



Affaires autochtones et Développement du Nord Canada

Rapport de vérification interne

Vérification de Nutrition Nord Canada

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

Projet n° 13-48

Juin 2013

TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES.....	ii
RÉSUMÉ.....	1
1. INTRODUCTION ET CONTEXTE	6
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	7
3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE	8
4. CONCLUSION.....	9
5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	9
5.1. Gouvernance	10
5.2. Gérance.....	12
5.3. Services axés sur le citoyen	18
5.4. Résultats et rendement	18
6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	21
Annexe A : Critères de vérification.....	24

ACRONYMES

AADNC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
IITS	Institut indien de technologie de la Saskatchewan
NNC	Nutrition Nord Canada
PPNR	Panier de provisions nordique révisé

RÉSUMÉ

Contexte

Nutrition Nord Canada (NNC) est un programme de subvention qui vise à améliorer l'accès à des aliments périssables sains dans les collectivités isolées du Nord. Lancé le 1^{er} avril 2011, NNC a pour mission d'améliorer l'accessibilité et la rentabilité des aliments sains pour les résidents des collectivités isolées du Nord en subventionnant les aliments admissibles expédiés à ces collectivités.

Avant la création de NNC, AADNC administrait le programme Aliments-poste, qui versait des fonds à la Société canadienne des postes en vue du transport aérien d'aliments, et d'autres denrées non périssables admissibles, jusqu'à des collectivités isolées. Le 30 mars 2010, le gouvernement du Canada a ratifié le remplacement du programme Aliments-poste par NNC, un programme de subvention axé sur le marché. Le programme Aliments-poste a pris fin le 31 mars 2011.

NNC verse une subvention directement aux détaillants, fournisseurs/distributeurs d'aliments, et transformateurs d'aliments traditionnels dans le Nord¹ qui en font la demande, satisfont aux exigences du programme et s'inscrivent auprès de NNC au moyen de la signature d'ententes de financement avec AADNC. AADNC tient différentes listes, qu'il publie sur son site Web : listes des denrées et des collectivités du Nord admissibles, et barèmes des subventions, qui varient selon les collectivités et les catégories d'articles admissibles. Des subventions sont versées à des bénéficiaires, par l'intermédiaire de NNC, en fonction du poids des articles admissibles expédiés aux collectivités admissibles. Les bénéficiaires de NNC ont les responsabilités suivantes : transmettre la subvention aux consommateurs; donner une preuve de la nature des expéditions; assurer une certaine visibilité au programme (messages sur les reçus des clients, affiches dans les magasins, etc.); fournir des données sur les produits expédiés et sur leurs prix.

NNC a établi des ententes de financement avec les bénéficiaires admissibles qui présentent des demandes de subvention à NNC, pour remboursement. Afin d'aider NNC à traiter les demandes de subvention des bénéficiaires, NNC a conclu un accord avec une tierce partie responsable des demandes, chargée de recevoir, d'examiner et de traiter les demandes de subvention des bénéficiaires et les pièces justificatives.

¹ NNC subventionne le transport des aliments traditionnels (p. ex. omble chevalier, bœuf musqué ou caribou) entre les fabricants et distributeurs d'aliments traditionnels dans le Nord qui sont inscrits à NNC et les collectivités du Nord admissibles.

La surveillance du programme est assurée par un Comité de surveillance composé de cadres supérieurs d'AADNC, de Santé Canada et de Transports Canada. Une surveillance supplémentaire est fournie par un Conseil consultatif, composé de membres extérieurs qui représentent collectivement un éventail étendu de points de vue et d'intérêts des résidents et collectivités du Nord. Le Conseil consultatif a pour fonction de fournir de l'information et des conseils au ministre d'AADNC, afin de guider la gestion, l'orientation et les activités de NNC.

Comme le prix n'est pas le seul facteur qui influe sur la consommation, Santé Canada appuie NNC. En tant qu'élément de NNC, Santé Canada reçoit environ 2,5 M\$ en financement par subvention, qui sert à appuyer et à financer les projets de promotion et d'éducation en nutrition dans les collectivités admissibles.

Le fonctionnement de NNC est géré par la Direction générale du transfert des responsabilités et des relations territoriales au sein de l'Organisation des affaires du Nord. Le budget annuel de NNC est fixé à 60 M\$ et ne prévoit pas d'indexation annuelle automatique. AADNC distribue 53,9 M\$ de ce budget fixe parmi les bénéficiaires admissibles au moyen d'ententes de financement.

AADNC	Financement de programme annuel
Crédit 1 : personnel, contrat de traitement des demandes, contrat d'examen de la conformité, soutien du Conseil consultatif, collecte de données, matériel de marketing/communication	3,4 M\$
Crédit 10 : financement par subvention	53,9 M\$
Santé Canada	
Crédit 1 : mise en œuvre communautaire, renforcement des capacités, soutien	0,3 M\$
Crédit 10 : financement par subvention	2,5 M\$
Total	60 M\$

* Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total indiqué.

Objectif et portée de la vérification

Cette vérification avait pour but d'évaluer dans quelle mesure l'application du programme Nutrition Nord Canada a été conforme aux attentes, et à quel point les contrôles de la gouvernance, de la gestion du risque et de la gestion établis appuient la prestation efficace de l'administration et du programme.

La portée de la vérification comprenait une évaluation des éléments suivants :

- les activités de gouvernance de programme et de gestion du risque;
- les processus et contrôles mis en place pour déterminer l'admissibilité des collectivités, fournisseurs et détaillants participants;
- les processus et contrôles mis en place pour déterminer les taux de subvention;

- les processus et contrôles mis en place pour gérer les ententes de financement (examen, approbation, surveillance/rapports, conformité);
- les processus et contrôles mis en place pour étudier et approuver les demandes des bénéficiaires potentiels;
- les contrôles établis sur les programmes pour assurer une surveillance adéquate des tiers responsables des demandes, ainsi que de l'approbation du paiement des subventions;
- les activités de planification de programme, de mesure du rendement, de surveillance et de rapport.

La portée de la vérification englobe l'ensemble des activités de NNC du 1^{er} avril 2011 au 31 mars 2013. La vérification n'a pas porté sur le financement de NNC, provenant de Santé Canada, destiné à appuyer et financer les projets de promotion et d'éducation en nutrition dans les collectivités admissibles.

La vérification n'a pas inclus les activités qui se rapportent à l'ancien programme Aliments-poste.

La portée de la vérification englobe les contrôles sur les programmes établis pour garantir une surveillance adéquate du tiers responsable des demandes, mais non un examen des contrôles internes relatifs aux tiers responsables des demandes eux-mêmes.

Énoncé de conformité

La présente évaluation respecte les *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, comme le confirment les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Points forts observés

Au cours des travaux qu'elle a menés sur le terrain, l'équipe de vérification a observé des exemples de conception et d'application efficaces des contrôles par NNC. Voici les constatations positives qui en ont résulté :

- La composition du Conseil consultatif comprend une représentation externe adéquate, et le Conseil se réunit périodiquement pour exercer ses responsabilités consultatives;
- On a remis aux bénéficiaires, et au responsable des demandes, des documents qui décrivent le processus et les contrôles employés pour garantir l'enregistrement exact et rapide des volumes, des aliments et des frais d'expédition;
- On fait appel à des stratégies et mécanismes de communication pour favoriser la diffusion d'une information opportune, pertinente et fiable aux consommateurs, aux bénéficiaires et aux autres intervenants;

- On s'est servi de critères d'évaluation de l'admissibilité et d'une approche cohérente pour évaluer l'admissibilité des bénéficiaires (c.-à-d. des détaillants et fournisseurs);
- Les commentaires des utilisateurs et des intervenants sont pris en compte dans la prise de décisions sur les programmes;
- Le programme prépare des rapports transparents sur les données relatives à la mesure du rendement, et il présente des résultats mesurables sur le prix unitaire des aliments admissibles et sur les articles expédiés.

Conclusion

La vérification a permis de constater que les modes de contrôle du programme Nutrition Nord Canada sont globalement suffisants. On a tout de même noté des possibilités d'amélioration destinées à renforcer les pratiques de gestion dans les domaines suivants : gouvernance, mesures de limitation des coûts, examens de la conformité, surveillance des responsables des demandes, évaluations de l'admissibilité et mesure du rendement.

Recommandations

L'équipe de vérification a relevé des domaines dans lesquels les pratiques et les processus de gestion pourraient être améliorés, et a formulé les six recommandations suivantes :

1. Le sous-ministre adjoint de l'Organisation des affaires du Nord devrait préciser les fonctions et rôles, la composition et la fréquence des réunions nécessaires pour créer un Comité de surveillance efficace; il devrait aussi examiner l'objectif et le rôle du Conseil consultatif relativement à l'étape suivante de l'application du programme, en tenant compte du niveau des ressources dont le programme dispose pour appuyer les activités du Conseil consultatif.
2. Le sous-ministre adjoint de l'Organisation des affaires du Nord devrait maintenir son soutien aux mesures de la stratégie de limitation des coûts prises par le programme et suivies par le Comité de surveillance pour que le programme respecte les limites du budget approuvé.
3. Le sous-ministre adjoint de l'Organisation des affaires du Nord devrait documenter les risques, et la justification utilisée pour choisir des bénéficiaires pour les examens de la conformité, ainsi que dresser un plan d'examen de la conformité fondé sur cette approche, conserver les éléments de preuve recueillis lors des examens de la conformité, et veiller à ce que les observations formulées dans les rapports publiés traitent spécifiquement des risques clés, et de la portée et de l'approche voulues.
4. Le sous-ministre adjoint de l'Organisation des affaires du Nord devrait se renseigner sur l'approche de l'assurance de la qualité adoptée par le responsable des demandes, pour déterminer si une vérification du responsable des demandes actuel s'impose; veiller à ce que l'examen et les procédures d'approbation des paiements soient correctement documentés; élaborer une méthode d'échantillonnage des demandes des bénéficiaires

fondée sur le risque; et enfin, étudier les critères pertinents pour les contrats futurs conclus avec les responsables des demandes (c.-à-d. examiner la surveillance et les rapports de vérification).

5. Le sous-ministre adjoint de l'Organisation des affaires du Nord devrait établir un processus d'examen périodique, et de discussion des politiques, concernant les aliments et l'admissibilité des collectivités.
6. Le sous-ministre adjoint de l'Organisation des affaires du Nord devrait mettre en place des outils et systèmes efficaces, dotés de contrôles d'accès, en vue de recueillir des données, de mener des analyses des tendances et de surveiller les changements dans les prix des aliments dans le panier de provisions, ainsi que de réaliser des enquêtes sur la sensibilisation et la vente de détail pour obtenir des commentaires sur les progrès du programme et les coûts des détaillants.

Réponse de la direction

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

1. INTRODUCTION ET CONTEXTE

1.1. *Nutrition Nord Canada*

Nutrition Nord Canada (NNC) est un programme de subvention qui vise à améliorer l'accès à des aliments sains périssables dans les collectivités isolées du Nord. Lancé le 1^{er} avril 2011, NNC a pour mission d'améliorer l'accessibilité et la rentabilité des aliments sains pour les résidents des collectivités isolées du Nord par voie de subvention des aliments admissibles expédiés à ces collectivités.

Avant la création de NNC, Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) administrait le programme Aliments-poste, qui versait des fonds à la Société canadienne des postes en vue du transport aérien d'aliments, et d'autres denrées non périssables admissibles, jusqu'à des collectivités isolées. Aliments-poste était un programme de subvention du transport, qui permettait à SCP de subventionner le taux de transport par les expéditeurs des articles admissibles aux collectivités admissibles. Mais la forte hausse de la population et du prix du carburant contraignait AADNC chaque année à rechercher des ressources supplémentaires pour mettre en œuvre ce programme. Le 30 mars 2010, le gouvernement du Canada a ratifié le remplacement du programme Aliments-poste par NNC, un programme de subvention axé sur le marché. Le programme Aliments-poste a pris fin le 31 mars 2011.

NNC verse une subvention directe aux détaillants, fournisseurs et transformateurs d'aliments traditionnels dans le Nord qui en font la demande, satisfont aux exigences du programme et s'inscrivent auprès de NNC au moyen de la signature d'ententes de financement avec AADNC. Les taux de subvention sont établis en fonction du poids en kilogrammes des aliments admissibles expédiés, et sont personnalisés pour chaque collectivité. AADNC tient différentes listes, qu'il publie sur son site Web : listes des denrées et des collectivités du Nord admissibles, et barèmes des subventions.

Des subventions sont versées à des bénéficiaires, par l'intermédiaire de NNC, en fonction du poids des articles admissibles expédiés aux collectivités admissibles. Les bénéficiaires de NNC ont les responsabilités suivantes : transmettre la subvention aux consommateurs; donner une preuve de la nature des expéditions; assurer une certaine visibilité au programme (messages sur les reçus des clients, affiches dans les magasins, etc.); fournir des données sur les produits expédiés et sur leurs prix. Les bénéficiaires admissibles s'inscrivent dans trois catégories : détaillants du Nord, fournisseurs/distributeurs d'aliments, et transformateurs d'aliments traditionnels dans le Nord.

- Détaillants du Nord : détaillants qui exploitent des magasins situés dans des collectivités admissibles, où l'on peut se procurer des produits admissibles;
- Fournisseurs/distributeurs d'aliments : détaillants, grossistes et distributeurs qui exploitent une entreprise à l'extérieur des collectivités admissibles, et qui distribuent des articles admissibles aux petits détaillants, et aux institutions et individus admissibles dans le Nord;

- Transformateurs d'aliments traditionnels dans le Nord : tous les transformateurs et distributeurs d'aliments traditionnels, dans les collectivités admissibles, qui satisfont aux critères de sélection du programme.

NNC a établi des ententes de financement avec les bénéficiaires admissibles qui présentent des demandes de subvention à NNC, pour remboursement. Afin d'aider NNC à traiter les demandes de subvention des bénéficiaires, NNC a conclu un accord avec une tierce partie responsable des demandes (soit l'Institut indien de technologie de la Saskatchewan, en partenariat avec *Crawford & Company*), chargée de recevoir, d'examiner et de traiter les demandes de subvention des bénéficiaires et les pièces justificatives.

La surveillance du programme est assurée par un Comité de surveillance composé de cadres supérieurs d'AADNC, de Santé Canada et de Transports Canada. Une surveillance supplémentaire est fournie par un Conseil consultatif, composé de membres extérieurs qui représentent collectivement un éventail étendu de points de vue et d'intérêts des résidents et collectivités du Nord. Le Conseil consultatif a pour fonction de fournir de l'information et des conseils au ministre d'AADNC, afin de guider la gestion, l'orientation et les activités de NNC.

Étant donné que le prix n'est pas le seul facteur qui influe sur la consommation, NNC a le soutien de Santé Canada. En tant qu'élément de NNC, Santé Canada reçoit environ 2,5 M\$ en financement par subvention, qui sert à appuyer et à financer les projets de promotion et d'éducation en nutrition dans les collectivités admissibles.

Le fonctionnement de NNC est géré par la Direction générale du transfert des responsabilités et des relations territoriales au sein de l'Organisation des affaires du Nord. Le budget annuel de NNC est fixé à 60 M\$ et ne prévoit pas d'indexation annuelle automatique. AADNC distribue 53,9 M\$ de ce budget fixe parmi les bénéficiaires admissibles au moyen d'ententes de financement.

NNC s'est substitué à l'ancien programme Aliments-poste, mais il a été néanmoins lancé le 1^{er} avril 2011 à titre de programme entièrement nouveau. À l'étape d'introduction, les gestionnaires de NNC ont noté qu'elle et le personnel de NNC devaient consacrer beaucoup d'efforts, de temps et d'attention à la création de nouveaux processus et pratiques, tout en gérant le nombre croissant de demandes de renseignements par le public et les médias au sujet du nouveau programme, et en y répondant. Comme NNC est un programme axé sur le marché, il était difficile de prédire la demande des consommateurs, et il existait peu de données ou de programmes semblables offrant des expériences ou des leçons à cet égard.

2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

2.1. Objectif de la vérification

Cette vérification avait pour but d'évaluer dans quelle mesure l'application du programme Nutrition Nord Canada a été conforme aux attentes, et à quel point les contrôles de la

gouvernance, de la gestion du risque et de la gestion établis appuient la prestation efficace de l'administration et du programme.

2.2 Portée de la vérification

La portée de la vérification comprenait une évaluation des éléments suivants :

- les activités de gouvernance de programme et de gestion du risque;
- les processus et contrôles mis en place pour déterminer l'admissibilité des collectivités, fournisseurs et détaillants participants;
- les processus et contrôles mis en place pour déterminer les taux de subvention;
- les processus et contrôles mis en place pour gérer les ententes de financement (examen, approbation, surveillance/rapports, conformité);
- les processus et contrôles mis en place pour étudier et approuver les demandes des bénéficiaires potentiels;
- les contrôles établis sur les programmes pour assurer une surveillance adéquate des tiers responsables des demandes, ainsi que de l'approbation du paiement des subventions;
- les activités de planification de programme, de mesure du rendement, de surveillance et de rapport.

La portée de la vérification englobe l'ensemble des activités de NNC du 1^{er} avril 2011 au 31 mars 2013. La vérification n'a pas porté sur le financement de NNC, provenant de Santé Canada, destiné à appuyer et financer les projets de promotion et d'éducation en nutrition dans les collectivités admissibles.

La vérification n'a pas inclus les activités qui se rapportent à l'ancien programme Aliments-poste.

La portée de la vérification englobe les contrôles sur les programmes établis pour garantir une surveillance adéquate du tiers responsable des demandes, mais non un examen des contrôles internes relatifs aux tiers responsables des demandes eux-mêmes.

3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE

La vérification de Nutrition Nord Canada a été planifiée et effectuée conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* énoncées dans la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor.

Les vérificateurs ont suivi des procédures de vérification pertinentes et suffisantes, et recueilli des éléments de preuve pour étayer les conclusions qui se dégagent de la vérification et qui sont exposées dans le présent rapport.

Au cours de la phase de planification, on a tenu compte de la possibilité d'erreurs importantes, de fraude, de non-conformité ou d'autres problèmes.

Voici les principales techniques de vérification utilisées :

- Entrevues avec des gestionnaires et des employés clés;
- Examen de la documentation pertinente sur la gestion et l'administration de NNC;
- Évaluation du système de contrôles internes sur la gouvernance, gérance (responsable des demandes, évaluation de l'admissibilité et stratégie de limitation des coûts), services axés sur le client (programme de communication), et résultats et rendement;
- Examen d'un échantillon de 15 ententes de financement avec des bénéficiaires, et de 25 paiements faits aux bénéficiaires;
- Mise à l'essai pratique du processus de demande, depuis la réception de la demande jusqu'au paiement.

La méthode utilisée pour atteindre les objectifs de la vérification comprenait l'élaboration des critères de vérification à partir desquels les observations et les conclusions ont été tirées. Ces critères figurent à l'annexe A.

4. CONCLUSION

La vérification a permis de conclure que les pratiques de contrôle du programme Nutrition Nord Canada sont en général adéquates. On a noté des possibilités d'amélioration en vue de renforcer les pratiques de gestion dans les domaines suivants : gouvernance, mesures de limitation des coûts, examens de la conformité, surveillance du responsable des demandes, évaluations de l'admissibilité et mesure du rendement.

5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

À partir de l'ensemble des éléments de preuve recueillis lors de l'examen des documents et des systèmes, des analyses et des entrevues, l'équipe de vérification a évalué chacun des critères de vérification et en a tiré des conclusions. Lorsqu'un écart important a été observé entre un critère de vérification et les pratiques courantes, le risque associé à cet écart a été évalué afin d'élaborer une conclusion et de formuler des recommandations destinées à produire des améliorations.

Les observations portent à la fois sur les pratiques de gestion qui sont considérées adéquates, et sur celles qu'il y aurait lieu d'améliorer. Les observations sur les secteurs de la gestion à améliorer sont assorties de recommandations sur des mesures correctives.

Au cours des travaux de vérification menés sur le terrain, l'équipe de vérification a observé des exemples de bonne conception et d'application efficace des contrôles par NNC. Les constatations positives suivantes en sont ressorties :

- La composition du Conseil consultatif témoigne d'une représentation externe adéquate, puisqu'il comprend des membres extérieurs qui représentent collectivement un éventail étendu de points de vue et d'intérêts des résidents et collectivités du Nord, et que le Conseil se réunit périodiquement pour exercer ses responsabilités consultatives;
- On a remis aux bénéficiaires, et au responsable des demandes, des documents qui décrivent le processus et les contrôles employés pour garantir l'enregistrement exact et rapide des volumes, des aliments et des frais d'expédition;
- On fait appel à des stratégies et mécanismes de communication pour favoriser la diffusion d'une information opportune, pertinente et fiable aux consommateurs, aux bénéficiaires et aux autres intervenants;
- On s'est servi de critères d'évaluation de l'admissibilité et d'une approche cohérente pour évaluer l'admissibilité des bénéficiaires (c.-à-d. des détaillants et fournisseurs);
- On tient compte des commentaires des utilisateurs et des intervenants dans la prise de décisions sur les programmes;
- Le programme prépare des rapports transparents sur les données relatives à la mesure du rendement, et il présente des résultats mesurables sur le prix unitaire des aliments admissibles et sur les articles expédiés.

5.1. Gouvernance

5.1.1. Gouvernance

La gouvernance est à la base de toutes les autres composantes du contrôle interne. Les instances de gouvernance doivent recevoir en temps opportun une information suffisante, complète et exacte pour assurer un rôle de surveillance efficace; et se réunir périodiquement pour veiller à ce que toutes les questions relatives à l'administration du programme fassent l'objet d'examen critiques et de discussions. Il faudrait de plus utiliser la structure de gouvernance pour que les consommateurs et les intervenants puissent prendre part au chapitre sur le processus décisionnel.

La structure de gouvernance pour NNC se compose d'un Comité de surveillance et d'un Conseil consultatif extérieur.

Comité de surveillance

Le Comité de surveillance de NNC a été mis sur pied en vue d'assurer une surveillance permanente de l'orientation et de l'exploitation du programme. Il a aussi pour vocation de veiller à l'atteinte des objectifs du programme et à l'efficacité des mesures de limitation des coûts, ainsi que d'orienter les gestionnaires de NNC sur les questions de politique et d'exploitation du programme. Le Comité de surveillance est également responsable d'approuver les modifications aux taux de subvention. Ce Comité a été établi, au moment du lancement de NNC, pour surveiller le plan de travail en vue de l'introduction de NNC, ainsi que la transition depuis l'ancien programme Aliments-poste.

La vérification a noté des domaines où le Comité de surveillance pourrait s'améliorer :

- Seules deux réunions du Comité de surveillance se sont tenues au cours de la période de vérification, ce qui est jugé insuffisant pour qu'il atteigne les objectifs qui sont fixés dans son mandat;
- Les participants au Comité interrogés ont remis en question sa composition, ainsi que son rôle et sa fonction à long terme. Il était prévu que le Comité se composerait de cadres au niveau du sous-ministre adjoint et du directeur général appartenant à AADNC, Santé Canada et Transports Canada, mais la vérification a découvert que les membres envoient souvent des délégués. En outre, plusieurs membres du Comité interrogés ont estimé que la participation de Transports Canada (qui n'a assisté qu'à une seule réunion) n'était plus nécessaire, puisque NNC ne contribue pas au transport, comme le faisait l'ancien programme Aliments-poste;
- Le Comité de surveillance ne fait pas office d'organisme d'approbation ou de décision; il sert surtout à des fins de communication et de discussion. La vérification a permis de constater qu'on ne fournissait pas aux membres l'information qui leur aurait permis d'examiner les taux de subvention ou de surveiller l'application de la Stratégie de limitation des coûts, comme décrit dans la documentation approuvée sur la conception du programme NNC.

En l'absence de réunions structurées, d'un rôle clair qui correspond aux obligations redditionnelles de NNC, et d'une participation au niveau hiérarchique convenable, le Comité de surveillance ne peut bien s'acquitter des responsabilités énoncées dans la documentation approuvée sur la conception du programme NNC, ni réaliser une surveillance efficace de l'atteinte des objectifs du programme NNC.

Conseil consultatif

Le Conseil consultatif se compose de membres extérieurs qui, collectivement, représentent un vaste échantillon de points de vue et d'intérêts des résidents et collectivités du Nord. Il a pour fonction de fournir de l'information et des conseils au ministre d'AADNC, afin de guider la gestion, l'orientation et les activités de NNC. Ses membres sont nommés par le ministre pour un mandat de trois (3) ans.

À l'étape de l'introduction de NNC, le Conseil consultatif a rempli la fonction importante d'éduquer le public, d'informer les gestionnaires du programme, et de veiller à ce que l'apport du Nord soit pris en compte dans l'élaboration de politiques et pour les questions opérationnelles. Dans ce rôle, le Conseil a essayé de répondre sans attendre aux préoccupations des résidents et des collectivités du Nord, et ses activités ont été menées en conséquence (p. ex. répondre aux demandes des médias). À cette étape d'introduction, le personnel du programme NNC a aussi offert un important soutien de secrétariat et d'administration au Conseil consultatif.

À l'issue d'un examen du plan de travail du Conseil consultatif et de discussions avec les enquêtés, on a conclu qu'à l'étape d'introduction, le Conseil a parfois – au lieu de donner des conseils sur les questions opérationnelles – exécuté des opérations qui seraient normalement gérées par le programme (p. ex. tenir des réunions structurées avec les grands détaillants ou fournir aux détaillants des produits de communication). De surcroît, les fonctions décrites dans le mandat du Conseil consultatif sont vastes, et les enquêtés ont posé la question de savoir si le personnel du programme NNC serait dans l'impossibilité de continuer à fournir le niveau de ressources exigé à l'appui de ce Conseil. Tandis que NNC sort de l'étape d'introduction pour passer à l'étape suivante (celle de mise en œuvre), l'occasion est offerte d'examiner et de clarifier les fonctions et les objectifs du Conseil consultatif.

En l'absence d'un rôle bien défini du Conseil consultatif, qui corresponde aux objectifs et priorités du programme, on s'expose davantage à ce que ce Conseil ne soit pas utilisé avec efficacité pour assurer une orientation et fournir des conseils à NNC ou au ministre sur la politique du programme et les questions opérationnelles.

Recommandation :

1. Le sous-ministre adjoint de l'Organisation des affaires du Nord devrait préciser les fonctions et rôles, la composition et la fréquence des réunions nécessaires pour créer un Comité de surveillance efficace; il devrait aussi examiner l'objectif et le rôle du Conseil consultatif relativement à l'étape suivante de l'application du programme, en tenant compte du niveau des ressources dont le programme dispose pour appuyer les activités du Conseil consultatif.

5.2. Gérance

5.2.1. Stratégie de limitation des coûts

Comme pour tout programme de paiement de transfert par subvention, il importe d'assurer la stabilité financière, la durabilité et la prévisibilité du programme, tout en s'occupant des pressions financières. Les éléments importants d'une stratégie de limitation des coûts comprennent la création et l'établissement de méthodes de limitation des coûts, des rapports réguliers sur les progrès et les pressions financières, et la remise de l'information essentielle à un organisme de surveillance ou de gouvernance.

Au vu des augmentations annuelles du coût de l'ancien programme Aliments-poste, on a demandé à AADNC d'intégrer une stratégie de limitation des coûts à la conception du

programme NNC. Cette stratégie, dans la documentation sur la conception du programme NNC, décrit les options d'ajustement qui s'offrent au Ministère pour limiter les coûts à l'intérieur du budget fixé, et une approche de haut niveau sur le mode d'utilisation de ces options. La stratégie de limitation des coûts prévoit des rapports réguliers sur les coûts et pressions relatifs au programme, et confie au Comité de surveillance le pouvoir d'approbation des révisions apportées aux taux de subvention.

Le taux de subvention de NNC est le principal élément qu'il est possible de corriger périodiquement pour veiller à ce que NNC reste dans les limites du budget fixé. En 2011-2012, à mesure qu'on disposait de davantage de projections et d'information sur les frais d'expédition par collectivité, la possibilité s'est offerte à NNC de rajuster les taux de subvention de manière qu'ils soient justes pour toutes les collectivités, et d'autoriser l'utilisation pleine et entière du budget de NNC.

La vérification a permis de constater que les coûts du programme étaient présentés et discutés aux réunions du Comité de surveillance, mais que celui-ci ne prenait aucune décision pour rajuster le taux de subvention de manière que les coûts du programme s'en tiennent aux limites approuvées. On a aussi observé que la conception du programme ne traitait pas des pressions typiques sur les coûts, comme l'inflation ou l'augmentation de la popularité du programme, puisque son budget ne contient pas d'indexation annuelle automatique. Les gestionnaires du programme NNC a fait savoir qu'elle a demandé, lors de l'élaboration de NNC, que la conception du programme tienne compte d'une demande croissante d'aliments; néanmoins, aucun indice du coût de la vie ou de croissance n'a été approuvé pour le financement du programme.

À défaut d'une application correcte et opportune de mesures stratégiques de limitation des coûts, NNC est plus à risque d'excéder son budget annuel. De plus, des pressions financières, comme l'inflation et une augmentation de la popularité du programme, risquent de compliquer la mise en œuvre des mesures de limitation des coûts, à moins de modifier la stratégie de limitation des coûts.

Recommandation

2. Le sous-ministre adjoint de l'Organisation des affaires du Nord devrait maintenir son soutien aux mesures de la stratégie de limitation des coûts prises par le programme et suivies par le Comité de surveillance pour que le programme respecte les limites du budget approuvé.

5.2.2. Examens de la conformité

Il importe, pour les programmes de paiement de transfert par subvention, d'établir un cadre de surveillance pertinent pour que les bénéficiaires du financement se conforment aux conditions de leurs ententes de financement, que des contrôles suffisants soient mis en place, et qu'on tienne compte des risques et considérations relatifs aux bénéficiaires clés du programme. Il faudrait préparer un plan d'examen de la conformité des bénéficiaires pour appuyer l'affectation de ressources aux questions qui constituent les plus grandes priorités et posent les plus grands

risques. De plus, les gestionnaires du programme devraient conserver toutes les pièces justificatives afin l'examen de la conformité fasse preuve de diligence raisonnable.

Un vérificateur indépendant a reçu le mandat de mener des examens de la conformité des bénéficiaires au nom de NNC, afin de s'assurer que ceux (c.-à-d. les détaillants et fournisseurs) qui reçoivent des subventions par le truchement de NNC se conforment aux conditions de leurs ententes de financement, et que les contrôles nécessaires sont en place pour subventionner correctement les aliments admissibles. Afin que les objectifs de NNC soient bien atteints, les gestionnaires du programme choisissent des bénéficiaires en vue d'examens de la conformité en fonction d'une évaluation des risques.

La vérification a permis de détecter des aspects à améliorer dans le processus d'examen de la conformité de NNC :

- Bien que les gestionnaires du programme NNC aient réalisé plusieurs examens de la conformité (sept rapports figurent sur le site Web de NNC pour 2011-2012), on n'a pas documenté de plan d'examen de la conformité exposant adéquatement les facteurs de risque que les gestionnaires du programme NNC ont pris en compte dans le choix des bénéficiaires devant faire l'objet d'un examen de la conformité.
- La portée et l'approche décrites dans l'énoncé de travail de l'examen de la conformité mentionnent les grandes questions de risque et de conformité, mais les rapports d'examen de la conformité publiés ne présentent pas correctement ou avec cohérence les résultats obtenus dans ces domaines. À titre d'exemple, les rapports publiés fournissent peu de conclusions sur les risques clés, comme les marges de profit sur les produits subventionnés par rapport aux produits non subventionnés; les dossiers et pièces justificatives sur les ventes ou achats pour vérifier la conformité aux exigences du programme; et les systèmes et procédures pour les rapports et les demandes. De plus, l'information qui sous-tend les constatations menant aux conclusions est insuffisante.
- Enfin, l'énoncé de travail en vue des examens de la conformité précise que les produits livrables à fournir à NNC doivent contenir tous les documents de travail qui justifient l'examen de la conformité, mais la vérification a montré que les gestionnaires du programme NNC n'ont pas demandé cette information et ne savent pas dans quelle mesure des preuves ont été recueillies ou ont été utilisées à l'appui des déclarations dans le rapport publié.

En l'absence d'un plan d'examen de la conformité axé sur le risque qui contienne une justification documentée, on s'expose à ce que les examens de la conformité ne soient pas exécutés de manière à s'occuper des priorités et d'atténuer les risques les plus importants. De plus, à défaut d'une surveillance correcte et d'un soutien documenté du travail d'examen de la conformité réalisé, on s'expose à ce que les examens de la conformité ne soient pas exécutés comme prévu et à ce que les risques clés ne soient pas correctement abordés ou signalés.

Recommandation

3. Le sous-ministre adjoint de l'Organisation des affaires du Nord devrait documenter les risques et la justification utilisée pour choisir des bénéficiaires pour les examens de la conformité, ainsi que dresser un plan d'examen de la conformité fondé sur cette approche, conserver les éléments de preuve recueillis lors des examens de la conformité, et veiller à ce que les observations formulées dans les rapports publiés traitent spécifiquement des risques clés, et de la portée et de l'approche voulues.

5.2.3. Responsable des demandes

La vérification des demandes des bénéficiaires comprend la vérification de leur exactitude et de leur validité (des volumes pertinents sont demandés), que seuls sont réclamés des articles admissibles, et que les paiements sont corrects. Il faut aussi conserver les pièces justificatives et l'analyse utilisées pour rapprocher les paiements, avec des procédures d'assurance de qualité convenables et les preuves d'un examen et d'une approbation par les pouvoirs délégués.

Par un processus d'approvisionnement concurrentiel, NNC a imparti l'administration et la vérification des demandes de subvention à un responsable des demandes (soit l'Institut indien de technologie de la Saskatchewan (IITS), en partenariat avec *Crawford & Company*). Les bénéficiaires remettent au responsable des demandes des factures et des lettres de transport aérien qui décrivent en détails les données sur l'expédition, comme le poids par catégorie d'article admissible, la collectivité de destination, et le bénéficiaire (magasin, individu, etc.). Il appartient au responsable des demandes de vérifier la validité et l'exactitude de la demande, et de compiler les données sur l'expédition pour analyse par le personnel du programme NNC, lequel se sert de ces renseignements pour rapprocher les demandes avec les projections des bénéficiaires et les paiements envoyés.

NNC a donné mandat au responsable des demandes de réaliser l'examen des demandes des bénéficiaires à partir d'un échantillon de 50 lignes choisies dans les pièces justificatives jointes à la demande. En conséquence, le processus d'examen des demandes nécessite un examen de 50 lignes par bénéficiaire par mois. Il ressort de la vérification que l'échantillonnage par le responsable des demandes est aléatoire (avec parfois des instructions précises de NNC touchant des domaines prioritaires). La vérification a constaté que l'échantillonnage aléatoire ne se fonde pas en général sur une évaluation documentée du risque tenant compte du niveau de risque à la fois du bénéficiaire et de l'aliment. De plus, certaines demandes comptent moins de 50 lignes et sont donc intégralement examinées.

La vérification a aussi relevé que NNC n'a pas suffisamment surveillé toutes les clauses relatives aux produits livrables et aux services exigés contenus dans le contrat de service du responsable des demandes (p. ex. les rapports sur les ententes sur les niveaux de service).

Dans les cas où on fait appel aux tiers fournisseurs de services pour les activités opérationnelles du programme, il faut ordinairement tenir compte de deux options pour obtenir des assurances concernant les contrôles exercés par la tierce partie : inclure une clause de « droit à la vérification » dans le contrat de service, ou faire obligation au fournisseur de service,

à l'étape de négociation du contrat, de fournir le rapport d'un vérificateur de l'organisme de services pour donner l'assurance que les contrôles qu'il exerce au nom du programme fonctionnent avec efficacité. Pour NNC (dont les contrats de service sont déjà conclus), le contrat du responsable des demandes contient une clause de « droit à la vérification ». Cependant, NNC n'a pas choisi de mener une vérification du responsable des demandes, ni de demander de l'information sur son approche de l'assurance de la qualité. NNC ne possède pas de description des processus de traitement des demandes contenant des points de contrôle clés, et le personnel du programme a signalé qu'il a réalisé un examen pratique, sur place, des procédures de l'IITS/Crawford. Ces pratiques peuvent fournir à NNC l'assurance que le cadre de contrôle du responsable des demandes est adéquat, mais non que les contrôles sont efficaces (c.-à-d. qu'ils fonctionnent de la façon prévue). Ce résultat est obtenu par un examen des rapports et résultats issus d'un processus ou cadre d'assurance de la qualité, et/ou des résultats des vérifications internes du processus par IITS/Crawford. Cette information n'avait pas été fournie au programme au moment de la vérification.

Après que le responsable des demandes a examiné les demandes, il incombe au personnel de NNC d'exécuter un examen et une analyse du montant recommandé, ainsi que de préparer les paiements en fonction du montant recommandé par le responsable des demandes. La vérification a permis de conclure que la documentation sur la procédure est insuffisante pour décrire l'analyse et le travail effectués par NNC en vue de calculer les paiements des bénéficiaires (c.-à-d. paiements anticipés, corrections de paiements réels); dans un cas (sur 15), on a noté l'absence de preuves pour bien montrer que l'approbation d'une demande a été donnée par une autorité déléguée.

En l'absence d'une surveillance convenable du responsable des demandes, on risque que les processus de ce responsable ne soient pas correctement appliqués. À défaut d'une assurance ou attestation suffisante de la part du responsable des demandes que des contrôles ou pratiques pertinents sont en place, et fonctionnent comme prévu, pour vérifier l'exactitude et la validité des demandes, NNC – qui est responsable en dernière analyse – est exposé à un risque accru que les demandes ne soient pas inscrites ou traitées avec exactitude.

Recommandation

4. Le sous-ministre adjoint de l'Organisation des affaires du Nord devrait se renseigner sur l'approche de l'assurance de la qualité adoptée par le responsable des demandes, pour déterminer si une vérification du responsable des demandes actuel s'impose; veiller à ce que l'examen et les procédures d'approbation des paiements soient correctement documentés; élaborer une méthode d'échantillonnage des demandes des bénéficiaires fondée sur le risque; et enfin, étudier les critères pertinents pour les contrats futurs conclus avec les responsables des demandes (c.-à-d. examiner la surveillance et les rapports de vérification).

5.2.4. Évaluation de l'admissibilité

Les gestionnaires doivent absolument avoir établi des méthodes cohérentes et transparentes d'évaluation de l'admissibilité au programme. Il faudrait établir des critères d'admissibilité pour

que les évaluations de l'admissibilité correspondent aux exigences du programme. Les gestionnaires du programme doivent pouvoir montrer, s'il y a lieu, que les demandeurs ont présenté une demande complète, satisfont à tous les critères d'admissibilité, et peuvent respecter toutes les exigences du programme.

Trois évaluations de l'admissibilité sont exécutées pour NNC : collectivités; bénéficiaires (détaillants et fournisseurs); aliments.

- Collectivités : pour être admissible au programme, une collectivité doit être dépourvue d'un transport de surface à l'année (c'est-à-dire qu'elle n'a aucun accès permanent à une route ou à un chemin de fer, ou à du transport par bateau) et avoir eu recours à l'ancien programme Aliments-poste;
- Bénéficiaires : trois types d'entreprise peuvent faire une demande : détaillants du Nord, fournisseurs du Sud et distributeurs/transformateurs d'aliments traditionnels dans le Nord;
- Aliments : les aliments admissibles comprennent une gamme d'aliments sains périssables, comme les fruits frais, les légumes congelés, le pain, la viande, le lait et les œufs. Les aliments admissibles peuvent être frais, congelés ou réfrigérés, ou présenter une durée de conservation inférieure à un an, et doivent être transportés par avion. De plus, NNC subventionne des aliments traditionnels (p. ex. omble chevalier, caribou et bœuf musqué) récoltés dans des collectivités admissibles du Nord.

Il est ressorti de la vérification que seules les collectivités faisant usage de l'ancien programme Aliments-poste sont considérées admissibles à NNC, et que ce critère d'admissibilité est énoncé sur le site Web public de NNC. Conformément aux documents de conception du programme NNC, les collectivités qui n'ont pas eu recours au programme Aliments-poste ne sont pas considérées admissibles à une subvention en vertu de NNC. En 2012-2013, NNC s'est engagé à définir et à diffuser un ensemble de critères d'admissibilité des collectivités, mais cela n'a pas été fait à ce jour. De plus, il était prévu que le niveau d'admissibilité (c.-à-d. subvention pleine ou nominale) des collectivités serait réévalué tous les ans en fonction des prix du panier de provisions et des volumes d'expédition, mais cet examen n'a pas encore eu lieu. Les gestionnaires du programme NNC ont fait observer qu'une modification de la liste des collectivités admissibles nécessite un changement de la politique du programme, ainsi que l'approbation des organismes centraux.

La vérification a aussi fait ressortir que la liste des aliments admissibles a été révisée en novembre 2011. Le site Web de NNC déclare que la liste des aliments est révisée tous les ans, en tenant toujours compte des commentaires des résidents du Nord, mais NNC a fait savoir que la liste des aliments admissibles est inchangée en 2012-2013. Les gestionnaires du programme NNC ont fait observer qu'une modification de la liste des aliments admissibles nécessite également un changement de la politique du programme.

En l'absence d'une évaluation complète et correcte de l'admissibilité des bénéficiaires, on risque que des bénéficiaires soient indûment inclus ou exclus du programme. De plus, à défaut

d'une pratique ou d'un processus établi en vue d'un examen périodique, et d'une discussion des politiques, relativement aux aliments et collectivités admissibles, on s'expose davantage à ce que les objectifs du programme ne soient pas pleinement atteints.

Recommandation

5. Le sous-ministre adjoint de l'Organisation des affaires du Nord devrait établir un processus d'examen périodique et de discussion des politiques concernant les aliments et l'admissibilité des collectivités.

5.3. Services axés sur le citoyen

Les mécanismes de communication doivent apporter un soutien à la communication d'une information opportune, pertinente et fiable aux consommateurs, bénéficiaires et autres intervenants. Par ailleurs, les commentaires des utilisateurs et des autres intervenants devraient servir à influencer sur la planification stratégique et opérationnelle.

La transition entre le programme Aliments-poste et NNC a été largement couverte par les médias, qui continuent à porter attention à NNC; dans ce contexte, la vérification a noté que NNC a tiré profit de sa solide stratégie de communication pour répondre en temps voulu aux préoccupations des intervenants. La stratégie de communication de NNC a été continuellement mise à jour en fonction des commentaires reçus. Dans le cadre de cette stratégie, NNC a établi des modalités de réception des commentaires et questions des membres des collectivités du Nord et d'autres intervenants. L'un des grands objectifs de la stratégie de communication était d'éduquer les résidents du Nord au sujet du programme, et de la façon dont il assure une sensibilisation et une compréhension accrues, ainsi qu'une participation potentielle. De plus, la vérification a permis d'observer que la Direction générale des communications, qui appuyait NNC, a pris les mesures voulues pour obtenir les commentaires des détaillants du Nord, commentaires qui contribueront à la prise de décisions au sujet du programme.

Enfin, la vérification a noté que des fonds sont mis de côté tous les ans en vue de la promotion de NNC, et de la sensibilisation à NNC, au moyen d'une signalisation (avec traduction) et de mises à jour sur le site Web de NNC.

Recommandation

Aucune recommandation n'a été formulée à cet égard.

5.4. Résultats et rendement

5.4.1. Stratégie de mesure du rendement

Il faut absolument que des stratégies de mesure du rendement soient mises en place et rattachées aux objectifs du programme. Les mesures du rendement doivent être raisonnables et faire état des résultats, ainsi que témoigner d'une responsabilisation et de transparence. Les gestionnaires devraient aussi surveiller le rendement en fonction des résultats prévus, et rajuster le tir au besoin.

NNC a élaboré une stratégie de mesure du rendement afin que les indicateurs de rendement et les méthodes de collecte de données soient bien définis, et appuient la surveillance du programme. Parmi les activités essentielles de cette stratégie figurent le versement, la surveillance et la vérification des subventions aux aliments admissibles, ainsi que la promotion de la sensibilisation, la vulgarisation et l'engagement relativement au programme. Les résultats de NNC, dans l'immédiat, sont l'accès à des aliments nutritifs subventionnés dans les collectivités admissibles, et la diffusion du programme et des niveaux de subvention parmi les résidents des collectivités admissibles. La collecte de données sur l'expédition et les prix compte parmi les fonctions essentielles de NNC. Parmi les indicateurs clés de la stratégie, mentionnons la valeur de la subvention, le poids des aliments admissibles expédiés, les prix du panier de provisions, le degré de sensibilisation au programme et aux niveaux de subvention, et le poids estimatif des aliments admissibles achetés par personne (à titre d'indication de l'augmentation de la consommation d'aliments sains).

NNC reçoit les données sur les prix et l'expédition de tous les détaillants et fournisseurs inscrits au programme. Le site Web de NNC publie différents rapports qui indiquent la nature et les montants des produits bénéficiant d'une subvention en vertu du programme. Les données sont déclarées par exercice financier, par trimestre, par catégorie de produit, par province ou territoire, ou par collectivité. Le Panier de provisions nordique révisé (PPNR) est un outil de mesure du rendement dont AADNC fait actuellement usage pour surveiller les tendances du coût de l'alimentation saine parmi les collectivités isolées du Nord admissibles au programme NNC. Le PPNR est une combinaison représentative d'aliments qui satisfont à la fois la plupart des besoins en nutriments, et les recommandations du Guide alimentaire canadien pour une famille de quatre personnes pendant une semaine. Le site Web de NNC présente aussi les coûts du PPNR et signale que ces coûts, en mars 2012, avaient baissé d'environ 8 pour cent en moyenne par comparaison avec l'ancien programme Aliments-poste.

Il ressort de la vérification que NNC a recueilli une forte quantité de données sur les aliments subventionnés, mais que les outils servant à recueillir et à analyser les données ont cessé de répondre aux besoins de NNC. En conséquence, la vérification a conclu que NNC n'est pas en mesure de bien analyser les données et de discerner les tendances possibles (ainsi, il n'est pas possible d'analyser comme il faut l'information sur les prix des détaillants pour détecter des anomalies possibles dans ces prix). De plus, l'accès aux dossiers dans la base de données de NNC n'est pas correctement limité, ce qui augmente les risques d'un accès non autorisé et de falsification. NNC collabore avec la Direction générale de la gestion de l'information du Ministère afin de pouvoir faire usage du dépôt des données ministérielles, ce qui élargira énormément la capacité d'analyse des données et d'identification des tendances offerte à NNC. On s'attend à ce que l'outil soit entièrement mis en œuvre en mars 2014.

La stratégie de mesure du rendement de NNC comprend la tenue d'un sondage annuel pour déterminer le niveau de sensibilisation à NNC et les niveaux de subvention. La vérification a noté que NNC n'a pas encore préparé le sondage sur la sensibilisation qui permettra d'obtenir les commentaires des membres des collectivités du Nord. Bien que retardée, une étude sur la vente au détail est en cours en vue de mieux comprendre les coûts des détaillants dans le Nord.

Il y a un risque qu'en l'absence d'outils et de systèmes et de contrôles d'accès convenables, NNC se voie dans l'impossibilité de recueillir efficacement des données et de mener une analyse des données et des tendances, de manière à bâtir sur les pratiques actuelles de collecte et de déclaration de données, ou encore que des données importantes soient corrompues, altérées ou détruites par erreur. Le risque existe que l'absence de sensibilisation des consommateurs et de sondages sur la vente au détail pour obtenir des commentaires interdise à NNC d'établir des données de base sur la sensibilisation, ou de satisfaire aux obligations du programme énoncées dans la stratégie de mesure du rendement de NNC.

Recommandations

6. Le sous-ministre adjoint de l'Organisation des affaires du Nord devrait mettre en place des outils et systèmes efficaces, dotés de contrôles d'accès, en vue de recueillir des données, de mener des analyses des tendances et de surveiller les changements dans les prix des aliments dans le panier de provisions, ainsi que de réaliser des enquêtes sur la sensibilisation et la vente de détail pour obtenir des commentaires sur les progrès du programme et les coûts des détaillants.

6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre
<p>1. Le sous-ministre adjoint de l'Organisation des affaires du Nord devrait préciser les fonctions et rôles, la composition et la fréquence des réunions nécessaires pour créer un Comité de surveillance efficace; il devrait aussi examiner l'objectif et le rôle du Conseil consultatif relativement à l'étape suivante de l'application du programme, en tenant compte du niveau des ressources dont le programme dispose pour appuyer les activités du Conseil consultatif.</p>	<p>On réexaminera la fonction et le rôle du Conseil consultatif.</p> <p>On réexaminera et clarifiera les détails sur la fonction, le rôle, la composition et la fréquence des rencontres du Comité de surveillance de NNC.</p>	<p>Sous-ministre adjoint, Organisation des affaires du Nord</p>	<p>Février 2014</p> <p>Mars 2014</p>
<p>2. Le sous-ministre adjoint de l'Organisation des affaires du Nord devrait maintenir son soutien aux mesures de la stratégie de limitation des coûts du programme, suivies par le Comité de surveillance pour que le programme respecte les limites du budget approuvé.</p>	<p>On réexaminera et clarifiera la façon dont le Comité de surveillance exerce son rôle et s'acquitte de son mandat, y compris l'application de la stratégie de limitation des coûts, dans le respect des autorités reçues.</p>	<p>Sous-ministre adjoint, Organisation des affaires du Nord</p>	<p>Mars 2014</p>
<p>3. Le sous-ministre adjoint de l'Organisation des affaires du Nord devrait documenter les risques et la justification utilisée pour choisir des bénéficiaires pour les examens de la conformité, ainsi que dresser un plan d'examen de la conformité fondé sur cette approche, conserver les éléments de preuve recueillis lors des examens de la conformité, et veiller à ce que les observations formulées dans les</p>	<p>On documentera les risques et critères utilisés pour sélectionner les bénéficiaires qui feront l'objet d'examens de la conformité.</p> <p>On dressera un plan d'examen de la conformité.</p> <p>Les éléments de preuve sont</p>	<p>Sous-ministre adjoint, Organisation des affaires du Nord</p>	<p>Décembre 2013</p> <p>Mars 2014</p>

rapports publiés traitent spécifiquement des risques clés, et de la portée et de l'approche voulues.	conservés dans le formulaire de vérification de conformité et disponibles sur demande. On examinera les choix pour conserver et bien ranger et éliminer les documents de travail, dans le cadre du plan d'examen de la conformité.		
4. Le sous-ministre adjoint de l'Organisation des affaires du Nord devrait se renseigner sur l'approche de l'assurance de la qualité adoptée par le responsable des demandes, pour déterminer si une vérification du responsable des demandes actuel s'impose; veiller à ce que l'examen et les procédures d'approbation des paiements soient correctement documentés; élaborer une méthode d'échantillonnage des demandes des bénéficiaires fondée sur le risque; et enfin, étudier les critères pertinents pour les contrats futurs conclus avec les responsables des demandes (c.-à-d. examiner la surveillance et les rapports de vérification).	<p>Le programme s'appuiera sur ses visites périodiques actuelles, et poser des questions supplémentaires aux fins de l'assurance de la qualité. NNC exigera des examens constants de l'assurance de la qualité, et/ou des vérifications internes, pour veiller à ce que les processus fonctionnent comme prévu.</p> <p>On documentera les procédures d'approbation et d'examen des paiements à des fins de tenue de dossiers, de formation et de planification de la relève.</p> <p>On élaborera une approche de l'échantillonnage axé sur le risque.</p> <p>Les contrats conclus à l'avenir avec les responsables des demandes prévoiront des modalités pertinentes d'assurance de la qualité.</p>	Sous-ministre adjoint, Organisation des affaires du Nord	<p>Mars 2014</p> <p>Mars 2014</p> <p>Avril 2014</p>
5. Le sous-ministre adjoint de l'Organisation des affaires du Nord devrait établir un processus	On établira des modalités d'examen des options et de la viabilité de	Sous-ministre adjoint,	Mars 2014

<p>d'examen périodique, et de discussion des politiques, concernant les aliments et l'admissibilité des collectivités.</p>	<p>l'examen biennuel des aliments et de l'admissibilité des collectivités. On consultera des organismes de gouvernance clés de NNC (Conseil consultatif et Comité de surveillance) et des partenaires comme Santé Canada.</p>	<p>Organisation des affaires du Nord</p>	
<p>6. Le sous-ministre adjoint de l'Organisation des affaires du Nord devrait mettre en place des outils et systèmes efficaces, dotés de contrôles d'accès, en vue de recueillir des données, de mener des analyses des tendances et de surveiller les changements dans les prix des aliments dans le panier de provisions, ainsi que de réaliser des enquêtes sur la sensibilisation et la vente de détail pour obtenir des commentaires sur les progrès du programme et les coûts des détaillants.</p>	<p>Des outils et systèmes destinés à recueillir et à analyser les tendances sont en cours de conception.</p> <p>On réalisera une étude complète de la vente au détail dans le Nord pour obtenir les commentaires des clients, collectivités et détaillants.</p>	<p>Sous-ministre adjoint, Organisation des affaires du Nord</p>	<p>Mars 2014</p> <p>Juin 2014</p>

Annexe A : Critères de vérification

L'objectif de la vérification est lié aux critères de vérification élaborés conformément aux *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes* (mars 2011) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Des critères de vérification additionnels ont été élaborés relativement aux risques particuliers relevés à l'étape de la planification.

Critères de vérification	
Gouvernance	
1.1	Les organismes de surveillance possèdent collectivement les connaissances et l'expérience requises, et se rencontrent régulièrement, pour exercer une fonction de surveillance efficace.
1.2	Le mandat des organismes de surveillance est fixé et diffusé. Les membres reçoivent une information solide en vue d'acquitter leur rôle.
Gérance	
2.1	Les volumes, et les coûts des aliments et expéditions sont consignés avec exactitude et en temps voulu, afin d'assurer le traitement exact et rapide des demandes de subvention.
2.2	On a mis en place un cadre de surveillance du bénéficiaire adéquat pour que les bénéficiaires transmettent la subvention aux consommateurs.
2.3	Les gestionnaires ont établi des processus de création et de gestion de l'entente de service avec le tiers responsable des demandes.
2.4	L'admissibilité des collectivités, des bénéficiaires, des taux de subvention et des aliments est évaluée avec cohérence et transparence.
Services axés sur le citoyen	
3.1	Il existe des mécanismes de communication axés sur l'échange de données fiables, pertinentes et opportunes avec les consommateurs, les bénéficiaires et les autres intervenants.
3.2	La planification stratégique et opérationnelle tient compte des commentaires des utilisateurs et autres intervenants.
Résultats et rendement	
4.1	Des stratégies de mesure du rendement rattachées aux objectifs du programme ont été mises en place.
4.2	Les gestionnaires surveillent le rendement en fonction des résultats prévus et rajustent le tir au besoin.