



Indigenous and  
Northern Affairs Canada

Affaires autochtones  
et du Nord Canada

# **Affaires autochtones et du Nord Canada**

## **Rapport de vérification interne**

### **Vérification du logement dans les réserves**

**Préparé par la**

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

**Juin 2016**

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	1
1. INTRODUCTION ET CONTEXTE .....	5
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION .....	6
3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE .....	7
4. CONCLUSION.....	8
5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS .....	8
5.1 <i>Objectifs, gouvernance, rôles et responsabilités</i> .....	8
5.2 <i>Allocation des fonds et établissement de rapports</i> .....	10
5.4 <i>Cadre de contrôle de gestion</i> .....	12
5.5 <i>Administration des garanties d'emprunt ministérielles</i> .....	14
5.3 <i>Gestion du rendement</i> .....	15
6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION .....	17
ANNEXE A : CRITÈRES DE VÉRIFICATION .....	21

## ACRONYMES

AANC	Affaires autochtones et du Nord Canada
AC	Administration centrale
CCG	Cadre de contrôle de gestion
DGIC	Direction générale des infrastructures communautaires
DPF	Dirigeant principal des finances
GEM	Garanties d'emprunt ministérielles
PIE	Programme d'immobilisations et d'entretien
PIIPN	Plan d'investissement dans l'infrastructure des Premières nations
SCHL	Société canadienne d'hypothèques et de logement

# RÉSUMÉ

## **Contexte**

La responsabilité de fournir et de gérer les logements dans les réserves incombe aux Premières nations. Le rôle du gouvernement du Canada à l'égard des logements dans les réserves consiste à soutenir les Premières nations pour qu'elles procurent à leurs membres des logements sûrs et abordables au sein des réserves. Affaires autochtones et du Nord Canada (AANC) verse des fonds à cette fin aux Premières nations par l'intermédiaire du volet des petits projets d'immobilisations du Programme d'immobilisations et d'entretien (PIE).

En 1996, AANC a lancé la *Politique sur le logement dans les réserves* (ci-après, la politique de 1996). Cette politique visait à procurer aux Premières nations une plus grande marge de manœuvre et plus de contrôle à l'égard de la façon dont leurs fonds destinés au logement sont investis. Les Premières nations qui ont choisi de se prévaloir de la politique reçoivent tous les ans des fonds d'aide au logement dans les réserves, d'après une formule de calcul établie à l'échelle régionale. Toutes les Premières nations, sauf celles de la région de la Colombie-Britannique et quelques-unes de la région de l'Ontario, ont choisi de se prévaloir de la politique de 1996.

Au cours des dernières années, AANC a alloué environ 125 millions de dollars par année aux Premières nations de l'ensemble du Canada pour le logement dans les réserves. Le budget de 2016 propose qu'une somme de 416,6 millions de dollars soit fournie sur deux ans à AANC à compter de l'exercice 2016-2017 pour répondre aux besoins immédiats des réserves en matière de logement.

AANC met également en œuvre le Programme des garanties d'emprunt ministérielles (GEM), fournissant les garanties de prêt exigées par la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) ou d'autres prêteurs commerciaux qui accordent un financement par emprunt aux Premières nations ou à des membres de bande pour la construction, l'acquisition ou la rénovation de logements dans les réserves. AANC a l'autorisation législative d'accorder des garanties de prêt totalisant un maximum de 2,2 milliards de dollars.

## **Objectif de la vérification**

L'objectif de la vérification était de donner l'assurance que les cadres de gouvernance, de gestion du risque et de contrôle sont adéquats et efficaces pour appuyer la réalisation des objectifs ministériels associés au financement du logement dans les réserves et à l'administration des GEM.

## **Portée de la vérification**

La portée de la vérification comprenait l'évaluation de la pertinence et de l'efficacité du cadre de contrôle de gestion relatif au financement du logement dans les réserves et à l'administration des GEM, y compris les structures de gouvernance et les processus de gestion du risque. La vérification a porté sur la période du 1<sup>er</sup> avril 2013 au 31 août 2015. Comme le travail de vérification sur le terrain s'est déroulé entre janvier et avril 2016, les renseignements pertinents

obtenus durant ce travail, mais n'entrant pas dans la période de vérification ont été inclus dans les constatations. Le travail de vérification sur le terrain a été effectué à l'administration centrale (AC) d'AANC et dans quatre régions (Alberta, Ontario, Manitoba et Colombie-Britannique).

La vérification avait trait aux fonds accordés aux Premières nations par AANC pour le logement dans les réserves, principalement par l'intermédiaire du PIE, mais elle comprenait aussi toutes les autres sources de financement spéciales et ponctuelles qui sont apparues pendant la période de vérification, par exemple le financement pour le Fonds d'initiatives pour le Nord. La portée incluait également l'administration des GEM par AANC.

## ***Énoncé de conformité***

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

## ***Commentaires positifs***

- Plusieurs régions incluses dans la portée de la vérification travaillent avec les collectivités des Premières nations pour les aider à élaborer une stratégie communautaire concernant le logement dans les réserves ainsi que pour faciliter le mentorat entre collectivités et l'échange des bonnes pratiques.
- Dans une région, une nouvelle approche de financement par étapes du logement dans les réserves est mise à l'essai à titre de projet pilote; elle vise à résoudre les difficultés liées aux capacités des Premières nations et à la planification avant l'octroi de fonds pour l'entretien et la construction de logements.
- Plusieurs régions ont entrepris d'appliquer des stratégies pour veiller à ce que les membres du personnel des bureaux régionaux (tels que les agents de gestion des immobilisations et les agents des services de financement) qui interagissent fréquemment avec les collectivités des Premières nations incluent dans leurs échanges diverses considérations liées au logement dans les réserves et s'assurent que les aperçus ainsi obtenus sont communiqués à l'agent ou aux agents chargés du logement dans la région.
- AANC a organisé, en février 2015 et en janvier 2016, deux réunions nationales sur le logement qui ont rassemblé des représentants de l'AC, de plusieurs bureaux régionaux ainsi que d'autres ministères et sociétés d'État, notamment la SCHL, et qui ont permis de mettre en commun les pratiques et les leçons tirées entre les organisations et à l'échelle du pays.

## **Conclusion**

La vérification a révélé des lacunes concernant la possibilité de donner l'assurance que les cadres de gouvernance, de gestion du risque et de contrôle sont suffisants pour que l'on puisse raisonnablement s'attendre à ce que les objectifs ministériels associés au financement du logement dans les réserves et à l'administration des GEM soient atteints. Des possibilités d'amélioration ont été relevées dans les domaines suivants : la définition des objectifs, de la gouvernance ainsi que des rôles et responsabilités en matière de logement dans les réserves; l'allocation des fonds et les mécanismes de rapport connexes; les initiatives séparées de financement du logement dans les réserves; le cadre de contrôle de gestion; l'administration des GEM; et la mesure du rendement.

## **Recommandations**

La vérification a permis de cerner les domaines où les processus et pratiques de contrôle de la gestion pourraient être améliorés, et a donné lieu à la formulation des recommandations suivantes :

1. Le sous-ministre adjoint principal, Secteur des opérations régionales, doit :
  - définir les objectifs d'AANC associés au logement dans les réserves;
  - établir des mécanismes officiels de gouvernance pour veiller à ce qu'il y ait une interaction continue et officielle entre AANC et les autres principales parties prenantes en matière de logement dans les réserves, de même qu'une interaction entre les employés d'AANC des diverses régions qui soutiennent les activités liées au logement dans les réserves;
  - définir et communiquer des attentes en ce qui concerne les rôles et responsabilités liés à l'aide au logement dans les réserves au sein des régions.
2. Le sous-ministre adjoint principal, Secteur des opérations régionales, en collaboration avec le dirigeant principal des finances et le sous-ministre adjoint principal, Secteur des politiques et de l'orientation stratégique, doit :
  - revoir la répartition des fonds attribués aux régions et ensuite les formules utilisées par les régions pour calculer le financement à accorder aux collectivités des Premières nations, afin de s'assurer que le financement est lié aux objectifs d'AANC en matière de logement dans les réserves;
  - veiller à ce que des processus appropriés soient mis en œuvre pour assurer avec exactitude le suivi et la surveillance des fonds d'AANC utilisés par les collectivités des Premières nations pour le logement dans les réserves.
3. Le sous-ministre adjoint principal, Secteur des opérations régionales, doit mettre en œuvre un processus visant à déterminer les leçons apprises reliées au Fonds d'initiatives pour le Nord et à en tirer parti pour s'assurer que toute nouvelle initiative distincte de financement, telle que les fonds destinés au logement dans les réserves prévus dans le budget fédéral de 2016, fasse l'objet d'une répartition efficace et efficiente. Cela comprend le fait de

s'assurer que les avantages devant être engendrés par le financement sont définis et que des processus sont élaborés et appliqués afin de surveiller et de mesurer les résultats du financement en regard des attentes.

4. Le sous-ministre adjoint principal, Secteur des opérations régionales, en collaboration avec le dirigeant principal des finances et le sous-ministre adjoint principal, Secteur des politiques et de l'orientation stratégique, doit :
  - s'assurer que le cadre de contrôle de gestion du Programme d'immobilisations et d'entretien est mis à jour de manière à ce que soit inclus le financement des petits projets d'immobilisations, ce qui comprend les fonds consacrés au logement dans les réserves;
  - s'assurer que des contrôles sont définis pour l'approbation et la surveillance des projets de logement dans les réserves et que ces contrôles comprennent une approche axée sur le risque qui tient compte des montants accordés et des capacités des collectivités des Premières nations.
5. Le sous-ministre adjoint principal, Secteur des opérations régionales, en consultation avec le dirigeant principal des finances, doit améliorer le soutien accordé à l'administration des GEM et, à cette fin : i) mettre à jour le guide et les processus connexes afin de mieux définir les rôles et responsabilités, ainsi que les lignes directrices sur les activités continues de gestion du risque et de surveillance des prêts, à l'intention des employés qui sont chargés d'administrer les GEM; ii) veiller à ce que des capacités et des ressources adéquates soient disponibles dans les régions; iii) s'assurer que les systèmes de soutien tel le Module de gestion des garanties d'emprunt du Système de gestion de l'information sur les subventions et les contributions peuvent satisfaire aux exigences opérationnelles de l'administration des GEM.
6. Le sous-ministre adjoint principal, Secteur des opérations régionales, doit consulter la haute direction afin de confirmer les objectifs d'AANC en matière de logement dans les réserves et veiller à ce que des mesures du rendement soient élaborées conformément à ces objectifs. À tout le moins, les indicateurs devraient permettre de mesurer : i) la mise sur pied de programmes de logement dans les collectivités et le développement des capacités des Premières nations; ii) l'amélioration de l'infrastructure de logements dans les réserves grâce aux fonds alloués aux Premières nations; iii) la mesure dans laquelle les GEM engendrent avec succès de meilleurs résultats en matière de logement.

### ***Réponse de la direction***

La direction est d'accord avec les constatations de la vérification, a accepté les recommandations contenues dans le rapport et a élaboré un plan d'action de la direction pour y répondre. Ce plan d'action de la direction a été intégré au présent rapport.

# 1. INTRODUCTION ET CONTEXTE

## 1.1. Contexte

La responsabilité de fournir et de gérer les logements dans les réserves incombe aux Premières nations. Le rôle du gouvernement du Canada à l'égard des logements dans les réserves consiste à soutenir les Premières nations pour qu'elles procurent à leurs membres des logements sûrs et abordables au sein des réserves. Les Premières nations possèdent et exploitent les logements dans les réserves et sont responsables de la réalisation et de la gestion continue des projets de logement. Leurs responsabilités comprennent la perception des loyers, les réparations et l'entretien et le fait de s'assurer que les unités construites atteignent ou dépassent les exigences du Code national du bâtiment du Canada, ou un équivalent accepté. De façon générale, il y a dans chaque collectivité des Premières nations une combinaison de trois modèles de logement : la propriété individuelle, les logements sociaux et la location.

En 1996, Affaires autochtones et du Nord Canada (AANC) a lancé la *Politique sur le logement dans les réserves* (ci-après, la politique de 1996). Cette politique visait à procurer aux Premières nations une plus grande marge de manœuvre et plus de contrôle à l'égard de la façon dont leurs fonds destinés au logement sont investis. Les principes de la politique de 1996 sont les suivants :

- Contrôle exercé par les Premières nations (programmes de logement dans les collectivités)
- Expertise détenue par les Premières nations (développement des capacités)
- Responsabilités partagées entre les Premières nations et le gouvernement du Canada
- Meilleur accès aux capitaux du marché privé pour les Premières nations (financement par emprunt)

AANC fournit des fonds aux Premières nations par l'intermédiaire du Programme d'immobilisations et d'entretien (PIE). Le logement relève du volet des petits projets d'immobilisations du PIE, puisqu'il n'existe pas de programme distinct axé sur le logement. Le PIE est administré par la Direction générale des infrastructures communautaires (DGIC) au sein du Secteur des opérations régionales. AANC a versé environ 125 millions de dollars par année aux Premières nations de l'exercice 2013-2014 à l'exercice 2015-2016 au titre du logement dans les réserves. Les affectations budgétaires annuelles au logement dans les réserves demeurent stables depuis plusieurs années.

Toutes les Premières nations, sauf celles de la région de la Colombie-Britannique et quelques-unes de la région de l'Ontario, ont choisi de se prévaloir de la politique de 1996. Les Premières nations de la région de la Colombie-Britannique demandent des fonds pour le logement dans les réserves selon une formule reposant sur des propositions. Pour les collectivités des Premières nations de toutes les autres régions, des fonds au titre du logement dans les réserves sont versés annuellement d'après des formules établies dans chacune des régions. Les Premières nations ont la possibilité d'utiliser les fonds fournis par AANC pour un éventail de besoins liés au logement, y compris la construction, la rénovation, l'entretien,



l'assurance, le renforcement des capacités, le service de la dette ainsi que la planification et la gestion de leur portefeuille de logements.

Le Fonds d'initiatives pour le Nord a fourni un financement ponctuel distinct de 25 millions de dollars au cours des exercices 2013-2014 et 2014-2015 pour des projets entraînant d'importantes améliorations à long terme des infrastructures dans les collectivités éloignées, notamment des dépenses ciblées relatives à des projets de logement dans les réserves.

Bien qu'il n'ait pas été soumis pendant la période visée par la vérification, le budget de 2016 proposait qu'une somme de 416,6 millions de dollars sur deux ans, à compter de l'exercice 2016-2017, soit fournie à AANC pour répondre aux besoins immédiats en matière de logement dans les réserves. En outre, le budget indique que le gouvernement du Canada collaborera avec les collectivités des Premières nations à l'élaboration d'une approche à long terme efficace destinée à soutenir la construction et l'entretien d'une offre suffisante de logements dans les réserves, dans le contexte d'un cadre national plus vaste relatif au logement.

AANC met également en œuvre le Programme des garanties d'emprunt ministérielles (GEM), fournissant les garanties de prêt exigées par la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) ou d'autres prêteurs commerciaux qui accordent un financement par emprunt aux Premières nations ou à des membres de bande pour la construction, l'acquisition ou la rénovation de logements dans les réserves. AANC a l'autorisation législative d'accorder des garanties de prêt totalisant un maximum de 2,2 milliards de dollars. La responsabilité de la GEM est partagée entre les bureaux régionaux et la DGIC. Les bureaux régionaux ont la responsabilité d'évaluer les demandes et les exigences d'admissibilité et ils sont le principal point de contact d'AANC avec les Premières nations, la SCHL et les institutions financières pour la gestion de chaque emprunt, y compris les défauts de paiement et les recouvrements de prêt.

## **2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION**

### ***2.1 Objectif de la vérification***

L'objectif de la vérification était de donner l'assurance que les cadres de gouvernance, de gestion du risque et de contrôle sont adéquats et efficaces pour appuyer la réalisation des objectifs ministériels associés au financement du logement dans les réserves et à l'administration des GEM.

### ***2.2 Portée de la vérification***

La portée de la vérification comprenait l'évaluation de la pertinence et de l'efficacité du cadre de contrôle de gestion relatif au financement du logement dans les réserves et à l'administration des GEM, y compris les structures de gouvernance et les processus de gestion du risque. La vérification a porté sur la période du 1<sup>er</sup> avril 2013 au 31 août 2015. La vérification des dossiers a été limitée à cette période. Comme le travail de vérification sur le terrain s'est déroulé entre janvier et avril 2016, les renseignements pertinents obtenus durant ce travail, mais n'entrant pas dans la période de vérification ont été inclus dans les constatations. Le travail de vérification sur le terrain a été effectué à l'administration centrale (AC) d'AANC et dans quatre régions (Alberta, Ontario, Manitoba et Colombie-Britannique).

La portée de la vérification comprenait toutes les composantes clés des fonctions liées au logement dans les réserves sous le contrôle d'AANC, plus précisément :

- la gouvernance, les rôles et les responsabilités;
- les pratiques de gestion du rendement et du risque;
- les processus relatifs à l'allocation des fonds, à l'approbation, à la surveillance et à la reddition de comptes sur le financement;
- les processus liés à l'approbation des GEM, à leur surveillance et à la reddition de comptes à leur égard.

La vérification avait trait au financement accordé aux Premières nations par AANC au titre du logement dans les réserves, principalement par l'intermédiaire du PIE, mais elle comprenait aussi toutes les autres sources de financement spéciales et ponctuelles qui sont apparues pendant la période de vérification, par exemple le financement pour le logement dans les réserves fourni en vertu du Fonds d'initiatives pour le Nord. La portée incluait également l'administration des GEM par AANC.

La portée de la vérification ne comprenait pas le financement de l'aide au revenu (p. ex. l'allocation-logement que les membres des Premières nations pourraient utiliser pour les dépenses relatives au logement, y compris le paiement du loyer). Ces mécanismes sont indépendants du financement des immobilisations qui était le point de mire de la vérification et sont administrés par un secteur différent, soit le Secteur des programmes et des partenariats en matière d'éducation et de développement social.

### 3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE

La vérification a été effectuée conformément aux exigences de la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor et aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada. Dans le cadre de l'exercice, les vérificateurs ont examiné assez d'éléments de preuve pertinents et obtenu suffisamment d'information pour fournir un niveau d'assurance raisonnable à l'appui de la conclusion de la vérification.

Les principales techniques de vérification utilisées à l'AC et dans chaque région incluse dans la portée de la vérification comprenaient les suivantes :

- des entrevues et des revues globales avec des membres clés du personnel d'AANC, notamment ceux du Secteur des opérations régionales (Direction générale des infrastructures communautaires), ceux du Secteur du dirigeant principal des finances (DPF) et ceux chargés du logement dans les réserves dans les bureaux régionaux;
- un examen de la documentation, notamment le Cadre de contrôle de gestion (CCG) du Programme d'immobilisations et d'entretien (PIE), le Guide des garanties d'emprunt ministérielles ainsi que les lignes directrices et les modèles élaborés par l'AC et les bureaux régionaux, les rapports et les autres documents pertinents ayant trait au logement dans les réserves;
- le test de vérification de projets choisis de logement dans les réserves en vue de déterminer si AANC avait approuvé et surveillé l'allocation des fonds à ces projets d'une façon qui était contrôlée et qui respectait les processus établis. Un test de vérification a

également été effectué à l'égard de dossiers choisis de GEM pour vérifier si les GEM approuvées satisfaisaient à toutes les conditions d'admissibilité et étaient accompagnées de la documentation à l'appui requise.

L'approche utilisée pour atteindre les objectifs de la vérification comprenait l'élaboration des critères de vérification qui ont servi de base aux observations et aux conclusions. Les critères de vérification élaborés pour la présente vérification figurent à l'annexe A.

## **4. CONCLUSION**

La vérification a révélé des lacunes concernant la possibilité de donner l'assurance que les cadres de gouvernance, de gestion du risque et de contrôle sont suffisants pour que l'on puisse raisonnablement s'attendre à ce que les objectifs ministériels associés au financement du logement dans les réserves et à l'administration des GEM soient atteints. Des possibilités d'amélioration ont été relevées dans les domaines suivants : la définition des objectifs, de la gouvernance ainsi que des rôles et responsabilités en matière de logement dans les réserves; l'allocation des fonds et les mécanismes de rapport connexes; les initiatives séparées de financement du logement dans les réserves; le cadre de contrôle de gestion; l'administration des GEM; et la mesure du rendement.

## **5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS**

### ***5.1 Objectifs, gouvernance, rôles et responsabilités***

Les vérificateurs s'attendaient à ce qu'AANC ait défini et communiqué des objectifs clairs relativement à son aide au logement dans les réserves. Ils s'attendaient en outre à constater qu'il existait une gouvernance, une supervision et une coordination adéquates des activités liées au logement dans les réserves, et que les rôles et responsabilités partagés entre AANC et des parties prenantes comme la SCHL, et partagés au sein d'AANC, avaient été définis et étaient appliqués uniformément dans les bureaux régionaux.

AANC n'a pas officiellement défini ses objectifs en matière de logement dans les réserves. En raison de l'absence d'objectifs précis, il a été difficile de déterminer et d'établir les mécanismes de gouvernance, de même que les rôles et responsabilités concernant le logement dans les réserves.

Les vérificateurs ont constaté que, bien que des structures de comité aient été établies à l'échelon national et régional pour réunir les parties prenantes en matière de logement dans les réserves, par exemple AANC, la SCHL, Santé Canada et les Premières nations, ces structures n'ont pas été officiellement actives au cours des dernières années. Les mécanismes permettant de communiquer régulièrement avec d'autres intervenants externes afin de discuter des rôles et des responsabilités sont appliqués de façon non uniforme.

Il n'existe aucune structure ni aucun mécanisme officiel de gouvernance permettant l'échange de pratiques exemplaires entre les régions; cependant, l'AC organise ponctuellement des téléconférences informelles avec le réseau régional. AANC a tenu, en février 2015 et en janvier 2016, deux conférences nationales sur le logement qui ont rassemblé des représentants de l'AC, de plusieurs régions ainsi que d'autres ministères et sociétés d'État, notamment la SCHL. Aucune conférence d'une telle nature n'avait été organisée depuis de nombreuses années.

La DGIC est chargée de concevoir et de mettre en application l'ensemble des politiques et des normes ainsi que tous les manuels de procédures du PIE. La DGIC n'a pas défini d'attentes à l'intention des bureaux régionaux en ce qui concerne leurs rôles et responsabilités expressément liés au logement dans les réserves, ni la façon dont l'aide au logement dans les réserves devrait être pourvue en personnel. Au sein de chaque région, le groupe chargé des infrastructures est responsable du soutien au logement dans les réserves; cependant, des écarts importants ont été observés dans les pratiques régionales en ce qui concerne le nombre d'employés, la nature des postes et les liens hiérarchiques des membres du personnel responsables de la question du logement.

Dans un bureau régional, il n'y avait aucun agent expressément chargé du logement, qui était l'une des responsabilités des agents de gestion des immobilisations. En général, les fonctions de ces agents sont axées sur les grands projets d'infrastructure; ces agents sont susceptibles de ne pas avoir la formation ou l'expérience pertinente liée à la gestion ou aux pratiques appropriées dans le domaine du logement.

Dans les régions pourvues d'agents chargés du logement, les capacités restreintes signifient que ces agents sont susceptibles d'avoir des interactions limitées avec chaque Première nation et n'ont que peu de possibilités de donner des conseils ou d'offrir un soutien à l'égard des initiatives de logement qu'une Première nation peut entreprendre.

Dans certaines régions, les personnes chargées du logement dans les réserves sont susceptibles de centrer leur attention sur l'examen et l'approbation du Plan d'investissement dans l'infrastructure des Premières nations (PIIPN) annuel, auquel cas la majeure partie des interactions avec les Premières nations est dévolue aux agents de gestion des immobilisations. Dans une région incluse dans la portée de la vérification, la responsabilité du logement dans les réserves a été transférée des Services de financement à la Direction de l'infrastructure communautaire, et a ensuite été transférée d'une division à l'autre au sein de la Direction (de la Division des immobilisations à la Division de la planification des immobilisations et de l'allocation). Dans cette région, en raison de la transition et de l'absence de lignes directrices concernant les rôles et responsabilités, les entrevues ont indiqué une méconnaissance et une mauvaise compréhension des agents de gestion des immobilisations quant à leurs rôles et responsabilités en matière de logement dans les réserves.

Les capacités restreintes affectées au logement dans les réserves dans les régions signifient qu'il y a souvent une visibilité limitée du programme auprès des Premières nations et une interaction modérée avec celles-ci. Reconnaissant cette limite, plusieurs régions ont entrepris d'appliquer des stratégies pour veiller à ce que les membres du personnel des bureaux régionaux (tels que les agents de gestion des immobilisations et les agents des services de financement) qui interagissent fréquemment avec les collectivités des Premières nations incluent dans leurs échanges diverses considérations liées au logement dans les réserves et s'assurent que les aperçus ainsi obtenus sont communiqués à l'agent ou aux agents chargés du logement dans la région.

**Recommandation :**

1. Le sous-ministre adjoint principal, Secteur des opérations régionales, doit :
  - définir les objectifs d'AANC associés au logement dans les réserves;

- établir des mécanismes officiels de gouvernance pour veiller à ce qu'il y ait une interaction continue et officielle entre AANC et les autres principales parties prenantes en matière de logement dans les réserves, de même qu'une interaction entre les employés d'AANC des diverses régions qui soutiennent les activités liées au logement dans les réserves;
- définir et communiquer des attentes en ce qui concerne les rôles et responsabilités liés à l'aide au logement dans les réserves au sein des régions.

## **5.2 Allocation des fonds et établissement de rapports**

Les vérificateurs s'attendaient à ce que l'allocation de fonds par AANC au logement dans les réserves soit liée à l'atteinte des objectifs d'AANC.

Ils ont constaté que les fonds consacrés au logement dans les réserves accordés par l'AC à chacune des régions dans le cadre du volet des petits projets d'immobilisations du PIE étaient demeurés constants depuis plusieurs années.

Dans toutes les régions sauf la Colombie-Britannique, les bureaux régionaux administrent l'allocation des fonds consacrés au logement aux collectivités des Premières nations situées dans leur région en fonction de formules de financement calculées à l'échelon régional. Les formules utilisées varient considérablement d'une région à l'autre et n'ont pas été réévaluées depuis un certain nombre d'années.

Dans une région, les fonds accordés aux Premières nations sont calculés d'après la part régionale de la population que représente chaque collectivité des Premières nations et les montants sont rajustés annuellement en fonction des données du Système d'inscription des Indiens. Cependant, les montants totaux alloués dans l'ensemble de la région sont demeurés constants. Dans ce cas, les niveaux d'allocation de fonds ne prennent pas en compte les collectivités ayant de plus faibles capacités, l'état actuel de l'infrastructure du logement, ni les facteurs susceptibles d'avoir des incidences sur les coûts (p. ex. l'éloignement).

Dans une autre région, la formule de financement actuellement utilisée a été établie au cours des années 1990 et elle a permis d'allouer des fonds aux collectivités des Premières nations en fonction de nombreux facteurs, dont la population, la proximité par rapport aux régions urbaines, les conditions du sol, l'accès saisonnier et la disponibilité des matériaux de construction. Le montant des fonds alloués à chaque Première nation au titre du logement est basé sur les calculs utilisés durant les années 1990 et ne reflète donc pas la situation actuelle de ces collectivités.

Dans le cadre du volet des petits projets d'immobilisations du PIE, les collectivités des Premières nations peuvent utiliser les fonds consacrés au logement dans les réserves pour d'autres projets, par exemple l'entretien d'autres biens. Il s'ensuit que les fonds initialement alloués pour le logement dans les réserves ne sont pas tous consacrés au logement. Par exemple, une région peut permettre à une collectivité d'utiliser une partie des fonds accordés au titre du logement dans les réserves pour corriger des lacunes indiquées dans le Système de rapports sur la condition des biens afin d'améliorer la santé et la sécurité au sein de cette collectivité. La proportion des fonds alloués aux collectivités pour le logement dans les réserves

et calculés à partir des formules régionales qui doit être affectée à des projets de logement dans les réserves varie d'une région à l'autre et n'est pas officiellement documentée.

Les bureaux régionaux d'AANC contrôlent et surveillent les fonds qui sont utilisés pour des projets de logement dans les réserves en exigeant que chaque collectivité des Premières nations présente annuellement un PIIPN décrivant les projets qui seront financés dans le cadre du volet des petits projets d'immobilisations, y compris les projets de logement dans les réserves. Dans une région, les Premières nations n'étaient pas tenues, dans le cadre du processus de PIIPN, de fournir des détails sur les projets précis auxquels seraient consacrés les fonds du volet des petits projets d'immobilisations. Il a donc été difficile de déterminer le montant du financement que les collectivités de cette région ont affecté au logement dans les réserves. À l'inverse, on a également observé que des fonds alloués par AANC qui sont destinés à des programmes autres que le logement peuvent aussi être réaffectés au logement dans les réserves par les collectivités. Ces fonds ne sont pas pris en compte dans le PIIPN ni codés comme étant des fonds consacrés au logement dans les réserves dans les systèmes d'information comptable d'AANC.

Les exigences de la politique de 1996 n'ont pas été entièrement mises en œuvre et les fonds alloués par AANC n'ont pas été liés à la démonstration du respect de ces exigences par les Premières nations. Actuellement, la majorité des Premières nations ne disposent pas de structures de gestion du logement parvenues à maturité ni de régimes de location.

**Recommandation :**

2. Le sous-ministre adjoint principal, Secteur des opérations régionales, en collaboration avec le dirigeant principal des finances et le sous-ministre adjoint principal, Secteur des politiques et de l'orientation stratégique, doit :
  - revoir la répartition des fonds attribués aux régions et ensuite les formules utilisées par les régions pour calculer le financement à accorder aux collectivités des Premières nations, afin de s'assurer que le financement est lié aux objectifs d'AANC en matière de logement dans les réserves;
  - veiller à ce que des processus appropriés soient mis en œuvre pour assurer avec exactitude le suivi et la surveillance des fonds d'AANC utilisés par les collectivités des Premières nations pour le logement dans les réserves.

### **5.3 Initiatives distinctes de financement du logement dans les réserves**

Les vérificateurs s'attendaient à ce qu'AANC s'assure que tout financement additionnel affecté au logement dans les réserves permette de contribuer à l'atteinte de ses objectifs en la matière, et que les leçons tirées d'initiatives ciblées de financement soient documentées et utilisées pour éclairer des initiatives ultérieures de financement ciblé au titre du logement dans les réserves.

Ils ont constaté que le Fonds d'initiatives pour le Nord avait affecté un financement ponctuel distinct de 25 millions de dollars au cours des exercices financiers 2013-2014 et 2014-2015 à des projets entraînant d'importantes améliorations à long terme aux infrastructures dans des collectivités éloignées du Manitoba et du nord de l'Ontario. Cela incluait des montants ciblés alloués pour le logement dans les réserves. Les fonds ont été accordés tant en fonction des

priorités dans les deux régions (c.-à-d. la détermination par AANC des Premières nations ayant besoin de fonds) que dans le cadre d'un processus basé sur des propositions.

Pour l'examen des projets basés sur des propositions, plusieurs critères de notation étaient utilisés et les propositions présentées par les collectivités ayant obtenu la note cumulative la plus élevée étaient sélectionnées pour être financées par le bureau régional. L'équipe de vérification n'a pas eu accès à de la documentation étayant la façon dont les projets basés sur les priorités avaient été sélectionnés. Le test d'un échantillon des projets fondés sur des propositions a permis de déterminer que des processus appropriés avaient été respectés en matière de supervision et d'approbation du financement.

Dans certains cas, des Premières nations qui avaient reçu un financement selon la formule des priorités (par opposition à la formule des propositions) n'ont pas été en mesure de dépenser les fonds alloués dans le délai prescrit. Les vérificateurs ont observé qu'il s'agissait de collectivités ayant de faibles capacités en matière de gestion du logement dans les réserves et, dans certains cas, ayant des capacités insuffisantes en matière d'infrastructures (adduction d'eau et évacuation des eaux usées) pour soutenir leur parc de logements actuel.

Dans un cas, les fonds alloués pour un projet sélectionné selon la formule des priorités semblent avoir été intégrés à un projet d'infrastructure à plus long terme (d'une durée de cinq ans) qui a débuté en 2011-2012 et qui n'était pas expressément axé sur le logement dans les réserves. Les éléments de preuve fournis n'ont pas permis de déterminer quelle proportion des fonds avait été consacrée au logement dans les réserves.

Enfin, les réalisations, les résultats attendus (c.-à-d. les avantages engendrés) et les leçons tirées relativement au Fonds d'initiatives pour le Nord n'ont été ni évalués ni documentés.

**Recommandation :**

3. Le sous-ministre adjoint principal, Secteur des opérations régionales, doit mettre en œuvre un processus visant à déterminer les leçons apprises reliées au Fonds d'initiatives pour le Nord et à en tirer parti pour s'assurer que toute nouvelle initiative distincte de financement, telle que les fonds destinés au logement dans les réserves prévus dans le budget fédéral de 2016, fasse l'objet d'une répartition efficace et efficiente. Cela comprend le fait de s'assurer que les avantages devant être engendrés par le financement sont définis et que des processus sont élaborés et appliqués afin de surveiller et de mesurer les résultats du financement en regard des attentes.

#### **5.4 Cadre de contrôle de gestion**

Les vérificateurs s'attendaient à constater qu'un cadre de contrôle de gestion relatif à l'allocation, à l'approbation et à la surveillance du financement du logement dans les réserves ait été élaboré et mis en œuvre de façon uniforme dans l'ensemble des régions.

Les vérificateurs ont constaté que la DGIC avait élaboré un CCG pour le PIE. Ils ont cependant observé que le CCG était axé sur le volet du programme relatif aux grands projets d'immobilisations et qu'il n'y avait que des lignes directrices minimales au sujet du volet des petits projets d'immobilisations, comprenant l'aide au logement dans les réserves.

Même si les fonds consacrés aux petits projets d'immobilisations, y compris le logement dans les réserves, sont alloués aux collectivités des Premières nations d'après des formules calculées à l'échelon régional, les Premières nations doivent indiquer comment elles dépenseront les fonds obtenus en élaborant un PIIPN annuel. Toutefois, le CCG ne donne pas de lignes directrices en ce qui concerne la documentation que les collectivités des Premières nations doivent soumettre à AANC afin de recevoir les fonds pour les initiatives décrites dans le PIIPN, par exemple les détails requis sur chaque projet et les exigences relatives à la remise de rapports d'achèvement à la fin des projets.

En raison de l'absence de lignes directrices dans le CCG, les pratiques régionales d'approbation et de surveillance des projets de logement dans les réserves figurant dans le PIIPN ne sont pas uniformes. De plus, ces pratiques sont dans une large mesure non officielles et ne sont pas systématiquement documentées.

Dans l'une des régions incluses dans la portée de la vérification, les pratiques touchant l'examen, l'approbation et la surveillance des projets sont inefficaces. Par exemple, la documentation relative à un petit projet de logement dans une réserve mentionné dans le PIIPN d'une collectivité des Premières nations doit être examinée et approuvée par l'agent des services d'immobilisations, l'agent des services techniques, l'agent responsable du statut des terres et un responsable de l'environnement avant d'être enfin approuvée par le gestionnaire.

Aucune des régions évaluées dans le cadre de la vérification n'applique actuellement d'approche fondée sur le risque en vue d'adapter le degré de supervision et de surveillance des fonds alloués à chaque Première nation au titre du logement dans les réserves. Dans chaque région, le processus de surveillance des fonds accordés aux Premières nations est identique, peu importe le degré de risque que chaque Première nation présente et peu importe ses capacités.

Le test de vérification a indiqué que, dans toutes les régions sauf une, les projets de logement dans les réserves étaient approuvés de façon appropriée et que les processus établis étaient respectés (c.-à-d. la présentation de renseignements sur le projet avec le PIIPN, la réception d'un rapport d'achèvement). Dans une région, il n'était pas nécessaire que chaque projet soit décrit dans le PIIPN et les rapports d'achèvement de l'année précédente n'avaient pas été reçus dans les délais voulus. Dans certains cas, les rapports n'avaient pas été reçus à la fin de la phase d'exécution de la vérification. Les entrevues ont indiqué que la région avait institué un nouveau processus pour l'exercice 2016-2017.

**Recommandation :**

4. Le sous-ministre adjoint principal, Secteur des opérations régionales, en collaboration avec le dirigeant principal des finances et le sous-ministre adjoint principal, Secteur des politiques et de l'orientation stratégique, doit :
  - s'assurer que le cadre de contrôle de gestion du Programme d'immobilisation et d'entretien est mis à jour de manière à ce que soit inclus le financement des petits projets d'immobilisations, ce qui comprend les fonds consacrés au logement dans les réserves;
  - s'assurer que des contrôles sont définis pour l'approbation et la surveillance des projets de logement dans les réserves et que ces contrôles comprennent une



approche axée sur le risque qui tient compte des montants accordés et des capacités des collectivités des Premières nations.

## **5.5 Administration des garanties d'emprunt ministérielles**

Dans le cadre de la vérification, les vérificateurs s'attendaient à constater que les GEM étaient administrées et gérées de façon cohérente et contrôlées dans chaque région, que les demandes de GEM approuvées satisfaisaient aux critères d'admissibilité et que les GEM se conformaient aux conditions imposées. Ils s'attendaient également à ce qu'il y ait des processus soutenant les activités continues de gestion du risque et de surveillance des prêts.

Ils ont constaté que la responsabilité de l'administration des GEM était partagée entre les bureaux régionaux et la DGIC. Les bureaux régionaux sont chargés de l'évaluation des demandes et des critères d'admissibilité ainsi que de l'approbation des GEM. Ils constituent également le principal point de contact ministériel avec les Premières nations, la SCHL et les autres prêteurs commerciaux en ce qui a trait à la gestion de chaque prêt, y compris les défauts de paiement et les recouvrements de prêt. La DGIC a la responsabilité d'établir des lignes directrices à l'intention des régions, notamment par le truchement du *Guide des garanties d'emprunt ministérielles*, et elle a la responsabilité principale de surveiller les autorisations totales au titre des GEM pour s'assurer qu'AANC ne dépasse pas sa limite autorisée.

Le *Guide des garanties d'emprunt ministérielles*, dont la dernière mise à jour par AANC remonte à septembre 2011, est la principale ressource utilisée par les bureaux régionaux pour l'administration des GEM. Bien que le Guide fournisse des renseignements détaillés sur le processus de demande, il ne comprend pas suffisamment de détails pour guider les membres du personnel régional dans l'administration quotidienne des GEM, notamment pour ce qui est des activités de gestion du risque et de la surveillance continue des garanties d'emprunt. De ce fait, les processus de gestion des prêts ne sont pas appliqués de façon uniforme dans les régions, pour ce qui touche, par exemple, la mesure dans laquelle les régions peuvent communiquer avec les Premières nations ou les prêteurs relativement à l'état d'un prêt, ou effectuer un suivi auprès d'eux à ce sujet. De plus, le Guide ne définit pas de façon suffisamment détaillée les rôles et responsabilités des principales parties prenantes d'AANC dans le processus (c.-à-d. les bureaux régionaux, la DGIC et le Secteur du DPF).

En plus du manque de lignes directrices, les capacités et ressources insuffisantes dans les bureaux régionaux engendrent des difficultés en matière d'évaluation et de gestion des garanties d'emprunt dans les régions. Les responsables de l'administration du processus des GEM dans les régions ont mentionné qu'ils avaient besoin d'une formation additionnelle à l'égard du processus des GEM.

Pour l'administration des GEM et l'établissement des rapports connexes, on utilise le Module de gestion des garanties d'emprunt du Système de gestion de l'information sur les subventions et les contributions. Les vérificateurs ont observé que les régions ne saisissent pas uniformément les données sur les GEM dans le système. De plus, du fait de ses fonctionnalités, le Module ne soutient pas adéquatement la capacité des régions d'effectuer une gestion continue des prêts.

Le test de vérification d'un échantillon de dossiers concernant les GEM a indiqué que les GEM approuvées par les régions satisfaisaient à toutes les conditions d'admissibilité, que les dossiers contenaient les documents requis à l'appui et que les GEM avaient été approuvées de

façon appropriée. Dans un certain nombre de cas, cependant, le temps requis pour l'approbation des GEM était supérieur à la norme de 60 jours fixée par AANC.

AANC (à l'AC aussi bien que dans les bureaux régionaux) ne mène pas d'activités de surveillance pour déterminer si les prêts peuvent présenter des risques une fois qu'ils sont entrés en vigueur. De plus, bien que la SCHL et les autres prêteurs commerciaux soient tenus de prévenir AANC en cas d'arriéré concernant un prêt assorti d'une GEM accordé à une collectivité des Premières nations, les vérificateurs ont constaté que le signalement n'était pas toujours effectué dans des délais opportuns. C'est pourquoi certains bureaux régionaux n'avaient pas connaissance de défauts de paiement dont des Premières nations étaient responsables.

La nature des relations et le degré d'échange de renseignements entre la SCHL et les bureaux régionaux d'AANC varient d'une région à l'autre. Par exemple, l'échange de renseignements sur le respect des conditions des GEM par les Premières nations n'est pas uniforme dans les régions. À l'AC, il y a un niveau plus élevé de communications et d'échange de renseignements entre la SCHL et AANC depuis la signature d'un protocole d'entente entre les deux organisations en 2013.

Les vérificateurs ont constaté que les rôles et responsabilités partagés entre l'AC et les régions n'étaient pas clairement définis et que l'on manquait de processus définis liés aux défauts de paiement et à la gestion de la dette, ce qui entraînait des difficultés en matière de recouvrement de paiements pour les prêts en souffrance. Un rapport de septembre 2015 du Comité des opérations indiquait que le solde des prêts en défaut dans le portefeuille d'AANC s'élevait à plus de 35 millions de dollars et que la provision pour créances irrécouvrables s'établissait à 25,8 millions de dollars. La majeure partie du montant des créances irrécouvrables est liée aux intérêts courus sur le solde des prêts initiaux. Un certain nombre de régions projettent de demander une remise de dette pour les prêts assortis d'une GEM qui sont irrécouvrables ou qui ont été remboursés en vertu d'un règlement à l'amiable. Certains de ces défauts de paiement remontent à 2010, tandis que d'autres datent de la période 1995-2005.

**Recommandation :**

5. Le sous-ministre adjoint principal, Secteur des opérations régionales, en consultation avec le dirigeant principal des finances, doit améliorer le soutien accordé à l'administration des GEM et, à cette fin : i) mettre à jour le guide et les processus connexes afin de mieux définir les rôles et responsabilités, ainsi que les lignes directrices sur les activités continues de gestion du risque et de surveillance des prêts, à l'intention des employés qui sont chargés d'administrer les GEM; ii) veiller à ce que des capacités et des ressources adéquates soient disponibles dans les régions; iii) s'assurer que les systèmes de soutien tel le Module de gestion des garanties d'emprunt du Système de gestion de l'information sur les subventions et les contributions peuvent satisfaire aux exigences opérationnelles de l'administration des GEM.

## **5.6 Gestion du rendement**

Les vérificateurs s'attendaient à ce que les objectifs de l'aide au logement dans les réserves aient été établis et qu'ils aient été liés aux résultats prévus ainsi qu'à des mesures du

rendement définies. Ils s'attendaient également à ce que ces résultats fassent l'objet de rapports et donnent lieu à des mesures de suivi de façon régulière.

Ils ont constaté qu'une stratégie de mesure du rendement avait été élaborée pour le PIE en avril 2014 et qu'elle englobait tous les aspects de ce programme, y compris le logement dans les réserves. Dans cette stratégie, il y a une mesure portant expressément sur le logement, liée au résultat attendu suivant : « *L'infrastructure de logements répond aux besoins des collectivités des Premières nations.* » La stratégie ne traite pas de la mise sur pied de programmes de logement dans les collectivités ni du développement des capacités des Premières nations, ainsi que le prescrivait la politique de 1996; elle n'indique pas non plus si les GEM ont permis d'atteindre avec succès de meilleurs résultats en matière de logement.

L'indicateur de rendement utilisé pour l'actuel résultat attendu lié à l'infrastructure de logements est le suivant : « *Pourcentage des logements des Premières nations qui sont "adéquats", selon l'évaluation effectuée et le rapport remis annuellement par les Premières nations.* » Les renseignements utilisés pour cet indicateur de rendement sont fournis annuellement par les Premières nations au moyen de l'instrument de collecte de données (ICD) n° 41701 intitulé *Rapport annuel sur l'infrastructure communautaire et le logement*. Le rapport indique le nombre total d'unités de logement et il répartit les conditions de logement dans les trois catégories suivantes : 1) nécessitant une reconstruction; 2) nécessitant des rénovations majeures; 3) nombre total de logements satisfaisants. Le rapport précise aussi si la bande dispose ou non d'un plan relatif au logement et il indique le nombre de logements dépourvus de services tels que l'électricité ou un accès routier. Du fait que l'information déclarée est basée sur une auto-évaluation par les Premières nations, et qu'il n'existe aucune définition normalisée ou cohérente pour des éléments tels qu'un logement satisfaisant ou un logement nécessitant des rénovations majeures, les régions ne considèrent pas le rapport comme étant fiable ou utile.

La stratégie de mesure du rendement indique que des données additionnelles deviendront ultérieurement disponibles grâce au Système intégré de gestion des immobilisations, mais au moment de la vérification, ce système n'avait pas été entièrement mis en œuvre dans toutes les régions.

Dans les circonstances actuelles, il est impossible de déterminer facilement comment les fonds utilisés pour des projets de logement dans les réserves ont accru le caractère satisfaisant de l'infrastructure de logements, ou sont liés à des améliorations de l'infrastructure de logements, à partir des renseignements compilés au moyen du Rapport annuel sur l'infrastructure communautaire et le logement.

**Recommandation :**

6. Le sous-ministre adjoint principal, Secteur des opérations régionales, doit consulter la haute direction afin de confirmer les objectifs d'AANC en matière de logement dans les réserves et veiller à ce que des mesures du rendement soient élaborées conformément à ces objectifs. À tout le moins, les indicateurs devraient permettre de mesurer : i) la mise sur pied de programmes de logement dans les collectivités et le développement des capacités des Premières nations; ii) l'amélioration de l'infrastructure de logements dans les réserves grâce aux fonds alloués aux Premières nations; iii) la mesure dans laquelle les GEM engendrent avec succès de meilleurs résultats en matière de logement.

## 6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandation	Réponse de la direction et mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date prévue de la mise en œuvre
<p>1. Le sous-ministre adjoint principal, Secteur des opérations régionales, doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. définir les objectifs d'AANC associés au logement dans les réserves;</li> <li>b. établir des mécanismes officiels de gouvernance pour veiller à ce qu'il y ait une interaction continue et officielle entre AANC et les autres principales parties prenantes en matière de logement dans les réserves, de même qu'une interaction entre les employés d'AANC des diverses régions qui soutiennent les activités liées au logement dans les réserves;</li> <li>c. définir et communiquer des attentes en ce qui concerne les rôles et responsabilités liés à l'aide au logement dans les réserves au sein des régions.</li> </ul>	<p>À l'été et à l'automne 2016, le Ministère interagira avec les Premières nations en vue d'une réforme du programme de logement dans les réserves.</p> <p>Lorsque les options relatives à la réforme auront été approuvées, AANC veillera à ce que les objectifs du Ministère en matière de logement dans les réserves soient clairement définis, à ce que des mécanismes officiels de gouvernance soient mis en place et à ce que les rôles et responsabilités soient définis et communiqués aux parties prenantes internes et externes.</p>	<p>SMAP, Secteur des opérations régionales</p>	<p>T2 2017-2018</p>
<p>2. Le sous-ministre adjoint principal, Secteur des opérations régionales, en collaboration avec le dirigeant principal des finances et le sous-ministre adjoint principal, Secteur des politiques et de l'orientation stratégique, doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• revoir la répartition des fonds attribués aux régions et ensuite les formules utilisées par les régions pour calculer le financement à accorder aux collectivités des Premières nations, afin de s'assurer que le financement est lié aux objectifs d'AANC en matière de logement dans les réserves;</li> <li>• veiller à ce que des processus appropriés soient mis en œuvre pour assurer avec exactitude le suivi et la surveillance des fonds d'AANC utilisés par les</li> </ul>	<p>À l'été et à l'automne 2016, le Ministère interagira avec les Premières nations en vue d'une réforme du programme de logement dans les réserves.</p> <p>Lorsque les options relatives à la réforme auront été approuvées, AANC réexaminera sa méthode d'allocation de fonds et modifiera ses processus de suivi et de surveillance pour veiller à ce que les fonds soient utilisés aux fins voulues.</p>	<p>SMAP, Secteur des opérations régionales avec le DPF et SMAP, Secteur des politiques et de l'orientation stratégique</p>	<p>T2 2017-2018</p>

Recommandation	Réponse de la direction et mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date prévue de la mise en œuvre
collectivités des Premières nations pour le logement dans les réserves.			
<p>3. Le sous-ministre adjoint principal, Secteur des opérations régionales, doit mettre en œuvre un processus visant à déterminer les leçons apprises reliées au Fonds d'initiatives pour le Nord et à en tirer parti pour s'assurer que toute nouvelle initiative distincte de financement, telle que les fonds destinés au logement dans les réserves prévus dans le budget fédéral de 2016, fasse l'objet d'une répartition efficace et efficiente. Cela comprend le fait de s'assurer que les avantages devant être engendrés par le financement sont définis et que des processus sont élaborés et appliqués afin de surveiller et de mesurer les résultats du financement en regard des attentes.</p>	<p>Le Secteur des opérations régionales réexaminera les investissements faits dans le cadre du Fonds d'initiatives pour le Nord afin de déterminer si des leçons tirées pourraient éclairer la conception et la mise en œuvre d'autres programmes, y compris les programmes relatifs au logement dans les réserves annoncés dans le budget de 2016.</p> <p>Les décisions d'investissement relatives aux fonds affectés dans le budget de 2016 seront prises au moyen d'outils de classement par ordre de priorité, de sorte que les projets approuvés puissent répondre aux besoins les plus immédiats en matière de logement dans les réserves dans l'ensemble du pays. On assurera un suivi des investissements pour veiller à ce que les projets soient dûment mis en œuvre et pour permettre à AANC de mesurer les résultats en fonction des attentes.</p>	<p>SMAP, Secteur des opérations régionales</p>	<p>T2 2016-2017</p> <p>T1 2016-2017</p>
<p>4. Le sous-ministre adjoint principal, Secteur des opérations régionales, en collaboration avec le dirigeant principal des finances et le sous-ministre adjoint principal, Secteur des politiques et de l'orientation stratégique, doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- s'assurer que le cadre de contrôle de gestion du Programme d'immobilisation et d'entretien est mis à jour de manière à ce que soit inclus le financement</li> </ul>	<p>À l'été et à l'automne 2016, le Ministère interagira avec les Premières nations en vue d'une réforme du programme de logement dans les réserves.</p> <p>Après la réforme, AANC mettra à jour le cadre de contrôle de gestion du Programme d'immobilisations et d'entretien</p>	<p>SMAP, Secteur des opérations régionales Avec le DPF et la SMAP,</p>	<p>T4 2018-2019</p>

Recommandation	Réponse de la direction et mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date prévue de la mise en œuvre
<p>des petits projets d'immobilisations, ce qui comprend les fonds consacrés au logement dans les réserves;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- s'assurer que des contrôles sont définis pour l'approbation et la surveillance des projets de logement dans les réserves et que ces contrôles comprennent une approche axée sur le risque qui tient compte des montants accordés et des capacités des collectivités des Premières nations.</li> </ul>	<p>pour y inclure le financement du logement dans les réserves.</p>	<p>Secteur des politiques et de l'orientation stratégique</p>	
<p>5. Le sous-ministre adjoint principal, Secteur des opérations régionales, en consultation avec le dirigeant principal des finances, doit améliorer le soutien accordé à l'administration des GEM et, à cette fin : i) mettre à jour le guide et les processus connexes afin de mieux définir les rôles et responsabilités, ainsi que les lignes directrices sur les activités continues de gestion du risque et de surveillance des prêts, à l'intention des employés qui sont chargés d'administrer les GEM; ii) veiller à ce que des capacités et des ressources adéquates soient disponibles dans les régions; iii) s'assurer que les systèmes de soutien tel le Module de gestion des garanties d'emprunt du Système de gestion de l'information sur les subventions et les contributions peuvent satisfaire aux exigences opérationnelles de l'administration des GEM.</p>	<p>Le Guide des garanties d'emprunt ministérielles est présentement en train d'être révisé afin de clarifier les rôles et responsabilités de toutes les parties. La Direction générale des infrastructures communautaires, de concert avec le Secteur du DPF, discute des recommandations de l'examen du risque effectué par Interis inc., portant sur les aspects suivants : mener des activités continues de gestion du risque et de surveillance des prêts; veiller à ce que les capacités et les ressources voulues soient disponibles dans les régions; et améliorer le Module de gestion des garanties d'emprunt de sorte qu'il devienne un outil fiable et exact de gestion du risque et de surveillance des prêts.</p>	<p>SMAP, Secteur des opérations régionales</p> <p>DPF</p>	<p>T4 2017-2018</p>
<p>6. Le sous-ministre adjoint principal, Secteur des opérations régionales, doit consulter la haute direction afin de confirmer les objectifs d'AANC en matière de logement dans les réserves et veiller à ce que des mesures du rendement soient élaborées conformément à ces objectifs. À tout le moins, les indicateurs devraient permettre de mesurer : i) la mise</p>	<p>En partenariat avec les Services de vérification et d'évaluation, on procédera à une révision et à une mise à jour de la stratégie de mesure du rendement du Programme d'immobilisations et d'entretien pour veiller à ce que le modèle logique et les principaux indicateurs de rendement</p>	<p>SMAP, Secteur des opérations régionales</p>	<p>T3 2016-2017</p>

<b>Recommandation</b>	<b>Réponse de la direction et mesures</b>	<b>Gestionnaire responsable (titre)</b>	<b>Date prévue de la mise en œuvre</b>
<p>sur pied de programmes de logement dans les collectivités et le développement des capacités des Premières nations; ii) l'amélioration de l'infrastructure de logements dans les réserves grâce aux fonds alloués aux Premières nations; iii) la mesure dans laquelle les GEM engendrent avec succès de meilleurs résultats en matière de logement.</p>	<p>concernant le logement cadrent avec la conception et les objectifs du programme.</p> <p>Dans le cadre du cycle annuel du Guide de présentation des rapports, sous la conduite du dirigeant principal des finances, les formulaires de rapport des programmes pour l'infrastructure et le logement seront révisés et mis à jour de sorte que la collecte de données sur le logement soutienne la mesure du rendement. La base de données du programme, le Système intégré de gestion des immobilisations, sera mise à jour afin d'assurer l'intégrité des données recueillies pour appuyer la mesure et l'analyse du rendement.</p>		<p>T3 2016-2017</p>

## Annexe A : Critères de vérification

Afin d'assurer le niveau d'assurance approprié pour répondre aux objectifs de la vérification, les critères de vérification suivants ont été élaborés :

<b>Gouvernance et surveillance</b>	
1.1	La gouvernance, la surveillance et la coordination sont adéquates pour les activités liées au logement dans les réserves (c.-à-d. tant le financement du logement dans les réserves que l'administration des GEM).
1.2	Les lignes directrices, outils, procédures, formation et modèles sont consignés à l'appui des activités liées au logement dans les réserves; cela comprend l'échange de pratiques exemplaires entre les régions.
<b>Personnes et outils</b>	
2.1	La capacité et les compétences en matière de ressources humaines sont appropriées pour réaliser et gérer efficacement les activités du programme de logement.
2.2	Les processus et les systèmes d'information permettent le suivi, la compilation et la communication de données sur le logement dans les réserves de manière uniforme, efficiente, efficace et rapide aux fins de la prise de décisions.
<b>Gérance</b>	
3.1	Le processus d'allocation de fonds d'AANC comprend des mesures visant à démontrer comment les objectifs en matière de logement dans les réserves seront atteints par l'activité financée.
3.2	Les activités menées par AANC quant au logement dans les réserves satisfont aux critères d'admissibilité et sont conformes aux conditions prescrites.
3.3	Les renseignements sur les activités liées au logement dans les réserves sont enregistrés et communiqués de façon rapide, utile, précise et complète, et les renseignements transmis sont examinés et approuvés par AANC.
3.4	Des activités de vérification de la conformité sont menées de façon régulière et structurée pour évaluer si AANC et les bénéficiaires respectent les politiques et les procédures relatives aux programmes.
<b>Gestion du rendement</b>	
4.1	La direction a déterminé les résultats escomptés et les indicateurs rendement en fonction des objectifs du programme de logement et rend compte de ces résultats de façon régulière.
4.2	La direction a élaboré une stratégie de gestion du risque concernant les activités liées au logement dans les réserves.