



Affaires autochtones et Développement du Nord Canada

Rapport de vérification interne

VÉRIFICATION DU SOUTIEN D'AADNC ET DU SECRÉTARIAT D'ADJUDICATION AU PROCESSUS D'ÉVALUATION INDÉPENDANT

Préparé par :

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

Projet n° 10-38

Novembre 2011

SGGID n° 3951284

Canada

Table des matières

RÉSUMÉ	3
1. INTRODUCTION	5
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	5
3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE	6
4. CONCLUSION	6
5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	7
5.1 Gouvernance.....	7
5.2 Gestion des risques.....	9
5.3 Documentation des demandeurs.....	11
5.4 Établissement du calendrier des audiences des demandeurs.....	13
5.5 Soutien administratif.....	14
6. PLAN D’ACTION DE LA DIRECTION	17
ANNEXE A – OBJECTIFS ET CRITÈRES DE VÉRIFICATION	23
ANNEXE B – CONTRÔLES EXAMINÉS	24

ACRONYMES

AADNC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
AURELI	Accès unique résolution de litiges
CAFE	Créditeurs à la fin de l'exercice
CAN	Comité d'administration national
CRG	Cadre de responsabilisation de gestion
CRPI	Convention de règlement relative aux pensionnats indiens
CT	Conseil du Trésor
DGOOCR	Direction générale des opérations de la Convention de règlement
EDI	Échange de documents informatisé
ENS	Entente sur les niveaux de service
ETP	Équivalent d'employés à temps plein
GDC-DNRA	Gestion des données et contrôle, Direction nationale de recherche et d'analyse
GI-TI	Gestion de l'information et technologie de l'information
GRE	Gestion du rendement de l'employé
MJ	Ministère de la Justice
PEC	Paiement d'expérience commune
PEI	Processus d'évaluation indépendant
PMC	Personne mise en cause
PRN	Processus de règlement négocié
RH	Ressources humaines
RQPIC	Résolution des questions des pensionnats indiens Canada
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SIGD	Système intégré de gestion des dossiers
SVE	Secteur de la vérification et de l'évaluation
TPS/TVH	Taxe sur les produits et services ou taxe de vente harmonisée

RÉSUMÉ

Contexte

Le Secrétariat d'adjudication a pour mandat de mettre en œuvre et d'administrer de façon indépendante, objective et impartiale le Processus d'évaluation indépendant (PEI), sous la direction de l'Adjudicateur en chef. Au sein d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC), la Direction générale des opérations de la Convention de règlement (DGOCR) a la responsabilité de représenter le Canada lors d'audiences, de négocier des règlements sans audience, d'effectuer les recherches nécessaires et de payer les règlements.

Le PEI est un processus alternatif et extrajudiciaire de règlement des conflits permettant de régler les réclamations pour les sévices subis dans les pensionnats indiens. Les anciens élèves des pensionnats indiens qui ont subi des sévices sexuels ou des sévices physiques graves peuvent être admissibles à une indemnité dans le cadre du PEI. Le PEI est l'un des éléments de la Convention de règlement relative aux pensionnats indiens (CRPI), le plus important règlement de recours collectif de l'histoire du Canada, dont le but est d'apporter une solution juste et durable aux séquelles laissées par les pensionnats indiens.

Le PEI est soutenu conjointement par le Secrétariat et AADNC.

Objectif et portée

La vérification a pour objectif de vérifier la pertinence et l'efficacité des contrôles de gestion effectués par AADNC et le Secrétariat pour s'acquitter de leurs obligations de soutenir le PEI.

Elle porte sur les responsabilités de la DGOCR et du Secrétariat à l'égard du soutien du PEI et de l'adjudicateur en chef.

La portée ne comprend pas les aspects des autres processus indépendants de règlement des conflits dans le cadre du PEI qui sont administrés sous la direction de l'adjudicateur en chef, lequel a été nommé par le Comité de surveillance (formé de représentants des parties à la CRPI). De plus, elle ne comporte pas d'évaluation des décisions rendues par les adjudicateurs indépendants.

Conclusion

De façon générale, les pratiques de gestion ont été jugées adéquates et efficaces pour respecter les obligations de soutenir le PEI. Cependant, même si aucun souci majeur n'a été constaté, les aspects suivants pourraient être améliorés :

Secrétariat	DGOOCR d'AADNC
▪ Gestion du rendement de l'employé	▪ Mise en commun d'information (documentation sur le demandeur)
▪ Gestion des risques	▪ Paiement en temps opportun
▪ Mesures de dotation	▪ Mesures de dotation
▪ Approvisionnement	▪ Approvisionnement

La vérification a également mis en évidence des possibilités pour l'administration centrale de fournir un meilleur soutien au Secrétariat et à la DGOOCR dans les domaines du recrutement et de l'embauche et de l'approvisionnement.

Recommandations

Il est recommandé que le directeur exécutif du Secrétariat :

1. établisse et mette en œuvre une approche plus cohérente dans l'ensemble du Secrétariat pour la communication des objectifs stratégiques, des activités clés, des risques connexes et des stratégies d'atténuation, afin d'améliorer la clarté de cette communication et l'efficacité des rapports et du suivi;
3. s'assure que les mesures de dotation sont autorisées d'avance;
4. s'assure de la conservation des documents sur les mesures de dotation et de leur disponibilité pour des vérifications, conformément aux politiques prévues pour la gestion de l'information;
5. veille à ce que les pratiques d'autorisation des paiements aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques* soient appliquées uniformément à toutes les acquisitions et dépenses, y compris les approbations en vertu de l'article 32 de la *Loi* et les autorisations préalables aux vérifications. Ces autorisations préalables aux vérifications pourraient être améliorées en estampillant les factures, pour aider à s'assurer que la section requise est remplie;
6. s'assure de l'exactitude du calcul de la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH).

Il est recommandé que le directeur général, DGOOCR :

2. considère l'initiative de mise en commun de renseignements à l'aide du logiciel SharePoint comme un moyen pour la DGOOCR d'améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources à l'appui du PEI. Si l'initiative est mise en œuvre, la direction devrait s'assurer qu'il y a assez de ressources de formation et de soutien informatique pour ce logiciel;
7. s'assure que les mesures de dotation sont autorisées d'avance;
8. mette en œuvre un processus visant à renvoyer aux échelons supérieurs les décisions qui n'ont pas été exécutées dans les délais prévus, afin de s'assurer de leur exécution.

1. Introduction

1.1 Contexte

Le Secrétariat d'adjudication a pour mandat de mettre en œuvre et d'administrer de façon indépendante, objective et impartiale le Processus d'évaluation indépendant (PEI), sous la direction de l'Adjudicateur en chef. Au sein d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC), la Direction générale des opérations de la Convention de règlement (DGOOCR) a la responsabilité de représenter le Canada lors d'audiences, de négocier des règlements sans audience, d'effectuer les recherches nécessaires et de payer les règlements.

Le PEI est un processus alternatif et extrajudiciaire de règlement des conflits permettant de régler les réclamations pour les sévices subis dans les pensionnats indiens. Les anciens élèves des pensionnats indiens qui ont subi des sévices sexuels ou des sévices physiques graves peuvent être admissibles à une indemnité dans le cadre du PEI. Le PEI est l'un des éléments de la Convention de règlement relative aux pensionnats indiens (CRPI), le plus important règlement de recours collectif de l'histoire du Canada, dont le but est d'apporter une solution juste et durable aux séquelles laissées par les pensionnats indiens.

Le PEI est soutenu conjointement par le Secrétariat et AADNC. Il comprend les principales activités fonctionnelles suivantes : l'examen et l'admission des demandes, la gestion des cas, la gestion des audiences, la coordination des évaluations médicales et psychologiques, et la fourniture d'un soutien financier et médical en cas de besoin, conformément à la décision rendue. La capacité du Secrétariat et de la DGOOCR d'aider à l'atteinte des objectifs prévus dépend directement de la pertinence et de l'efficacité des procédures et des pratiques qu'ils mettent en pratique conjointement. Il est attendu que les demandes seront traitées convenablement et efficacement, en fonction de procédures écrites et conformément aux décisions rendues.

La vérification a été axée sur l'évaluation de la pertinence et de l'efficacité des pratiques de gestion liées aux activités fonctionnelles clés énumérées ci-dessus. Plus précisément, elle visait à déterminer dans quelle mesure ces pratiques de gestion assuraient la conformité des règlements traités avec les objectifs du PEI.

2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

L'objectif de cette vérification était de fournir une assurance à la haute direction sur la pertinence et l'efficacité des contrôles de gestion effectués par AADNC et le Secrétariat pour s'acquitter de leurs obligations de soutenir le PEI.

La portée comprend les responsabilités de la DGOOCR et du Secrétariat pour soutenir le PEI et l'Adjudicateur en chef. Au sein d'AADNC, la DGOOCR a la responsabilité de représenter le Canada lors d'audiences, de négocier des règlements sans audience, d'effectuer les recherches nécessaires et de payer les règlements.

La portée comprend les éléments du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) et des contrôles de gestion fondamentaux (CGF) qui assurent la gouvernance efficace, la gestion du risque, la gérance et la reddition de comptes relatifs au soutien du PEI.

La portée ne comprend pas les aspects des autres processus indépendants de règlement des conflits dans le cadre du PEI qui sont administrés sous la direction de l'adjudicateur en chef, lequel a été nommé par le Comité de surveillance (formé de représentants des parties à la CRPI). De plus, elle ne comporte pas d'évaluation des décisions rendues par les adjudicateurs indépendants.

3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE

La vérification des pratiques de gestion menées par la DGOOCR et le Secrétariat pour soutenir le PEI a été planifiée et exécutée de manière à être conforme 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.

Des procédures de vérification suffisantes et appropriées ont été appliquées et des données ont été recueillies pour appuyer la conclusion exposée dans le présent rapport.

Les principales techniques de vérification utilisées étaient notamment les suivantes :

- Entrevues avec des gestionnaires et des employés clés;
- Examen des documents pertinents; et
- Évaluation du système de contrôles internes, de gestion des risques et de gouvernance de la DGOOCR et du Secrétariat, à l'égard des processus couverts par la portée de la vérification.

Pour atteindre les objectifs de la vérification, des critères de vérification ont été définis, en fonction desquels des observations, des évaluations et des conclusions ont été formulées au sujet du Secrétariat et de la DGOOCR. Les objectifs et les critères qui ont été définis pour la vérification touchaient sur les procédures de gouvernance, de gestion du risque, la documentation sur les demandeurs, le calendrier des audiences et de soutien administratif (voir l'annexe A).

4. CONCLUSION

En général, les pratiques de gestion ont été jugées adéquates et efficaces pour respecter les obligations de soutenir le PEI. Toutefois, les aspects suivants pourraient être améliorés :

Secrétariat	DGOOCR d'AADNC
▪ Gestion du rendement de l'employé	▪ Partage d'information (documentation sur le demandeur)
▪ Gestion des risques	▪ Paiement de règlement en temps opportun
▪ Mesures de dotation	▪ Mesures de dotation
▪ Approvisionnement	▪ Approvisionnement

5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

5.1 Gouvernance

Secrétariat

La vérification a montré que les processus de gouvernance et les processus opérationnels clés en place aident à l'efficacité de la prestation des services requis pour le soutien du PEI.

Planification stratégique et opérationnelle

Le Secrétariat a un plan stratégique pour la période 2011 à 2014. Il utilise le processus de planification stratégique et opérationnelle pour faciliter la définition des actions futures, des rôles et responsabilités et des besoins à venir en ressources. La vérification a révélé que les plans opérationnels (d'activités) des directions du Secrétariat s'inspirent des objectifs stratégiques.

À la lumière des entrevues réalisées auprès de la direction, ainsi que d'un examen des pièces justificatives et d'un échantillon discrétionnaire des formulaires de gestion du rendement de l'employé, il ressort qu'il y a une adéquation entre les objectifs stratégiques, les objectifs opérationnels des directions et les objectifs de chacun des membres du personnel.

Planification financière

Il y a des plans opérationnels pour chaque direction du Secrétariat. Les budgets opérationnels des directions sont établis en fonction d'objectifs stratégiques et de plans opérationnels. Les directeurs et les gestionnaires ayant des responsabilités et des pouvoirs budgétaires comparent tous les mois leurs dépenses réelles par rapport à leur budget et rendent compte en détail dans le rapport trimestriel de tout écart vis-à-vis de leur budget.

Approvisionnement

Le Ministère n'a pas fourni du soutien en temps opportun pour des services d'approvisionnement. Les contrats des adjudicateurs ont été utilisés en guise d'exemple. Au lieu d'établir des contrats, les agents d'approvisionnement du Ministère avaient initialement préparé des accords d'approvisionnement qui n'étaient pas nécessaires.

La vérification a révélé que des difficultés ont été générées par l'incompatibilité des délais fixes du PEI avec le processus d'approvisionnement du Ministère qui est complexe et prend beaucoup de temps. Des efforts et une attention considérables ont été nécessaires afin d'assurer que les services d'approvisionnement soient rendus pour la conceptualisation et la mise en œuvre de systèmes. Ce fut le cas pour le système d'échange de documents informatisé (EDI) et le système intégré de gestion des dossiers (SIGD/IFMS).

Planification des ressources humaines

Un processus est en place pour élaborer un plan stratégique des ressources humaines. Ce plan définit les objectifs organisationnels et les priorités en matière de RH. Il comprend également un plan d'action en matière de ressources humaines et un plan de dotation pour 2011-2014.

AADNC fournit les services de soutien en matière de ressources humaines, ce qui nuit à la capacité du Secrétariat de recruter du personnel rapidement. Les personnes interrogées ont régulièrement signalé qu'il était difficile pour le Secrétariat d'engager du personnel plus rapidement que ne le permet le Ministère. Les procédures d'embauche du Ministère peuvent prendre de 12 à 18 mois, ce qui est un délai courant pour l'ensemble de l'administration fédérale. Ce délai est trop long pour permettre au Secrétariat d'apporter un soutien efficace au PEI, qui a un délai rigide à respecter pour l'achèvement des évaluations. Les personnes interrogées ont reconnu qu'il n'est probablement pas possible de modifier le processus d'embauche et que, pour répondre aux besoins en RH du Secrétariat, il faut recourir à des contractuels, à des détachements et des déploiements.

Mesure du rendement

Les principales mesures de rendement du Secrétariat sont le respect des deux exigences clés suivantes, qui sont énoncées à l'article 6 de la Convention de règlement :

- i. les demandeurs du PEI se verront offrir une audience dans un délai de 9 mois suivant l'acceptation de leur demande;
- ii. le nombre de demandes présenté chaque année sera de 2 500 ou moins.

Le Secrétariat surveille les délais pour les audiences et le nombre de demandes soumises annuellement. Il a constaté que le nombre de demandes soumises est supérieur aux prévisions, atteignant en moyenne 5 100 demandes par année.

Les vérificateurs ont signalé les exemples suivants de rapports hebdomadaires et mensuels qui contiennent des renseignements sur les volumes:

- Tableau de bord et tableau de bord révisé du PEI – Rapports de données sur les demandes et le suivi des demandes aux différentes étapes du processus un certain nombre de normes de services sont suivis de façon hebdomadaire.
- Rapport hebdomadaire du PEI –contient des données sur le nombre d'appels 1-800 et sur le nombre de demandes reçues et envoyées.
- Rapport du système EDI – suivi de l'utilisation du système EDI.
- Rapport trimestriel – Rapport des résultats des activités clés, comparativement aux indicateurs/jalons de rendement.

En examinant les rapports, les vérificateurs ont constaté que le Secrétariat surveille les progrès accomplis par rapport à ses objectifs stratégiques et opérationnels. Par exemple, le tableau de bord du PEI rend compte des résultats des activités par rapport au premier objectif stratégique, c'est-à-dire traiter les demandes en temps opportun, et le rapport trimestriel indique les activités accomplies vers l'atteinte de chaque objectif stratégique.

Communications

Le Secrétariat contribue à la tenue de réunions hebdomadaires du Comité des opérations de la Convention de règlement et aux réunions mensuelles avec le Comité de surveillance. Cela soutient une collaboration avec les divers intervenants du PEI (Crawford Class Action Services, la

DGOOCR, l'adjudicateur en chef, les Églises, les représentants des Premières nations et les avocats des demandeurs), ce qui contribue directement à soutenir le PEI.

Recommandation

Aucune recommandation n'est proposée dans ce domaine.

DGOOCR

Les vérificateurs ont constaté qu'il y avait un processus de gouvernance et des processus opérationnels clés pour assurer la prestation efficace des services requis pour le PEI.

C'est un mémoire au Cabinet présenté en 2006-2007 qui a défini le rôle et les pouvoirs de la DGOOCR.

La vérification a révélé que la DGOOCR avait envisagé de présenter un autre mémoire au Cabinet, mais a décidé plutôt de soumettre une présentation au Conseil du Trésor, au motif que les activités et les risques n'avaient pas changé sensiblement depuis la présentation du mémoire initial en 2006-2007. La DGOOCR est en train de préparer un mémoire au Cabinet pour demander du financement jusqu'en 2017, ce qui comprendra une description des risques liés au PEI.

La vérification a permis de confirmer que la DGOOCR a établi et préside le Comité des opérations, qui se réunit une fois par semaine. La DGOOCR participe aussi aux réunions mensuelles du Comité de surveillance qui aide, avec les autres intervenants participants, à améliorer l'efficacité et l'efficience des processus du PEI. Elle participe également au Sous-comité technique, qui a été créé par le Comité de surveillance pour élaborer des outils pratiques à l'intention des intervenants.

Recommandation

Aucune recommandation n'est proposée dans ce domaine.

5.2 Gestion des risques

Dans le contexte actuel, la gestion efficace des risques est essentielle afin d'exercer une saine gouvernance et de faire preuve de responsabilité. On s'attend à ce que le Secrétariat et la DGOOCR comprennent les risques majeurs pesant sur la réalisation de leurs objectifs et à ce qu'ils aient mis en place des plans d'atténuation de ces risques. En ayant une approche documentée de gestion du risque, les dirigeants sont mieux capables de repérer, d'énoncer et de comprendre les risques potentiels et les vulnérabilités connexes, compte tenu des contrôles et/ou activités d'atténuation. Le travail de vérification a porté sur la gestion du risque au niveau de l'organisation et sur ses liens avec les décisions opérationnelles.

Secrétariat

Les vérificateurs estiment que le processus de gestion du risque en place semble globalement adéquat pour permettre au Secrétariat de fournir les services de soutien nécessaires pour le PEI.

Le Secrétariat a documenté les risques organisationnels de chaque objectif stratégique énoncé dans le plan stratégique et a établi des plans d'atténuation de ces risques. Chacun de ces risques a une évaluation, des mesures d'atténuation et de surveillance correspondantes et des activités de communication ont été entrepris à leur égard.

Les éléments suivants sont des preuves que les risques ont été pris en compte et que des contrôles d'atténuation des risques ont été établis :

- Le plan stratégique pour 2011-2014 indique qu'il y a un risque élevé de ne pas atteindre le résultat stratégique de faire progresser la réconciliation entre les anciens élèves des pensionnats indiens et le gouvernement du Canada dans les délais prescrits dans la Convention de règlement.
- Le Secrétariat a recensé les risques propres à chaque objectif stratégique énoncé dans le Plan stratégique.
- Le plan d'activités de 2011-2012 traite de chacun des objectifs stratégiques, des résultats attendus de ces objectifs, des indicateurs/jalons de rendement, des objectifs trimestriels et de l'évaluation des risques.
- Le plan d'action des RH pour 2011-2014 comprend des objectifs stratégiques et les résultats connexes, des indicateurs/jalons de rendement, des objectifs trimestriels et de l'évaluation des risques.
- La Direction de la gestion de l'adjudication et des admissions a préparé un cadre de risque qui harmonise les objectifs stratégiques avec les résultats attendus, les indicateurs/jalons de rendement, les objectifs trimestriels et l'évaluation des risques.

Toutefois, les vérificateurs ont constaté qu'il était désirable pour le Secrétariat de mettre en œuvre une approche plus cohérente pour la surveillance des objectifs, les rapports sur les activités clés, les risques connexes et les mesures d'atténuation par rapport aux objectifs stratégiques. En particulier, ils ont constaté que les trois rapports suivants : l'évaluation des risques pour le Secrétariat en 2011, le Cadre de gestion des risques (Admissions et Gestion de l'adjudication) et le Rapport du quatrième trimestre de 2010-2011 présentent tous les objectifs, les activités clés, les risques connexes et les mesures d'atténuation, mais que les objectifs et les activités qui y sont présentés diffèrent.

Recommandation

Il est recommandé que le directeur exécutif du Secrétariat :

1. établisse et mette en œuvre une approche plus cohérente dans l'ensemble du Secrétariat pour la communication des objectifs stratégiques, des activités clés, des risques connexes et des

stratégies d'atténuation, afin d'améliorer la clarté de cette communication et l'efficacité des rapports et du suivi.

DGOOCR

Les vérificateurs ont conclu que le processus de gestion des risques en place était globalement adéquat pour aider la DGOR à répondre à ses besoins pour le PEI.

La DGOOCR a entrepris une évaluation des risques liés à ses objectifs stratégiques, en dressant une carte des points chauds et un registre des risques. Le registre des risques comprend une description détaillée des risques, des conséquences, des mesures d'atténuation, des cotes de risque, des réponses aux risques, du suivi et des éléments de communication. Bien qu'il soit utilisé comme cadre de gestion des risques et comme outil de communication, le registre recense surtout les actions de la DGOOCR pour atténuer les risques à un niveau plus opérationnel. En outre, les vérificateurs ont constaté que la DGOOCR a accompli des activités de planification de la gestion des risques au début du PEI et a examiné des stratégies d'atténuation des risques recensés.

La DGOOCR cerne les risques, les surveille et les communique. Elle rend compte de l'avancement des mesures d'atténuation lors des réunions hebdomadaires du Comité des opérations et des réunions mensuelles avec le Comité de surveillance, y compris le Sous-comité technique. Le Comité de surveillance s'occupe d'atténuer une combinaison de risques opérationnels et stratégiques, tandis que le Comité des opérations se concentre généralement sur les risques opérationnels. Les vérificateurs ont également observé que la DGOOCR a entrepris des activités de recensement et d'atténuation des risques, qui viennent s'ajouter à ceux qui ont été signalés au Comité des opérations. Les risques cernés et les contrôles d'atténuation ont été fait aux niveaux stratégique et opérationnel.

Recommandation

Aucune recommandation n'est proposée pour cet objectif.

5.3 Documentation des demandeurs

La vérification a porté sur un certain nombre d'activités fonctionnelles clés. Les critères de vérification pour évaluer chaque activité fonctionnelle clé sont indiqués ci-dessous. La structure responsable de chaque activité fonctionnelle est indiquée entre parenthèses.

- Identification des demandeurs (Secrétariat)
 - communication et sensibilisation auprès des demandeurs potentiels
- Appels en matière d'admission (Secrétariat)
 - accès aux services du Secrétariat
 - surveillance du processus d'appels en matière d'admission
- Documentation, surveillance et soutien (Secrétariat et DGOOCR)
 - divulgation des documents du Canada (DGOOCR)
 - suivi de la documentation pour les audiences (Secrétariat)
 - suivi de la documentation pour les règlements négociés (DGOOCR)

Secrétariat

Globalement, les vérificateurs ont constaté que le Secrétariat s'est doté d'un certain nombre de contrôles pour l'aider à assurer un soutien efficace et efficient pour le repérage et le rassemblement de la documentation sur les demandeurs. À la lumière des entrevues et de l'examen des rapports statistiques, les vérificateurs ont appris qu'un nombre important de demandes qui ont été acceptées dans le processus sont en attente en raison de l'absence de documents requis des demandeurs, d'autres ministères fédéraux, tels que le Service correctionnel du Canada, et de médecins praticiens. Bien que le Secrétariat ne soit pas responsable de la plupart des retards et mises en attente de demandes, les vérificateurs ont observé qu'il continue de travailler pour distinguer les sources de problèmes entraînant la mise en attente de demandes et de collaborer avec divers intervenants pour réduire le nombre de demandes en attente.

Un certain nombre de contrôles sont en place pour assurer un repérage efficace et efficient et le rassemblement de toute la documentation nécessaire sur les demandeurs, notamment la tenue de réunions régulières, des examens d'assurance de la qualité et la présentation de rapports périodiques. Pour consulter la liste complète des contrôles, voir l'annexe B.

Recommandation

Aucune recommandation n'est proposée pour cet objectif.

DGOOCR

Globalement, les vérificateurs ont constaté que la DGOOCR s'est dotée de contrôles adéquats pour documenter, soutenir et surveiller la divulgation de documents du Canada et pour surveiller la documentation relative aux demandeurs pour les règlements négociés.

Les vérificateurs ont observé que la DGOOCR dispose d'un certain nombre de contrôles pour l'aider à fournir un soutien efficace pour la réalisation de la divulgation de documents du Canada. Le DGOOCR collabore avec le Secrétariat et d'autres intervenants sur une base hebdomadaire et mensuelle pour explorer et mettre à profit des possibilités d'améliorer l'efficacité du soutien pour achever la divulgation de documents du Canada. Grâce aux entrevues et à un examen de la documentation, les vérificateurs ont noté que la DGOOCR travaille régulièrement en collaboration officielle avec le Secrétariat : à l'échelon stratégique, dans le cadre de réunions mensuelles du Comité de surveillance, et à l'échelon fonctionnel, dans le cadre de réunions hebdomadaires du Comité des opérations et du Sous-comité technique (du Comité de surveillance) et dans le cadre de conférences téléphoniques toutes les deux semaines pour le système AURELI (Accès unique résolution de litiges). Ils ont également constaté lors des entrevues et au moyen de tests que la DGOOCR entretient un dialogue officieux en temps opportun avec le Secrétariat pour résoudre les problèmes opérationnels et les problèmes concernant des demandes en particulier.

La DGOOCR fait le suivi du nombre de demandes en attente. Elle est en train d'incorporer une mesure de ce nombre dans la version 2 du tableau de bord du PEI. Elle a organisé un atelier sur l'amélioration des procédés opérationnels, duquel est ressorti un rapport de proposition d'AADNC pour améliorer la capacité et l'efficacité du PEI. Ce rapport note que des facteurs indépendants de

la volonté de la DGOOCR et du Secrétariat nuisent à la capacité de traitement des demandes. Malgré ce manque de contrôle, la DGOOCR a recommandé au Comité des opérations plusieurs solutions pour corriger les problèmes constatés, notamment améliorer la communication et la collaboration avec le Secrétariat.

Les vérificateurs ont constaté que la DGOOCR s'est dotée d'un cadre de gestion pour aider les gestionnaires des audiences à assurer la cohérence dans la gestion des audiences et dans la participation à celles-ci. Ils ont également noté que la DGOOCR utilise un nombre suffisant de contrôles adéquats pour effectuer efficacement la divulgation de documents du Canada. Ces contrôles sont notamment les suivants : un large éventail de rapports périodiques, la contribution à la conférence téléphonique hebdomadaire sur le système AURELI, ainsi que des rôles, des responsabilités et des procédures bien définis. Pour plus d'informations, voir l'annexe B.

Les vérificateurs ont observé que la documentation requise pour les règlements négociés est la même que celle qui est requise pour les audiences. Ils ont également noté qu'une évaluation des risques est effectuée à l'avance de toute négociation dans le cadre du processus de règlement négocié (PRN).

Ils ont constaté un besoin d'information uniforme à l'échelle de la DGOOCR et d'une formation nationale cohérente. Ils ont réalisé un examen de haut niveau du logiciel Web SharePoint actuellement utilisé par le ministère de la Justice (MJ) pour fournir du soutien au personnel chargé du PEI. Ce logiciel faciliterait la mise en commun des connaissances au sein de la DGOOCR et avec le MJ, améliorerait l'accès aux documents et favoriserait la cohérence entre les régions Est et Ouest de la DGOOCR. La DGOOCR pourrait avoir accès à ce logiciel du MJ en vertu d'un contrat de licence.

Recommandation

Il est recommandé que le directeur général, DGOOCR :

2. considère l'initiative de mise en commun de renseignements à l'aide du logiciel SharePoint comme un moyen pour la DGOOCR d'améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources à l'appui du PEI. Si l'initiative est mise en œuvre, la direction devrait s'assurer qu'il y a assez de ressources de formation et de soutien informatique pour ce logiciel;

5.4 Établissement du calendrier des audiences des demandeurs

Les vérificateurs ont examiné le calendrier établi par le Secrétariat pour les audiences du volet ordinaire et la coordination de ce calendrier avec la DGOOCR, ainsi que le calendrier fixé par la DGOOCR pour les règlements négociés.

Secrétariat

Les vérificateurs ont estimé que les contrôles mis en place par le Secrétariat conviennent pour l'établissement efficace et efficient des calendriers des audiences avec les demandeurs. Ces contrôles sont notamment les suivantes : processus d'audience efficace, création du rôle de

directeur de gestion du processus opérationnel et participation au Comité des opérations. Pour plus d'information, voir l'annexe B.

Recommandation

Aucune recommandation n'est proposée pour cette section.

DGOOCR

Les vérificateurs ont jugé que la DGOOCR a mis en place des contrôles suffisants pour coordonner efficacement les audiences et les règlements négociés.

La DGOOCR a signé un protocole d'entente avec le MJ, renouvelé tous les ans, qui définit les rôles et responsabilités distincts et conjoints du MJ et d'AADNC, les livrables, les normes de services, la planification et de rapports concernant le nombre d'employés équivalents plein temps (ETP) et leur coût, et le nombre d'audiences auxquelles le MJ participera. L'ébauche de l'analyse de rentabilité de 2009 indique que le rôle du MJ dans le PEI est notamment d'assister/de participer à environ la moitié des audiences du PEI en tant que défendeur du Canada.

Les vérificateurs ont constaté qu'un certain nombre de contrôles sont en place pour aider à assurer l'établissement efficace et efficient d'un calendrier d'audiences, notamment: des comités de surveillance, un système de suivi des étapes franchies et la communication des résultats de l'atelier d'amélioration des processus opérationnels au Comité de surveillance. Pour plus d'information, veuillez consulter l'annexe B.

Recommandation

Aucune recommandation n'est proposée dans ce domaine.

5.5 Soutien administratif

Les vérificateurs ont vérifié s'il y avait des contrôles adéquats pour assurer l'efficacité et l'efficience du soutien administratif fourni à l'Adjudicateur en chef, au Secrétariat et au PEI. Le soutien administratif consiste en des services de gestion financière (budget et rapports), de gestion des RH, d'approvisionnement et de GI-TI offerts par le Ministère (AADNC). Ils ont évalué ce soutien par le biais d'entrevues avec la direction du Secrétariat et de la DGOOCR. Ils ont également vérifié un échantillon discrétionnaire de transactions pour les processus suivants :

- Gestion des RH – Évaluation d'un échantillon de 25 mesures de dotation (recrutement, affectation par intérim, déploiement, détachement, poste d'attache, poste doté pour une période déterminée, poste contractuel) pour évaluer l'efficacité et l'efficience des contrôles de gestion des RH utilisés au Secrétariat et à la DGOOCR;
- Approvisionnement – Évaluation d'un échantillon de 25 opérations d'approvisionnement de biens ou de services pour évaluer l'efficacité et l'efficience des contrôles de l'approvisionnement au sein du Secrétariat et à la DGOOCR;

- Paiements de règlement – Évaluation d'un échantillon de 25 règlements payés par la DGO CR dès réception de la décision rendue communiquée par le Secrétariat, pour vérifier l'efficacité et l'efficience des contrôles du traitement des paiements de règlement.

Veillez noter que c'est l'adjudicateur qui a la principale responsabilité des décisions concernant les contrôles effectués dans l'administration de l'examen et de l'admission des demandes. Ces contrôles sortent donc de la portée de la présente vérification.

Secrétariat

Les vérificateurs ont évalué 15 mesures de dotation et 20 opérations d'approvisionnement effectuées entre le 1^{er} janvier et le 30 juin 2011, pour vérifier si des autorisations ont été accordées pour les effectuer et si elles ont été accordées en temps opportun.

- Constatations concernant la gestion des RH pour ce qui est des mesures de dotation :
 - en tout, 6 des 15 échantillons avaient été approuvées correctement;
 - 6 cas n'avaient pas été autorisées en temps opportun;
 - La direction n'était pas en mesure de fournir le formulaire de demande d'intervention de dotation et de classification à l'appui de deux mesures de dotation;
 - La direction n'avait pas de copie d'une lettre d'offre signée par un employé.
- Constatations concernant les opérations d'approvisionnement :
 - 11 des 20 opérations échantillonnées avaient été enregistrées et autorisées correctement.
 - 9 opérations ne comportaient aucune documentation d'autorisation en vertu de l'article 32. La direction n'a notamment pas été capable de fournir une telle documentation pour deux contrats de service avec Crawford.
 - Toutes les opérations échantillonnées ont fait l'objet d'une attestation appropriée délivrée en temps opportun en vertu de l'article 34. Dans un cas, une facture excessive présentée au Secrétariat avait tout de même reçu une attestation. Dans 17 cas, le nom du signataire n'était pas imprimé sur le timbre relatif à l'article 34, ce qui rendait difficile de valider la signature.
 - 18 des 20 opérations échantillonnées ont fait l'objet d'un contrôle préalable. Les deux opérations restantes étaient des factures de Crawford.
 - Dans quatre cas, le calcul de la TPS/TVH n'était pas suffisamment documenté.

Recommandations

Il est recommandé que le directeur exécutif du Secrétariat :

3. s'assure que les mesures de dotation sont autorisées d'avance;
4. s'assure de la conservation des documents sur les mesures de dotation et de leur disponibilité pour des vérifications, conformément aux politiques prévues pour la gestion de l'information;

5. veille à ce que les pratiques d'autorisation des paiements aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques* soient appliquées uniformément à toutes les acquisitions et dépenses, y compris les approbations en vertu de l'article 32 de la *Loi* et les autorisations préalables aux vérifications. Ces autorisations préalables aux vérifications pourraient être améliorées en estampillant les factures, pour aider à s'assurer que la section requise est remplie;
6. s'assure de l'exactitude du calcul de la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH).

DGOOCR

Les vérificateurs ont évalué 10 mesures de dotation, 5 opérations d'approvisionnement et 25 paiements de règlement effectués entre le 1^{er} janvier et le 30 juin 2011. Ils ont choisi 12 échantillons de paiements de règlement en fonction des informations fournies par le Secrétariat et les 13 autres en fonction des informations fournies par la DGOOCR. Lors de la vérification, ils ont pris soin de ne pas publier dans la documentation de vérification des informations propres aux demandeurs. La vérification visait notamment à déterminer si les autorisations appropriées ont été accordées pour chaque opération et si elles ont été accordées en temps opportun.

- Gestion des RH
 - Pour 5 des 10 mesures de dotation, l'autorisation a été donnée après la date de début.
- Approvisionnement : Aucune erreur n'a été constatée.
- Traitement des paiements de règlement :
 - Il y avait une cohérence entre les numéros et les montants des 25 réclamations échantillonnées qui étaient enregistrés au Secrétariat et ceux de la DGOOCR. La DGOOCR vise un délai de traitement de 30 jours pour rendre une décision concernant les demandes dans le volet ordinaire et de 45 jours pour les demandes dans le volet complexe. Dans un cas, il a fallu 56 jours pour obtenir une approbation en vertu de l'article 34.
 - Le respect des délais n'a pas été évalué pour quatre des paiements échantillonnés, car il s'agissait de paiements émanant du PRN ou de règlements sans paiement. Parmi les 20 autres paiements échantillonnés, deux ont été traités en moins de 30 jours, et pour les 18 autres paiements échantillonnés, il a fallu attendre entre 34 et 45 jours que la décision soit examinée et attestée selon l'article 34.

Recommandations

Il est recommandé que le directeur général, DGOOCR :

7. s'assure que les mesures de dotation sont autorisées d'avance;
8. mette en œuvre un processus visant à renvoyer aux échelons supérieurs les décisions qui n'ont pas été exécutées dans les délais prévus, afin de s'assurer de leur exécution.

6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date prévue de mise en œuvre
<p>Recommandations à l'intention du Secrétariat</p> <p>Il est recommandé que le directeur exécutif du Secrétariat :</p> <p>1. établisse et mette en œuvre une approche plus cohérente dans l'ensemble du Secrétariat pour la communication des objectifs stratégiques, des activités clés, des risques connexes et des stratégies d'atténuation, afin d'améliorer la clarté de cette communication et l'efficacité des rapports et du suivi;</p>	<p>Pour gérer les risques courus, le Secrétariat suit actuellement une approche décrite de façon détaillée pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • cerner les risques qui pourraient l'empêcher d'atteindre ses objectifs; • évaluer les contrôles existants pour chacun des risques cernés, ainsi que la probabilité et la gravité de ces risques; • élaborer le meilleur plan d'action possible en réaction à chaque risque et agir selon la stratégie définie; • surveiller et tenir à jour un registre des risques, qui est rattaché au plan d'activités annuel du Secrétariat; • présenter des rapports trimestriels (rédigés en fonction des destinataires, p. ex. des rapports ministériels d'AADNC, des rapports à l'intention du Conseil du Trésor, des rapports à l'intention des tribunaux qui veillent à l'application de la Convention de règlement). <p>La haute direction se voit offrir régulièrement une formation sur les risques et la gestion des risques (la dernière séance de formation a eu lieu en mai)</p> <p>Les sections établissent des plans d'activités qui tiennent compte des risques potentiels qui pèsent sur leurs activités.</p>	<p>Directeur exécutif du Secrétariat</p> <p>Directeur, Planification stratégique et gestion du rendement (PSGR)</p>	<p>Septembre 2011</p>

	<p>Le Secrétariat s'appuiera sur ces pratiques et procédés en place pour étendre la mise en œuvre de la gestion des risques :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. en communiquant les liens entre les objectifs stratégiques, les activités clés, les risques et les stratégies d'atténuation de ces risques; 2. en s'assurant d'une mise en œuvre cohérente de ces pratiques et procédés à l'échelle de l'organisation; 3. en élaborant un mécanisme plus robuste d'établissement de rapports sur les progrès réalisés. 		
<p>MESURES DE DOTATION</p> <p>3. s'assure que les mesures de dotation sont autorisées d'avance;</p>	<p>Le Secrétariat a informé les directeurs, les gestionnaires et les superviseurs que les demandes de dotation par intérim doivent être soumises suffisamment d'avance pour permettre le traitement de la documentation sur la date de début d'entrée en fonction du poste par intérim. Si, en raison d'une urgence, il faut faire une nomination par intérim, une explication de la situation doit être ajoutée au dossier des RH.</p> <p>L'équipe de coordination des RH des Services ministériels surveille les demandes de nomination par intérim et avertira le Comité de la haute direction s'il y a des problèmes avec l'exécution des nominations.</p>	<p>Directeur exécutif du Secrétariat</p> <p>Directeur, PSGR</p>	<p>Septembre 2011</p>

<p>4. s'assure de la conservation des documents sur les mesures de dotation et de leur disponibilité pour des vérifications, conformément aux politiques prévues pour la gestion de l'information;</p>	<p>Le Secrétariat réexamine actuellement ses processus et procédures de tenue de dossiers sur les mesures de dotation. Il mettra à jour ces processus et procédures pour s'assurer que toute la documentation sur les mesures de dotation est classée correctement et facilement accessible.</p>	<p>Directeur exécutif du Secrétariat Directeur, PSGR</p>	<p>Septembre 2011</p>
<p>APPROVISIONNEMENT</p> <p>5. veille à ce que les pratiques d'autorisation des paiements aux termes de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> soient appliquées uniformément à toutes les acquisitions et dépenses, y compris les approbations en vertu de l'article 32 de la <i>Loi</i> et les autorisations préalables aux vérifications. Ces autorisations préalables aux vérifications pourraient être améliorées en estampillant les factures, pour aider à s'assurer que la section requise est remplie;</p>	<p>Le Secrétariat a lancé quatre demandes de propositions pour des services d'adjudicateur.</p> <p>L'équipe chargée de l'approvisionnement à l'administration centrale n'avait pas demandé la signature requise en vertu de l'article 32 pour confirmer la disponibilité de fonds avant la préparation du contrat. La direction a constaté cette omission lors de vérifications <i>a posteriori</i> effectuées à l'automne 2010. Le Secrétariat a par la suite préparé une note pour le dossier et l'a transmise au bureau de la dirigeante principale des finances d'AADNC.</p> <p>Le Secrétariat est en train de préparer des notes qui seront ajoutées à tous les dossiers de demandes de proposition. Il est également en train de préparer une approbation d'engagement en vertu de l'article 32 pour confirmer que des fonds sont disponibles pour effectuer ces dépenses.</p> <p>Le Secrétariat préparera également une approbation d'engagement en vertu de l'article 32 pour le paiement des factures</p>	<p>Directeur exécutif du Secrétariat Directeur, PSGR</p>	<p>Septembre 2011</p>

	<p>de Crawford.</p> <p>Le Secrétariat attend de recevoir les nouveaux tampons de vérification préalable et d'approbation en vertu de l'article 34, qu'il distribuera ensuite aux employés qui en ont besoin pour accomplir ce travail. Il enverra un courriel aux employés pour les informer des recommandations découlant de la vérification et des nouvelles procédures à suivre et en discutera avec eux lors de réunions pour s'assurer qu'ils les comprennent bien.</p> <p>L'équipe des finances des Services ministériels fera le suivi de la mise en application des changements recommandés et communiquera ses constatations au Comité de la haute direction.</p>		
6. s'assure de l'exactitude du calcul de la TPS/TVH.	<p>Conformément aux directives du dirigeant principal des finances d'AADNC, le Secrétariat a instauré l'utilisation de modèles pour le calcul de la TPS et de la TVH pour les déplacements des fonctionnaires et de non-fonctionnaires.</p> <p>Le Secrétariat a instauré l'utilisation du modèle pour le calcul de la TPS/TVH, conformément aux directives d'AADNC.</p> <p>Le Secrétariat communiquera avec la dirigeante principale des finances pour voir s'il faudrait modifier ses instructions de calcul.</p>	<p>Directeur exécutif du Secrétariat</p> <p>Directeur, PSGR</p>	<p>Novembre 2011</p>

<p>Recommandations à l'intention de la DGOOCR Il est recommandé que le directeur général, DGOOCR :</p> <p>2. considère l'initiative de mise en commun de renseignements à l'aide du logiciel SharePoint comme un moyen pour la DGOOCR d'améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources à l'appui du PEI. Si l'initiative est mise en œuvre, la direction devrait s'assurer qu'il y a assez de ressources de formation et de soutien informatique pour ce logiciel;</p>	<p>Un protocole d'entente avec le MJ a été élaboré et sera signé avant le 30 novembre 2011. En vertu du protocole, 150 employés d'AADNC auront accès au logiciel SharePoint du MJ d'ici au 31 mars 2012.</p>	<p>Directeur général (DG), DGOOCR</p>	<p>Mars 2012</p>
<p>7. s'assure que les mesures de dotation sont autorisées d'avance;</p>	<p>Le DG de la DGOOCR rappellera régulièrement aux gestionnaires les procédures à suivre pour s'assurer de l'obtention des autorisations appropriées. La DGOOCR et les Services des ressources humaines du Ministère ont élaboré une feuille de route pour aider les gestionnaires à respecter ces procédures. Une formation à l'intention du personnel administratif de chaque direction générale sera offerte par la suite.</p>	<p>DG, DGOOCR</p>	<p>Tous les mois</p> <p>Feuille de route diffusée en novembre 2011</p> <p>Formation : mars 2011</p>
<p>8. mette en œuvre un processus visant à renvoyer aux échelons supérieurs les décisions qui n'ont pas été exécutées dans les délais prévus, afin de s'assurer de leur exécution.</p>	<p>Un rapport hebdomadaire issu du tableau de bord du PEI est publié, diffusé et examiné par le Comité des opérations des pensionnats indiens. Ce rapport indique le nombre de dossiers d'AADNC qui sont en attente depuis 1 à 30 jours, 31 à 50 jours, 51 à 100 jours et plus de 100 jours après la prise d'une décision. AADNC a élaboré un rapport hebdomadaire recensant les dossiers du PEI qui sont en</p>	<p>DG, DGOOCR</p>	<p>Décembre 2011</p>

	<p>attente depuis plus de 50 jours après une décision. Ce rapport contient les raisons des retards qui sont enregistrées dans AURELI. Les gestionnaires des services partagés après règlement examineront et traiteront les dossiers qui accusent un retard en raison de problèmes que le Canada peut corriger.</p> <p>AADNC est également en train d'élaborer un rapport à l'intention des gestionnaires des services partagés après règlement qui signalera les dossiers où il y a un délai de 35 jours entre la réception de la décision et les étapes clés générées par le processus. Ce délai est un bon indicateur qu'un dossier risque de ne pas respecter les délais cibles de 50 ou de 60 jours.</p>		
--	---	--	--

ANNEXE A – OBJECTIFS ET CRITÈRES DE VÉRIFICATION

OBJECTIF	Critères de vérification	Applicabilité	
		Secrétariat	DGOCR
1 - Gouvernance	Gouvernance	✓	✓
	Service axé sur les citoyens	✓	✓
	Gérance (gestion financière, y compris le traitement des paiements de règlement)	✓	✓
	Effectif (gestion des RH)	✓	✓
	Résultats et rendement	✓	✓
2 - Gestion du risque	Gestion du risque	✓	✓
3 - Documentation sur les demandeurs	Identifier les demandeurs	✓	-
	Appels en matière d'admission	✓	-
	Documentation, suivi et soutien	✓	✓
4 - Calendrier des audiences	Volet ordinaire et règlements négociés	✓	✓
5 - Soutien administratif	Services financiers, de RH, de gestion de l'information/technologie de l'information (GI-TI) fournis par AADNC	✓	✓

ANNEXE B – CONTRÔLES EXAMINÉS

DOCUMENTATION SUR LE DEMANDEUR – SECRÉTARIAT

Les contrôles constatés lors de la vérification qui aident au repérage et à l'achèvement efficaces de la documentation sur les demandeurs sont notamment les suivants :

- Crawford Class Action Services Inc. est l'observateur mandaté par la cour. Il est régi par l'entente de surveillance du financement. Il fournit notamment les services suivants : prise des demandes, suivi de la ligne téléphonique 1-800 pour les demandeurs, fourniture de systèmes de gestion de l'information, dont le système d'échange de données informatisé (EDI) pour assurer le suivi des décisions et le système intégré de gestion des dossiers (SIGD) pour faire le suivi de renseignements supplémentaires concernant une demande, comme p. ex. le nom d'une nouvelle personne mise en cause (PMC).
- L'équipe chargée des admissions du Secrétariat se réunit régulièrement avec Crawford.
- Le Secrétariat a un site Internet visant à permettre aux demandeurs et aux conseillers juridiques d'obtenir des informations sur le PEI.
- Le Secrétariat a publié trois rapports annuels qui évaluent la qualité des services fournis par Crawford.
- Le Secrétariat a préparé un guide à l'intention des avocats (juin 2011) qui contient des informations et des conseils concernant le PEI. Ce guide ne remplace pas l'annexe D de la Convention de règlement. Il s'agit plutôt d'un recueil pratique des procédures et questions courantes concernant la conduite du PEI.
- Crawford publie régulièrement des rapports qui sont examinés par le Secrétariat.
- Le Secrétariat fournit les rapports suivants à des fins de gestion interne et à l'intention du Comité de surveillance :
 - Résumé hebdomadaire des admissions – Rapport préparé par le Secrétariat pour faire le suivi du travail de Crawford, de la charge de travail de l'Unité d'admission, ainsi que des motifs de refus et de la disposition de ces demandes.
 - Charge de travail aux admissions semaine sur semaine et flux de demandes – Graphique illustrant le flux de demandes qui entrent et sortent de l'Unité.
- L'équipe de gestion des services à la clientèle du Secrétariat a élaboré une stratégie de sensibilisation définissant un cadre de communication et de planification avec les intervenants internes et externes, dans le but d'obtenir le plus de résultats possibles dans les délais fixés dans la Convention de règlement. Avec la mise en œuvre de cette stratégie, le nombre de séances de sensibilisation organisées par le Secrétariat est passé d'environ 60 à environ 140.
- Le système AURELI (Guichet unique pour la résolution de litiges) est le principal système utilisé pour suivre l'avancement des demandes dans le processus. Le Secrétariat surveille les données d'AURELI pour rendre compte des résultats par rapport aux principaux jalons fixés par la direction pour faire le suivi du PEI. Le précédent examen des pratiques de gestion a montré que le système ne répondait pas aux besoins opérationnels et de production de rapports du

Secrétariat. La présente vérification révèle que, en général, le système répond aux besoins des utilisateurs pour le PEI. La téléconférence concernant le système AURELI, qui a lieu toutes les deux semaines, réunit les utilisateurs du système (DGOOCR, Secrétariat, Gestion des données et contrôle-Direction nationale de recherche et d'analyse) pour soulever des problèmes, proposer des mesures de gestion et faire le suivi des progrès accomplis. La direction a également mis en place les systèmes de gestion de l'information suivants pour mieux soutenir le PEI :

- Système d'EDI – Système permettant aux parties du PEI de transférer électroniquement des documents protégés, au lieu de recourir à d'autres méthodes, comme les services de messagerie, la poste et les CD.
- SIGD – Système en cours d'élaboration pour fournir plus de renseignements sur la collecte de documents obligatoires et pour suivre l'avancement de la collecte de ces documents. Le système a été conçu pour faciliter le suivi de l'avancement des demandes et de la collecte des documents obligatoires rattachés à ces demandes. Un projet pilote a été lancé avec les avocats des demandeurs. Il sera ensuite élargi pour inclure les adjudicateurs. Sa mise en œuvre est prévue d'ici la fin de l'exercice 2011-2012.

DOCUMENTATION SUR LE DEMANDEUR – DGOOCR

La DGOOCR utilise un nombre suffisant de contrôles pour l'aider à la réalisation efficace de la divulgation de documents du Canada :

- La DGOOCR diffuse sur un portail Web un certain nombre de rapports qu'elle produit et des rapports qu'elle reçoit de fournisseurs de services. Ce portail est également accessible aux membres du Comité des opérations.
- En vertu d'une entente sur les niveaux de services entre DGOOCR et DNRA gère les informations du PEI au nom de la DGOOCR. L'ENS définit les rôles et responsabilités communs de la DNRA et de la DGOOCR relativement aux normes de service, aux objectifs et aux calendriers, aux frais de service possibles et aux processus applicables à la prestation de chaque service. De plus, elle établit les exigences et les processus en matière de communication et de présentation de rapports.
- Tableau de bord mensuel de la DNRA sur le PEI - La DNRA produit ce rapport à l'intention de la DGOOCR en réponse aux besoins de rapports et de surveillance envisagés dans l'entente sur les niveaux de service. Ce tableau de bord contient notamment des renseignements détaillés sur le nombre de recherches demandées et accomplies, par région (Est, Ouest, et échelle nationale total).
- Rapports hebdomadaires DNRA-DGOOCR – Rapport hebdomadaire du tableau de bord de la DNRA à l'intention de la DGOOCR, qui est similaire au rapport mensuel (indiqué ci-dessus).
- Rapport d'étape sur l'inventaire des dossiers en souffrance du PEI – Rapport publié tous les mois par la DNRA à l'intention de la DGOOCR pour rendre compte du nombre de demandes de

recherche et de l'arriéré de ces demandes, en fonction de la norme de service (objectif de 165 jours).

- Pensionnats visés par l'article 12 – Rapports mensuels publiés par la DNRA à l'intention de la DGOOCR sur le nombre de recherches demandées et effectuées concernant les pensionnats (établissements), y compris les résultats concernant des pensionnats en particulier.
- Proposition d'AADNC pour améliorer l'efficacité et la capacité – Rapport des résultats de l'atelier d'amélioration des processus opérationnels de juillet 2011. Ces résultats supposent que les représentants du Canada peuvent assister à une moyenne de six audiences par mois. La DGOOCR a créé le gestionnaire de la charge de travail pour le règlement des demandes, qui calcule le temps nécessaire pour assister à une audience.
- La DGOOCR participe aux téléconférences hebdomadaires concernant le système AURELI, qui sont organisées par le Secrétariat et auxquelles la DNRA participe.

CALENDRIER DES AUDIENCES AVEC LES DEMANDEURS - SECRÉTARIAT

La vérification a montré que les contrôles mis en place par le Secrétariat étaient généralement suffisants pour établir des calendriers efficaces des audiences des demandeurs.

- L'efficacité des audiences s'est améliorée depuis le dernier examen des pratiques de gestion, qui avait été réalisé en février 2010. Le processus de gestion des audiences est maintenant décrit de façon détaillée et il y a plus de cohérence entre les actions des différents agents de gestion des audiences. La direction est en train d'améliorer un logiciel Web en vue d'organiser des audiences avec les avocats des demandeurs, les adjudicateurs et les représentants du Canada. Ce logiciel devrait aider à améliorer la logistique des audiences et à réduire le nombre d'annulation d'audiences, qui a augmenté au cours des mois de juin et de juillet 2011.
- Compte tenu du problème de report et d'annulation d'audiences, le Secrétariat a publié, le 3 août 2011, un document d'information sur les moyens d'empêcher le report des audiences, à l'intention du Comité de surveillance.
- Ce document explore des moyens de décourager les reports et annulations d'audiences et les sanctions possibles pour les reports et annulations injustifiables. Il comprend également une analyse qualitative des risques, qui traite des conséquences sur l'efficacité de l'établissement des calendriers des audiences et des compromis à trouver. Cette analyse est destinée aux membres du Comité de surveillance.
- L'efficacité des audiences se serait améliorée grâce aux mesures suivantes : i) l'utilisation d'une carte MasterCard de la Banque de Montréal pour réserver la salle de réunion pour l'audience; ii) la responsabilité pour la gestion des cadeaux destinés aux aînés est maintenant confiée au bureau de l'adjudicateur en chef; iii) les unités des audiences n'utilisent plus des bons de commande pour payer les aînés qui assistent aux audiences, le bureau de l'adjudicateur en chef s'en occupe maintenant en faisant signer un formulaire à l'adjudicateur, ce qui facilite les paiements; iv) le recours aux engagements préalables dans le système d'enregistrement comptable, notamment chaque autorisation de voyage est enregistrée dans le Système intégré

de gestion financière et de gestion du matériel (OASIS), ce qui aide à créer des crédateurs à la fin de l'exercice (céditeur).

- Le rôle du directeur, Gestion des processus opérationnels, dont le poste a été créé en avril 2010, est d'aider à améliorer l'efficacité des processus en place au Secrétariat. La vérification a mis en évidence les questions suivantes :
 - Afin d'améliorer l'intégrité des données sur les annulations et reports d'audiences, la direction a envisagé d'établir des définitions des annulations, reports et poursuites d'audiences. Plusieurs raisons ont été avancées pour expliquer l'augmentation du nombre d'annulations et de reports d'audiences. Des observations ont été présentées à la direction et au Comité de surveillance dans le but de trouver des solutions à ce problème.
 - Pour mieux comprendre les données sur les demandes en attente et trouver des améliorations possibles au processus, la direction a examiné les raisons pour les mises en attente de demandes et a été ainsi en mesure de déterminer s'il y avait des moyens de réduire le nombre de demandes déclarées en attente.
- Le Secrétariat participe au Comité des opérations pour discuter de questions concernant la Convention de règlement, notamment le PEI.

CALENDRIER DES AUDIENCES AVEC LES DEMANDEURS – DGOOCR

La vérification a mis en lumière les contrôles suivants utilisés pour aider à l'établissement du calendrier des audiences :

- La DGOOCR a établi et préside le Comité des opérations qui est chargé d'examiner des questions concernant la Convention de règlement, notamment le PEI. Les vérificateurs ont examiné un échantillon de procès-verbaux et ont constaté qu'ils faisaient mention de mesures de suivi concernant AURELI.
- La DGOOCR a désigné les annulations comme un risque et s'est donnée pour priorité de trouver une solution à ce problème. Les annulations sont souvent faites après que les intervenants, y compris le demandeur et son avocat, ont fait les préparatifs de voyage. Les contrôles pour résoudre ce problème sont les suivants : i) désignation de ce problème comme un risque et définition de stratégies d'atténuation de ce problème dans le rapport trimestriel à l'intention du Conseil du Trésor; ii) examen de ce problème par le Comité de surveillance; iii) présentation au Comité des opérations des indicateurs pour mesurer ce problème; iv) traitement de ce problème dans la proposition d'AADNC pour accroître l'efficacité du processus.
- Un système de suivi a été élaboré pour faciliter le suivi des étapes clés de la DGOOCR.
- Les résultats de l'atelier d'amélioration des processus opérationnels ont été communiqués au Comité de surveillance. À la lumière de ces résultats, une proposition d'AADNC a été formulée pour accroître l'efficacité et la capacité du processus, notamment par le recours accru au processus de règlement négocié (PRN) :
 - Le PRN est un moyen tout aussi efficace, sinon plus, pour régler une réclamation. Dans le rapport de proposition pour améliorer l'efficacité et la capacité du PEI, la

DGOOCR indique que le recours au PRN est la possibilité la plus prometteuse pour améliorer le PEI. Dans ce rapport également, la DGOOCR reconnaît que le PRN a perturbé le calendrier des audiences et qu'il est possible d'améliorer la communication et la collaboration avec les intervenants (le Secrétariat et les avocats des demandeurs), afin d'assurer le règlement efficace des réclamations (conformément au document d'information sur les moyens d'empêcher le report des audiences, à l'intention du Comité de surveillance, publié par le Secrétariat le 3 août 2011).

- Lorsque la décision est prise de recourir au PRN, le DGOOCR communique directement avec l'avocat du demandeur, sans passer par le Secrétariat. Toutefois, la DGOOCR doit tout de même continuer de collaborer avec le Secrétariat, afin de s'assurer que le demandeur n'est pas inscrit au calendrier pour assister à une audience et également à une négociation de règlement par le PRN. La DGOOCR a trouvé un moyen d'améliorer la communication avec le Secrétariat, afin d'éviter qu'un demandeur ne soit inscrit pour les deux processus.