

Audit de la mise en œuvre du principe de Jordan

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

Octobre 2019



Services aux
Autochtones Canada

Indigenous Services
Canada

Canada

TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES	ii
SOMMAIRE.....	1
1. HISTORIQUE	6
2. CONTEXTE	6
2.1 Ordonnances et exigence clés	7
2.2 Mise en œuvre du principe de Jordan.....	8
2.3 Outils en place pour le principe de Jordan	9
3. ÉTAPE 1.....	10
3.1 Objectif et portée.....	10
3.2 Stratégie et méthode de l'audit.....	11
4. ÉTAPE 1- PRINCIPAUX RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS	11
4.1 Renseignements disponibles pour consultation future	11
4.2 Défense de la décision prise	14
4.3 Communication rapide avec les Premières Nations.....	16
4.4 Pratiques financières.....	16
5. ÉTAPE 2.....	19
5.1 Objectif et portée.....	19
5.2 Stratégie et méthode d'audit	19
6. ÉTAPE 2 - PRINCIPAUX RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS	20
6.1 Durabilité du principe de Jordan.....	20
6.2 Employés concernés par le principe de Jordan	26
6.3 Sensibilisation de la population canadienne	32
7. CONCLUSION.....	33
8. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	36
ANNEXE A : CRITÈRES D'AUDIT	44

ACRONYMES

AANC	Affaires autochtones et du Nord Canada
AC	Accords de contribution
CCG	Cadre de contrôle de gestion
DGSPNI	Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuits
DPFRE	Dirigeant principal des finances, des résultats et de l'exécution
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
OR	Opérations régionales
PNE	Procédures normalisées d'exploitation
RCAANC	Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada
RSEF	Réforme des services à l'enfance et à la famille
SAC	Services aux Autochtones Canada
SAP	Système, Applications et Produits
SGISC	Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions
SMA	Sous-ministre adjoint
SPPEDS	Secteur des programmes et des partenariats en matière d'éducation et de développement social
TCDP	Tribunal canadien des droits de la personne

SOMMAIRE

Contexte

Le principe de Jordan a vu le jour en 2007 en réponse parlementaire à la mort de Jordan River Anderson. Jordan est décédé avant d'obtenir son congé de l'hôpital en raison de conflits de compétence au sein des gouvernements fédéral et provincial ainsi qu'entre ceux-ci au sujet de la question de savoir qui assumerait les coûts de ses soins à domicile. Le principe est une exigence juridique; il ne s'agit pas d'une politique ou d'un programme. Il s'agit d'une initiative axée sur l'enfant d'abord qui prévoit la prestation de services aux enfants des Premières Nations dans leur collectivité d'origine et l'établissement d'un gouvernement de premier contact pour s'assurer que les enfants des Premières Nations peuvent avoir un accès équitable aux services financés par des fonds publics.

En 2016, le Tribunal canadien des droits de la personne (TCDP) a déterminé que l'approche du Canada à l'égard des services destinés aux enfants des Premières Nations demeurait discriminatoire parce qu'elle entraînait des lacunes, des retards et des refus de services aux enfants des Premières Nations lorsqu'ils avaient besoin de soutien et de services pour atteindre une norme de soins et une égalité réelle avec les enfants non autochtones. L'atteinte de l'égalité réelle pour les enfants des Premières Nations ne se limite pas à un accès égal aux services de santé, d'éducation et de soutien ainsi qu'aux services sociaux; il s'agit de fournir les services nécessaires pour soutenir des résultats égaux. Le gouvernement du Canada s'est vu ordonner de mettre en œuvre immédiatement l'intégralité du sens et de la portée du principe de Jordan.

Le budget total approuvé pour le principe de Jordan était de 679,9 millions de dollars de 2016-2017 à 2018-2019. Le budget de 2019 proposait un investissement de 1,2 milliard de dollars dans le principe de Jordan au cours des trois prochaines années pour continuer d'aider les enfants des Premières Nations à obtenir des produits et services gouvernementaux afin de répondre aux besoins non satisfaits. Environ 90 % du Fonds de règlement de l'accès aux services est versé dans le cadre d'accords de contribution.

Importance

La mise en œuvre du principe de Jordan est essentielle pour s'assurer que le gouvernement du Canada répond aux besoins éducatifs, sociaux et de santé des enfants des Premières Nations. Les services et produits offerts en vertu du principe de Jordan donnent aux enfants des Premières Nations la possibilité d'atteindre les mêmes résultats que les autres enfants canadiens en matière de santé, d'éducation et de développement social.

Objectif et portée de l'audit

L'audit de la mise en œuvre du principe de Jordan a eu recours à une approche en deux étapes. Les deux étapes de l'audit avaient des portées et des objectifs différents, mais complémentaires, qui visaient d'abord à évaluer le risque initial lié à la mise en œuvre du principe, puis à évaluer la durabilité du principe en examinant les pratiques clés à court et à long terme nécessaires à sa mise en œuvre efficace. Le tableau ci-dessous présente l'objectif et la portée respectifs des deux étapes.

Étape 1 (novembre 2018 à février 2019)

Objectif	Portée
Fournir une évaluation de haut niveau de la façon dont le Ministère gère les risques associés aux étapes initiales de la mise en œuvre du principe de Jordan dans les délais très serrés exigés par le TCDP.	Activités liées à la mise en œuvre du principe de Jordan au sein de la Direction générale de la santé des Premières nations et des Inuits (DGSPNI) et de la DGSPNI-Opérations régionales (OR) en mettant l'accent sur le processus de la DGSPNI pour les demandes et les processus financiers de base du principe de Jordan, et sur les pratiques clés à court et à long terme du principe de Jordan.

Étape 2 (février 2019 à octobre 2019)

Objectif	Portée
Fournir l'assurance que le Ministère utilise, à court et à long terme, les pratiques clés nécessaires à la mise en œuvre du principe de Jordan et au financement des services, du soutien et des produits gouvernementaux destinés aux enfants des Premières Nations.	Activités liées à la mise en œuvre du principe de Jordan dans plusieurs secteurs (DGSPNI, DGSPNI-OR, Secteur des programmes et des partenariats en matière d'éducation et de développement social (SPPEDS), OR, Réforme des services à l'enfance et à la famille (RSEF) et Dirigeant principal des finances, des résultats et de l'exécution (DPFRE)) avec un accent sur les pratiques clés du principe de Jordan à court et à long terme. Cette étape de l'audit n'a pas tenu compte des aspects du principe qui sont en cours d'élaboration et a exclu le rendement du Ministère en ce qui a trait au respect des délais prévus dans les décisions du TCDP. Ces éléments pourraient être pris en compte lors d'audits futurs.

Énoncé de conformité

L'audit a été effectué en conformité avec les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*, comme le confirment les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Conclusion

Un défi particulier associé au principe de Jordan a été la nécessité d'élaborer des processus opérationnels tout en gérant et en mettant en œuvre le principe dans des délais serrés et sous haute pression. Le principe de Jordan est une initiative unique; par conséquent, il n'existe pas de modèle préexistant pour sa mise en œuvre. De plus, une période habituelle de conception de l'initiative n'est pas disponible en raison de la forte demande et des contraintes de temps découlant de la mise en œuvre des ordonnances du TCDP. En raison de l'évolution du contexte dans lequel le principe de Jordan s'inscrit, les processus opérationnels ainsi que la définition et la portée des exigences du principe ont été continuellement adaptés aux ordonnances du TCDP.

Au cours de la première étape, l'audit a permis de constater que le Ministère s'est positionné pour gérer pleinement certains de ses risques liés à la disponibilité de l'information, aux communications avec les Premières Nations et aux pratiques financières, y compris la délégation de pouvoirs, les articles 33 et 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), et les examens d'assurance de la qualité pour les paiements. Les employés et le suivi qu'ils effectuent ont aidé le Ministère à atténuer partiellement certains de ses risques liés à l'information et aux connaissances.

Au cours de la deuxième étape, l'audit a permis de constater que le Ministère s'était positionné pour atténuer partiellement certains de ses risques liés à la coordination et à la collaboration entre tous les secteurs concernés par le principe de Jordan, en déterminant les possibilités de répondre aux besoins courants des enfants des Premières Nations, en s'assurant que les employés sont équipés pour répondre à la variation et au volume des demandes liées au principe de Jordan, en tenant compte des conflits d'intérêts réels et perçus, et en sensibilisant l'ensemble des Canadiens à l'importance du principe. Le Ministère n'a pas pleinement mis en œuvre les mesures d'atténuation qu'il a définies pour superviser les exigences de surveillance et de rapport dans les accords de contribution.

L'équipe d'audit a formulé des recommandations sur les autres risques auxquels le Ministère est exposé.

Recommandations

1. À L'avenir, le sous-ministre adjoint (SMA) principal de la DGSPNI devrait s'assurer que l'information stockée à plusieurs endroits est regroupée dans le dossier de demande. Cela permettra de trouver plus facilement des renseignements à l'avenir.
2. Bien qu'il y ait un fort sentiment d'urgence à prendre une décision dans les délais prescrits par le TCDP, les délais prennent fin lorsque la décision est communiquée. Le SMA principal de la DGSPNI devrait s'assurer qu'un examen post-décisionnel de l'intégralité des dossiers est effectué pour voir à ce que l'information dont la direction a besoin dans les procédures normalisées d'exploitation (PNE) soit présente et accessible aux fins de référence future.
3. Le SMA principal de la DGSPNI, avec le soutien du DPFRE, devrait mettre en œuvre un processus de surveillance pour s'assurer que les engagements pris en vertu de l'article 32 de la LGFP sont entrés dans le Système, Applications et Produits après que la décision a été communiquée et que les fonds inutilisés sont libérés après le paiement final. Les résultats de la surveillance devraient faire l'objet de mesures correctives au besoin.
4. Le SMA principal de la DGSPNI, en collaboration avec SPPEDS, DPFRE, RSEF et OR, devrait définir et communiquer officiellement les rôles, responsabilités et obligations de rendre compte de tous les secteurs concernés pour garantir une coordination efficace de leur approche en ce qui a trait à la mise en œuvre du principe de Jordan.
5. Le SMA principal de la DGSPNI devrait tirer parti des tendances en matière de données pour déterminer de façon proactive d'autres façons d'offrir des produits et services couramment demandés dans le cadre de programmes existants ou nouveaux.
6. Le SMA principal de la DGSPNI devrait adopter une approche fondée sur les risques la surveillance des rapports et l'utilisation externe des fonds dans le cadre du principe de Jordan.
7. Le SMA principal de la DGSPNI, en collaboration avec tous les secteurs concernés, devrait fournir une aide supplémentaire aux employés afin de mieux les outiller pour répondre à l'augmentation du volume et à la variation des demandes fondées sur le principe de Jordan en mettant au point et en mettant

- en œuvre le plan de mieux-être, ainsi qu'en fournissant une rétroaction globale et les leçons apprises tout au long du processus d'évaluation des demandes.
8. Le SMA principal de la DGSPNI devrait officialiser les pratiques internes actuelles en matière de conflits d'intérêts propres au contexte opérationnel du principe de Jordan.
 9. Le SMA principal de la DGSPNI, en consultation avec Communications, devrait travailler à élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication plus directement destinée à l'ensemble de la population canadienne afin de mieux sensibiliser sur l'importance du principe de Jordan.

Réponse de la direction

La direction approuve les constatations et accepte les recommandations contenues dans le rapport, et a élaboré un plan d'action de la direction afin d'y donner suite. Le plan d'action de la direction est inclus dans le présent rapport.

1. HISTORIQUE

L'audit de la mise en œuvre du principe de Jordan a été approuvé le 21 août 2018 dans le Plan d'audit axé sur les risques 2018-2019 à 2019-2020 de Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada (RCAANC) et de Services aux Autochtones Canada (SAC). L'audit interne a commencé l'audit de la mise en œuvre du principe de Jordan en utilisant une approche en deux étapes. L'étape 1 a débuté en novembre 2018 et l'étape 2 en février 2019.

Les principaux résultats de l'audit et les recommandations pour chacune des étapes de l'audit sont présentés dans le présent rapport sous deux sections distinctes.

2. CONTEXTE

Le principe de Jordan a vu le jour en 2007 en réponse parlementaire à la mort de Jordan River Anderson. Jordan est décédé avant d'obtenir son congé de l'hôpital en raison de conflits de compétence au sein des gouvernements fédéral et provincial ainsi qu'entre ceux-ci au sujet de la question de savoir qui assumerait les coûts de ses soins à domicile. Le principe est une exigence juridique; il ne s'agit pas d'une politique ou d'un programme. Il s'agit d'une initiative axée sur l'enfant d'abord qui prévoit la prestation de services aux enfants des Premières Nations dans leur collectivité d'origine et l'établissement d'un gouvernement de premier contact pour s'assurer que les enfants des Premières Nations peuvent avoir un accès équitable aux services financés par des fonds publics.

En 2016, le Tribunal canadien des droits de la personne (TCDP) a déterminé que l'approche du Canada à l'égard des services destinés aux enfants des Premières Nations demeurait discriminatoire parce qu'elle entraînait des lacunes, des retards et des refus de services aux enfants des Premières Nations lorsqu'ils avaient besoin de soutien et de services pour atteindre une norme de soins et une égalité réelle avec les enfants non autochtones. L'atteinte de l'égalité réelle pour les enfants des Premières Nations ne se limite pas à un accès égal aux services de santé, d'éducation et de soutien ainsi qu'aux services sociaux; il s'agit de fournir les services nécessaires pour soutenir des résultats équitables. Le gouvernement du Canada s'est vu ordonner de mettre en œuvre immédiatement l'intégralité du sens et de la portée du principe de Jordan.

Le 5 juillet 2016, le gouvernement du Canada a annoncé un investissement initial de 382,5 millions de dollars sur trois ans (88,8 millions en 2016-2017, 138 millions en 2017-2018 et 155,7 millions en 2018-2019) pour s'attaquer immédiatement aux services, soutiens et produits sociaux et de santé et d'éducation par le biais du principe de Jordan. En raison de l'augmentation de la demande de services dans le cadre du principe de

Jordan, un financement supplémentaire de 297,4 millions de dollars a été approuvé en 2018-2019 pour répondre aux pressions, ce qui porte le budget total approuvé pour le principe de Jordan à 679,9 millions de dollars sur trois ans. Le budget de 2019 proposait un investissement de 1,2 milliard de dollars dans le principe de Jordan au cours des trois prochaines années pour continuer d'aider les enfants des Premières Nations à obtenir des produits et services gouvernementaux afin de répondre aux besoins non satisfaits. Environ 90 % du Fonds de règlement de l'accès aux services est versé dans le cadre d'AC.

2.1 Ordonnances et exigence clés

Le principe de Jordan est une exigence juridique découlant de la décision de 2016 du TCDP. Depuis sa décision initiale, le TCDP a rendu plusieurs ordonnances subséquentes concernant la façon dont le principe de Jordan devrait être défini et mis en œuvre. Dans sa décision du 26 mai 2017 (modifiée en novembre 2017), le Tribunal a offert plus de précisions par rapport au principe de Jordan. Il indique que le principe de Jordan :

- s'applique à tous les enfants des Premières Nations, peu importe où ils vivent;
- fait en sorte qu'il n'y a pas d'écarts quant aux services subventionnés par l'État destinés aux enfants des Premières Nations;
- s'applique sans qu'il y ait présence d'un conflit de compétence;
- exige que le Canada envisage de financer des services et des soutiens qui ne sont pas offerts aux autres enfants, si ces services et soutiens permettent de créer une égalité réelle, sont adaptés sur le plan culturel ou protègent l'intérêt supérieur de l'enfant.

En février 2019, le TCDP a rendu une ordonnance de mesures de redressement provisoires à l'égard du principe de Jordan, en indiquant que, dans les situations urgentes ou mettant la vie en danger, les enfants non inscrits des Premières Nations qui vivent hors réserve (mais sont reconnus par leur Première Nation) seront protégés en fonction de leur intérêt supérieur. Cette mesure de redressement provisoire restera en vigueur jusqu'à ce que les questions concernant la définition d'un enfant des Premières Nations et l'incidence du statut sur l'admissibilité soient tranchées lors d'une audience complète. Le Canada a demandé à la formation de rejeter la requête et l'ordonnance provisoire. Le Canada attend toujours les résultats de ces audiences.

Le TCDP a imposé des délais précis au Ministère pour répondre aux demandes relatives au principe de Jordan. Les délais commencent une fois que tous les renseignements nécessaires pour prendre une décision ont été reçus. Les délais indiqués dans les ordonnances du TCDP diffèrent selon l'urgence de la demande et selon qu'il s'agit d'une

demande pour une personne ou pour un groupe. Les délais sont les suivants :

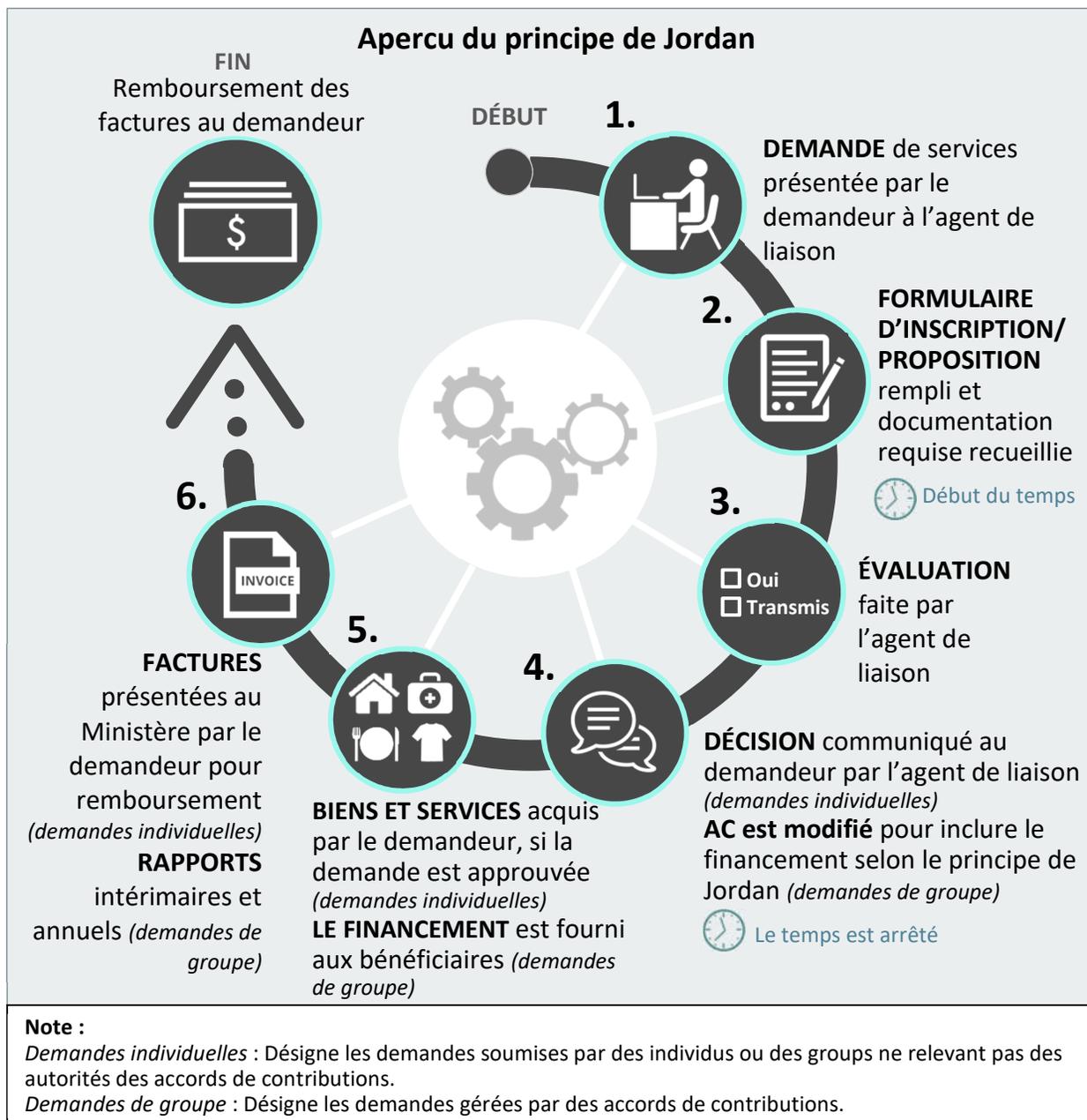
- 12 heures pour les demandes individuelles urgentes;
- 48 heures pour les demandes individuelles non urgentes et les demandes collectives urgentes;
- 7 jours civils pour les demandes collectives non urgentes;
- renvoi immédiat aux autorités d'urgence dans les cas où le refus ou le retard d'un service pourrait raisonnablement causer un préjudice important ou irréparable à un enfant qui fait l'objet de la demande. Cela s'applique aux demandes de services individuelles et collectives.

2.2 Mise en œuvre du principe de Jordan

Plusieurs secteurs travaillent ensemble pour mettre en œuvre le principe de Jordan au sein de SAC. Il s'agit de la Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuits (DGSPNI), de la DGSPNI-Opérations régionales (OR), du Secteur des programmes et des partenariats en matière d'éducation et de développement social (SPPEDS), de OR, de la Réforme des services à l'enfance et à la famille (RSEF) et du Dirigeant principal des finances, des résultats et de l'exécution (DPFRE).

Au sein des bureaux régionaux de la DGSPNI et OR (région de la Colombie-Britannique (CB), il y a des agents de liaison qui sont chargés de recevoir les demandes, d'examiner l'information et de prendre une décision dans les délais prescrits par le TCDP. Si la demande ne peut être approuvée ou nécessite une consultation clinique supplémentaire, elle doit être transmise à l'administration centrale de la DGSPNI où une décision sera prise par le Sous-ministre adjoint (SMA) de la DGSPNI-OR.

Figure 1 : Processus de prise de décision concernant les demandes de produits ou de services



2.3 Outils en place pour le principe de Jordan

La division de la DGSPNI chargée du principe de Jordan a élaboré des procédures normalisées d'exploitation (PNE) qui sont contenues dans un document évolutif qui résume les étapes de traitement des demandes de produits et services pour les enfants des Premières Nations admissibles. Les PNE ont également évolué pour refléter les pratiques opérationnelles actuelles qui sont requises en raison de l'évolution du contexte opérationnel.

L'établissement d'un cadre de contrôle de gestion (CCG) pour le principe de Jordan sera bientôt terminé; le CCG comprendra des plans d'action qui évoluent au fil des changements continus dans l'ensemble des priorités et les ordonnances du TCDP. Le CCG aidera à atteindre les objectifs stratégiques, opérationnels, financiers et de rapports du principe. Le plan d'action du CCG met l'accent sur des domaines clés tels que :

- la gouvernance;
- les paramètres et les résultats escomptés;
- la collecte de données et la surveillance;
- la gestion des personnes;
- les processus de contrôle opérationnel et financier.

De plus, Synergie en action, le groupe chargé des renseignements organisationnels à la DGSPNI, a reçu le mandat de moderniser les processus et les systèmes utilisés dans l'application du principe de Jordan. En juin 2019, la schématisation du processus décisionnel dans le cadre du principe de Jordan a été achevée pour chaque région ainsi que pour l'administration centrale. Cela faisait partie d'un exercice sur table mené dans le but de présenter et de valider les processus et les capacités de base des systèmes proposés pour l'avenir.

3. ÉTAPE 1

3.1 Objectif et portée

Objectif de l'audit

L'objectif de la première étape de cet audit était de fournir une évaluation de haut niveau de la façon dont le Ministère gère les risques associés aux étapes initiales de la collecte de renseignements, de la prise de décisions et de la gestion financière du principe de Jordan. L'audit a porté sur la façon dont le Ministère gère ses risques durant la mise en œuvre du principe de Jordan dans les délais très serrés imposés par le TCDP.

Portée de l'audit

La portée de la première étape était axée sur le travail de la DGSPNI et du DPFRE depuis la réception d'une demande (c'est-à-dire individuelle et groupe) jusqu'aux processus décisionnels et de communication. Elle s'est également penchée sur les processus financiers de base comme l'engagement initial des fonds pour le traitement des paiements.

Cette étape de l'audit a porté sur les activités liées à la mise en œuvre du principe de Jordan au sein de la DGSPNI et de la DGSPNI-OR (à l'administration centrale et dans les bureaux régionaux du Ministère).

3.2 Stratégie et méthode de l'audit

L'équipe d'audit a obtenu et analysé suffisamment de renseignements et de données probantes pour fournir l'assurance nécessaire à l'appui de ses conclusions. Des renseignements supplémentaires sur l'étendue de l'audit sont fournis à l'annexe A : Critères d'audit.

La méthode d'audit comportait :

- un examen de la documentation relative à la gestion du principe de Jordan;
- des entrevues avec des employés clés de l'administration centrale et des bureaux régionaux de l'Ontario, du Nord et du Manitoba;
- des cheminements-témoin avec des employés clés de l'administration centrale et des bureaux régionaux de l'Ontario, du Nord et du Manitoba;
- la mise à l'essai d'un échantillon de dossiers liés au principe de Jordan à l'administration centrale et dans les bureaux régionaux de l'Ontario, du Nord et du Manitoba.

Un échantillon discrétionnaire de 310 dossiers liés au principe de Jordan a été mis à l'essai au cours de la première étape. L'échantillon comprenait des dossiers approuvés, refusés et transmis aux échelons supérieurs, tant pour des demandes individuelles que pour des demandes collectives. L'échantillon couvrait les exercices 2017-2018 et 2018-2019, jusqu'au 30 septembre 2018. Le but de l'examen des dossiers consistait à produire des preuves indicatives et concrètes du genre de problèmes ou de défis qui se posent dans l'application du principe de Jordan au sein des régions.

4. ÉTAPE 1- PRINCIPAUX RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS

4.1 Renseignements disponibles pour consultation future

Afin de respecter les délais prescrits par le TCDP, le principe a été géré et mis en œuvre en même temps que les processus opérationnels appropriés ont été élaborés. Pour faire passer les besoins des enfants des Premières Nations en premier, les premiers processus opérationnels se sont concentrés principalement sur la prise de décisions et moins sur les aspects administratifs du principe.

Au fur et à mesure que la mise en œuvre du principe est arrivée à maturité, la direction a élaboré les PNE. Les demandes au titre du principe de Jordan doivent inclure suffisamment de renseignements pour permettre aux agents de liaison régionaux de les juger complètes et de prendre une décision.

Le dossier de demande devrait comprendre des détails sur les personnes concernées et sur les produits ou les services demandés, des renseignements complets sur l'établissement des coûts et la raison de la demande. Le dossier peut également renfermer des renseignements supplémentaires, comme des lettres d'appui de professionnels, une évaluation ou un diagnostic professionnel et des détails de l'enfant sur l'éligibilité aux produits et services selon le principe de Jordan.

Risque

En janvier 2019, SAC a pris des décisions sur plus de 209 000 demandes approuvées (individuelles et groupes). Il se peut qu'il soit nécessaire à l'avenir de consulter les dossiers de demande pour comprendre la nature des demandes qui ont été présentées et la façon dont elles ont été appuyées. Il y a un risque que des renseignements insuffisants sur les demandes aient été consignés dans les dossiers pour référence future par le Ministère.

Renseignements nécessaires à l'évaluation d'une demande

Lorsque le Ministère reçoit une demande en vertu du principe de Jordan, il exige des renseignements de base sur cette demande. Les demandes individuelles nécessitent des renseignements sur l'identité de l'enfant, sa date de naissance et son statut. Le Ministère exige également des renseignements sur la demande, comme la justification, le soutien d'un professionnel (p. ex. évaluation ou diagnostic), ainsi que le coût et la fréquence du soutien ou du service. Si l'agent de liaison détermine que les renseignements fournis ne sont pas suffisants, un suivi est effectué. Les demandes collectives exigent des renseignements semblables, mais avec des renseignements moins précis sur les enfants.

Constatations

Demandes collectives administrées en vertu d'accords de contribution (AC)

Pour les demandes collectives qui sont régies par un AC nouveau ou préexistant, le niveau d'information au dossier satisfaisait aux exigences des PNE établies par la direction. Les demandes étaient appuyées par des propositions qui fournissaient des détails sur les activités spécifiques, y compris le nombre d'enfants à aider, la raison de la demande de financement au titre du principe de Jordan et les résultats proposés.

Demandes individuelles et collectives

Pour la moitié des demandes individuelles de l'échantillon ainsi que pour les demandes collectives qui ne nécessitaient pas d'AC, l'information contenue dans le dossier ne répondait pas à toutes les exigences énoncées dans les PNE de la direction. Les formulaires d'inscription n'étaient pas toujours remplis de façon uniforme et les documents à l'appui n'étaient pas toujours au dossier. Les types de renseignements manquants comprenaient les renseignements nécessaires pour identifier les produits ou les services demandés et la raison pour laquelle la demande a été faite. Voici des exemples précis de renseignements manquants :

- une explication de la façon dont le traitement orthodontique répondait aux normes provinciales ou territoriales comparables ou aux normes des services de santé non assurés pour les soins dentaires;
- la justification de la demande de services dans un centre de traitement résidentiel;
- la raison pour laquelle une « trousse de conversion » de véhicule était nécessaire pour rendre le véhicule accessible aux fauteuils roulants.

Comment les risques sont-ils gérés?

Employés

Certains des employés qui répondent aux demandes au titre du principe de Jordan possèdent une connaissance approfondie de l'historique du principe ainsi que des dossiers de demande. Le risque de ne pas trouver l'information requise dans le dossier est partiellement compensé par des employés qui connaissent bien les dossiers. À titre d'exemple, au cours de la partie de l'audit consacrée aux travaux sur le terrain, l'équipe a demandé des renseignements concernant une demande précise désignée uniquement par son numéro de référence. L'employé qui se trouvait au poste de travail voisin a entendu le numéro et s'est précipité pour fournir le nom de la personne qui avait fait la demande, un historique impromptu des demandes antérieures et la nature de la demande en cours. L'engagement et le dévouement des employés participant aux activités liées au principe de Jordan devraient être reconnus comme un atout clé dans la gestion du risque ministériel. Toutefois, le fait de trop compter sur ce type de « mémoire organisationnelle » comporte des risques à plus long terme lorsqu'il y a des changements inévitables dans le personnel au fil du temps.

Courriel

Une boîte de courriel générique est utilisée pour recevoir des renseignements des demandeurs qui présentent des demandes, fournissent des renseignements supplémentaires ou répondent à de la correspondance. Les courriels qui s'y trouvent sont identifiés par le numéro de demande associé attribué par le Ministère. Le risque de ne pas trouver l'information dans le dossier de demande est partiellement atténué par les courriels qui sont stockés dans la boîte aux lettres générique. Ces courriels contiennent

certaines des renseignements supplémentaires qui manquent dans le dossier de demande.

Ces courriels étaient parfois sauvegardés dans le dossier de demande, ce qui est une bonne chose à faire. Lorsque les fichiers de courriels pouvaient être ouverts, les renseignements supplémentaires qu'ils contenaient comblaient souvent les lacunes dans les dossiers de demande. Cependant, plusieurs cas de corruption des fichiers de courriels sauvegardés ont été observés. Non seulement l'information supplémentaire a été perdue, mais les fichiers corrompus ont donné l'impression erronée que l'information contenue dans le dossier était assez complète.

Recommandations

1. À L'avenir, le SMA principal de la DGSPNI devrait s'assurer que l'information stockée à plusieurs endroits est regroupée dans le dossier de demande. Cela permettra de trouver plus facilement des renseignements à l'avenir.
2. Bien qu'il y ait un fort sentiment d'urgence à prendre une décision dans les délais prescrits par le TCDP, les délais prennent fin lorsque la décision est communiquée. Le SMA principal de la DGSPNI devrait s'assurer qu'un examen post-décisionnel de l'intégralité des dossiers est effectué pour voir à ce que l'information dont la direction a besoin dans les procédures normalisées d'exploitation soit présente et accessible aux fins de référence future.

4.2 Défense de la décision prise

Les parties externes qui ne connaissent pas bien le principe de Jordan pourraient avoir de la difficulté à comprendre la nature exacte des services et du soutien offerts aux enfants des Premières Nations. Les PNE de la direction exigent que la décision prise à l'égard de la demande et les motifs à l'appui de cette décision soient versés au dossier.

Risque

Le principe de Jordan fait l'objet d'un examen externe important, notamment de la part du TCDP. On s'attend à ce que le niveau d'intérêt du public augmente au fur et à mesure que le principe de Jordan sera mieux connu. Le Ministère peut être tenu de défendre ou d'expliquer les décisions qu'il a prises à l'égard des demandes. Il y a un risque que la documentation entourant le processus décisionnel ne soit pas suffisante pour expliquer les décisions prises.

Constatations

Les PNE de la direction fournissent les critères permettant aux employés régionaux d'évaluer et d'approuver une demande ou de la transmettre à l'administration centrale lorsque celle-ci est recommandée pour le refus ou pour l'examen et la décision. L'administration centrale prend la décision et transmettra au SMA pour examen. L'évaluation vise à déterminer si la demande doit être présentée pour garantir :

- l'égalité réelle dans la fourniture de produits et la prestation de services destinés à l'enfant;
- l'adéquation culturelle des produits et services;
- la protection de l'intérêt supérieur de l'enfant.

Dans l'ensemble, les dossiers échantillonnés ne contenaient pas de documents à l'appui de l'approbation ou du refus. La justification de la décision, l'évaluation des services demandés et l'analyse des coûts liés à ces services n'étaient pas disponibles dans le dossier.

À titre d'exemple :

- Une demande a été faite pour un thérapeute comportemental et une consultation comportementale. Le montant approuvé était inférieur au montant demandé. Il n'y avait aucune analyse dans le dossier pour expliquer la raison pour laquelle la demande n'avait pas été entièrement financée.
- Une demande collective a été faite pour plusieurs types différents de travailleurs de la santé. Le montant requis pour les salaires a été fourni sous forme de montant forfaitaire. Il n'y avait aucune ventilation des coûts dans le dossier à l'appui d'une analyse.

Comment les risques sont-ils gérés?

Le risque de ne pas être en mesure d'expliquer les décisions prises en vertu du principe de Jordan est partiellement atténué par les employés régionaux qui utilisent leur jugement dans leur prise de décisions. Ces employés ont de l'expérience avec le principe de Jordan et sont habitués aux nombreuses lacunes connues en matière de services aux enfants des Premières Nations (p. ex. évaluations psychologiques et psychothérapie en santé mentale des enfants et des adolescents, ainsi qu'orthophonie).

Recommandation

Voir la recommandation 2. L'examen post-décisionnel de l'intégralité du dossier confirmera également que la justification, l'évaluation et l'analyse exigées par les procédures normalisées d'exploitation de la direction sont présentes dans le dossier. Cela aidera le Ministère à expliquer les décisions qu'il a prises en vertu du principe de Jordan.

4.3 Communication rapide avec les Premières Nations

Il y a un fort sentiment d'urgence au Ministère pour s'assurer que les demandes sont traitées et que les décisions sont prises dans les délais prescrits. Malgré l'urgence, la prestation de services aux Premières Nations est un élément clé du mandat de SAC qui doit demeurer une priorité.

Risque

Il est nécessaire de respecter les délais prescrits pour le principe de Jordan. Il peut y avoir un risque que les décisions ne soient pas communiquées en temps opportun aux demandeurs ou que les modalités des décisions ne soient pas communiquées de façon uniforme.

Constatations

Les PNE de la direction exigent que toutes les décisions soient communiquées immédiatement au demandeur, peu importe si la demande de produits ou de services est approuvée ou refusée.

Dans l'ensemble, pour les dossiers échantillonnés, la décision prise à l'égard de la demande a été communiquée en temps opportun. La décision a toujours été partagée à l'aide de courriels qui ont souvent été suivis d'une lettre officielle. Lorsque les deux moyens (courriel et lettre officielle) ont été utilisés, les conditions établies pour les demandes approuvées étaient les mêmes dans les deux (c.-à-d. qu'aucune incohérence n'a été relevée).

4.4 Pratiques financières

Le financement du principe de Jordan doit être géré et exécuté conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et à la Politique sur la gestion financière du Conseil du Trésor, qui confère des responsabilités clés aux sous-ministres, aux dirigeants principaux des finances et aux cadres supérieurs du Ministère pour s'assurer que les décisions sont prises par des employés ayant les pouvoirs délégués appropriés.

Délégation des pouvoirs financiers

Les pouvoirs financiers sont établis par l'instrument de délégation des pouvoirs financiers. Toute décision d'approuver des demandes de financement, de remboursement de factures ou de transfert de fonds en vertu des AC exige le niveau d'autorisation approprié.

Risque

La rapidité requise pour approuver les demandes dans les délais prescrits augmente le risque que l'approbateur n'ait pas suffisamment de pouvoirs financiers.

Constatations

Dans l'ensemble, pour les dossiers échantillonnés, les décisions financières ont été prises par des employés possédant les pouvoirs financiers délégués appropriés. Malgré le roulement de personnel dans les postes de gestion au sein des régions, la personne qui approuvait la demande détenait les pouvoirs financiers délégués appropriés. De plus, les personnes exerçant les pouvoirs d'approbation prévus aux articles 33 et 34 de la LGFP disposaient également des pouvoirs financiers délégués appropriés.

Engagements financiers et paiements

Engagement de fonds

L'article 32 de la LGFP prévoit le pouvoir d'engager des fonds par rapport à un crédit avant que la dépense ait lieu. Une fois la dépense engagée et le paiement final effectué, l'engagement inutilisé devrait être débloqué afin qu'il soit disponible pour d'autres demandes. En plus de démontrer la responsabilité financière du Ministère, cela appuie la surveillance nécessaire pour déterminer quelle part des fonds de celui-ci est engagée à être dépensée en vertu du principe de Jordan.

Risque

Le financement pour le principe de Jordan représente une part importante du budget de SAC. En outre, les régions constatent une demande accrue de produits et de services demandés en vertu du principe de Jordan au fur et à mesure que les Premières Nations en prennent conscience. Compte tenu des pressions financières ministérielles actuelles, il y a un risque que la direction ait de la difficulté à déterminer avec précision les fonds engagés en vertu du principe de Jordan.

Constatations

Les PNE de la direction stipulent que l'instrument approprié de l'article 32 de la LGFP doit être signé dès qu'une demande est approuvée et que la conformité à la *Loi* s'applique dès que l'engagement financier est pris.

En ce qui a trait aux demandes collectives qui nécessitent un AC, l'information financière est entrée dans le SGISC. Le SGISC alimente SAP, le système de gestion financière du Ministère, et met automatiquement à jour les engagements financiers.

Pour les demandes individuelles, divers processus ont été suivis pour engager des fonds. Le bureau régional de l'Ontario crée des engagements annuels en bloc pour chaque type de service. Au bureau régional du Manitoba et au bureau régional du Nord, les

engagements sont parfois créés juste avant le paiement de la facture. Dans d'autres cas, les engagements sont comptabilisés dès réception de la confirmation du fournisseur. Malgré les différents processus en place, les engagements financiers n'ont pas été pris de façon uniforme immédiatement après l'approbation de la demande.

Recommandation

3. Le SMA principal de la DGSPNI, avec le soutien du DPFRE, devrait mettre en œuvre un processus de surveillance pour s'assurer que les engagements pris en vertu de l'article 32 de la LGFP sont entrés dans le système SAP après que la décision a été communiquée et que les fonds inutilisés sont libérés après le paiement final. Les résultats de la surveillance devraient faire l'objet de mesures correctives au besoin.

Demandes de paiement

Les difficultés créées par la nécessité de respecter les délais prescrits pour la prise de décisions peuvent également créer des difficultés dans le soutien du processus de paiement.

Risque

Le volume des paiements au titre du principe de Jordan est important. Il y a un risque qu'une demande de paiement ne soit pas entièrement étayée par des documents financiers appropriés.

Constatations

Le Ministère a élaboré et mis en place un processus de demandes financières liées au principe de Jordan afin d'accélérer les paiements au titre de celui-ci et de s'assurer que les contrôles financiers sont conformes à la LGFP. Ce processus de réclamation est obligatoire et a été communiqué au centre de comptabilité où le versement des paiements est traité.

En 2018-2019, le centre de comptabilité a mis en place un processus d'examen de l'assurance de la qualité qui est effectué avant le versement des paiements. Dans le cadre du processus d'examen de l'assurance de la qualité, les erreurs dans les demandes de paiement sont signalées et corrigées. Le centre de comptabilité a créé un « outil de suivi des enjeux » pour fournir un retour d'information au principe de Jordan sur les questions communes. Ce processus d'examen de l'assurance de la qualité permet de s'assurer que les paiements sont justifiés de façon appropriée et ne dépassent pas les fonds engagés.

5. ÉTAPE 2

5.1 *Objectif et portée*

Objectif de l'audit

L'étape 2 de l'audit avait pour objectif de fournir l'assurance raisonnable que le Ministère utilise, à court et à long terme, les pratiques clés nécessaires à la mise en œuvre du principe de Jordan et au financement des services, du soutien et des produits financés par le gouvernement destinés aux enfants des Premières Nations.

Portée de l'audit

La portée de l'étape 2 comprenait un examen de la stratégie clé à court et à long terme du principe de Jordan, y compris la façon dont le Ministère présente le principe pour veiller à ce que les besoins des enfants des Premières Nations continuent d'être satisfaits en appuyant largement le principe et en élaborant des moyens pour combler de façon proactive les lacunes dans les services. L'audit visait les activités liées à la mise en œuvre du principe de Jordan dans de nombreux secteurs, dont la DGSPNI, la DGSPNI-OR, le SPPEDES, OR, la RSEF et le DPFRE.

Cette étape de l'audit n'a pas tenu compte des aspects du principe qui étaient en cours d'élaboration au moment de l'audit, comme le plan d'action du CCG et l'examen des processus de gestion opérationnelle. De même, l'audit n'a pas tenu compte du rendement du Ministère en ce qui a trait au respect des délais prévus dans les décisions du TCDP. Ces renseignements font déjà l'objet d'une surveillance par le Ministère ainsi que par des parties externes. Ces éléments pourraient être pris en compte lors d'audits futurs.

5.2 *Stratégie et méthode d'audit*

L'équipe d'audit a obtenu et analysé suffisamment de renseignements et de données probantes pour fournir l'assurance nécessaire à l'appui de ses conclusions. Des renseignements supplémentaires sur l'étendue de l'audit sont fournis à l'annexe A : Critères d'audit.

La méthode d'audit comportait :

- un examen de la documentation relative à la gestion du principe de Jordan;
- des entrevues menées avec des employés clés travaillant dans les secteurs visés par l'audit à l'administration centrale et dans les bureaux régionaux (c.-à-d. en Ontario, au Manitoba et en Saskatchewan);
- l'examen d'un échantillon de dossiers de demandes liés au principe de Jordan gérés dans le cadre d'AC (c.-à-d. l'Ontario, le Manitoba et la Saskatchewan).

Au cours de l'étape 2, un échantillon discrétionnaire de 81 demandes liées au principe de Jordan a été mis à l'essai pour déterminer si les activités de production de rapports et de surveillance ont été effectuées conformément aux exigences prévues par les AC, la façon dont la direction obtient les rapports des bénéficiaires et la manière dont ces renseignements sont utilisés pour la gestion du rendement, la gestion des risques et la prise de décisions. L'échantillon d'audit visait les exercices 2017-2018 et 2018-2019 et comprenait des dossiers de demande approuvés gérés dans le cadre d'AC.

6. ÉTAPE 2 - PRINCIPAUX RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS

6.1 Durabilité du principe de Jordan

Coordination et collaboration

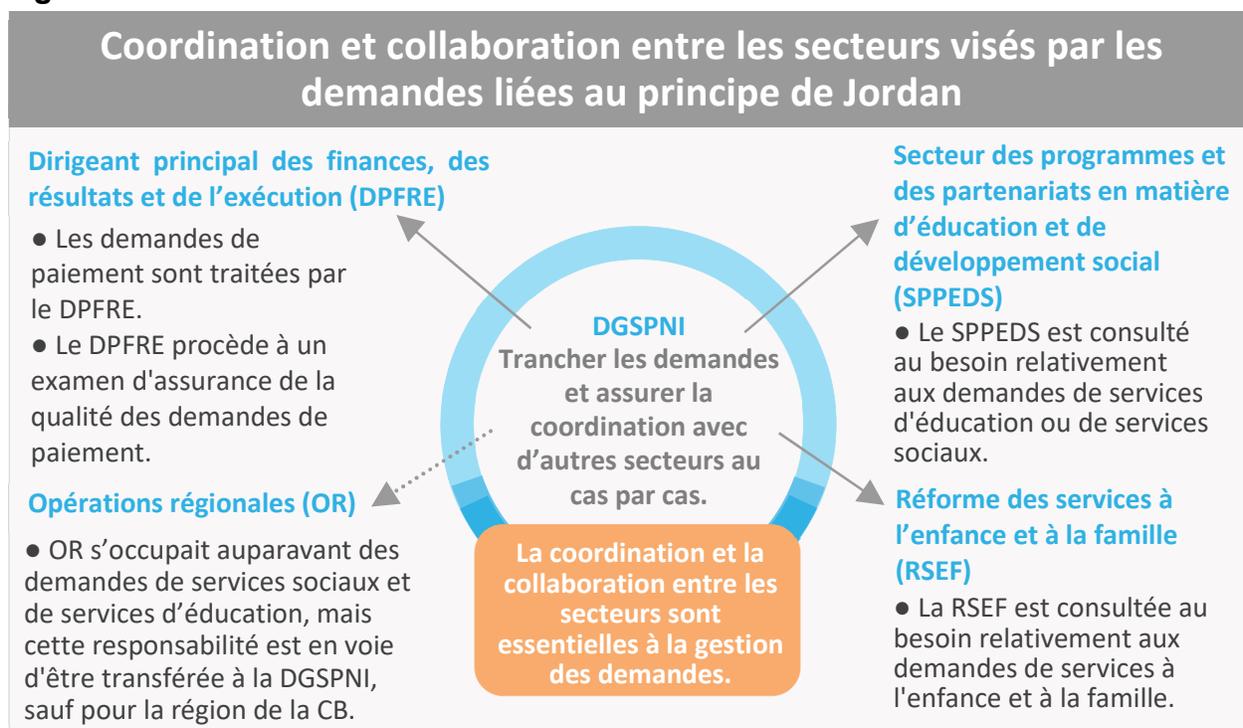
En août 2017, la dissolution d'Affaires autochtones et du Nord Canada (AANC) a donné lieu à la création de deux nouveaux ministères : Services aux Autochtones Canada (SAC) et Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada (RCAANC). Dans le cadre de la transformation du gouvernement du Canada, la DGSPNI a été transférée de Santé Canada au nouveau ministère des SAC.

Au cours des deux premières années de la mise en œuvre du principe de Jordan, et avant la transition de la DGSPNI à SAC, chaque ministère (c.-à-d. Santé Canada et l'ancien AANC) avait des équipes spécialisées se partageant les responsabilités de l'administration et de l'application du principe de Jordan. Le processus de règlement des demandes liées au principe de Jordan avait lieu aux bureaux régionaux de la DGSPNI et de OR. Les responsabilités de la DGSPNI étaient axées sur les demandes liées à la santé, et le secteur OR de l'ancien AANC était responsable des demandes liées aux besoins sociaux et en matière d'éducation des enfants des Premières Nations.

En date du 1^{er} avril 2019, la majeure partie de la responsabilité de trancher les demandes liées au principe de Jordan a été transférée aux bureaux régionaux de la DGSPNI. En raison du changement de responsabilité, la DGSPNI et OR travaillent de concert pour appuyer le transfert des dossiers existants et que OR transmet les nouvelles demandes reçues concernant les programmes sociaux et d'éducation aux bureaux régionaux de la DGSPNI.

Bien que la DGSPNI assume la responsabilité principale de statuer sur les demandes liées au principe de Jordan et, au bout du compte, soit responsable des décisions prises relativement à ces demandes, d'autres secteurs ou programmes (p. ex. le SPPEDS, la RSEF, OR, le DPFRE) participent à l'application du principe de Jordan. La figure 2 illustre les secteurs qui participent à l'application du principe de Jordan de même que leurs rôles respectifs.

Figure 2 : Coordination et collaboration



Risque

Étant donné le nombre de secteurs concernés par le principe de Jordan et le rôle important de la DGSPNI, il y a un risque que l'aspect de la santé ait la priorité sur l'aspect social et l'aspect de l'éducation dans la prise de décisions et dans l'orientation stratégique se rattachant au principe.

Constatactions

L'équipe d'audit a été informée par les employés régionaux que des efforts sont déployés pour appuyer la coordination et la collaboration sur le plan opérationnel régional entre la DGSPNI, la DGSPNI-OR, OR, le SPPEDS, la RSEF et le DPFRE. Les employés de la DGSPNI qui travaillent aux demandes relatives au principe de Jordan communiquent avec leurs collègues d'autres secteurs compétents pour obtenir des conseils de façon ponctuelle à l'appui de la prestation des services. À titre d'exemple, les employés de la DGSPNI communiqueront avec les responsables d'un programme pour vérifier si des fonds sont disponibles en vertu de leur autorité à l'appui d'une demande. Les employés

de la DGSPNI œuvrant au principe de Jordan ont indiqué qu'ils éprouvent certaines difficultés à recevoir des réponses en temps opportun d'autres secteurs lorsqu'ils demandent de l'information. Cela s'explique par le fait que d'autres secteurs peuvent ne pas respecter les mêmes délais que ceux prévus dans les ordonnances du TCDP, comme ils peuvent le faire pour statuer sur les demandes liées au principe de Jordan et qu'en outre, d'autres secteurs peuvent avoir leur propre charge de travail, ce qui peut nuire à leur capacité de fournir une réponse en temps opportun.

Les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte de tous les secteurs ministériels participant au soutien de l'application du principe de Jordan n'ont pas été clairement définis, officialisés ou communiqués dans les documents officiels à l'appui du principe de Jordan (c.-à-d. le CCG et les PNE). Les PNE concernant le principe de Jordan n'établissent pas d'attentes claires relativement aux rôles, aux responsabilités et aux pouvoirs des secteurs concernés. Le plan d'action du CCG comprend une attente selon laquelle les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte des principaux acteurs et des principales organisations sont harmonisés de façon appropriée et englobent toutes les fonctions clés, mais les rôles et responsabilités n'ont pas été définis. La définition des rôles et des responsabilités réduit les inefficacités dans l'utilisation des ressources, ainsi que les chevauchements du financement ou le financement en double accordé par les programmes existants de SAC pour les mêmes services et produits, ce qui permet de garantir la durabilité du principe de Jordan.

Le Ministère a mis sur pied plusieurs groupes de travail et comités (p. ex. Comité de surveillance du principe de Jordan, Comité consultatif du CCG, réunions bimensuelles des agents de liaison) qui comprennent des représentants de divers secteurs de SAC qui appuient la gouvernance et l'orientation du principe de Jordan. Bien que plusieurs secteurs de SAC soient invités à participer aux activités de ces comités, la participation n'est pas uniforme.

Recommandation

4. Le SMA principal de la DGSPNI, en collaboration avec le SPPEDS, le DPFRE, les responsables de la RSEF et OR, devrait définir et communiquer officiellement les rôles, responsabilités et obligations de rendre compte de tous les secteurs concernés pour garantir une coordination efficace de leur approche en ce qui a trait à la mise en œuvre du principe de Jordan.

Tirer parti des données

Au cours des deux premières années de mise en œuvre, le principe de Jordan était axé sur le respect des délais prescrits par le TCDP et sur la gestion de l'augmentation importante du volume de demandes liées au principe de Jordan (voir la figure 3). Ainsi, les processus opérationnels qui régissent la mise en œuvre du principe de Jordan étaient en cours d'élaboration tandis que le principe était appliqué selon des délais serrés. L'exercice 2018-2019 était le premier exercice au cours duquel le principe de Jordan a fait l'objet d'une analyse de données et d'une production de rapports importante. L'objectif principal des activités de collecte de données du Ministère pour le principe de Jordan était de produire des rapports à l'intention du Conseil du Trésor et d'assurer la conformité avec les décisions du TCDP.

Risque

Il y a un risque pour la durabilité du financement du principe de Jordan puisqu'il est utilisé pour des produits et services qui sont ou devraient être visés par les programmes existants de SAC, les programmes provinciaux ou d'autres secteurs (c.-à-d. un financement compensatoire dû au sous-financement).

Constatations

Bien qu'il existe des processus de collecte de données pour aider les bureaux régionaux de la DGSPNI à produire des rapports nationaux conformément au principe de Jordan, cette information est peu utilisée dans le cadre de la planification et de la prise de décisions. Les bureaux régionaux de la DGSPNI recueillent des données à l'aide d'un outil de suivi des données Excel, en mettant principalement l'accent sur les extraits plutôt que sur les résultats.

À l'heure actuelle, le Ministère finance un éventail de programmes et de services sociaux, de santé et d'éducation destinés aux enfants des Premières Nations aux termes du principe de Jordan. Le Ministère a reconnu que le niveau de maturité de la collecte et de l'analyse des données n'est pas suffisant pour quantifier l'incidence des différents programmes, pour réinvestir les fonds disponibles ou pour appuyer les décisions à long terme concernant les politiques et les programmes de SAC. En utilisant l'information existante et en effectuant une analyse des tendances, le Ministère pourrait relever les lacunes actuelles dans les programmes et services offerts, puis déterminer la durabilité du soutien ministériel aux enfants. De même, cette analyse pourrait aider d'autres programmes à mieux comprendre le rôle et les résultats du principe de Jordan.

À la suite de l'audit, les responsables de l'audit interne ont constaté qu'il y a eu des améliorations récentes et prévues au sein de la DGSPNI à l'échelle nationale en ce qui touche la collecte et l'analyse des données, notamment :

- l'élaboration d'un système de gestion des cas pour le principe de Jordan, dirigé à l'échelle nationale par l'Unité des renseignements organisationnels interne du Ministère;
- la mise à jour par l'équipe nationale du principe de Jordan de son modèle de rapport annuel (appelé instrument de collecte de données).

Recommandation

5. Le SMA principal de la DGSPNI devrait tirer parti des tendances en matière de données pour déterminer de manière proactive d'autres façons d'offrir des produits et services couramment demandés dans le cadre de programmes existants ou nouveaux.

Accords de contribution

Les demandes de produits et de services au titre du principe de Jordan sont faites au nom de personnes ou de groupes d'enfants. Les demandes collectives sont considérées comme étant les plus appropriées lorsque les besoins des enfants qui ont besoin de services sont plus efficacement satisfaits dans un contexte de groupe défini. Pour l'exercice 2018-2019, les demandes de groupes représentaient environ 90 % des dépenses totales du principe de Jordan en produits et services.

Les demandes gérées en vertu d'AC ne sont pas propres au principe de Jordan. Les AC sont élaborés pour le bénéficiaire et comprennent divers programmes et initiatives au sein de SAC qui permettent à ce dernier d'obtenir du financement. Conformément à leur AC, les bénéficiaires doivent rendre compte périodiquement du nombre réel d'enfants et des produits et services qu'ils ont reçus grâce à la prestation de leurs services.

En outre, la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor indique que les exigences administratives imposées aux bénéficiaires doivent être proportionnelles au niveau de risques. Plus particulièrement, la surveillance, la production de rapports et l'audit doivent refléter le niveau de risques, le niveau de financement en fonction des frais d'administration et le profil de risques du bénéficiaire.

À l'échelle ministérielle, les PNE actuelles énoncent les attentes suivantes :

- Le principe de Jordan a des mécanismes efficaces et significatifs pour surveiller son rendement financier et opérationnel à l'échelle régionale et nationale.
- Il existe des mécanismes de confirmation que les produits et les services sont fournis comme prévu et produisent les résultats attendus, ainsi que des mécanismes de suivi à cet égard.

Pour faire suite aux PNE, le CCG provisoire présente la surveillance comme une activité clé pour faciliter la prise de mesures correctives, l'amélioration continue et la production de rapports externes plus complets.

Risque

L'approche adoptée par le Ministère pour obtenir une assurance quant aux conditions des AC associées au principe de Jordan n'est pas claire et réduit l'efficacité. Cette situation peut entraîner la production de rapports externes de moins grande qualité, une atteinte à la réputation de l'initiative et du Ministère, ainsi qu'un manque d'information qui pourrait avoir une incidence sur la prestation de services qui répondent aux besoins des enfants des Premières Nations.

Constatations

Le principe de Jordan s'appuie sur les rapports présentés par les bénéficiaires pour recueillir des données sur les types de produits et services offerts, le nombre d'enfants recevant des produits et services et le coût des produits et services. Dans le cadre de l'examen des dossiers, nous avons constaté que les rapports présentés par les bénéficiaires étaient incomplets et non uniformes. Il a également observé plusieurs cas où des rapports n'avaient pas été présentés ou ne répondaient pas à l'exigence minimale consistant à décrire les produits et services fournis et le nombre d'enfants recevant des produits et services pendant la période visée par le rapport. En outre, l'examen et le suivi ont été effectués au besoin relativement aux rapports des bénéficiaires, en raison de la capacité limitée, entraînant ainsi des données incomplètes sur les bénéficiaires.

La surveillance des résultats escomptés et de la situation financière des AC n'a pas été consignée et n'a généralement pas été effectuée. Dans les AC, il n'y avait pas d'exigences définies en matière de surveillance. De plus, l'équipe d'audit n'a pu obtenir aucune donnée probante pour démontrer qu'une surveillance officielle est assurée dans les régions. Étant donné la capacité limitée des régions et le manque d'orientation et d'attentes, toute surveillance effectuée a été assurée de façon ponctuelle et informelle en fonction du jugement et de la capacité d'une région donnée.

Bien que la version provisoire des PNE et du CCG énonce des attentes de haut niveau en matière de surveillance des AC, il n'y a aucune exigence, orientation ou attente précise quant au niveau et aux types de surveillance que doivent assurer les régions, ni de seuils ou de conditions pour déclencher la surveillance. Par conséquent, il n'existe aucune approche officielle, uniforme et axée sur les risques à l'égard de la surveillance dans l'ensemble des régions. En résumé, on a observé une incohérence entre les attentes établies dans les PNE et le CCG, les modalités des AC et les pratiques actuelles de surveillance de l'utilisation des fonds des groupes bénéficiaires dans le cadre du principe de Jordan.

Recommandation

6. Le SMA principal de la DGSPNI devrait adopter une approche fondée sur les risques, la surveillance des rapports et l'utilisation externe des fonds dans le cadre du principe de Jordan.

6.2 *Employés concernés par le principe de Jordan*

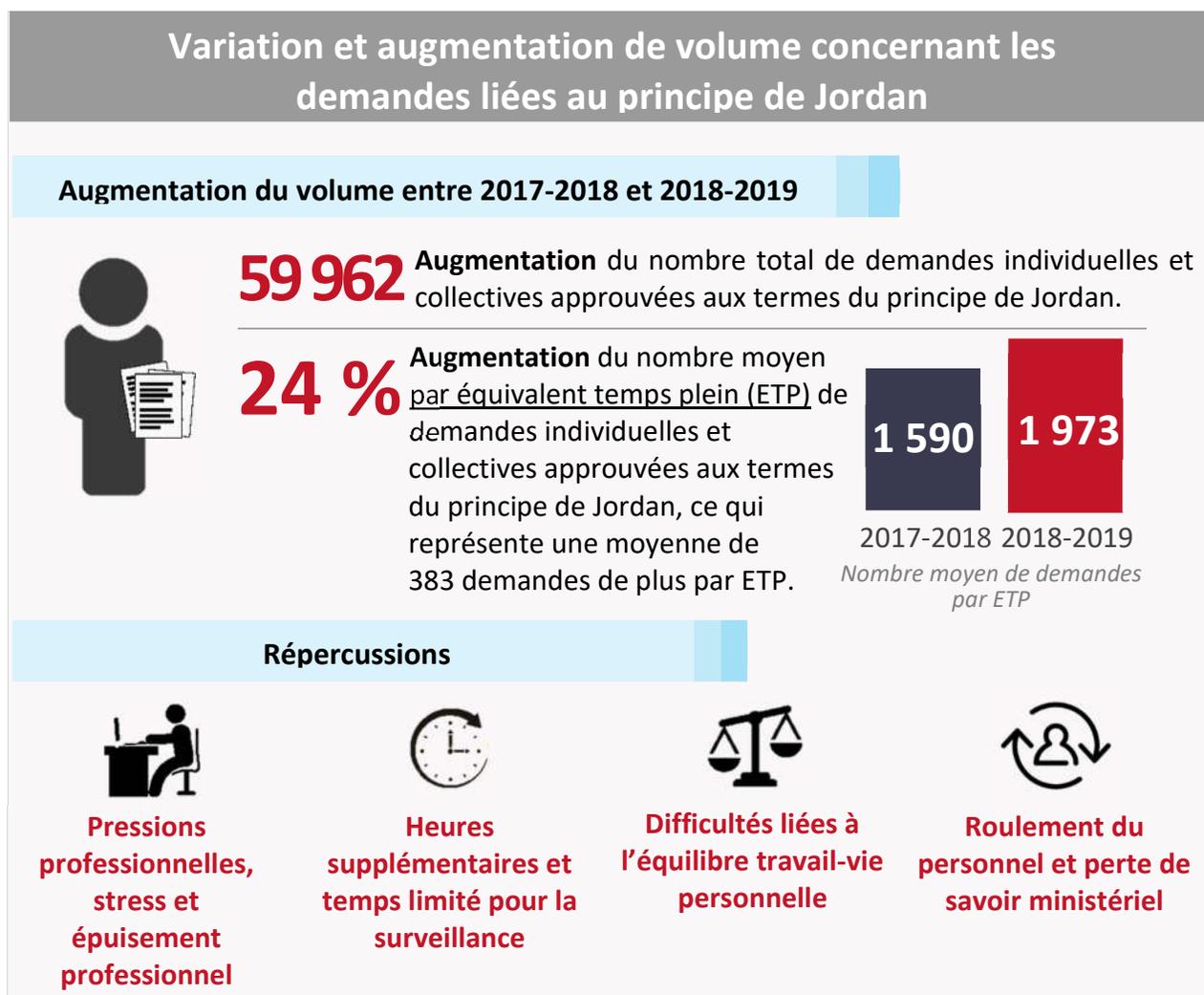
Variation et volume

Depuis la mise en œuvre en 2016 de l'approche du gouvernement à l'égard du principe de Jordan, l'équipe responsable du principe de Jordan gère la prestation des services tout en élaborant des processus opérationnels, des protocoles et des contrôles à l'appui de l'administration et de l'application du principe de Jordan. La mise en œuvre du principe de Jordan est encore relativement récente et continue d'évoluer grâce à l'élaboration de documents d'orientation tels que les PNE et le plan d'action du CCG.

Le contexte opérationnel dans lequel s'inscrit le principe de Jordan est motivé par un sentiment d'urgence pour ce qui est de veiller au traitement des demandes et à la prise des décisions dans les délais prescrits par le TCDP. Le volume et la variation des demandes ont généralement entraîné une augmentation de la charge de travail des équipes régionales du principe de Jordan et exigent diverses connaissances, car les demandes peuvent concerner des besoins sociaux, ainsi que des besoins en matière de santé et d'éducation.

L'engagement et le dévouement des employés qui participent à l'application du principe de Jordan pour veiller à ce que la prestation de services aux enfants des Premières Nations demeure une priorité constituent un atout et un élément important pour la mise en œuvre du principe par le Ministère. Selon leur expérience, ils possèdent de nombreuses connaissances organisationnelles liées à l'histoire du principe ainsi qu'aux dossiers de demande. La figure 3 donne un aperçu de l'environnement opérationnel des équipes régionales du principe de Jordan.

Figure 3 : Variation et volume



Compte tenu des difficultés et des pressions dans le contexte opérationnel, l'équipe d'audit s'attendait à ce que les employés responsables du principe de Jordan disposent des outils et du soutien nécessaires pour s'acquitter de leurs rôles, responsabilités et obligations de rendre compte.

Risques

Les délais serrés pour prendre des décisions, la variation des demandes et le volume des demandes augmentent le stress émotionnel et les exigences imposées aux employés, ce qui peut entraîner un roulement de personnel et une perte de savoir ministériel. De plus, en raison du volume de demandes et des délais serrés pour le traitement des demandes, il y a peu de temps pour la surveillance du processus d'examen et d'approbation des demandes liées au principe de Jordan.

Constatations

Les employés responsables du principe de Jordan font des heures supplémentaires afin de respecter les délais prescrits et de traiter le nombre élevé de demandes, ce qui constitue une source de stress et a des répercussions sur l'équilibre travail-vie personnelle, car les équipes continuent d'offrir des services essentiels aux enfants des Premières Nations. À l'échelle régionale de la DGSPNI, les employés s'estimaient appuyés au sein de leurs équipes opérationnelles, car la direction régionale a mis en œuvre des mesures informelles comme le télétravail, des salles de repos au bureau, des activités sociales et des réunions debout quotidiennes où les employés font part d'idées pour les aider à composer avec la charge de travail et le stress.

Bien que des mesures aient été prises pour aider les employés à composer avec le stress actuel lié à l'environnement opérationnel du principe de Jordan, lors de certaines entrevues, les employés ont indiqué qu'il existe des lacunes dans le soutien qui leur est offert pour les aider à faire face à l'augmentation du volume et à la variation des demandes liées au principe de Jordan.

Le Ministère a élaboré un plan de mieux-être, qui comprend plusieurs initiatives visant à améliorer le mieux-être, mais n'a pas encore été approuvé ou mis en œuvre.

Afin d'appuyer et de rationaliser le travail des employés, l'équipe responsable du principe de Jordan a élaboré les PNE, qui fournissent un contexte stratégique et une orientation claire pour le traitement des demandes concernant les enfants des Premières Nations aux termes du principe de Jordan. Les PNE s'adressent aux agents de liaison, aux cadres régionaux, aux agents de réception des demandes des bureaux régionaux et nationaux, au SMA et à tout autre décideur dans le processus d'évaluation des demandes ou des appels aux termes du principe de Jordan. En outre, l'Unité des renseignements organisationnels interne du Ministère est en voie d'élaborer un outil de gestion des cas (dans le cadre de l'initiative Synergie en action), qui vise à réduire le fardeau administratif et la charge de travail des employés.

Les agents de liaison utiliseront le processus d'acheminement des demandes aux échelons supérieurs si l'on recommande le refus d'une demande en fonction d'une préoccupation concernant l'intervention recommandée, ou pour protéger l'intérêt supérieur de l'enfant. Les employés qui tranchent les demandes liées au principe de Jordan ne reçoivent pas toujours une rétroaction, une justification ou des leçons retenues de la part de la haute direction quant à leur décision définitive lorsqu'une demande a été transmise au SMA principal aux fins d'approbation. Les PNE révisées de juin 2019 précisent que les agents de liaison régionaux du principe de Jordan (c.-à-d. les adjudicateurs) seront en mesure d'assister aux réunions du SMA principal portant sur l'examen de l'acheminement des demandes aux échelons supérieurs, ce qui permettra à

ces employés de mieux comprendre la justification de certaines décisions qui sont prises dans le cadre du processus d'acheminement des demandes aux échelons supérieurs. Cette participation permettra également aux employés de s'engager davantage pour potentiellement réduire le nombre de demandes acheminées aux échelons supérieurs dans l'avenir.

Recommandation

7. Le SMA principal de la DGSPNI, en collaboration avec tous les secteurs concernés, devrait fournir une aide supplémentaire aux employés afin de mieux les outiller pour répondre à l'augmentation du volume et à la variation des demandes fondées sur le principe de Jordan en mettant au point et en mettant en œuvre le plan de mieux être, ainsi qu'en fournissant une rétroaction globale et les leçons apprises tout au long du processus d'évaluation des demandes.

Conflit d'intérêts à l'interne

Au cours de l'étape 2 de l'audit, les processus et les mesures de contrôle en place pour régler les conflits d'intérêts à l'interne dans le contexte ministériel du principe de Jordan ont été évalués. Les processus et les mesures de contrôle liés aux conflits d'intérêts à l'externe n'ont pas été examinés.

Le processus décisionnel relatif au principe de Jordan est décentralisé à l'échelle des régions, les employés régionaux (c.-à-d. les agents de liaison ou les membres du personnel délégués) étant responsables de l'évaluation des demandes et de la détermination de l'approbation ou de l'évaluation par le SMA des demandes des collectivités et des fournisseurs de services. Dans certains cas, ces employés sont originaires des collectivités où le Ministère offre des services, ont une relation étroite avec les collectivités en raison de leur expérience au sein de l'industrie ou de leur expérience de travail ou peuvent présenter une demande aux termes du principe de Jordan. Par conséquent, le potentiel de cas de conflits d'intérêts réels ou perçus lors de l'examen des dossiers liés au principe de Jordan est élevé.

Risque

Il y a un risque qu'un conflit d'intérêts réel ou perçu existe en raison de l'absence de paramètres définis pour appuyer la prise de décisions concernant les demandes liées au principe de Jordan. Dans les deux cas, il pourrait y avoir une incidence sur la réputation de l'initiative et du Ministère.

Constatations

Bien qu'il existe des processus et une orientation à l'échelle du Ministère (c.-à-d. que les valeurs et l'éthique sont un élément fondamental de la fonction publique), il n'existe aucun processus officiel élaboré relativement aux conflits d'intérêts dans le contexte de l'administration et de l'application du principe de Jordan. Les PNE actuelles ne comprennent ni orientation, ni processus, ni attentes liés aux conflits d'intérêts.

Il a été souligné que les employés régionaux de la DGSPNI interrogés possédaient une compréhension uniforme de la façon de déceler et de gérer les cas de conflits d'intérêts. À titre d'exemple, les employés ont compris qu'ils ne peuvent pas statuer sur un dossier si le demandeur est originaire de la même collectivité, s'ils connaissent le demandeur ou si le demandeur est un parent. Néanmoins, ces pratiques n'ont pas été consignées pour les besoins du principe de Jordan et ont été menées de façon officieuse en fonction de la discrétion et du jugement de la région donnée.

À l'heure actuelle, on a recours à un régime de confiance dans le cadre duquel la haute direction fait confiance au professionnalisme et à l'éthique des employés dans l'exécution de leur travail, tout en s'appuyant sur les attentes ministérielles en matière de conflits d'intérêts. Le niveau de préoccupation relativement aux conflits d'intérêts dans le contexte de l'application et de l'administration du principe de Jordan n'était pas élevé malgré le fait que les régions aient fait face à des cas de conflits d'intérêts réels et perçus, qui ont ensuite été réglés.

Le plan d'action du CCG, qui est en cours d'élaboration à l'heure actuelle, énonce les attentes de la direction quant à l'existence de modes de communication appropriés et confidentiels pour la divulgation des irrégularités soupçonnées ou des conflits d'intérêts potentiels.

Recommandation

8. Le SMA principal de la DGSPNI devrait officialiser les pratiques internes actuelles en matière de conflits d'intérêts propres au contexte opérationnel du principe de Jordan.

Actes répréhensibles de nature financière à l'interne

Les actes répréhensibles de nature financière à l'interne désignent des actes irréguliers ou illégaux caractérisés par la tromperie, la dissimulation ou la violation de la confiance commise par des employés internes participant à l'exécution et à l'administration des programmes. Il peut s'agir, par exemple, du détournement de fonds, de l'approbation délibérée de produits et de services qui ne sont pas admissibles, de fournisseurs fictifs ou de la facturation frauduleuse et de la collusion.

Le rôle de la direction en matière de prévention des actes répréhensibles de nature financière consiste à identifier leurs risques financiers et à mettre en place des contrôles de gestion appropriés pour les prévenir. Le Ministère fait actuellement l'objet d'une « évaluation des risques de fraude », qui met l'accent sur l'évaluation des processus et des mesures de contrôle en place pour gérer les actes répréhensibles de nature financière et la fraude.

Le rôle de l'audit interne est d'évaluer le potentiel de fraude ou des actes répréhensibles de nature financière et la façon dont le ministère gère ces risques. Compte tenu de l'évaluation en cours des risques de fraude par la direction, l'audit n'a porté que sur des exemples de situations de fraude potentielles identifiées lors des tests de dossier et des entretiens.

Risque

Il y a un risque que les fonds du principe de Jordan soient détournés en raison d'un manque de contrôles de surveillance appropriés et efficaces. De même, les cas d'actes répréhensibles de nature financière à l'interne peuvent ne pas être décelés dans le cadre des activités opérationnelles. Les pressions grandissantes liées à l'examen et à l'approbation des demandes (p. ex. volume, échéances et absence de paramètres définis) viennent accroître ce risque.

Constatations

À l'heure actuelle, il existe peu de documents décrivant ou communiquant les rôles et les responsabilités, de même que les attentes en matière de détermination et de gestion des actes répréhensibles liés au principe de Jordan. Il existe un nombre limité de processus définis pour la déclaration et l'acheminement aux échelons supérieurs des questions ou des préoccupations relatives aux actes répréhensibles de nature financière à l'interne.

L'examen des dossiers au cours des deux étapes de l'audit a démontré qu'il y avait un manque de documentation ou d'information permettant d'assurer le suivi des changements dans le financement approuvé. Les propositions et les formulaires d'inscription n'ont pas été utilisés de façon uniforme, ce qui a compliqué le suivi des montants dans les modifications apportées aux AC ou dans les avis de rajustements budgétaires dans certains cas. Cela est conforme aux constatations de l'équipe d'audit à l'étape 1, qui a observé que les dossiers ne contenaient pas toujours des renseignements suffisants ou complets à l'appui des décisions d'approbation de financement supplémentaire.

Bien qu'il existe plusieurs normes de service pour la détection des fraudes prévues par le CCG et les PNE (p. ex. élaboration et communication de scénarios de fraude, détermination des fraudes, rapports sur les fraudes, mesures correctives ou d'atténuation), l'orientation et les stratégies en matière de gestion des fraudes n'ont pas été consignées ou expressément abordées dans les mesures à prendre du CCG.

À l'instar de l'observation relative aux conflits d'intérêts, la direction s'attend à ce que les employés fassent preuve de professionnalisme et d'éthique dans l'exécution de leur travail et à ce qu'ils se fient aux attentes ministérielles en matière d'actes répréhensibles (c.-à-d. les rôles et responsabilités des fonctionnaires et leur approbation dans le cadre de leur contrat de travail du gouvernement du Canada). Bien que cela contribue à atténuer le risque de fraude ou d'actes répréhensibles de nature financière, cela ne suffit pas en soi.

Recommandation

Voir la recommandation 2. L'examen post-décisionnel des dossiers confirmera également que les demandes de financement approuvées sont expliquées et documentées avec des preuves à l'appui au dossier.

6.3 Sensibilisation de la population canadienne

Étant donné que les ordonnances du TCDP ont été rendues en 2016, la mise en œuvre du principe de Jordan est relativement nouvelle pour le Ministère. Il existe peut-être une perception selon laquelle le public peut mal comprendre comment le principe de Jordan utilise les fonds fédéraux pour répondre aux besoins des Premières Nations en matière d'éducation, de santé et des besoins sociaux.

Risque

Il y a un risque qu'il soit plus difficile pour le Ministère d'atteindre son objectif d'appuyer l'égalité réelle des besoins sociaux, de santé et d'éducation des enfants des Premières Nations si les Canadiens comprennent mal l'importance du principe de Jordan.

Constatations

Le Ministère utilise actuellement plusieurs méthodes pour fournir des informations sur le principe de Jordan. Le Ministère utilise divers sites Web de médias sociaux, un journal des Premières Nations, MétéoMedia et de la publicité mobile (par ex. Youtube, Facebook, Twitter et LinkedIn, First Nations Drum, Pelmorex et Native Touch) pour fournir des informations ciblant des groupes tels que les familles des Premières Nations, les familles d'accueil et les professionnels de l'éducation, du développement social et de la santé dans les communautés des Premières Nations et en milieu urbain. Ces informations visent principalement à sensibiliser sur le principe de Jordan, à encourager les parents

et les tuteurs à accéder au principe, si nécessaire, et à encourager les professionnels à partager des informations sur le principe de Jordan avec les familles.

Le Ministère a également utilisé son site web pour fournir des informations d'une façon plus générale. Les informations incluaient la définition du principe de Jordan, le nombre de demandes approuvées à ce jour, définition à ce qu'est l'égalité réelle et des informations sur le type de services fournis par le principe (par ex. critères d'éligibilité, contacts par région, présenter une demande et demander un remboursement).

Bien que des efforts ont été déployés pour mieux sensibiliser sur le principe de Jordan et les moyens d'y accéder, il reste une occasion de sensibiliser plus globalement sur les résultats obtenus concernant le principe de Jordan et à leur importance.

Recommandation

9. Le SMA principal de la DGSPNI, en consultation avec Communications, devrait travailler à élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication plus directement destinée à l'ensemble de la population canadienne afin de mieux sensibiliser sur l'importance du principe de Jordan.

7. CONCLUSION

Un défi particulier associé au principe de Jordan a été la nécessité d'élaborer des processus opérationnels tout en gérant et en mettant en œuvre le principe dans des délais serrés et sous haute pression. Le principe de Jordan est une initiative unique; par conséquent, il n'existe pas de modèle préexistant pour sa mise en œuvre. De plus, une période habituelle de conception de l'initiative n'est pas disponible en raison de la forte demande et des contraintes de temps découlant de la mise en œuvre des ordonnances du TCDP. En raison de l'évolution du contexte dans lequel le principe de Jordan s'inscrit, les processus opérationnels ainsi que la définition et la portée des exigences du principe ont été continuellement adaptés aux ordonnances du TCDP.

Au cours de la première étape, l'audit a permis de constater que le Ministère s'est positionné pour gérer pleinement certains de ses risques liés à la disponibilité de l'information, aux communications avec les Premières Nations et aux pratiques financières, y compris la délégation de pouvoirs, les articles 33 et 34 de la LGFP, et les examens d'assurance de la qualité pour les paiements. Les employés et le suivi qu'ils effectuent ont aidé le Ministère à atténuer partiellement certains de ses risques liés à l'information et aux connaissances.

Au cours de la deuxième étape, l'audit a permis de constater que le Ministère s'était positionné pour atténuer partiellement certains de ses risques liés à la coordination et à la collaboration entre tous les secteurs concernés par le principe de Jordan, en déterminant les possibilités de répondre aux besoins courants des enfants des Premières Nations, en s'assurant que les employés sont équipés pour répondre à la variation et au volume des demandes liées au principe de Jordan, en tenant compte des conflits d'intérêts réels et perçus, et en sensibilisant l'ensemble des Canadiens à l'importance du principe. Le Ministère n'a pas pleinement mis en œuvre les mesures d'atténuation qu'il a définies pour superviser les exigences de surveillance et de rapport dans les accords de contribution.

L'équipe d'audit a formulé des recommandations sur les autres risques auxquels le Ministère est exposé.

Recommandations

1. À l'avenir, la sous-ministre adjointe (SMA) principale de la (DGSPNI) devrait s'assurer que l'information stockée à plusieurs endroits est regroupée dans le dossier de demande. Cela permettra de trouver plus facilement des renseignements à l'avenir.
2. Bien qu'il y ait un fort sentiment d'urgence à prendre une décision dans les délais prescrits par le TCDP, les délais prennent fin lorsque la décision est communiquée. Le SMA principal de la DGSPNI devrait s'assurer qu'un examen post-décisionnel de l'intégralité des dossiers est effectué pour voir à ce que l'information dont la direction a besoin dans les procédures normalisées d'exploitation soit présente et accessible aux fins de référence future.
3. Le SMA principal de la DGSPNI, avec le soutien du DPFRE, devrait mettre en œuvre un processus de surveillance pour s'assurer que les engagements pris en vertu de l'article 32 de la LGFP sont entrés dans le système SAP après que la décision a été communiquée et que les fonds inutilisés sont libérés après le paiement final. Les résultats de la surveillance devraient faire l'objet de mesures correctives au besoin.
4. Le SMA principal de la DGSPNI, en collaboration avec SPPEDES, DPFRE, RSEF et OR, devrait définir et communiquer officiellement les rôles, responsabilités et obligations de rendre compte de tous les secteurs concernés pour garantir une coordination efficace de leur approche en ce qui a trait à la mise en œuvre du principe de Jordan.

5. Le SMA principal de la DGSPNI devrait tirer parti des tendances en matière de données pour déterminer de façon proactive d'autres façons d'offrir des produits et services couramment demandés dans le cadre de programmes existants ou nouveaux.
6. Le SMA principal de la DGSPNI devrait adopter une approche fondée sur les risques, la surveillance des rapports et l'utilisation externe des fonds dans le cadre du principe de Jordan.
7. Le SMA principal de la DGSPNI, en collaboration avec tous les secteurs concernés, devrait fournir une aide supplémentaire aux employés afin de mieux les outiller pour répondre à l'augmentation du volume et à la variation des demandes fondées sur le principe de Jordan en mettant au point et en mettant en œuvre le plan de mieux-être, ainsi qu'en fournissant une rétroaction globale et les leçons apprises tout au long du processus d'évaluation des demandes.
8. Le SMA principal de la DGSPNI devrait officialiser les pratiques internes actuelles en matière de conflits d'intérêts propres au contexte opérationnel du principe de Jordan.
9. Le SMA principal de la DGSPNI, en consultation avec Communications, devrait travailler à élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication plus directement destinée à l'ensemble de la population canadienne afin de mieux sensibiliser sur l'importance du principe de Jordan.

8. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandations	Réponse/mesures de la direction	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>1. À L'avenir, la sous-ministre adjointe (SMA) principale de la (DGSPNI) devrait s'assurer que l'information stockée à plusieurs endroits est regroupée dans le dossier de demande. Cela permettra de trouver plus facilement des renseignements à l'avenir.</p>	<p>La direction accepte la recommandation. * Liens avec le cadre de contrôle de gestion</p> <p>Pour les dossiers papier, une liste de contrôle des documents qui doivent être tenus pour chaque dossier de demande doit être élaborée et remise à toutes les régions. Les PNE doivent également être actualisées pour tenir compte de cette exigence.</p> <p>Synergie en action travaille, pour le principe de Jordan, à l'élaboration d'un nouveau système de gestion des cas comportant des mécanismes intégrés d'assurance de la qualité pour faire en sorte que tous les documents obligatoires soient numérisés et joints au dossier électronique avant qu'il soit complet.</p> <p>Principaux produits livrables :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liste de vérification des documents requis • PNE actualisées • Lancement de la phase 1 du système de gestion des cas • Transition au nouveau système de gestion des cas à l'échelle nationale 		
<p>2. Bien qu'il y ait un fort sentiment d'urgence à prendre une décision dans les délais prescrits par le TCDP, les délais prennent fin lorsque la décision est communiquée. Le SMA principal de la DGSPNI devrait</p>	<p>La direction accepte la recommandation. *Liens avec le cadre de contrôle de gestion</p> <p>Les responsables du principe de Jordan doivent élaborer et mettre en œuvre un processus d'assurance de la qualité pour les demandes individuelles et collectives.</p>		

Recommandations	Réponse/mesures de la direction	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>s'assurer qu'un examen post-décisionnel de l'intégralité des dossiers est effectué pour voir à ce que l'information dont la direction a besoin dans les procédures normalisées d'exploitation soit présente et accessible aux fins de référence future.</p>	<p>Par ailleurs, le nouveau système de gestion des cas doit, par sa conception, comporter des capacités en matière d'assurance de la qualité (p. ex., pistes d'audit horodatées lorsque les fichiers sont mis à jour).</p>		
	<p>Principaux produits livrables :</p> <ul style="list-style-type: none"> Élaboration et mise en œuvre intégrale du processus d'assurance de la qualité défini dans le plan d'action du CCG. 		
<p>3. Le SMA principal de la DGSPNI, avec le soutien du DPFRE, devrait mettre en œuvre un processus de surveillance pour s'assurer que les engagements pris en vertu de l'article 32 de la LGFP sont entrés dans le système SAP après que la décision a été communiquée et que les fonds inutilisés sont libérés après le paiement final. Les résultats de la surveillance devraient faire l'objet de mesures correctives au besoin.</p>	<p>La direction accepte la recommandation. *Liens avec le cadre de contrôle de gestion</p> <p>L'exigence selon laquelle les pouvoirs de l'article 32 doivent être remplis par le personnel autorisé dès qu'une demande individuelle a été approuvée sera normalisée dans le nouveau formulaire de demande de prestation pour enfant (formulaire de prise en charge) au titre du principe de Jordan. Cela comprend l'exigence que l'engagement soit saisi dans le SAP.</p> <p>De plus, La phase 1 du nouveau système de gestion des cas rendra aussi obligatoire de remplir le champ du numéro d'engagement, afin que cette étape soit terminée avant le passage à l'étape suivante.</p> <p>En vertu du principe de Jordan il sera possible, avec le soutien du DPFRE et de l'AFPDG, d'élaborer et de communiquer un processus commun pour la surveillance et la gestion continues des engagements et de faire en sorte que les fonds inutilisés ou non réclamés soient débloqués en temps opportun.</p>		
	<p>Principaux produits livrables :</p> <ul style="list-style-type: none"> Mise à jour du nouveau formulaire de demande de prestation pour enfant (formulaire d'admission) afin de normaliser l'exigence selon laquelle les pouvoirs de l'article 32 		

Recommandations	Réponse/mesures de la direction	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
	doivent être remplis par le personnel autorisé dès qu'il a été déterminé qu'une demande individuelle a été présentée.		
	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration et communication d'un processus commun pour la surveillance et la gestion continues des engagements en veillant à ce que les fonds inutilisés ou non réclamés soient débloqués en temps opportun. 	Directrice générale, Principe de Jordan (coresponsable) Directeur, Direction de la comptabilité ministérielle, des politiques et du contrôle interne (coresponsable) Agent principal des finances de la Direction générale, DGSPNI (coresponsable)	Avril 2020
<p>4. Le SMA principal de la DGSPNI, en collaboration avec SPPEDS, DPFRE, RSEF et OR, devrait définir et communiquer officiellement les rôles, responsabilités et obligations de rendre compte de tous les secteurs concernés pour garantir une coordination efficace de leur approche en ce qui a trait à la mise en œuvre du principe de Jordan.</p>	<p>La direction accepte la recommandation. *Liens avec le cadre de contrôle de gestion</p> <p>Les responsables du principe de Jordan, en collaboration avec la DCII, mobiliseront le SPPEDS, le DPFRE, et les responsables de la RSEF et des OR, afin de définir et de communiquer officiellement les rôles, responsabilités et obligations en matière de reddition de compte de tous les secteurs concernés pour garantir que l'approche qu'ils adoptent pour mettre en œuvre le principe de Jordan soit coordonnée efficacement. Ces rôles, responsabilités et obligations doivent être documentés dans les PNE ainsi que dans le mandat approuvé par le SMAP de la DGSPNI pour le Comité de gestion du principe de Jordan et de l'initiative Les enfants d'abord (IEA) pour les Inuits.</p> <p>Par ailleurs, le Comité de gestion du principe de Jordan et de l'IEA pour les Inuits se réunit actuellement une fois par mois et a pour mandat de fournir une orientation opérationnelle claire et cohérente sur l'administration du principe de Jordan et de l'IEA pour les Inuits. Sont membres du comité le SPPEDS, le DPFRE, et les responsables de la RSEF et des OR. Cette structure de gouvernance sera également utilisée</p>		

Recommandations	Réponse/mesures de la direction	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
	pour veiller à ce que les rôles et les responsabilités soient clairs et respectés.		
	Principaux produits livrables :		
	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration d'un document officiel décrivant les rôles, les responsabilités et les obligations en matière de reddition de compte qui sera joint comme annexe aux PNE et le mandat du Comité de gestion du principe de Jordan et de l'IEA pour les Inuits (approbation du SMAP). 	Directrice générale, Principe de Jordan (coresponsable) Directeur général, DCII (coresponsable)	Mars 2020
5. Le SMA principal de la DGSPNI devrait tirer parti des tendances en matière de données pour déterminer de façon proactive d'autres façons d'offrir des produits et services couramment demandés dans le cadre de programmes existants ou nouveaux.	<ul style="list-style-type: none"> Actualisation du cadre de responsabilisation de la DGSPNI afin d'y inclure l'annexe décrivant les rôles, les responsabilités et les obligations en matière de reddition de compte. 	Directeur général, DCII	Avril 2020
	<p>La direction accepte la recommandation.</p> <p>*Liens avec le cadre de contrôle de gestion La DGSPNI est résolue à faire le suivi du type de produits, des mesures de soutien et des services dont le financement est approuvé en vertu du principe de Jordan au moyen de divers systèmes comme le nouveau système de gestion des cas, le SAP et le SGISC. Les tendances en matière de données seront utilisées à l'avenir pour déterminer les lacunes qui pourraient être comblées par des programmes existants ou nouveaux.</p> <p>La DGSPNI est également déterminée à poursuivre sa collaboration régulière avec les provinces et les territoires, ainsi qu'avec l'Assemblée des Premières Nations et les organismes de coordination des services afin d'utiliser les fonds de données des coordonnateurs des services et des communautés à des fins d'analyse.</p>		
	<p>Principaux produits livrables :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le principe de Jordan doit prendre appui sur les travaux existants pour définir ce qui est habituellement couvert, et dans quelle mesure, 	Directrice générale, Principe de Jordan	Avril 2020

Recommandations	Réponse/mesures de la direction	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
	par les programmes provinciaux, territoriaux et fédéraux existants.		
	<ul style="list-style-type: none"> Lorsque l'élément ci-dessus aura été mené à terme, analyser les tendances en matière de données pour déterminer où nous devons chercher d'autres façons de fournir, au moyen de programmes existants ou nouveaux, les produits et services demandés couramment. 	Directrice générale, Principe de Jordan	Avril 2021
	<ul style="list-style-type: none"> De concert avec l'Assemblée des Premières Nations et les organismes de coordination des services, s'efforcer de tirer parti des fonds de données des coordonnateurs des services aux fins d'analyse. 	Directrice générale, Principe de Jordan (coresponsable) Directeur – USPISC, DPSP (coresponsable)	Septembre 2020
	<ul style="list-style-type: none"> Faire rapport au CHD de SAC des tendances pour guider la planification des programmes, des services et du budget. 	Directrice générale, Principe de Jordan	Septembre 2021
6. Le SMA principal de la DGSPNI devrait adopter une approche fondée sur les risques, la surveillance des rapports et l'utilisation externe des fonds dans le cadre du principe de Jordan.	<p>La direction accepte la recommandation. *Liens avec le cadre de contrôle de gestion</p> <p>La DGSPNI est en train d'examiner le profil de risque le plus à jour pour le principe de Jordan (actualisé à l'automne 2019) et d'élaborer une approche axée sur le risque pour la production de rapports et la surveillance.</p> <p>Les responsables du principe de Jordan et la DCII sont décidés à appliquer les procédures existantes pour la gestion des rapports sur les accords de financement dans les régions. La DCII doit mettre en place, en collaboration avec les responsables du principe de Jordan, la communication avec les régions pour faire respecter les procédures de suivi des rapports.</p> <p>Principaux produits livrables :</p> <ul style="list-style-type: none"> Évaluation de la tolérance au risque et élaboration d'une approche tenant compte du 		
	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation de la tolérance au risque et élaboration d'une approche tenant compte du 	Directrice générale, Principe de Jordan (coresponsable)	Décembre 2019

Recommandations	Réponse/mesures de la direction	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
	<p>risque pour la production de rapports et la surveillance.</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> Communication aux régions qui font appliquer les procédures de mise en conformité afférentes à la gestion des rapports sur les accords de financement dans les régions. 	<p>Directeur général, DCII (coresponsable)</p>	<p>Novembre 2019</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Surveillance et supervision continues du respect des procédures et prise des mesures correctives qui s'imposent. 	<p>Directeur général, DCII (coresponsable) Directrice générale, Principe de Jordan (coresponsable)</p>	<p>Novembre 2019</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Effectuer des audits d'études de cas d'un échantillon d'accords de contribution sur l'utilisation de fonds externes par l'entremise du principe de Jordan. 	<p>Directrice générale, Principe de Jordan (coresponsable) Directeur général, DCII (coresponsable)</p>	<p>Avril 2020</p>
<p>7. Le SMA principal de la DGSPNI, en collaboration avec tous les secteurs concernés, devrait fournir une aide supplémentaire aux employés afin de mieux les outiller pour répondre à l'augmentation du volume et à la variation des demandes fondées sur le principe de Jordan en mettant au point et en mettant en œuvre le plan de mieux-être, ainsi qu'en fournissant une rétroaction globale et les leçons apprises tout au long du processus d'évaluation des demandes.</p>	<p>La direction accepte la recommandation.</p> <p>Les responsables du principe de Jordan doivent apporter la dernière touche au plan de mieux-être avec l'approbation du Comité de gestion du principe de Jordan et de l'IEA pour les Inuits. La surveillance et la supervision continues du plan de mieux-être seront effectuées par l'entremise du Comité de gestion du principe de Jordan et de l'IEA pour les Inuits.</p> <p>Le nouveau système de gestion des cas armera mieux les employés en les dotant d'un processus plus normalisé et plus uniforme, et d'un tableau de bord en direct présentant la charge de travail des employés.</p>		
	<p>Principaux produits livrables :</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> Approuver et mettre en œuvre le plan de mieux-être fondé sur le principe de Jordan. 	<p>Responsable du mieux-être, DGSPNI (coresponsable) Directrice générale, Principe de Jordan (coresponsable)</p>	<p>Octobre 2019</p>

Recommandations	Réponse/mesures de la direction	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>8. Le SMA principal de la DGSPNI devrait officialiser les pratiques internes actuelles en matière de conflits d'intérêts propres au contexte opérationnel du principe de Jordan.</p>	<p>La direction accepte la recommandation. *Liens avec le cadre de contrôle de gestion</p> <p>Les responsables du principe de Jordan élaborent des mécanismes pour officialiser les pratiques internes en matière de conflits d'intérêts pour le principe de Jordan et les intégrer aux procédures normales d'exploitation (PNE).</p> <p>Les responsables du principe de Jordan, en collaboration avec les régions, intégreront la formation sur le processus interne de gestion des conflits d'intérêts.</p>		
	<p>Principaux produits livrables :</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> Établissement d'un processus interne de gestion des conflits d'intérêts. 	Directrice générale, Principe de Jordan	Décembre 2019
<p>9. Le SMA principal de la DGSPNI, en consultation avec Communications, devrait travailler à élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication plus directement destinée à l'ensemble de la population canadienne afin de mieux sensibiliser sur l'importance du principe de Jordan.</p>	<p>La direction accepte la recommandation. *Liens avec le cadre de contrôle de gestion</p> <p>La Direction des communications de SAC et la DGSPNI ont élaboré des stratégies de communication afin de partager des informations et de mieux faire connaître le principe de Jordan. Elles explorent également des possibilités d'accroître la sensibilisation et la compréhension du principe de Jordan par le biais d'efforts de sensibilisation auprès de partenaires et d'intervenants.</p> <p>En 2018-2019, la stratégie de communication comprenait des activités de publicité visant à élargir la portée des audiences des Premières nations et à sensibiliser les parents nourriciers non autochtones au principe de Jordan, ainsi que les professionnels de la</p>		

Recommandations	Réponse/mesures de la direction	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
	<p>santé, de l'éducation et du développement social, dans les communautés des Premières nations et les collectivités en milieu urbain.</p> <p>La DGSPNI et la Direction générale des communications continueront de collaborer afin de mieux faire connaître le principe de Jordan par divers moyens de communication, y compris une stratégie visant à sensibiliser d'avantage la population canadienne.</p>		
	<p>Principaux produits livrables :</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer une stratégie de communication pour sensibiliser une population plus large au Canada. 	<p>Communications et Directrice générale, Principe de Jordan</p>	<p>Avril 2020</p>

ANNEXE A : CRITÈRES D'AUDIT

Afin d'atteindre le niveau d'assurance approprié pour satisfaire l'objectif de l'audit, les critères d'audit suivants ont été élaborés.

Étape 1

1. Intendance	
1.1	Des renseignements et des données suffisants sont recueillis auprès des bénéficiaires au moment de l'inscription ou de la proposition à l'appui de la décision.
1.2	Des processus sont en place pour veiller à ce que les services demandés soient gérés en fonction des critères établis au moment de l'approbation.
1.3	Des mesures de contrôle sont en place pour gérer les exigences en matière de production de rapports des AC.
2. Pouvoirs et responsabilisation	
2.1	Les décisions relatives aux demandes de service sont prises par les employés disposant de pouvoirs délégués.
2.2	Les mesures de contrôle en place sont suffisantes pour assurer la responsabilisation financière relativement aux paiements.

Étape 2

1. Prestation de services, collaboration et coordination	
1.1	Une analyse est effectuée afin de déterminer de façon proactive les possibilités de répondre aux besoins courants des enfants des Premières Nations à l'aide de mécanismes autres que le principe de Jordan.
1.2	La coordination entre les secteurs ministériels pour mettre en commun l'expertise spécialisée contribue à la gouvernance du principe de Jordan.
1.3	Des efforts sont déployés pour sensibiliser les Canadiens au rôle du principe de Jordan pour ce qui est de combler les lacunes dans les services offerts aux enfants des Premières Nations.
1.4	Les employés sont équipés pour répondre à la variation et au volume des demandes liées au principe de Jordan.
2. Intendance	
2.1	Des processus sont en place pour régler les conflits d'intérêts réels et perçus créés par les demandes liées au principe de Jordan.
2.2	La direction a mis en place des mesures de contrôle pour prévenir les actes répréhensibles de nature financière potentiels.
3. Accords de contribution	
3.1	La direction veille à ce que les conditions de surveillance, de rapport et financières des AC soient respectées.