



# **Affaires autochtones et Développement du Nord Canada**

## **Rapport de vérification interne**

### **Vérification de la gestion des terres**

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

**Projet n° 12-13**

**Avril 2013**

## TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES.....	ii
RÉSUMÉ.....	
1. INTRODUCTION ET CONTEXTE .....	6
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION .....	9
3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE .....	10
4. CONCLUSION.....	10
5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS .....	11
5.1. Gouvernance et mesure du rendement.....	11
5.2. Les gens .....	14
5.3. Gestion du risque .....	15
5.4. Gérance.....	16
6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION .....	21
Annexe A : Critères de vérification.....	24

## ACRONYMES

AADNC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
AB	Alberta
SMA	Sous-ministre adjointe
SVE	Secteur de la vérification et de l'évaluation
DGRA	Directeur général régional associé
BC	Colombie-Britannique
RCB	Résolution du conseil de bande
DG	Directeur général
PARD	Plan d'action pour la réduction du déficit
ETP	Équivalent temps plein
GI-TI	Gestion de l'information/Technologie de l'information
TDE	Terres et du développement économique
ON	Ontario
OR	Opérations régionales
SK	Saskatchewan

# RÉSUMÉ

## **Contexte**

Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) offre des services de gestion foncière à plus de 600 Premières nations réparties dans plus de 2 800 réserves occupant une superficie totale excédant trois millions d'hectares de terres de réserve au Canada. La gestion foncière englobe généralement des activités liées à la propriété, à l'aménagement et à la mise en valeur des terres à des fins personnelles, communautaires et économiques.

Le personnel d'AADNC applique les dispositions de la *Loi sur les Indiens* et collabore avec les Premières nations à la gestion des intérêts dans les terres de réserve. Le Ministère détient d'importantes responsabilités en cette capacité, notamment les suivantes :

- Examiner et approuver l'attribution à des membres individuels de la réserve de parcelles de terre de réserve à utiliser et occuper;
- Gérer les transactions de cession et de désignation des réserves, qui permettent à la Couronne d'octroyer des intérêts dans les terres de réserve au nom de la Première nation;
- Examiner et approuver les transferts de terres entre les membres d'une bande;
- Appuyer le processus de négociation et de rédaction, et examiner, approuver et appliquer des baux et permis qui permettent au preneur à bail ou au titulaire d'un permis d'utiliser et d'occuper des terres de réserve particulières en accordant, pour un certain temps, un intérêt limité sur ces terres.

Le développement social et économique des Premières nations, qui est directement lié à la propriété et à la gestion des terres de réserve, constitue l'une des priorités clés du Ministère. Il incombe d'ailleurs à ce dernier d'aider à créer des conditions favorables au développement économique sur les terres, au renforcement de la capacité de gestion foncière et à la tenue d'un registre des terres (y compris la création et l'administration de droits et intérêts de tierces parties sur des terres de réserve).

Les registres des terres d'AADNC consignent les droits de propriété sur les terres des Premières nations. Un registre des terres est un ensemble d'enregistrements que chacun peut consulter pour s'informer de la propriété, des baux, des permis et des autres intérêts associés à une parcelle de terre. Le système d'enregistrement des terres d'AADNC est constitué de trois registres distincts, tenus par l'administration centrale et accessibles sur le Web par les Premières nations et le grand public :

- Le Système d'enregistrement des terres indiennes (SETI) porte sur les documents et les droits relatifs aux terres (et aux terres cédées) dans les réserves, qui sont administrées en vertu de la *Loi sur les Indiens*;
- Le Registre des terres des Premières nations (RTPN) et le Registre des terres des Premières nations autonomes (RTPNA) sont deux systèmes dont se servent les Premières nations qui fonctionnent sous le régime d'accords d'autonomie gouvernementale conclues avec AADNC.

Un quatrième système d'AADNC, NetLands, accessible au personnel d'AADNC et aux gestionnaires des terres des Premières nations, sert à gérer et à faire le suivi des projets de transactions foncières sur des terres de réserve.

Dans le cadre du Plan d'action pour la réduction du déficit (PARD), AADNC a modifié son approche de la gestion foncière par la simplification de l'administration des demandes relatives aux terres (y compris les ajouts aux réserves), aux désignations de terres aux fins de location et à l'enregistrement des instruments fonciers. Ces responsabilités sont gérées, au nom du Ministère, par les agents des terres aux bureaux régionaux d'AADNC, appuyés par trois centres de soutien régionaux nouvellement créés à Vancouver, Regina et Toronto. Les représentants de l'administration centrale continueront de surveiller les politiques nationales relatives à la gestion des terres, ainsi que de surveiller et de tenir à jour les systèmes de gestion de l'information et de technologie de l'information (p. ex. les systèmes d'enregistrement des terres) qui appuient ces processus.

### ***Objectif et portée de la vérification***

Cette vérification visait à évaluer la suffisance et l'efficacité des pratiques de gouvernance, des contrôles sur les processus, ainsi que les systèmes qui servent à appuyer l'administration efficace des responsabilités d'AADNC, conférées par la loi, sur les transactions de gestion foncière.

Sa portée englobait toutes les transactions de gestion foncière pertinentes (c.-à-d. baux, permis, désignations, résolutions de conseil de bande (RCB), attributions et transferts) menées à bien entre avril 2011 et octobre 2012.

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

- Les pratiques de gouvernance en usage à l'administration centrale et dans les régions pour surveiller les transactions de gestion des terres et en faire rapport;
- Les contrôles et pratiques de gestion en usage aux bureaux régionaux d'AADNC pour entreprendre, mener à bien et documenter les étapes de la gestion des transactions de gestion foncière; et,
- Les contrôles sur l'application et les pratiques de gestion qui se rapportent d'une part aux fonctions des systèmes servant à appuyer les processus de gestion des terres, et

d'autre part à l'intégrité et à l'exhaustivité des données d'enregistrement gérées par ces systèmes. La vérification des systèmes a porté sur le Système d'enregistrement des terres indiennes (SETI) et sur Netlands.

La vérification a examiné les processus de gouvernance et de contrôle mis en place à l'administration centrale, ainsi que dans un échantillon de quatre régions, à savoir la Colombie-Britannique, la Saskatchewan, le Manitoba et l'Ontario, du 3 décembre 2012 au 8 janvier 2013.

La portée de la vérification n'inclut pas la mise en œuvre de la *Loi sur la gestion des terres des premières nations* ou du Programme de gestion des terres et de l'environnement dans les réserves, non plus que le traitement des revenus associés aux instruments fonciers, puisque cela a été fait dans la *Vérification des comptes en fiducie*, en 2010. Enfin, cette vérification ne porte pas sur la portion Ajouts aux réserves de la Gestion des terres, puisque cette question a fait l'objet d'une vérification distincte.

## ***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.

## ***Points forts observés***

Les travaux de vérification effectués sur le terrain ont permis à l'équipe de vérification d'observer des exemples de mesures de contrôle qui ont été conçues de manière adéquate et appliquées efficacement par la direction de l'administration centrale et des bureaux régionaux. Les constatations positives suivantes en sont ressorties :

- Dans les régions, le personnel en gestion des terres a établi des tribunes et des groupes de travail nationaux chargés de communiquer l'information sur les aspects techniques de la gestion des transactions foncières;
- Les agents fonciers nouveaux ou subalternes sont guidés et encadrés de façon informelle par des agents fonciers principaux, afin d'apprendre comment sont gérées les transactions foncières;
- Le SETI est utilisé de la même manière dans toutes les régions, et les utilisateurs estiment en général que cet outil est utile; et,
- Les risques liés aux transactions foncières individuelles sont gérés au cas par cas, et la direction les transmet aux niveaux supérieurs au besoin.

## ***Conclusion***

La vérification a permis de conclure que les pratiques de contrôle de la gestion des transactions foncières sont en général adéquates. On a relevé des possibilités d'amélioration en vue de renforcer les pratiques de gestion dans les domaines suivants : gouvernance et mesure du rendement, affectation des ressources, rôles, responsabilités et formation, qualité de la gestion des dossiers, et utilisation des systèmes d'information.

## ***Recommandations***

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

1. Le sous-ministre adjoint principal des Opérations régionales (OR) devrait collaborer avec la sous-ministre adjointe de Terres et développement économique (TDE) à la création d'un modèle de gouvernance qui permettrait à TDE d'établir les priorités et, avec l'aide des OR, d'évaluer le rendement opérationnel des bureaux régionaux à la lumière de ces priorités, de sorte que le Ministère puisse mesurer les progrès vers l'atteinte des objectifs politiques liés à la gestion des terres.
2. Le sous-ministre adjoint principal des Opérations régionales devrait collaborer avec la sous-ministre adjointe de Terres et développement économique pour réaliser une analyse du volume et de la complexité des transactions foncières gérées, par ressource. Il faudrait examiner les rôles et fonctions pour veiller à ce que les responsabilités des agents des terres correspondent à leur niveau.
3. La sous-ministre adjointe de Terres et développement économique devrait collaborer avec le sous-ministre adjoint principal des Opérations régionales en vue de créer une formation ciblée, et de la donner aux agents des terres responsables d'enregistrer les transactions foncières complexes. De plus, il faudrait clarifier les rôles et responsabilités des centres de soutien et les communiquer à toutes les régions. Il conviendrait de donner une formation plus poussée au personnel des centres de soutien, afin qu'il possède le savoir et l'expertise voulus pour que le centre de soutien puisse exercer ses fonctions.
4. La sous-ministre adjointe de Terres et développement économique devrait mettre à jour le Guide de la gestion des terres, et séparer les politiques foncières des procédures foncières. Les procédures devraient prévoir des listes de contrôle mises à jour pour chaque transaction importante, listes que les régions pourraient utiliser pour veiller à la qualité et à l'exhaustivité des dossiers en cours de traitement.
5. Le sous-ministre adjoint principal des Opérations régionales devrait collaborer avec la sous-ministre adjointe de Terres et développement économique à l'élaboration et à l'application d'une pratique d'indexage normalisé pour le classement des documents électroniques, de manière à assurer l'accessibilité des fichiers et à adopter une méthode normalisée de suivi des dossiers actifs.

6. La sous-ministre adjointe de Terres et développement économique devrait déterminer les besoins critiques des utilisateurs, saisis à l'heure actuelle par NetLands, et lancer une étude de faisabilité pour déterminer si d'autres systèmes ou méthodes pourraient mieux répondre à ces exigences.

# INTRODUCTION ET CONTEXTE

## 1.1. Gestion des terres

AADNC offre des services de gestion foncière à plus de 600 Premières nations réparties dans plus de 2 800 réserves occupant une superficie totale excédant trois millions d'hectares de terres de réserve au Canada. La gestion foncière englobe généralement des activités liées à la propriété, à l'aménagement et à la mise en valeur des terres à des fins personnelles, communautaires et économiques.

Le personnel d'AADNC applique les dispositions de la *Loi sur les Indiens* et collabore avec les Premières nations à la gestion des intérêts dans les terres de réserve. Le Ministère détient d'importantes responsabilités en cette capacité, notamment les suivantes :

- Examiner et approuver l'attribution de parcelles de terre de réserve, à utiliser et occuper, à des membres individuels de la réserve;
- Gérer les transactions de cession et de désignation des réserves, qui permettent à la Couronne d'octroyer des intérêts dans les terres de réserve au nom de la Première nation;
- Examiner et approuver les transferts de terres entre les membres d'une bande;
- Appuyer le processus de négociation et de rédaction, et examiner, approuver et appliquer des baux et permis qui permettent au preneur à bail ou au titulaire d'un permis d'utiliser et d'occuper des terres de réserve particulières en accordant, pour un certain temps, un intérêt limité sur ces terres.

Le développement social et économique des Premières nations, qui est directement lié à la propriété et à la gestion des terres de réserve, constitue l'une des priorités clés du Ministère. Il incombe d'ailleurs à ce dernier d'aider à créer des conditions favorables au développement économique sur les terres, au renforcement de la capacité de gestion foncière et à la tenue d'un registre des terres (y compris la création et l'administration de droits et intérêts de tierces parties sur des terres de réserve).

Les registres des terres d'AADNC consignent les droits de propriété sur les terres des Premières nations. Un registre des terres est un ensemble d'enregistrements que chacun peut consulter pour s'informer de la propriété, des baux, des permis et des autres intérêts associés à une parcelle de terre. Le système d'enregistrement des terres d'AADNC est constitué de trois registres distincts, tenus par l'administration centrale et accessibles sur le Web par les Premières nations et le grand public :

- Le Système d'enregistrement des terres indiennes (SETI) porte sur les documents et les droits relatifs aux terres (et aux terres cédées) dans les réserves, qui sont administrées en vertu de la *Loi sur les Indiens*;

- Le Registre des terres des Premières nations (RTPN) et le Registre des terres des Premières nations autonomes (RTPNA) sont deux systèmes dont se servent les Premières nations qui fonctionnent sous le régime d'accords d'autonomie gouvernementale conclues avec AADNC.

Le SETI fait état de l'enregistrement de plus de 8 000 transactions foncières par AADNC au cours des deux derniers exercices. Le tableau qui suit ventile les enregistrements en fonction de la région où sont situées les terres sous-jacentes.

**Tableau 1**

	<b>Nombre de transactions foncières enregistrées, par exercice</b>	
	<b>2011-2012</b>	<b>2012-2013</b>
<b>Régions</b>		
Colombie-Britannique	4 172	3 721
Alberta	693	1 014
Saskatchewan	961	748
Territoires du Nord-Ouest	9	1
Manitoba	232	193
Ontario	3 581	2 263
Québec	1 031	889
Atlantique	169	145
<b>Total</b>	<b>10 848</b>	<b>8 974</b>

Un quatrième système d'AADNC, NetLands, accessible au personnel d'AADNC et aux gestionnaires des terres des Premières nations, sert à gérer et à suivre les projets de transactions foncières sur des terres de réserve.

## **1.2. Récents changements qui se sont répercutés sur la gestion des terres**

Dans le cadre du Plan d'action pour la réduction du déficit (PARD), AADNC a modifié son approche de la gestion foncière par la simplification de l'administration des demandes relatives aux terres (y compris les ajouts aux réserves), aux désignations de terres aux fins de location et à l'enregistrement des instruments fonciers. Ces responsabilités sont gérées, au nom du Ministère, par les agents des terres aux bureaux régionaux d'AADNC, appuyés par trois centres de soutien régionaux nouvellement créés à Vancouver, Regina et Toronto. Les représentants de l'administration centrale continueront à surveiller les politiques nationales relatives à la gestion des terres, ainsi qu'à surveiller et à tenir à jour les systèmes de gestion de l'information et de technologie de l'information (p. ex. les systèmes d'enregistrement des terres et Netlands) qui appuient ces processus.

Au 1<sup>er</sup> décembre 2012, AADNC avait apporté des changements à la gestion du Secteur des terres et du développement économique (TDE) et à ses programmes, dans le cadre de la réponse du Ministère au PARD. Voici les principaux changements :

- Avant le 1<sup>er</sup> décembre, le personnel des bureaux régionaux s'occupait de toutes les étapes nécessaires à l'exécution des transactions foncières, sauf du contrôle de l'assurance de la qualité et de l'enregistrement des transactions dans le Système d'enregistrement des terres indiennes (SETI). Une fois complet, le dossier de transaction était acheminé à l'administration centrale pour examen final et enregistrement. On faisait appel aux connaissances de l'administration centrale concernant les questions complexes relatives au SETI et au processus d'enregistrement (par exemple, comment procéder pour diviser en deux une parcelle de terre définie dans le système d'enregistrement et comment entrer la documentation à l'appui).
- Au 1<sup>er</sup> décembre, la responsabilité pour ces étapes finales était transférée aux régions, mais aucune ressource supplémentaire (ressources humaines ou financement opérationnel) n'était transférée à l'appui de ces responsabilités.
- À partir du 1<sup>er</sup> décembre également, des centres de soutien ont été créés en vue d'aider les agents des terres dans toutes les régions. Deux de ces centres sont pertinents à la présente vérification (le troisième a été établi afin d'appuyer les opérations d'ajout aux réserves) : le centre de soutien au bureau régional de la Colombie-Britannique (2 équivalents temps plein (ETP)) appuie les transactions relatives à la désignation; celui au bureau régional de l'Ontario (2 ETP) appuie le processus d'enregistrement, y compris l'utilisation du SETI. Selon la documentation obtenue au cours de la vérification, les rôles de ces centres de soutien sont les suivants :
  - Tenue à jour des gabarits et des autres outils;
  - Prestation de conseils sur les questions politiques;
  - Relation avec la Gestion des programmes à l'administration centrale;
  - Encadrement et soutien opérationnels;
  - Contribution à la création et à l'entretien de systèmes et outils;
  - Prestation d'un appui pour le respect des exigences liées aux langues officielles et à la traduction.

Ces changements ont eu plusieurs incidences sur cette vérification. En conséquence des changements appliqués, et de leur calendrier (qui a coïncidé avec le début de la vérification sur place), il faut analyser les constatations issues de la vérification dans le contexte des changements dans la structure organisationnelle, les rôles et responsabilités des équipes de gestion des terres dans les bureaux régionaux, et des centres de soutien nouvellement créés qui n'étaient pas encore en fonctionnement au moment de la vérification sur le terrain.

## 2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

### 2.1. Objectif de la vérification

Cette vérification visait à évaluer la pertinence et l'efficacité des pratiques de gouvernance, des contrôles sur les processus et les systèmes servant à appuyer l'administration efficace des responsabilités législatives d'AADNC à l'égard des transactions de gestion foncière.

### 2.2 Portée de la vérification

Sa portée englobait toutes les transactions de gestion foncière pertinentes (c.-à-d. baux, permis, désignations, résolutions de conseil de bande (RCB), attributions et transferts) menées à bien entre avril 2011 et octobre 2012.

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

- Les pratiques de gouvernance en usage à l'administration centrale et dans les régions pour surveiller les transactions de gestion des terres et en faire rapport;
- Les contrôles et pratiques de gestion en usage aux bureaux régionaux d'AADNC pour entreprendre, mener à bien et documenter les étapes de la gestion des transactions de gestion foncière; et,
- Les contrôles sur l'application et les pratiques de gestion qui se rapportent aux fonctions des systèmes servant à appuyer les processus de gestion des terres, ainsi qu'à l'intégrité et à l'exhaustivité des données d'enregistrement gérées par ces systèmes. Comme les transactions foncières exécutées et enregistrées par les Premières nations en vertu d'ententes d'autonomie gouvernementale dépassaient la portée de la vérification, la vérification des systèmes a porté sur le Système d'enregistrement des terres indiennes (SETI) et Netlands

Dans le cadre de la vérification, on a examiné les processus de gouvernance et de contrôle mis en place à l'administration centrale, ainsi que dans un échantillon de quatre régions, à savoir la Colombie-Britannique, la Saskatchewan, le Manitoba et l'Ontario, du 3 décembre 2012 au 8 janvier 2013.

La portée de la vérification n'inclut pas la mise en œuvre de la *Loi sur la gestion des terres des Premières nations* ou du Programme de gestion de l'environnement et des terres de réserve, non plus que le traitement des revenus associés aux instruments fonciers, puisque cela a été fait dans la *Vérification des comptes en fiducie*, en 2010. Enfin, cette vérification ne porte pas sur la portion Ajouts aux réserves de la Gestion des terres, puisque cette question a fait l'objet d'une vérification distincte.

### 3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE

La vérification de la gestion des terres a été planifiée et effectuée conformément aux *Normes de vérification interne au sein du gouvernement du Canada* énoncées dans la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor.

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

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

En outre, pendant cette phase, il a été décidé que des visites seraient effectuées dans quatre régions, soit la Colombie-Britannique, la Saskatchewan, le Manitoba et l'Ontario. De plus, des membres de la direction à l'administration centrale d'AADNC ont été sélectionnés à des fins d'entrevues, et par ailleurs, un examen sur dossier des documents pertinents a été effectué.

Voici les principales techniques de vérification utilisées :

- Entrevues avec des gestionnaires et des employés clés;
- Examen de la documentation pertinente sur la gestion et l'administration des transactions foncières;
- Évaluation du système de contrôle interne de la gouvernance; des personnes (rôles et responsabilités, de même que de la formation et des outils pour accomplir la tâche); de la gestion des risques; de la gouvernance (planification et qualité); des résultats et du rendement; enfin, de la gestion de l'information associée aux processus visés par la portée de la vérification;
- Examen d'un échantillon de 110 dossiers de transactions foncières (c.-à-d., 26 baux, 25 permis, 19 désignations, 15 affectations par RCB, et 25 transferts);
- Mise à l'essai générale du système NetLands et du SETI.

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

### 4. CONCLUSION

La vérification a conclu que les pratiques de contrôle de la gestion des transactions foncières sont en général adéquates. On a relevé des possibilités d'amélioration en vue de renforcer les pratiques de gestion dans les domaines suivants : gouvernance et mesure du rendement,

affectation des ressources, rôles, responsabilités et formation, qualité de la gestion des dossiers, et utilisation des systèmes d'information.

## **5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS**

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

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

Les travaux de vérification effectués sur le terrain ont permis à l'équipe de vérification d'observer des exemples de mesures de contrôle bien pensées, qui sont appliquées efficacement par la direction de l'administration centrale et des bureaux régionaux. Les constatations positives suivantes en ont découlé :

- Dans les régions, le personnel en gestion des terres a établi des tribunes et des groupes de travail nationaux chargés de communiquer l'information sur les aspects techniques de la gestion des transactions foncières;
- Les agents fonciers nouveaux ou subalternes sont guidés et encadrés de façon informelle par des agents fonciers principaux, afin d'apprendre à gérer les transactions foncières;
- Le SETI est utilisé de la même manière dans toutes les régions, et les utilisateurs estiment en général que cet outil est utile;
- Les risques liés aux transactions foncières sont gérés au cas par cas, et la direction les transmet aux niveaux supérieurs au besoin.

### **5.1. Gouvernance et mesure du rendement**

#### **5.1.1. Gouvernance du rendement opérationnel**

La gouvernance est à la base de toutes les autres composantes du contrôle interne. Les organismes de gouvernance doivent recevoir en temps opportun une information suffisante, complète et exacte pour assurer un rôle de surveillance efficace, et veiller à ce que toutes les activités relatives à l'administration de terres de réserve et aux ressources fassent l'objet d'examen critiques et de discussions. Les processus de mesure du rendement font en sorte

que l'on dispose de l'information nécessaire sur les activités de gestion des terres pour soutenir la surveillance et la discussion.

La structure organisationnelle d'AADNC complique l'administration des terres de réserve. Ayant la responsabilité d'élaborer des politiques foncières, le Secteur des TDE a préparé un plan stratégique triennal qui fixe des objectifs, établit des priorités et décrit les étapes essentielles à son exécution. La responsabilité des activités opérationnelles foncières revient au Secteur des opérations régionales (OR); le transfert aux régions, à partir du 1<sup>er</sup> décembre 2012, de la responsabilité d'enregistrer les instruments fonciers a mis fin à la participation du personnel aux activités quotidiennes de TDE à l'administration centrale.

Cela a entraîné une baisse dans la capacité de TDE de réaliser une surveillance efficace des activités, puisqu'il a en fait « imparti » tout le fonctionnement des programmes fonciers aux OR.

Lors de la vérification, on s'attendait à constater que la haute direction de TDE et des OR avait établi un organisme de supervision officiel, qui se rencontrait périodiquement pour fixer les priorités, examiner le rendement des activités foncières, et recevoir l'information qui autoriserait une surveillance efficace du rendement des activités de gestion foncière dans les bureaux régionaux.

La vérification a permis de constater une faible coordination entre TDE et les OR en matière de surveillance des activités foncières, de la mesure du rendement et des rapports à cet égard. Dans chaque région, la surveillance de ces activités est inscrite dans le mandat des comités de gouvernance régionaux, mais nous n'avons pu détecter un comité de gouvernance national de TDE qui se pencherait régulièrement sur les activités de gestion des terres.

Des groupes de travail ont été mis sur pied par des agents des terres dans les bureaux régionaux, et coordonnés par le personnel de TDE à l'administration centrale. De nature opérationnelle, ces groupes de travail facilitent l'échange, entre les membres des groupes, d'information sur des questions relatives à la gestion des terres.

On a aussi observé, au cours de la vérification, que TDE a bien établi un plan stratégique, mais que les unités foncières dans les bureaux régionaux ne s'en servent pas pour établir leurs priorités. Les priorités pour les activités de gestion des terres sont inscrites dans des plans d'affaires annuels des unités ou directions, qui sont fusionnés dans des plans opérationnels régionaux. Les activités de mesure du rendement et les rapports renvoient à ces plans régionaux.

On a noté par ailleurs le peu de rapports sur le rendement des activités foncières régionales, et l'absence d'évaluation du rendement par rapport aux exercices précédents, ou au volume de travail attendu ou aux résultats en matière de rendement. Bien qu'une bonne partie du travail sur les transactions foncières soit effectué en réponse à des demandes formulées par des Premières nations, on s'attendait à trouver des rapports sur le rendement, comme une analyse des tendances ou une mesure de la vitesse de traitement, des différents types d'instrument traités. Si les gestionnaires d'unités tenaient des statistiques de rendement dans quelques

régions, en revanche la vérification n'a pas détecté d'analyse du rendement à l'échelle du programme qui permettrait à la haute direction de déterminer si des corrections des activités foncières étaient nécessaires.

En l'absence d'une surveillance formelle de l'établissement des priorités, et d'une surveillance efficace du rendement des activités de gestion foncière dans les bureaux régionaux, on s'expose à ce que le Ministère ne puisse ni mesurer les progrès comme il faut, ni améliorer l'efficacité des activités de gestion des terres.

**Recommandation :**

1. Le sous-ministre adjoint principal des Opérations régionales (OR) devrait collaborer avec la sous-ministre adjointe de Terres et développement économique(TDE) à la création d'un modèle de gouvernance qui permettrait à TDE d'établir les priorités et, avec l'aide des OR, d'évaluer le rendement opérationnel des bureaux régionaux à la lumière de ces priorités, de sorte que le Ministère puisse mesurer les progrès vers l'atteinte des objectifs politiques liés à la gestion des terres.

**5.1.2. Affectation des ressources**

L'affectation des ressources devrait appuyer les priorités stratégiques de l'organisation et faire en sorte que les rôles et responsabilités d'un poste correspondent au niveau de l'emploi. Il faudrait affecter les ressources en tenant compte à la fois du volume de travail et de sa complexité dans les différentes régions. Vu que le traitement des transactions foncières est en fait un travail de réaction aux présentations faites par des Premières nations dans la région, il importe d'affecter convenablement les ressources pour que le Ministère puisse s'acquitter de ses obligations prévues par la loi et donner suite à ses priorités stratégiques.

On s'attendait à constater que l'affectation des ressources et la structure organisationnelle étaient efficaces et concordaient avec les priorités stratégiques.

On s'est aperçu que la nature des transactions foncières varie d'une région à l'autre. Des régions se concentrent sur les transactions complexes, de plus longue durée, comme les désignations et baux. Il n'y a généralement pas beaucoup de transactions de ce genre chaque année, par contre, ces dernières deviennent de plus en plus complexes et exigent beaucoup de temps et de ressources. Les autres régions traitent beaucoup de transactions simples et moins de transactions complexes, tous les ans. Nous avons constaté que les régions commencent à spécialiser leur gestion des transactions foncières, c'est-à-dire que les agents des terres commencent à s'organiser en équipes qui se concentrent sur des types de transactions particulières, au lieu d'agir à titre de généralistes fonciers qui s'occupent de toutes les transactions associées à une ou plusieurs Premières nations.

La vérification a révélé que les rôles varient d'une région à l'autre : certaines se composent essentiellement d'agents des terres de niveau PM-02 et PM-03, alors que d'autres ont des agents des terres de niveau plus supérieur, de niveau PM-04 et PM-05. On n'observe aucune normalisation, parmi les régions, pour que les niveaux de classification des postes

correspondent à la complexité des transactions associées à un rôle donné. De plus, les agents des terres sont mécontents, parce que la délégation aux régions des fonctions liées au registre s'est répercutée sur les attributions et responsabilités de leur emploi, mais non sur leur description de travail ou leur classification. Même si elle est indiquée comme une priorité dans le plan stratégique de TDE, aucune analyse du volume et de la complexité des transactions par ressource n'a été effectuée dans les régions.

À défaut d'affecter les ressources en fonction du volume de travail dans les différentes régions et de la complexité du travail à faire, on s'expose à ce que le Ministère connaisse une baisse d'efficacité et le mécontentement parmi son personnel.

**Recommandation :**

2. Le sous-ministre adjoint principal des Opérations régionales devrait collaborer avec la sous-ministre adjointe de Terres et développement économique pour réaliser une analyse du volume et de la complexité des transactions foncières gérées, par ressource. Il faudrait examiner les rôles et fonctions pour veiller à ce que les responsabilités des agents des terres correspondent à leur niveau.

## **5.2. Les gens**

### **5.2.1. Rôles, responsabilités et formation**

La gestion efficace d'un dossier foncier suppose une compréhension claire des rôles et responsabilités des agents des terres et des autres membres du personnel engagés dans des transactions foncières. En ce qui concerne les gestionnaires et le personnel d'une organisation, on retrouve souvent des définitions formelles de leurs rôles et responsabilités dans les classifications d'emplois et les descriptions de travail. Les agents des terres s'appuient sur des outils comme des manuels de procédures et de processus, des listes de vérification et des programmes officiels de formation en vue de conserver les compétences requises pour assumer leur rôle et leurs responsabilités.

On s'attendait à observer, dans la vérification, que les rôles et responsabilités des agents des terres et des autres employés engagés dans des transactions foncières étaient clairement définis et compris. On s'attendait aussi à constater que le personnel d'AADNC en gestion foncière possède la formation, les outils, les ressources et l'information voulus pour l'aider à s'acquitter de ses fonctions. Comme indiqué à la clause 5.1.2, on a constaté que les rôles varient d'une région à l'autre, sans normalisation entre elles.

On a observé que la formation des agents des terres a un caractère informel, les responsabilités étant apprises sur le lieu de travail et par voie de jumelage ou de mentorat avec le personnel de plus haut niveau. Une formation récente a été donnée aux participants de chaque région sur les nouvelles responsabilités en matière d'enregistrement des transactions dans le SETI qui ont été déléguées aux régions le 1<sup>er</sup> décembre 2012. Les participants ont déclaré que cette formation aidait à expliquer comment enregistrer les transactions de base, mais qu'elle ne traitait pas de transactions plus complexes. Des agents des terres dans la

région ont dit ne pas trop savoir comment enregistrer de tels dossiers. Le volume et le profil des transactions traitées varient entre les régions : certaines sont devenues des spécialistes de certains types de transactions foncières, où une formation ciblée serait avantageuse.

Les régions ne sont toujours pas sûres des rôles et responsabilités des nouveaux centres de soutien (pour les désignations et l'enregistrement). Comme ces centres sont encore en voie de création, les régions ont fait observer que la capacité de ces centres d'offrir une expertise sur les questions en cause était restreinte, et que les régions détiennent encore l'expertise fonctionnelle. La formation du personnel des centres de soutien comprend la formation générale sur l'enregistrement donnée à tous les agents des terres; à l'heure actuelle, toutefois, aucune formation supplémentaire n'est envisagée. Cela a donné lieu à un manque de connaissance et d'expertise dans les centres de soutien, et à un manque de confiance, parmi les agents des terres, en la capacité des centres de soutien de fournir l'aide voulue sur des questions données.

En l'absence d'une formation convenable du personnel des centres de soutien, on s'expose à ce que ces centres soient démunis des connaissances et de l'expertise voulue pour remplir leurs responsabilités. À défaut d'une formation supplémentaire des agents des terres sur l'enregistrement de transactions complexes, il est possible que les transactions soient mal enregistrées, ou enregistrées de façon non uniforme.

**Recommandation :**

3. La sous-ministre adjointe de Terres et développement économique devrait collaborer avec le sous-ministre adjoint principal des Opérations régionales en vue de créer une formation ciblée, et de la donner aux agents des terres responsables d'enregistrer les transactions foncières complexes. De plus, il faudrait clarifier les rôles et responsabilités des centres de soutien et les communiquer à toutes les régions. Il conviendrait de donner une formation supplémentaire au personnel des centres de soutien, afin qu'il possède le savoir et l'expertise voulus pour que le centre de soutien puisse exercer ses fonctions.

### **5.3. Gestion du risque**

La gestion du risque englobe la détermination de risques précis de nature à empêcher l'atteinte des objectifs de gestion des terres et la prise des mesures d'atténuation voulues en temps utile.

Dans toutes les régions visitées, l'approche de la gestion du risque consiste à gérer et à atténuer les risques au cas par cas, la direction passant au palier supérieur et consultant au besoin. On a noté que lorsqu'une transaction foncière est complexe, les agents des terres consultent la gestion des terres, constituent des groupes de travail ou demandent conseil au ministère de la Justice. Des membres de l'équipe peuvent aussi soulever des points précis relatifs à un dossier particulier lors des rencontres en équipe. Certaines régions gèrent le risque au niveau du dossier par des listes de contrôle qui servent pour chaque transaction clé et qui empêchent et atténuent les risques liés à une transaction foncière individuelle (erreurs, inexactitudes, etc.). Les régions ont par ailleurs créé des profils de risque régionaux qui englobent les risques liés à la gestion des terres et qui offrent quelques rapports sur l'information liée aux risques par voie de rapports trimestriels.

**Recommandation :**

Aucune recommandation n'a été formulée à cet égard.

## **5.4. Gérance**

### **5.4.1. Qualité de la gestion des dossiers**

Un processus efficace de gestion de dossier devrait appuyer l'exécution et l'enregistrement des transactions foncières par la remise aux agents des terres d'une trousse d'outils normalisée permettant de faire un traitement exact et cohérent des dossiers. Ces ressources doivent faire en sorte que les agents des terres remplissent les dossiers conformément à la politique, et qu'ils conservent la documentation nécessaire et enregistrent l'information voulue dans le SETI.

La vérification comportait un examen d'un échantillon de 110 dossiers de transactions foncières (c.-à-d. 26 baux, 25 permis, 19 désignations, 15 affectations par RCB et 25 transferts). On s'attendait à ce que les transactions foncières soient enregistrées de façon exacte, à ce que la documentation soit complète, à ce que des pratiques opérationnelles suffisantes soient en place en vue de garantir l'exactitude et la qualité, et à ce que les rapports sur l'état des transactions de gestion foncière soient communiqués correctement et en temps opportun.

Pour aider les agents des terres à remplir leurs responsabilités, le Ministère a rédigé un Guide de la gestion des terres, outil de 655 pages renfermant l'information technique de base nécessaire à la gestion des terres-ressource. Le Guide contient de l'information générale sur les terres de réserve, des procédures particulières et de l'information sur les politiques. Nous avons observé que les régions se servent du Guide comme référence pour exécuter les transactions foncières. Il est à noter toutefois que les régions ont commencé à s'écarter du Guide, parce qu'une bonne partie de ses politiques est périmée, et qu'il mélange politiques et procédures. On note en conséquence un manque général de compréhension parmi les régions concernant la documentation qu'il convient de conserver et ce qui constitue un dossier complet. Le Guide donne quelques exemples de listes de contrôle, mais des régions ont créé et adopté des listes de contrôle-témoins pour garantir l'exactitude et l'exhaustivité des transactions. Ces listes de contrôle indiquent toutes les étapes et les documents obligatoires pour chaque type de transaction; le plus souvent, elles exigent la signature de l'agent des terres avant que le dossier soit étudié et approuvé par un gestionnaire. D'autres régions n'ont pas encore adopté de mécanisme de contrôle, et les dossiers sont traités et approuvés sans qu'on puisse s'assurer que tous les aspects ont été exécutés convenablement.

Un examen d'un échantillon de dossiers de transactions foncières révèle qu'on conserve en général la documentation pour attester que toutes les procédures ont été suivies. Un sondage de vérification a révélé quelques exceptions, où le personnel régional n'attestait pas suffisamment des examens et ne conservait pas correctement les documents (avis, exemplaire manquant d'un arrêté du ministre ou d'un décret, RCB, affidavits, etc.). Un examen d'un échantillon de dossiers a montré qu'il arrivait plus fréquemment qu'un document soit absent des

fichiers dans des régions n'ayant pas encore appliqué des mécanismes de contrôle, comme des listes de contrôle, que dans les régions ayant adopté de telles listes.

En général, les ressources offertes aux régions pour former de nouveaux agents des terres sont restreintes. Le Guide de la gestion des terres sert de référence de base, mais peu de lignes directrices et de procédures aident l'agent des terres à traiter un dossier. La plupart de ces agents apprennent à remplir un dossier grâce à un encadrement et à un mentorat non officiels par des agents des terres de niveau supérieur. Comme les agents des terres ont chacun leur propre façon de traiter un dossier, cela a donné naissance à des variations dans le mode de traitement et de documentation des transactions foncières dans une région et entre régions. Dans certaines régions, les agents des terres se servent de listes de contrôle, plans de travail et méthodes de suivi des dossiers créés à leur usage personnel, qui ne sont pas normalisés.

Les régions ont aussi commencé à archiver électroniquement les documents, mais aucun système d'indexage normalisé n'a été créé ou appliqué. Cela a engendré des techniques de classement propres à chaque région – parfois propres à chaque agent des terres – qui compliquent l'extraction de documents, en l'absence de règle d'affectation des noms ou de listes des documents exigés. Il serait indispensable d'adopter une pratique d'indexation normalisée des dossiers électroniques pour assurer l'accessibilité et l'extraction à la fois des documents clés en vue d'un enregistrement, et des documents de travail saisis dans le Système global de gestion intégrée des documents (SGGID). Voici des exemples de documents de travail : ébauches de documents-instruments, listes de contrôle remplies, correspondance, attestations d'examens et d'approbations, etc.

Les rapports sur l'état des dossiers actifs varient d'une région à l'autre. Certaines régions exigent que les agents des terres tiennent des listes à jour des travaux en cours sur tous les dossiers actifs, qui sont examinés au besoin par les gestionnaires. D'autres ne suivent pas les dossiers actifs et se bornent à noter le nombre de transactions enregistrées dans la région durant une période donnée. Le mode de rapport varie entre les régions, depuis une méthode trimestrielle jusqu'à un processus *ad hoc*.

En l'absence de pratiques de gestion de dossier efficaces et normalisées, ou de listes de contrôle-témoins pour garantir la qualité et appuyer l'exécution et l'enregistrement des transactions foncières, on s'expose à un risque accru d'enregistrements inexacts ou incorrects.

**Recommandations :**

4. La sous-ministre adjointe de Terres et développement économique devrait mettre à jour le Guide de la gestion des terres, et séparer les politiques foncières des procédures foncières. Les procédures devraient prévoir des listes de contrôle mises à jour pour chaque transaction importante, listes que les régions pourraient utiliser pour veiller à la qualité et à l'exhaustivité des dossiers en cours de traitement.
5. Le sous-ministre adjoint principal des Opérations régionales devrait collaborer avec la sous-ministre adjointe de Terres et développement économique à l'élaboration et à l'application d'une pratique d'indexage normalisé pour le classement des documents électroniques, de

manière à assurer l'accessibilité des fichiers et à adopter une méthode normalisée de suivi des dossiers actifs.

#### 5.4.2. Utilité des systèmes d'information

Des systèmes de gestion de l'information efficaces devraient appuyer l'exécution des processus opérationnels en améliorant leur efficacité globale, en favorisant l'harmonisation et l'intégrité des données et en normalisant les étapes du traitement.

Le SETI se compose des documents et des intérêts relatifs à une réserve (ainsi qu'à toute terre cédée qui est administrée en vertu de la *Loi sur les Indiens*). Nous avons observé que le mode d'utilisation du SETI est généralement cohérent d'une région à l'autre, et que les utilisateurs estiment en général qu'il s'agit d'un outil utile. La documentation et la formation sur l'enregistrement des documents dans le SETI ont été fournies à des « utilisateurs influents » dans le cadre du transfert aux régions des responsabilités relatives au SETI.

NetLands est une application Web d'AADNC servant à gérer les transactions foncières relatives aux terres de réserve. Elle aide les utilisateurs à établir le calendrier des activités et à suivre les revenus et documents, la correspondance et les événements importants liés aux transactions foncières. Selon la documentation, NetLands est conçu pour aider le personnel du Ministère et des Premières nations à gérer les projets fonciers et les détails connexes relatifs aux instruments fonciers, notamment les suivants :

- conditions des instruments (p. ex. paiement du loyer);
- paiements;
- surveillance (révision des loyers, assurance, environnement, manquements, différends);
- gens, organisations et entreprises associés à un instrument foncier; et,
- instruments qui modifient l'instrument original.

NetLands permet à l'utilisateur d'inscrire des dates de rappels relatifs à des événements, qu'il faut respecter pour répondre aux conditions de la transaction et de différentes politiques, et aux obligations légales.

On s'attendait à constater que NetLands servait à gérer le traitement des dossiers fonciers, particulièrement des dossiers complexes, qui ont plus de chances de subir un long traitement. On s'attendait aussi à ce que NetLands serve à offrir des fonctions de gestion de projet aux gestionnaires fonciers et aux agents des terres, comme le suivi des échéances pertinentes au traitement d'un dossier foncier avant son achèvement et son enregistrement, et le suivi des dates d'expiration ou de renouvellement à la suite de l'achèvement et de l'enregistrement d'une transaction foncière.

Nous avons noté que même si une directive d'AADNC remontant à 2010 prescrit l'utilisation de NetLands, son mode d'utilisation n'est pas harmonisé parmi les régions visées par la vérification. Les agents des terres en font un usage plus ou moins important pour surveiller les transactions foncières qui produisent des revenus (c.-à-d., baux et permis). À titre d'exemple,

certaines régions n'inscrivaient pas certaines transactions (comme les permis liés à des ressources) dans NetLands, mais les surveillaient au moyen d'outils sur des tableurs. Il a été constaté en outre que l'utilisation de NetLands varie d'un agent à l'autre au sein d'une même région.

Il n'existe aucun lien entre le SETI et NetLands, ni d'intégration systémique qui autoriserait le transfert direct de données relatives à un instrument foncier enregistré dans le SETI à NetLands, où l'on surveille les conditions rattachées à l'instrument. Les données relatives à un instrument entrées dans le SETI doivent être saisies à nouveau dans NetLands, ce qui peut nuire à l'efficacité des agents des terres. Une région a normalisé la saisie des données dans NetLands grâce à un formulaire d'accueil. Cette liste de contrôle guide l'utilisateur à travers différentes zones du système, afin d'aider les agents des terres à respecter les exigences relatives à la saisie de données, aux règles d'affectation des noms et à la qualité des données en fonction de la nature de l'instrument foncier. Nous n'avons pas détecté de listes de contrôle semblables pour NetLands dans les autres régions.

Il a été noté en outre que l'exhaustivité des données pose problème. Dans certaines régions, seuls les baux « principaux » sont entrés dans NetLands, ce qui empêche le système de suivre les sous-locations à bail enregistrées à l'égard des terres. Dans son Rapport sur les plans et les priorités de 2013, AADNC fixe une cible de rendement pour l'utilisation de NetLands : on s'attend à ce que 70 % des nouveaux baux et permis enregistrés dans le SETI soient suivis dans NetLands en mars 2013 (la cible pour mars 2013 était de 100 % dans le Rapport ministériel sur le rendement de 2012). Si des problèmes d'exhaustivité des données persistent, il sera difficile de déterminer si cette cible a été atteinte.

Les régions semblent faire un usage peu harmonisé de NetLands à titre d'outil de présentation de rapports. Les rapports opérationnels sur les détails des transactions (comme un rapport indiquant les instruments qui nécessitent la révision d'un loyer à une date donnée, les rapports sur les arriérés et la rédaction de lettres demandant le classement d'une information sur l'assurance) appuient la surveillance des instruments fonciers. On ne se sert pas des rapports de NetLands pour fournir à TDE de l'information sur la gestion à l'échelle régionale ou nationale.

On a observé que NetLands offrait des capacités restreintes de gestion de projet, mais qu'il ne servait pas à gérer les dossiers en cours de traitement avant l'enregistrement. On ne se servait pas toujours des fonctions de gestion de projet offertes en vue de surveiller les dates clés relatives aux instruments. Des agents des terres ont noté qu'il est plus simple de faire appel à d'autres méthodes, comme un rappel au calendrier inséré dans le logiciel de leur ordinateur personnel, pour surveiller la révision des loyers et les dates d'expiration.

L'absence de gestion des systèmes d'information appuyant le traitement efficace des transactions de gestion foncière augmente les risques d'inexactitudes, de manque d'efficacité et de compromission de l'intégrité des données.

***Recommandation :***

6. La sous-ministre adjointe de Terres et développement économique devrait déterminer les besoins critiques des utilisateurs, saisis à l'heure actuelle par NetLands, et lancer une étude de faisabilité pour déterminer si d'autres systèmes ou méthodes pourraient mieux répondre à ces exigences.

## 6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre)	Date prévue pour la mise en œuvre
<p>1. Le sous-ministre adjoint principal des Opérations régionales (OR) devrait collaborer avec la sous-ministre adjointe de Terres et développement économique (TDE) à la création d'un modèle de gouvernance qui permettrait à TDE d'établir les priorités et, avec l'aide des OR, d'évaluer le rendement opérationnel des bureaux régionaux à la lumière de ces priorités, de sorte que le Ministère puisse mesurer les progrès vers l'atteinte des objectifs politiques liés à la gestion des terres.</p>	<p>On a élaboré des structures de gouvernance délimitant clairement les rôles et responsabilités de TDE et des OR, qui seront mises en application.</p> <p>TDE et les OR collaboreront à la détermination des priorités, indicateurs et cibles, qui seront intégrés au Plan d'affaire ministériel des OR et au cadre de mesure du rendement du Programme.</p>	<p>Sous-ministre adjoint principal, Opérations régionales</p> <p>Sous-ministre adjointe, Terres et développement économique</p>	<p>Septembre 2013</p> <p>Mars 2014</p>
<p>2. Le sous-ministre adjoint principal des Opérations régionales devrait collaborer avec la sous-ministre adjointe de Terres et développement économique pour réaliser une analyse du volume et de la complexité des transactions foncières gérées, par ressource. Il faudrait examiner les rôles et fonctions pour veiller à ce que les responsabilités des agents des terres correspondent à leur niveau.</p>	<p>OR et TDE s'associeront pour analyser la complexité et le volume des transactions, en vue de trouver des possibilités d'améliorer l'alignement des ressources et de veiller à ce que les responsabilités des agents des terres correspondent à leur niveau.</p>	<p>Sous-ministre adjoint principal, Opérations régionales</p> <p>Sous-ministre adjointe, Terres et développement économique</p>	<p>Mars 2014</p>

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre)	Date prévue pour la mise en œuvre
<p>3. La sous-ministre adjointe de Terres et développement économique devrait collaborer avec le sous-ministre adjoint principal des Opérations régionales en vue de créer une formation ciblée, et de la donner aux agents des terres responsables d'enregistrer les transactions foncières complexes. De plus, il faudrait clarifier les rôles et responsabilités des centres de soutien et les communiquer à toutes les régions. Il conviendrait de donner une formation supplémentaire au personnel des centres de soutien, afin qu'il possède le savoir et l'expertise voulus pour que le centre de soutien puisse exercer ses fonctions.</p>	<p>Avant la transition du 1<sup>er</sup> décembre 2012, qui a transmis aux régions la responsabilité d'enregistrer les instruments fonciers, la formation en ligne et en personne était facilitée par le personnel de TDE à l'administration centrale. Jusqu'ici, une formation supplémentaire a été jugée nécessaire en Alberta, en Ontario, dans l'Atlantique, au Québec, en Saskatchewan et au Manitoba. Le personnel de TDE à l'administration centrale donnera une formation sur les transactions complexes d'avril à juin 2013.</p>	<p>Sous-ministre adjointe, Terres et développement économique</p> <p>Sous-ministre adjoint principal, Secteur des opérations régionales</p>	<p>Juin 2013</p>
<p>4. La sous-ministre adjointe de Terres et développement économique devrait mettre à jour le Guide de la gestion des terres, et séparer les politiques foncières des procédures foncières. Les procédures devraient prévoir des listes de contrôle mises à jour pour chaque transaction importante, listes que les régions pourraient utiliser pour veiller à la qualité</p>	<p>Le Guide de la gestion des terres fait l'objet d'une mise à jour constante, qui nécessite des consultations avec des gestionnaires fonciers des Premières nations. On révisé actuellement les chapitres 5 (Désignations) et 7 (Location) de ce Guide. Des listes de contrôle seront préparées par ailleurs pour veiller à la qualité et à l'exhaustivité.</p>	<p>Sous-ministre adjointe, Terres et développement économique</p>	<p>Novembre 2014</p>

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre)	Date prévue pour la mise en œuvre
et à l'exhaustivité des dossiers en cours de traitement.			
5. Le sous-ministre adjoint principal des Opérations régionales devrait collaborer avec la sous-ministre adjointe de Terres et développement économique à l'élaboration et à l'application d'une pratique d'indexage normalisé pour le classement des documents électroniques, de manière à assurer l'accessibilité des fichiers et à adopter une méthode normalisée de suivi des dossiers actifs.	En consultation avec les OR, TDE préparera un régime d'indexation normalisé en vue de l'enregistrement électronique des documents d'enregistrement foncier, de même qu'une marche à suivre normalisée pour le suivi des dossiers actifs, qui seront mis en application par les OR.	Sous-ministre adjoint principal, Secteur des opérations régionales  Sous-ministre adjointe, Terres et développement économique	Décembre 2013
6. La sous-ministre adjointe de Terres et développement économique devrait déterminer les besoins critiques des utilisateurs, saisis à l'heure actuelle par NetLands, et lancer une étude de faisabilité pour déterminer si d'autres systèmes ou méthodes pourraient mieux répondre à ces exigences.	On préparera une proposition de possibilités d'affaires pour évaluer la viabilité du système NetLands, ou on envisagera une stratégie élargie de GI-TI.	Sous-ministre adjointe, Terres et développement économique	Mars 2014

## Annexe A : Critères de vérification

L'objectif de la vérification était lié aux critères de vérification élaborés conformément aux contrôles de gestion fondamentaux. Des critères de vérification additionnels ont été élaborés relativement aux risques particuliers relevés à l'étape de la planification.

<b>Critères de vérification</b>	
<b>Gouvernance</b>	
1.1	AADNC a établi des organismes de surveillance efficaces qui se réunissent périodiquement et qui reçoivent de l'information clé autorisant la surveillance efficace des activités de gestion des terres.
1.2	Il existe des priorités et des objectifs stratégiques et opérationnels relatifs aux activités de gestion des terres, qui sont communiqués efficacement au personnel d'AADNC des bureaux régionaux.
1.3	L'affectation des ressources et la structure organisationnelle sont efficaces et concordent avec les priorités stratégiques.
<b>Les gens</b>	
2.1	Les rôles et les responsabilités du personnel d'AADNC et des autres intervenants qui participent aux activités de gestion des terres sont clairement définis.
2.2	AADNC offre aux employés de l'administration centrale et des bureaux régionaux la formation, les outils, les ressources et l'information nécessaires pour appuyer l'exercice de leurs responsabilités qui se rattachent aux activités de gestion des terres.
<b>Gestion du risque</b>	
3.1	La direction d'AADNC définit les risques particuliers qui peuvent nuire à l'atteinte des objectifs de la gestion des terres et communique les plans pertinents.
<b>Gérance</b>	
4.1	Les activités de gestion des terres sont planifiées, entamées et réalisées en temps opportun, et consignées avec exactitude. De plus, la documentation relative à chacune des activités est complète. Les exceptions aux exigences des politiques et procédures applicables sont déterminées, et des mesures appropriées sont prises à cet égard.
4.2	Des procédures opérationnelles adéquates sont mises en place pour assurer l'exactitude et la qualité.
4.3	On communique des rapports pertinents, en temps voulu, sur l'état et sur les résultats des transactions de gestion foncière.
4.4	Les systèmes de gestion de l'information répondent aux besoins des utilisateurs, sont utilisés de façon cohérente et soutiennent les activités de gestion des terres.
<b>Résultats et rendement</b>	
5.1	Des stratégies de mesure du rendement sont mises en place, et les résultats de la mesure du rendement sont documentés et signalés aux intervenants qui participent à la gestion des terres.

5.2	Les résultats de la mesure du rendement sont examinés pour analyser, comparer et expliquer les écarts entre les résultats des transactions de gestion foncière et les résultats prévus.
-----	---