrétariat de la NRF coordonne l'envoi des lettres d'appel pour le processus de DI, y compris l'élaboration d'un modèle de lettre et d'une foire aux questions, et les bureaux régionaux envoient ensuite les lettres d'appel pour la DI aux Premières Nations. En plus des lettres d'appel, des

renseignements supplémentaires sont fournis aux Premières Nations dans le cadre de leur processus de mobilisation pour les Premières Nations intéressées. À titre d'exemple, les bureaux régionaux fournissent une foire aux questions, présentent un dossier de présentation de la sensibilisation et ont tenu des séances d'information pour les Premières Nations avec des documents normalisés élaborés par le Secrétariat de la NRF.

Les renseignements présentés aux Premières Nations au sujet de la subvention dans les documents de sensibilisation étaient exacts; toutefois, certains détails importants manquaient dans les documents de sensibilisation normalisés. L'audit a permis de relever les lacunes suivantes en ce qui concerne les détails des documents de sensibilisation fournis aux régions et qui devaient être communiqués aux Premières Nations :

- les documents fournis aux bureaux régionaux ne comprenaient pas de ventilation détaillée des différences entre les modèles de financement des programmes de contribution traditionnels et le financement en vertu de la subvention, ce qui pourrait nuire à la capacité des bureaux régionaux de fournir aux Premières Nations tous les renseignements pertinents concernant les avantages de la subvention;
- les détails permettant de différencier les exigences en matière de production de rapports entre les modèles de financement existants et la subvention de dix ans étaient limités dans les documents de sensibilisation normalisés. Pour pallier ce manque d'information, une région a créé ses propres documents de sensibilisation personnalisés afin de fournir des renseignements plus adaptés pour présenter les comparaisons financières entre les structures de financement actuelles et la subvention de dix ans, mais ceux-ci ne sont pas partagés de façon uniforme entre les autres régions.

Les divers niveaux d'information fournis aux Premières Nations dans l'ensemble des régions ont une incidence sur l'uniformité des messages concernant la subvention de dix ans, ce qui pourrait nuire à ses taux de participation globaux. L'audit a révélé un manque de cohérence dans la compréhension entre les régions en ce qui concerne les activités de sensibilisation et ce que les régions devraient faire.

L'audit a également permis de constater que, bien que le suivi de l'intérêt manifesté par les Premières Nations admissibles ait été effectué, le Secrétariat de la NRF n'a pas élaboré ni communiqué d'outil ou de mécanisme permettant de suivre et de surveiller les résultats des activités de sensibilisation. Par conséquent, les résultats des activités de sensibilisation ne sont pas suivis, surveillés, ni utilisés pour améliorer la qualité et l'efficacité ultérieures des documents et des méthodes de sensibilisation. La collecte de commentaires auprès des bureaux régionaux, y compris les préoccupations soulevées par les Premières Nations non intéressées, pourrait servir à améliorer les documents de sensibilisation et la subvention de dix ans dans le but de répondre aux préoccupations et d'accroître les taux de participation. De plus, le suivi et la surveillance des activités de sensibilisation pourraient être utilisés pour élaborer un ciblage plus stratégique des Premières Nations qui pourraient être intéressées.

## **Ressources et soutien pour le renforcement des capacités**

L'équipe d'audit a constaté que les documents de sensibilisation comprenaient des renseignements généraux sur les ressources disponibles en matière de renforcement des

capacités que peuvent demander les Premières Nations qui ne répondent pas actuellement aux exigences en matière d'admissibilité, comme les ressources fournies par le CGF et le Programme de développement professionnel et institutionnel (PDPI) offert par le Ministère. Les renseignements contenus dans les documents de sensibilisation comprenaient une explication selon laquelle toutes les Premières Nations, y compris celles qui sont intéressées par la subvention, sont admissibles à présenter une demande de financement par projet dans le cadre du PDPI. L'audit n'a pas permis de déterminer si les ressources de renforcement des capacités indiquées sont effectivement pertinentes pour les besoins des Premières Nations qui tentent de répondre aux exigences très précises de la subvention. Aucune analyse n'a été effectuée pour établir un lien entre les exigences de la subvention et l'offre des ressources de renforcement des capacités mentionnées.

De plus, les Premières Nations peuvent ne pas savoir comment les ressources disponibles en matière de capacité peuvent les aider à satisfaire aux exigences en matière d'admissibilité, et les renseignements qui leur sont fournis sur le renforcement des capacités n'établissent pas un lien clair entre les exigences en matière d'admissibilité et les ressources disponibles en matière de renforcement des capacités. Ce type de lien entre les besoins et les ressources permettrait aux Premières Nations de savoir exactement où elles peuvent s'adresser pour obtenir le soutien dont elles ont besoin pour devenir admissibles.

Bien que le Secrétariat de la NRF assure le suivi des DI chaque année, il est possible de renforcer la détermination et le suivi des besoins de renforcement des capacités. Au moment de l'audit, aucune orientation n'était disponible concernant le suivi et la surveillance des Premières Nations qui reçoivent des ressources de renforcement des capacités pour répondre aux critères d'admissibilité, y compris les mécanismes de suivi. Cela signifie que peu de renseignements sont actuellement disponibles sur les Premières Nations qui pourraient avoir besoin d'un soutien au renforcement des capacités, sur le type de soutien dont elles ont besoin pour devenir admissibles et sur celles qui reçoivent actuellement un soutien au renforcement des capacités. Par conséquent, le Ministère n'a qu'un aperçu limité de la question de savoir si les mesures de soutien au renforcement des capacités fonctionnent comme prévu et aident les Premières Nations intéressées par la subvention à satisfaire aux exigences en matière d'admissibilité.

## **RECOMMANDATIONS**

1. Le SMA du SPSP devrait veiller à ce que les rôles distincts de la PSP et des bureaux régionaux dans les activités de sensibilisation et le processus de subvention en général soient bien compris, tout en veillant à ce que les documents de sensibilisation fournis aux Premières Nations soient uniformes d'une région à l'autre et contiennent suffisamment de détails sur la façon dont la subvention diffère des autres modèles de financement, y compris ses avantages à court et à long terme;
2. Le SMA du SPSP devrait veiller à ce que les ressources de renforcement des capacités destinées aux Premières Nations soient définies et liées aux critères d'admissibilité respectifs et clairement communiquées aux Premières Nations dans les documents de sensibilisation. Il s'agit notamment d'établir et de mettre en œuvre une approche permettant de recueillir, de suivre et d'analyser les résultats des activités de sensibilisation et les besoins en matière de renforcement des capacités, et d'utiliser ces renseignements



pour adapter les documents de sensibilisation, déterminer les besoins en matière de renforcement des capacités et faciliter l'amélioration continue.

## 3.2 Admissibilité initiale

La ministre détient le pouvoir d'approbation finale pour déterminer s'il y a lieu d'offrir la subvention à un bénéficiaire. Elle peut également décider d'imposer des conditions à une offre, notamment une surveillance accrue ou l'obligation d'obtenir une certification des SGF du CGF. Le processus de certification des SGF du CGF permet de vérifier la mise en œuvre de la LAF d'une Première Nation, y compris les dispositions relatives à l'admissibilité aux subventions.

Dans le cadre de l'audit, on s'attendait à ce que le Ministère cerne, évalue et communique systématiquement les risques liés à l'admissibilité dans le cadre du processus d'approbation des subventions, ainsi qu'à ce qu'un processus défini de règlement des différends soit mis en place pour solliciter les commentaires des intervenants concernés dans le cas où l'évaluation des risques par SAC ne concorde pas avec les résultats de l'examen du CGF.

À défaut de cerner et de communiquer les risques liés à l'admissibilité, des bénéficiaires inadmissibles pourraient participer à la subvention, ou une occasion de fournir un soutien au renforcement des capacités à une Première Nation intéressée qui aurait des besoins en la matière pourrait être ratée.

### CONSTATATIONS

Le Guide opérationnel, qui a été élaboré conjointement avec l'APN et le CGF, définit les attentes du Ministère en ce qui concerne son rôle pour appuyer la ministre dans la décision d'offrir ou non la subvention à un bénéficiaire. Plus précisément, on s'attend à ce que le Secrétariat de la NRF examine les renseignements fournis par le CGF et rencontre le comité d'examen de l'admissibilité aux subventions, qui comprend les membres de la haute direction du SPSP (présidence), du DPFRE, des OR et de la DGSPNI, ainsi qu'un représentant du Secteur de la vérification et de l'évaluation du Ministère. À l'heure actuelle, les Premières Nations qui sont admissibles au financement dans le cadre de la subvention sont limitées aux Premières Nations visées par la *Loi sur les Indiens*. Les conseils tribaux et les autres entités autochtones ne sont actuellement pas admissibles à la subvention de dix ans.

Pour que le CGF puisse effectuer l'analyse de l'admissibilité initiale, les Premières Nations doivent préparer et fournir les états financiers des cinq dernières années ainsi que leur LAF ou RAF respectif. Cependant, selon la cote de risque et la classification qui ont été attribuées à une Première Nation au début, d'autres activités d'évaluation de l'admissibilité continue pourraient être requises, par exemple une surveillance accrue, une plus grande collaboration avec le CGF ou la participation à des réunions de suivi de l'évolution de la situation.

Plutôt que de refaire ou d'examiner l'évaluation du CGF, l'examen du contrôle préalable du Ministère vise à compléter les renseignements fournis par le CGF en examinant les environnements des bénéficiaires potentiels de subventions pour y déceler des facteurs qui ne sont pas des critères d'admissibilité évalués par le CGF, notamment les risques pour la santé et le bien-être de la collectivité, l'existence de problèmes liés à la fraude et l'existence de risques ou



de problèmes qui pourraient avoir une incidence sur le succès de la subvention au fil du temps. Si des risques importants sont cernés, le comité d'examen de l'admissibilité aux subventions de SAC peut recommander des mesures d'atténuation des risques telles que des mesures améliorées de suivi et/ou de soutien au renforcement des capacités.

Des discussions de suivi peuvent également avoir lieu entre les membres concernés du comité d'examen de l'admissibilité aux subventions, le Secrétariat de la NRF et le CGF afin de discuter des risques importants relevés lors du contrôle préalable du Ministère, de corroborer le respect des critères d'admissibilité et de déterminer les mesures d'atténuation des risques à envisager pour la subvention. Au moment de l'audit, l'équipe d'audit a été informée que toutes les demandes présentées au comité d'examen de l'admissibilité aux subventions avaient été approuvées sans condition.

Le Secrétariat de la NRF est censé communiquer à la ministre, au moyen d'une note d'information, la recommandation concernant l'admissibilité du bénéficiaire ainsi que les résultats du contrôle préalable, y compris les risques importants cernés et les mesures d'atténuation correspondantes. Bien que les attentes à l'égard du contrôle préalable du Ministère soient clairement définies dans le Guide opérationnel, l'audit a révélé certaines faiblesses dans la façon dont il a été mis en œuvre.

Par exemple, le Ministère n'a pas précisé ni normalisé les critères à examiner dans le cadre du contrôle préalable, et n'a pas non plus fourni d'orientation sur les éléments qui constituent un facteur ou un risque pour la santé et le bien-être de la collectivité dans le contexte de la subvention. De plus, il n'existe pas de cadre pour évaluer et établir l'ordre de priorité des risques. En outre, les régions ont indiqué que, bien qu'elles aient participé aux réunions du comité d'examen de l'admissibilité aux subventions, elles ne savent pas exactement ce qu'elles doivent préparer ou présenter lorsqu'elles convoquent une réunion du comité d'examen, autre que les risques généraux pour la santé et la sécurité. Les régions ont affirmé que l'orientation pour assumer leur rôle est déficiente.

L'audit n'a pas non plus permis de déterminer les raisons pour lesquelles le comité d'examen de l'admissibilité aux subventions participerait à l'examen de l'admissibilité initiale et non à l'examen de l'admissibilité continue pour évaluer les mêmes facteurs qu'il évalue à l'état initial, puisque les préoccupations en matière de santé et de bien-être et de fraude sont susceptibles de changer entre le moment où la subvention est octroyée au départ et celui où l'admissibilité continue est évaluée.

L'absence de critères et d'orientations normalisés pour effectuer un contrôle préalable pourrait entraîner une exécution irrégulière de celui-ci dans l'ensemble des régions, y compris des interprétations diverses des éléments qui constituent un facteur de risque pertinent, ainsi qu'un manque d'uniformité dans la façon dont un facteur de risque déterminé est évalué, classé par ordre de priorité et communiqué, ce qui accroît le risque que les résultats du contrôle préalable du Ministère ne permettent pas de cerner un risque important pour la décision relative à l'approbation de la subvention.

## RECOMMANDATIONS

3. Le SMA du SPSP devrait élaborer une justification normalisée fondée sur le risque pour les secteurs évalués par le comité d'examen de l'admissibilité aux subventions de SAC afin de s'assurer que les secteurs de risque appropriés sont évalués par ce dernier. Cela devrait être fait de manière à fournir une orientation pour la détermination et l'évaluation des risques pour les membres du comité dans le cadre du processus du contrôle préalable du comité d'examen de l'admissibilité aux subventions.

### 3.3 Admissibilité continue

SAC, le CGF et l'APN ont élaboré conjointement une approche d'évaluation des risques et d'activités d'évaluation de l'admissibilité continue. Conformément au Guide de fonctionnement, les objectifs énoncés de l'évaluation des risques et des activités d'évaluation de l'admissibilité continue sont de cerner et d'atténuer les risques liés à la capacité d'une Première Nation de maintenir son admissibilité, d'aider les Premières Nations à déterminer les possibilités d'accroître le soutien à la capacité, de soutenir les Premières Nations dans l'accroissement de la reddition de comptes envers leurs citoyens et de s'assurer que l'évaluation des risques et les activités d'évaluation de l'admissibilité continue sont minimales et non intrusives et utilisent les renseignements qui doivent être fournis selon les conditions de l'entente de subvention. Les responsabilités de surveillance continue de SAC sont définies dans le Guide opérationnel.

Par conséquent, on s'attendait, dans le cadre de l'audit, à ce que les rôles et les responsabilités du Ministère soient mis en œuvre, y compris la réalisation d'activités de surveillance visant à cerner et à atténuer les risques ou les problèmes permanents liés à l'admissibilité.

Il existe un risque que l'inefficacité de la surveillance continue entraîne une gestion inadéquate des risques, et que les problèmes liés à l'admissibilité continue ne soient pas décelés ou réglés adéquatement. Si ce risque se concrétisait, la subvention serait accordée à des bénéficiaires qui pourraient devenir inadmissibles au fil du temps.

## CONSTATATIONS

Les rôles et responsabilités du Ministère en ce qui concerne les activités d'évaluation de l'admissibilité continue sont définis dans le Guide opérationnel et comprennent les activités suivantes :

- une évaluation permet d'examiner le rapport annuel sur le rendement financier fourni par le CGF, les rapports préparés par les Premières Nations et transmis à SAC conformément à l'entente globale de financement, ainsi que le compte rendu des discussions de la réunion annuelle de mise en œuvre entre SAC et les Premières Nations;
- la détermination de la cote de risque et de la classification et l'exécution des activités d'évaluation de l'admissibilité continue, en fonction de la classification;
- la tenue d'une réunion annuelle de mise en œuvre de la subvention éclairée par une analyse de l'environnement;

- la communication des résultats de l’admissibilité continue et des évaluations des risques aux Premières Nations.

Bien que les attentes du Ministère en matière de gestion des risques et d’activités d’évaluation de l’admissibilité continue aient été définies dans le Guide opérationnel, l’audit a révélé que la mise en œuvre des activités de gestion des risques et d’évaluation de l’admissibilité continue n’a pas encore été effectuée. Le Ministère n’a pas été en mesure de réaliser l’ensemble des activités de surveillance de l’admissibilité continue en raison de la réception de rapports tardifs ou de l’absence de rapports de la part des Premières Nations. De plus, le Ministère n’a ni décrit ni effectué d’analyse pour atténuer les risques liés à la souplesse en matière de production de rapports, en raison de la pandémie, et les risques associés à la réception de rapports tardifs ou incomplets ou à l’absence de rapports.

L’audit a également permis de constater que le Ministère n’assure pas le suivi des renseignements des Premières Nations concernant le maintien de l’admissibilité continue, comme les Premières Nations qui ont ou n’ont pas été évaluées selon les exigences en matière d’admissibilité continue, les rapports manquants (le cas échéant) lors de l’évaluation et la date à laquelle le Ministère procédera à la prochaine série d’évaluations de l’admissibilité continue.

Il existe actuellement des lacunes en ce qui concerne la gestion des risques et la surveillance de l’admissibilité continue d’un bénéficiaire. En raison du peu de renseignements reçus, le Ministère n’a pas été en mesure de s’acquitter de ses rôles et responsabilités en matière de surveillance de l’admissibilité continue. Le Ministère n’a pas non plus mis en œuvre de stratégie d’atténuation pour faire face aux risques associés aux renseignements tardifs ou manquants, ni indiqué le niveau de risque accepté.

## **RECOMMANDATIONS**

4. Le SMA du SPSP devrait travailler avec les intervenants concernés et établir un cadre qui permet de suivre et de surveiller l’état des activités d’évaluation de l’admissibilité continue pour toutes les Premières Nations participantes et de gérer efficacement les risques associés au rendement limité des activités de surveillance.
5. Le SMA du SPSP devrait collaborer avec les intervenants concernés pour évaluer le type et le niveau de risque que prend le Ministère en raison des problèmes liés à la réalisation des évaluations en cours au moment du présent audit. Une fois le niveau de risque déterminé, des plans d’atténuation doivent être établis et mis en œuvre, au besoin.
6. Le SMA du SPSP devrait veiller à ce que le comité d’examen de l’admissibilité aux subventions fasse partie du processus d’examen de l’admissibilité continue, de sorte que les risques qui ont été examinés par le comité au moment de l’évaluation de l’admissibilité initiale continuent d’être évalués.

## **4. CONCLUSION**

Les objectifs de l’initiative relative à la NRF sont clairs et mettent en évidence les avantages attendus pour les Premières Nations. Un élément clé pour assurer la mise en œuvre de la NRF

est la mise en œuvre de la subvention, qui vise à donner aux Premières Nations une souplesse globale en matière de gestion des fonds et à réduire les exigences en matière de production de rapports. Le Ministère a beaucoup travaillé à l'élaboration d'un cadre pour la mise en œuvre de la subvention, et la collaboration avec les intervenants, notamment l'APN et le CGF, se poursuit et appuie la mise en œuvre de la subvention.

Cependant, l'audit a permis de révéler que, bien qu'un cadre et une orientation soient en place, il existe encore des lacunes en ce qui concerne la mise en œuvre dans les domaines de la sensibilisation, du renforcement des capacités, de l'admissibilité initiale et continue et de la détermination des stratégies d'atténuation des risques en ce qui concerne les évaluations de l'admissibilité continue qui ne peuvent être réalisées. Il s'agit également d'une occasion de rallier les régions et d'améliorer la communication, car l'audit a permis de constater des lacunes dans la compréhension des rôles et des responsabilités en ce qui a trait à la mise en œuvre des éléments de la subvention de dix ans.

Il convient de noter que le travail du Secrétariat de la NRF sur la subvention a été touché par la pandémie de COVID-19. La première cohorte de Premières Nations s'est inscrite à la subvention en 2019 et, au début de 2020, la pandémie a fait son apparition, ce qui a entraîné des assouplissements des politiques en matière de production de rapports et une interruption générale du travail.

## **5. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION**

Le SPSP accueille favorablement les conclusions et les recommandations issues de l'audit des processus de SAC visant à appuyer la participation aux subventions de dix ans. L'avancement de la NRF est une responsabilité partagée à l'échelle du Ministère et du gouvernement du Canada, et un élément clé est la subvention NRF en tant que mécanisme de financement favorisant la prévisibilité, la souplesse et la suffisance continue grâce à l'indexation de la subvention NRF. Le SPSP dirige l'élaboration et la mise en œuvre conjointes de la subvention, mais continue également de compter fortement sur les partenaires d'élaboration conjointe, les programmes nationaux et les bureaux régionaux pour appuyer l'élaboration conjointe et la promotion de la subvention NRF, étant donné que la subvention en soi n'est pas un programme, mais plutôt une approche globale de la prestation du financement des services de base aux Premières Nations qui appuie l'autodétermination dans la conception et la prestation des services.

À ce jour, plus de 40 % de toutes les Premières Nations ont manifesté de l'intérêt pour la subvention NRF, et bon nombre d'entre elles continuent de travailler pour satisfaire aux critères d'admissibilité. La subvention a maintenant été adoptée par plus de 20 % des Premières Nations. Au total, plus d'un milliard de dollars en paiements de transfert devraient être versés aux Premières Nations au moyen d'ententes de financement de subvention NRF en 2022-2023, et ce montant augmentera au fil du temps, ce qui représente une part croissante des paiements de transfert totaux de SAC aux Premières Nations. Étant donné que la subvention NRF est un mécanisme de financement facultatif, le Ministère n'a pas fixé d'échéancier pour l'adoption de la subvention par toutes les Premières Nations, mais on estime qu'en moyenne 18 Premières Nations de plus par année adopteront la subvention NRF au cours de la prochaine décennie.

Afin d'assurer le succès durable de l'initiative de subvention alors que SAC continue d'étudier les possibilités de réforme collaborative des relations financières, le SPSP met sur pied une équipe spécialisée pour diriger la coordination de la subvention NRF, tandis qu'une équipe distincte dirigera d'autres activités d'élaboration conjointe de politiques relatives à la NRF.

Recommandations	Réponse et mesures de la direction	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>1. Le SMA du SPSP devrait veiller à ce que les rôles distincts de la PSP et des bureaux régionaux dans les activités de sensibilisation et le processus de subvention en général soient bien compris, tout en veillant à ce que les documents de sensibilisation fournis aux Premières Nations soient uniformes d'une région à l'autre et contiennent suffisamment de détails sur la façon dont la subvention diffère des autres modèles de financement, y compris ses avantages à court et à long terme.</p>	<p>Le Guide opérationnel de la subvention NRF donne un aperçu des principaux rôles et responsabilités liés aux activités de sensibilisation et continuera de communiquer et de fournir une orientation claire pour veiller à ce que ces responsabilités soient bien comprises.</p> <p>1) Le Secrétariat de la NRF élaborera et dispensera une formation aux bureaux régionaux et aux programmes nationaux sur les processus liés à la subvention NRF, y compris la répartition des rôles et des responsabilités, en plus d'une participation active continue aux réunions des directeurs des Services de financement.</p> <p>2) Les documents de sensibilisation existants, comme une présentation et une foire aux questions, sont examinés et mis à jour chaque année, y compris tout récemment en juin 2022, avant le lancement du processus de DI, avec le soutien des partenaires d'élaboration conjointe, des bureaux régionaux et</p>	<p>Directeur, Nouvelle relation financière</p>	<p>1) T4 de 2022-2023 2) T1 de 2023-2024 3) T1 de 2023-2024</p>

Recommandations	Réponse et mesures de la direction	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
	<p>des programmes nationaux. Le Secrétariat de la NRF continuera de veiller à ce qu'il y ait suffisamment de détails dans les documents de sensibilisation, y compris les principales différences entre les mécanismes de financement, comme les mécanismes préétablis, fixes, souples, globaux et de subvention. Comme demandé, le Secrétariat de la NRF continuera également d'appuyer les bureaux régionaux dans le cadre de réunions individuelles avec les collectivités ou l'élaboration de documents de sensibilisation précis à l'intention d'une collectivité en particulier pour examiner la subvention NRF, selon la demande.</p> <p>3) Le Secrétariat de la NRF maintiendra l'uniformité et l'intégrité des processus de financement tout en donnant aux régions la souplesse nécessaire pour gérer leurs relations et renforcer l'utilisation de messages normalisés et la coordination des programmes.</p>		

Recommandations	Réponse et mesures de la direction	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
	<p>Plus précisément, le Secrétariat de la NRF continuera d'élaborer divers outils pour cerner et surveiller les lacunes dans les documents d'orientation sur les processus opérationnels. Il élaborera une évaluation de la matrice de contrôle opérationnel qui cerner les lacunes en matière d'orientation et de soutien dans le cadre des processus de subvention.</p> <p>Le Secrétariat de la NRF déterminera les améliorations à apporter et fournira des orientations et des procédures stratégiques sur la coordination de l'indexation du financement des subventions et du régime de gestion budgétaire. Il assurera la coordination avec les régions pour veiller à ce que les outils et les modèles mis à jour soient utilisés efficacement.</p>		
<p>2. Le SMA du SPSP devrait veiller à ce que les ressources de renforcement des capacités destinées aux Premières Nations soient définies et liées aux critères d'admissibilité respectifs et clairement communiquées aux Premières Nations dans les documents de sensibilisation. Il s'agit notamment</p>	<p>Le Secrétariat de la NRF est d'accord avec cette recommandation. Bien que la subvention NRF ne dispose pas actuellement d'une source de financement vouée au renforcement des capacités, le Secrétariat de la NRF s'est concentré sur la mise à profit des programmes existants de soutien des</p>	<p>Directeur, Nouvelle relation financière</p>	<p>1) T4 de 2022-2023 2) T1 de 2023-2024 3) T1 de 2023-2024 4) À déterminer</p>



Recommandations	Réponse et mesures de la direction	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>d'établir et de mettre en œuvre une approche permettant de recueillir, de suivre et d'analyser les résultats des activités de sensibilisation et les besoins en matière de renforcement des capacités, et d'utiliser ces renseignements pour adapter les documents de sensibilisation, déterminer les besoins en matière de renforcement des capacités et faciliter l'amélioration continue.</p>	<p>capacités offerts par le Ministère et les organisations autochtones et la reconnaissance que le soutien de la capacité disponible et la communication du soutien de la capacité doivent être améliorés.</p> <p>Le Secrétariat de la NRF est en train de mener les activités suivantes pour accroître le soutien à la capacité et la sensibilisation au soutien disponible :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Déterminer les mesures de soutien disponibles et les programmes, outils et ressources actuels à la disposition des Premières Nations afin de mieux les orienter par rapport aux mesures de soutien disponibles;</li> <li>2) Mettre à jour le Guide opérationnel de la subvention NRF et les documents d'information à l'intention des Premières Nations en y ajoutant des renseignements supplémentaires sur le soutien de la capacité;</li> <li>3) Mettre à jour les communications externes à divers points de contrôle afin d'inclure des occasions pour les Premières Nations de déterminer les besoins en matière de renforcement des capacités, y</li> </ol>		<p>5) T2 de 2022-2023</p>

Recommandations	Réponse et mesures de la direction	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
	<p>compris le processus de DI et les processus annuels pour maintenir l'admissibilité à la subvention;</p> <p>4) Collaborer avec les partenaires ministériels (OR et DPFRE) ainsi qu'avec les partenaires d'élaboration conjointe (APN, CGF, AAFA Canada) pour fournir un soutien holistique à la capacité de gouvernance aux Premières Nations;</p> <p>5) Le Secrétariat de la NRF a élaboré des outils de suivi nationaux pour recueillir, suivre et analyser les résultats des activités de sensibilisation, y compris les demandes de soutien de la capacité découlant de l'intérêt des Premières Nations pour la subvention. Cette information éclairera l'élaboration continue d'options visant à renforcer le soutien des capacités, y compris des ressources financières supplémentaires, et permettra de répondre à des besoins particuliers en matière de capacité en analysant les données et l'information disponibles.</p>		

Recommandations	Réponse et mesures de la direction	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>3. Le SMA du SPSP devrait élaborer une justification normalisée fondée sur le risque pour les secteurs évalués par le comité d'examen de l'admissibilité aux subventions de SAC afin de s'assurer que les secteurs de risque appropriés sont évalués par ce dernier. Cela devrait être fait de manière à fournir une orientation pour la détermination et l'évaluation des risques pour les membres du comité dans le cadre du processus du contrôle préalable du comité d'examen de l'admissibilité aux subventions.</p>	<p>Le Guide opérationnel de la subvention NRF décrit les éléments inclus dans les évaluations des risques pour l'admissibilité continue et a été communiqué au comité d'examen de l'admissibilité aux subventions de SAC.</p> <p>1) Le Secrétariat de la NRF élargira le rôle et les responsabilités du comité d'examen dans le Guide opérationnel, en mettant l'accent sur la possibilité de cerner les possibilités de renforcement des capacités afin d'atténuer les risques pour les Premières Nations qui répondent aux critères d'admissibilité. Un inventaire des risques et des activités d'atténuation sera également inclus dans le Guide opérationnel.</p> <p>2) Le Secrétariat de la NRF continuera d'améliorer la communication et la formation du personnel des bureaux régionaux au sujet du processus d'évaluation des risques et des liens avec les critères d'admissibilité pour veiller à ce que les décisions soient prises en fonction de critères établis et à ce que tout facteur superflu ne soit pris en compte que pour les formes d'atténuation des risques, comme</p>	<p>Directeur, Nouvelle relation financière</p>	<p>1) T3 de 2022-2023 2) T3 de 2023-2024 3) T3 de 2023-2024</p>

Recommandations	Réponse et mesures de la direction	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
	<p>les activités de surveillance. Le Secrétariat de la NRF fournira une orientation provisoire aux régions sur les éléments d'évaluation des risques et les communiquera au comité d'examen de l'admissibilité aux subventions.</p> <p>3) Des documents de mise à jour annuels seront également transmis au comité d'examen de l'admissibilité aux subventions au sujet de l'examen des critères d'admissibilité chaque année en septembre.</p>		
<p>4. Le SMA du SPSP devrait travailler avec les intervenants concernés et établir un cadre qui permet de suivre et de surveiller l'état des activités d'évaluation de l'admissibilité continue pour toutes les Premières Nations participantes et de gérer efficacement les risques associés au rendement limité des activités de surveillance.</p>	<p>La reddition de comptes, les rapports, les activités en cours et les exigences pour maintenir l'admissibilité à la subvention NRF sont expliqués et définis dans le Guide opérationnel de la subvention NRF.</p> <p>La mise à l'essai, la surveillance et la mise en œuvre des activités de surveillance et la communication avec les intervenants concernés au sujet du cadre de gestion des risques et de l'état des activités d'admissibilité en cours ont été retardées et limitées en raison des répercussions de la COVID-19.</p>	<p>Directeur, Nouvelle relation financière</p>	<p>1) T3 de 2022-2023 2) T1 de 2023-2024 3) T1 de 2023-2024</p>

Recommandations	Réponse et mesures de la direction	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
	<p>1) Le Secrétariat de la NRF a élaboré un processus pour actualiser les données liées aux exigences en matière de production de rapports et à l'application du cadre de gestion des risques liés à l'admissibilité. Une formation sera offerte aux régions, et toutes les Premières Nations individuelles qui participent à la subvention NRF recevront une mise à jour sur l'état de leurs rapports et leur admissibilité continue, ainsi que toute autre mesure à prendre. Ce processus fournira des renseignements sur la portée du besoin de nouvelles mesures de soutien des capacités et la portée des risques. Le Secrétariat de la NRF continuera de mettre en œuvre ce processus en partenariat avec les bureaux régionaux.</p> <p>2) Le Secrétariat de la NRF continue de travailler avec les partenaires sur les outils de suivi nationaux, y compris les mesures supplémentaires de soutien des capacités qui appuient la gestion des risques et le suivi des activités de surveillance.</p>		

Recommandations	Réponse et mesures de la direction	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
	<p>3) Le Secrétariat de la NRF continuera de promouvoir le guide opérationnel de la subvention NRF, la formation pour les bureaux régionaux et les programmes nationaux, ainsi qu'un soutien de la capacité disponible pour veiller à ce que les Premières Nations soient en mesure de fournir les renseignements nécessaires pour mener les activités de surveillance requises pour maintenir l'admissibilité continue.</p>		
<p>5. Le SMA du SPSP devrait collaborer avec les intervenants concernés pour évaluer le type et le niveau de risque que prend le Ministère en raison des problèmes liés à la réalisation des évaluations en cours au moment du présent audit. Une fois le niveau de risque déterminé, des plans d'atténuation doivent être établis et mis en œuvre au besoin.</p>	<p>La réalisation des mises à l'essai et des évaluations continues des risques par le Ministère a été retardée et limitée en raison des répercussions de la COVID-19 sur les ressources internes du Ministère, ainsi que sur les collectivités des Premières Nations et leurs partenaires en audit et en comptabilité.</p> <p>Le Secrétariat de la NRF accorde la priorité aux mises à l'essai et aux évaluations en cours, y compris l'achèvement des évaluations en attente, afin d'assurer une application uniforme et l'atténuation des risques.</p>	<p>Directeur, Nouvelle relation financière</p>	<p>1) T3 de 2022-2023 2) T3 de 2022-2023</p>

Recommandations	Réponse et mesures de la direction	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
	<p>1) Le Secrétariat de la NRF mettra en œuvre le processus de gestion des risques décrit dans le Guide opérationnel de la subvention NRF et améliorera le guide afin d'y inclure des mesures supplémentaires pour appuyer l'élimination des évaluations en retard. Une formation sera offerte aux régions et toutes les Premières Nations individuelles qui participent à la subvention NRF recevront une mise à jour sur l'état de leurs rapports et sur leur admissibilité continue.</p> <p>2) Le Secrétariat de la NRF continuera de communiquer avec le DPFRE et les bureaux régionaux pour veiller à ce que les efforts visant à éliminer l'arriéré dans la production de rapports et la gestion des risques soient harmonisés avec les efforts globaux du Ministère pour éliminer l'arriéré créé pendant la pandémie.</p>		
<p>6. Le SMA du SPSP devrait veiller à ce que le comité d'examen de l'admissibilité aux subventions fasse partie du processus d'examen de l'admissibilité continue, de sorte que les</p>	<p>Le Secrétariat de la NRF gère les risques liés à l'admissibilité continue, comme il est indiqué dans le Guide opérationnel de la subvention NRF. Des orientations supplémentaires sur</p>	<p>Directeur, Nouvelle relation financière</p>	<p>1) T1 de 2023-2024 2) T1 de 2023-2024</p>

Recommandations	Réponse et mesures de la direction	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>risques qui ont été examinés par le comité au moment de l'évaluation de l'admissibilité initiale continuent d'être évalués.</p>	<p>le processus seront ajoutées au Guide opérationnel pour veiller à ce que les partenaires internes aient accès au statut d'admissibilité continu des bénéficiaires de subventions, afin de déterminer où un renforcement important des capacités ou des décisions relatives à l'admissibilité continue peuvent s'avérer nécessaires.</p> <p>1) Le Secrétariat de la NRF approfondira le rôle et les responsabilités du comité d'examen dans le Guide opérationnel en mettant l'accent sur la possibilité de surveiller l'admissibilité continue et de cerner les possibilités de renforcement des capacités afin d'atténuer les risques pour les Premières Nations qui ont déjà adopté la subvention NRF.</p> <p>2) Le Secrétariat de la NRF élaborera des procédures de surveillance pour la mise en œuvre du cadre. La surveillance du cadre sera éclairée par les membres du comité d'examen de l'admissibilité aux subventions et le processus.</p>		



## ANNEXE A : CRITÈRES D'AUDIT

Les critères d'audit suivants ont été élaborés pour répondre aux objectifs.

CRITÈRES D'AUDIT		Sous-critères
1.	Les activités de sensibilisation fournissent des renseignements exacts sur la subvention de dix ans aux Premières Nations qui ne sont pas actuellement inscrites à cette dernière.	<p>1.1 Des outils de sensibilisation normalisés, un modèle et des directives sont fournis aux régions.</p> <p>1.2 Des orientations pour les activités de sensibilisation sont fournies aux régions et respectent les exigences minimales en matière de DI.</p> <p>1.3 Les renseignements fournis aux Premières Nations dans le cadre des activités de sensibilisation établissent des distinctions claires entre la subvention de dix ans et les ententes de financement actuelles.</p> <p>1.4 Des processus sont en place pour surveiller les résultats des activités de sensibilisation.</p>
2.	Le Ministère détermine et communique les risques liés à l'admissibilité dans le cadre du processus d'approbation de la subvention de dix ans.	<p>2.1 Les examens de l'admissibilité aux subventions par SAC tiennent compte de divers critères qui peuvent avoir une incidence sur l'évaluation du CGF, ou être en dehors de la portée du mandat du CGF.</p> <p>2.2 Un processus est en place pour traiter les situations où le comité d'examen de l'admissibilité aux subventions de dix ans détermine des risques importants qui pourraient avoir une incidence sur la recommandation.</p> <p>2.3 Un processus de règlement des différends est en place au cas où l'évaluation des risques du Ministère ne refléterait pas les résultats de l'examen du CGF.</p>
3.	Le renforcement des capacités vise à appuyer les Premières Nations qui souhaitent participer aux subventions et qui pourraient avoir des besoins en la matière de renforcement des capacités.	<p>3.1 Des processus sont en place pour cerner les Premières Nations qui souhaitent participer à la subvention de dix ans et qui ont des besoins en matière de renforcement des capacités.</p> <p>3.2 Le Ministère entreprend des activités de renforcement des capacités en aidant les Premières Nations à déterminer les possibilités d'accroître le soutien à la capacité et de fournir du soutien en matière de renforcement des capacités.</p>
4.	La surveillance des activités d'évaluation de l'admissibilité continue permet de déterminer les problèmes d'admissibilité continue.	<p>4.1 Le Ministère surveille les activités d'évaluation de l'admissibilité continue afin de s'assurer que les Premières Nations continuent de respecter les modalités de l'entente.</p>

CRITÈRES D'AUDIT		Sous-critères
		4.2 Lorsque des risques liés à l'admissibilité continue ont été cernés pour les bénéficiaires de subventions, un soutien est fourni et les résultats sont surveillés.