



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

### **Rapport de vérification interne**

#### **Vérification de l'appui d'AADNC au processus des revendications particulières**

**Préparé par la**

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

**Projet n° 12-14**

**Novembre 2012**

# TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES .....	II
RÉSUMÉ .....	1
1. CONTEXTE .....	4
2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION.....	8
3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE .....	9
4. CONCLUSION.....	10
5. RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS .....	10
5.1. GOUVERNANCE.....	10
5.2. GESTION DU RISQUE.....	13
5.3. CONTRÔLES RELATIFS AU TRAITEMENT DES REVENDICATIONS .....	14
5.4. CONTRÔLES DE GESTION .....	16
6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION.....	18
ANNEXE A : CRITÈRES DE VÉRIFICATION.....	22

## ACRONYMES

AADNC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
BDDGRP	Base de données de la Direction générale des revendications particulières
CCR	Comité consultatif des revendications
DGGRL	Direction générale de la gestion et du règlement des litiges
DGRP	Direction générale des revendications particulières
MJ	Ministère de la Justice
PE	Protocole d'entente
PEP	Processus d'examen préliminaire
PN	Première nation
PRP	Processus des revendications particulières
RCB	Résolution du conseil de bande
RNCan	Ressources naturelles Canada
SMAP	Sous-ministre adjoint principal
STGA	Secteur des traités et du gouvernement autochtone
SVE	Secteur de la vérification et de l'évaluation
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

# RÉSUMÉ

## **Contexte**

En général, les revendications particulières sont des revendications présentées par une Première nation contre le gouvernement fédéral et portant sur l'administration des terres et autres biens des Premières nations ou sur le respect des dispositions d'un traité. Les griefs appelés « revendications particulières » peuvent être de nature variée et témoignent de la diversité des relations historiques entre les différentes Premières nations et le gouvernement du Canada. À titre d'exemple, mentionnons le défaut de fournir suffisamment de terres de réserve, la mauvaise gestion des fonds des Premières nations et la cession illégale de terres de réserve. Le règlement des revendications particulières de manière à satisfaire à la fois le gouvernement et les Premières nations constitue une importante priorité, non seulement parce qu'il permet au gouvernement fédéral de s'acquitter de ses obligations juridiques non réglées et d'offrir aux Premières nations des moyens et des ressources propices à leur développement social et économique, mais également parce qu'il favorise la confiance entre les deux parties et répare les injustices commises par le passé.

*La Justice, enfin* : Un plan d'action relatif aux revendications particulières lancé en 2007, a donné le coup d'envoi à une réforme fondamentale du processus des revendications particulières (PRP) visant à en améliorer l'équité et la transparence.

## **Objectifs et étendue de la vérification**

L'objectif de la vérification était d'évaluer l'efficacité et l'efficience des mesures de contrôle en place pour appuyer le PRP tout le long du cycle de vie du processus.

La portée de cette vérification se limitait aux responsabilités d'AADNC en appui aux PRP. Ainsi, la vérification ne visait pas les responsabilités du Tribunal des revendications particulières, puisqu'il s'agit d'un organisme indépendant.

Dans le cadre de la vérification, la gestion des prêts liés à la négociation des revendications particulières, qui est assurée par l'Unité des services de financement pour la gouvernance des Autochtones et des négociations, a également été examinée.

## **Énoncé de conformité**

Cette vérification est conforme aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

## **Conclusion**

Dans l'ensemble, la vérification a permis d'établir qu'AADNC a mis en œuvre d'importants processus opérationnels et de gouvernance afin de favoriser la prestation efficace et efficiente des services requis et de soutenir le PRP. Il reste toutefois certains domaines où des

améliorations pourraient encore être apportées. Un résumé des observations et des recommandations d'amélioration est fait dans le paragraphe suivant.

## **Observations**

L'équipe de vérification a observé que plusieurs pratiques et processus opérationnels ont été mis en place pour favoriser la prestation efficace et efficiente des services requis et pour soutenir le PRP.

Plus particulièrement, la vérification a permis de constater ce qui suit :

- Le plan d'activités du Secteur des traités et du gouvernement autochtone (STGA) comprend des points de planification pour la Direction générale des revendications particulières (DGRP), dont le traitement rapide des revendications, l'harmonisation des ressources en vue de faciliter la négociation des règlements et d'appuyer la participation du Canada au Tribunal des revendications particulières et la collaboration avec les Premières nations ainsi qu'avec les ministères et les organismes fédéraux.
- Il y a concordance entre les objectifs opérationnels, la politique sur les revendications particulières et les clauses applicables de la *Loi sur le Tribunal des revendications particulières* qui cadrent avec les priorités du gouvernement et ses responsabilités à l'égard des Premières nations.
- La DGRP surveille régulièrement plusieurs indicateurs de rendement et statistiques liés aux objectifs. L'équipe de vérification a noté des exemples de rapports hebdomadaires et mensuels comprenant des indicateurs quantitatifs et de rendement.
- La DGRP participe aux réunions hebdomadaires du Comité de la haute direction du STGA ainsi qu'aux réunions bilatérales.
- La DGRP a mis en œuvre une approche de surveillance et de mesure du rendement qui aide AADNC à assurer le suivi des revendications. Cette approche appuie également l'objectif général qui consiste à communiquer des informations sur les revendications à tous les intervenants et au grand public.
- Le PRP est clairement défini et officialisé, est bien compris par le personnel de la DGRP et est communiqué de façon appropriée aux intervenants.
- Il existe des mesures de contrôle du traitement des revendications (échéanciers, approbation des documents et des décisions) et elles sont mises en œuvre efficacement.
- Le processus de gestion des prêts liés à la négociation des revendications particulières est clairement défini et officialisé, est bien compris par le personnel de la DGRP et est communiqué de façon appropriée aux différents intervenants. Il existe des mesures de contrôle du traitement des prêts et elles sont mises en œuvre efficacement en conformité avec les politiques et les lois applicables.

## ***Recommandations***

La vérification a permis de cerner quelques domaines pour lesquels les pratiques et les processus de contrôle pourraient être améliorés. Voici un résumé des recommandations :

1. Le sous-ministre adjoint principal du STGA doit s'assurer de la création d'un comité de surveillance adéquat, dont le cadre de gouvernance et le mandat (cadre de référence) sont bien définis et mis en œuvre, et veiller à ce que le mandat du CCR soit révisé et mis à jour. Plus précisément, la participation au CCR doit être révisée et décrite dans le mandat afin d'inclure un représentant de la Direction générale de la gestion et du règlement des litiges.
2. Le sous-ministre adjoint principal du STGA doit veiller à ce qu'un cadre global de gestion des risques liés aux revendications particulières (y compris les risques stratégiques et opérationnels) et un processus de gestion des risques soient établis afin de bien déterminer, évaluer, atténuer et surveiller les risques cernés liés aux revendications particulières, et ce, de façon régulière.
3. Le sous-ministre adjoint principal du STGA doit revoir les systèmes existants et évaluer leurs caractéristiques et leurs fonctionnalités par rapport aux systèmes actuellement disponibles sur le marché et évaluer la rentabilité de la centralisation des systèmes et des bases de données de gestion des revendications.
4. Le sous-ministre adjoint principal du STGA doit mettre en place un système de classement centralisé et/ou un protocole de documentation dans le cadre desquels un dossier de référence (ensemble complet des principaux documents) est ouvert, utilisé de façon systématique et facilement accessible, afin de garantir l'accessibilité et l'exhaustivité des documents clés.

# 1. CONTEXTE

## 1.1. Introduction

La présente vérification fait partie du Plan de vérification axé sur le risque de 2012-2013 à 2014-2015 approuvé par le Comité ministériel de la vérification le 23 février 2012. Cette vérification constitue une priorité ministérielle en raison de la nature délicate et de la visibilité du programme, des changements récents apportés au processus et de l'importance des passifs éventuels qui pourraient découler du règlement des revendications particulières.

L'objectif de la vérification consiste à fournir des renseignements indépendants, objectifs et justifiables sur lesquels il est possible de se fier pour évaluer l'exécution du PRP. Pour atteindre cet objectif, l'équipe de vérification a établi un cadre de gestion de la qualité des projets afin de faire en sorte que la vérification soit menée conformément aux normes reconnues de pratique professionnelle mentionnées dans la Politique sur la vérification interne du Secrétariat du Conseil du Trésor ainsi qu'aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne définies par l'Institut des vérificateurs internes.

## 1.2. Historique des revendications particulières

En général, les revendications particulières sont des revendications présentées par une Première nation contre le gouvernement fédéral et portant sur l'administration des terres et autres biens des Premières nations ou sur le respect des dispositions d'un traité. Les griefs appelés « revendications particulières » peuvent être de nature variée et témoignent de la diversité des relations historiques entre les différentes Premières nations et le gouvernement du Canada. À titre d'exemple, mentionnons le défaut de fournir suffisamment de terres de réserve, la mauvaise gestion des fonds des Premières nations et la cession illégale de terres de réserve. Le règlement des revendications particulières de manière à satisfaire à la fois le gouvernement et les Premières nations constitue une importante priorité, non seulement parce qu'il permet au gouvernement fédéral de s'acquitter de ses obligations juridiques non réglées et d'offrir aux Premières nations des moyens et des ressources propices à leur développement social et économique, mais également parce qu'il favorise la confiance entre les deux parties et répare les injustices commises par le passé.

Le gouvernement a d'abord entrepris de régler les revendications des Autochtones en 1972, et un premier processus complet d'élaboration de politiques pour la négociation des revendications particulières a été mis en place en 1982. Ce nouveau processus de résolution de conflits a offert aux Premières nations la possibilité de négocier le règlement des revendications particulières en se fondant sur le fait qu'une négociation est plus rapide, rentable et coopérative que les litiges. Ce processus a été critiqué par les Premières nations et d'autres intervenants, notamment par le Comité sénatorial permanent des peuples autochtones dans son rapport de 2007 intitulé *Négociations ou affrontements : le Canada a un choix à faire*. Les critiques portaient principalement sur l'échec du processus et la lenteur du traitement et de l'examen des revendications, sur les

conflits d'intérêts liés au contrôle permanent du gouvernement fédéral sur l'ensemble du processus et sur l'absence d'organisme indépendant apte à rendre le processus plus équitable et plus efficace. Le 12 juin 2007, le gouvernement du Canada répondait au rapport du Comité sénatorial en annonçant le plan d'action relatif aux revendications particulières intitulé *Revendications particulières : La Justice, enfin*.

Ce plan d'action a donné le coup d'envoi à une réforme fondamentale du PRP visant à améliorer l'équité et la transparence. Le plan d'action s'appuie sur les quatre piliers suivants :

1. L'établissement d'un tribunal indépendant apte à prendre des décisions exécutoires;
2. L'attribution d'un fonds de 250 millions de dollars par année pendant dix ans destiné au règlement des revendications;
3. La rationalisation des procédures internes du gouvernement pour réduire, voire éliminer complètement l'accumulation de revendications non traitées;
4. L'amélioration de l'accès à des services de médiation pour appuyer les processus de négociation.

La Direction générale des revendications particulières d'AADNC est responsable de la mise en œuvre et de l'administration du Plan d'action relatif aux revendications particulières. Ses responsabilités particulières sont les suivantes :

- Réception des revendications particulières soumises par les Premières nations et évaluation en fonction de la norme minimale<sup>1</sup>;
- Dépôt des revendications particulières respectant la norme minimale du ministre des Affaires autochtones et Développement du Nord Canada;
- Soumission de recommandations au ministre concernant l'acceptation ou le refus d'une revendication aux fins de négociations;
- Négociation du règlement des revendications particulières avec les Premières nations;
- Surveillance et évaluation des tables de négociation et production de rapports annuels;
- Formulation de mandats financiers pour régler les revendications particulières;
- Paiement des règlements négociés par AADNC et des indemnités accordées par le Tribunal des revendications particulières;
- Pour les revendications portées devant le Tribunal, appui de la participation du Canada aux procédures de revendications particulières du Tribunal en fournissant de l'expertise sur les revendications présentées et en veillant à ce que les objectifs des politiques soient respectés et à ce que les faits historiques soient avérés;
- Administration du Fonds de règlement des revendications particulières;
- Collecte de données sur le rendement et communication des résultats.

---

<sup>1</sup> En vertu de l'alinéa 16(2)a) de la *Loi sur le Tribunal des revendications particulières*, le ministre des Affaires autochtones et Développement du Nord Canada a établi une norme minimale relativement au type de renseignements à fournir pour le dépôt des revendications, ainsi que des modalités acceptables de forme et de présentation de ceux-ci.



Le PRP compte quatre étapes :

- Soumission de la revendication et examen préliminaire;
- Recherche et évaluation;
- Recommandation et prise de décision;
- Négociation et règlement.

Le sous-ministre adjoint principal du STGA est tenu de s'assurer que le PRP est mené et géré de manière efficace à l'aide de ressources humaines et financières appropriées. Cette responsabilité s'étend aussi aux activités de surveillance et d'évaluation.

En plus d'AADNC, plusieurs intervenants clés participent au règlement des revendications particulières. Voici un aperçu de leurs responsabilités :

- **Ministère de la Justice (MJ)** : Le MJ joue un rôle essentiel dans le PRP. Il donne un avis qui établit si une revendication relève d'une obligation légale du Canada non exécutée. Il offre également des conseils juridiques à AADNC pendant le processus de négociation ainsi qu'au cours des réunions du CCR. Si la revendication est portée devant le Tribunal des revendications particulières, le MJ représente les intérêts du gouvernement au cours des procédures.
- **Tribunal des revendications particulières** : Le Tribunal est un organisme d'arbitrage indépendant habilité à rendre des décisions exécutoires concernant la validité des revendications particulières et à attribuer des compensations monétaires jusqu'à concurrence de 150 millions de dollars par revendication.
- **Greffe du Tribunal des revendications particulières** : Le greffe est l'organe administratif du Tribunal indépendant des revendications particulières. Il s'agit d'un service du gouvernement fédéral en application de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

En plus de la DGRP, plusieurs groupes et personnes participent au règlement des revendications particulières au sein d'AADNC. Voici un aperçu de leurs responsabilités :

- **Comité consultatif des revendications (CCR)** : Présidé par le directeur général de la DGRP et composé d'autres cadres supérieurs d'AADNC et de représentants du ministère de la Justice, le Comité formule, à l'intention du ministre des Affaires autochtones et Développement du Nord Canada des recommandations sur l'acceptation ou le rejet des revendications aux fins de négociation. Le Comité recommande aussi des mandats financiers afin de les faire approuver par ceux qui détiennent les pouvoirs appropriés.
- **Direction générale de la gestion financière et des services stratégiques (unité de financement)** : Elle administre le financement d'emprunts pour les Premières nations qui négocient des revendications particulières.
- **Direction générale centrale des négociations (Direction de l'évaluation et de la recherche historique)** : Elle offre des services de médiation indépendants à la demande des Premières nations et d'AADNC.

- **Direction générale de la gestion et du règlement des litiges (DGGRL) :** Elle gère la participation du Canada aux procédures des revendications particulières du Tribunal et peut communiquer avec la DGRP si une revendication en cours de négociation devient l'objet d'un litige.
- **Secteur des opérations régionales :** Les bureaux régionaux participent aux réunions du CCR et aux tables de négociation.
- **Secteur des terres et du développement économique :** Ce secteur participe aux réunions du CCR et, le cas échéant, aux tables de négociation.

Voici les principales lois, politiques et lignes directrices régissant les politiques sur les revendications particulières :

- *Plan d'action relatif aux revendications particulières (2007)*
- *Loi sur le Tribunal des revendications particulières (2008)*
- *Politique sur les revendications particulières et Guide sur le processus de règlement (2009).*

### 1.3 Statistiques sur les revendications particulières

Le tableau 1 ci-dessous présente le nombre de revendications déposées auprès du ministre entre avril 2009 et novembre 2012 ainsi que leur statut. Les statistiques de 2009-2010 donnent un aperçu de la distribution des différentes revendications, entre celles qui ont été acceptées à des fins de négociation et celles pour lesquelles aucune obligation juridique n'a été trouvée.

**Tableau 1**

<b>Revendications particulières déposées entre avril 2009 et novembre 2012</b>					
	<b>2009-2010</b>	<b>2010-2011</b>	<b>2011-2012</b>	<b>2012-2013</b>	<b>Total</b>
Revendications non acceptées pour négociations	25	6			31
Revendications retirées par le demandeur	3	1			4
Revendications en cours d'évaluation	5	35	28	29	97
Revendications en cours de négociation	17				17
Revendications déposées au Tribunal des revendications particulières	1				1
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>42</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>150</b>

Tel que décrit dans le tableau 2 ci-dessous, entre avril 2009 et novembre 2012 44 revendications au total ont été réglées à travers le processus de négociation et totalisent 1 milliard de dollars de règlements. Le règlement des revendications indique la fin du cycle de vie des revendications, ce qui signifie que les revendications réglées au cours de cette période ont été déposées auprès du ministre avant 2009.

**Tableau 2**

<b>Revendications particulières réglées Avril 2009 – Novembre 2012</b>	<b>Total des revendications</b>	<b>Montant (en millions \$)</b>
Revendications particulières réglées	44	1 154,1 \$

Depuis que la *Loi sur le Tribunal des revendications particulières* est entrée en vigueur en octobre 2008, 35 revendications ont été déposées au Tribunal des revendications particulières. Sur ces 35 revendications, 25 n'ont pas été acceptées à des fins de négociation par AADNC, puisqu'il a été déterminé qu'il n'existait aucune obligation juridique à régler. Les 10 autres revendications ont été acceptées à des fins de négociations par le Ministère avant leur dépôt au Tribunal.

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

### **2.1. Objectifs de la vérification**

La vérification a pour objectif d'évaluer l'efficacité et l'efficience des mesures de contrôle en place pour appuyer le PRP tout le long du cycle de vie du processus. Plus précisément, la vérification évalue les éléments suivants :

1. La DGRP d'AADNC a mis en place des mesures efficaces de contrôle de la gouvernance qui soutiennent la prestation de services efficaces et efficaces dans le cadre du PRP;
2. La DGRP d'AADNC a mis en place des mesures de contrôle efficaces visant à cerner et à gérer les risques liés aux besoins opérationnels du PRP;
3. Des mesures de contrôle efficaces et efficaces sont en place tout au long des quatre étapes du PRP pour s'assurer que les revendications sont traitées conformément à la politique sur les revendications particulières et aux dispositions applicables de la *Loi sur le Tribunal des revendications particulières*;
4. Des mesures efficaces de contrôle de la gestion des programmes sont en place pour favoriser la prestation efficace des services du PRP au niveau de la budgétisation, de l'élaboration de rapports, du traitement des revendications et des technologies et de la gestion de l'information.

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

La portée de cette vérification se limitait aux responsabilités d'AADNC en appui aux processus de règlement des revendications particulières. Ainsi, la vérification ne visait pas les responsabilités du Tribunal des revendications particulières, puisqu'il s'agit d'un organisme indépendant.

La vérification portait, notamment, sur les responsabilités de la DGRP à l'appui du processus de revendications particulières. Au sein d'AADNC, la DGRP est responsable d'évaluer les revendications présentées en fonction de la norme minimale et de les déposer auprès du ministre, de faire des recherches sur les revendications et de les évaluer, de négocier les règlements et de payer les revendications réglées ainsi que les indemnités accordées par le

Tribunal. Dans le cadre de la vérification, la gestion des prêts liés aux négociations des revendications particulières, qui est assurée par l'Unité des services de financement pour la gouvernance des Autochtones et les négociations, a également été examinée. Plus précisément, la vérification couvre les éléments suivants :

- Le cadre de contrôle de la gestion du programme en place pour soutenir la gestion efficace et efficiente des quatre étapes du PRP;
- Les mesures de contrôle du Ministère visant à surveiller le progrès des revendications et à élaborer des rapports à ce sujet;
- Les mesures de contrôle du Ministère en place pour veiller à ce que les paiements, les prêts liés aux négociations et les indemnités accordées par le Tribunal soient traités à temps.

L'étendue comprend les éléments du Cadre de responsabilisation de gestion et des contrôles de gestion de base qui assurent la gouvernance efficace, la gestion du risque, l'intendance et la reddition de comptes relatifs et qui soutiennent le PRP.

### **3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE**

La vérification a été menée conformément aux exigences de la Politique sur la vérification interne du Secrétariat du Conseil du Trésor et des Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne de l'Institut des vérificateurs internes (IVI). Les vérificateurs ont examiné suffisamment d'éléments probants pertinents et ont obtenu suffisamment de données pour fournir un niveau d'assurance raisonnable afin d'étayer leurs conclusions.

Pendant l'étape de planification, on a tenu compte de la possibilité d'erreurs importantes, de fraude, de non-conformité ou d'autres problèmes.

Voici les principales méthodes de vérification utilisées :

- entrevues avec des personnes clés de la DGRP d'AADNC (administration centrale et Revendications particulières Ouest), du MJ et de l'Unité des services de financement pour la gouvernance des Autochtones et les négociations (prêts);
- examen de la documentation pertinente relative aux revendications particulières en ce qui a trait à la production de rapports, aux politiques, aux procédures, aux modèles et aux lignes directrices, aux contrats, aux ententes et aux protocoles d'entente, ainsi qu'aux budgets;
- évaluation de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de la rentabilité des pratiques de gestion, des contrôles financiers et des structures de responsabilisation quant au traitement des revendications;
- travail sur le terrain, principalement à l'administration centrale d'AADNC, à Gatineau (Québec), mais aussi visite sur le terrain dans les bureaux de Revendications particulières Ouest, à Vancouver, dans la semaine du 24 septembre 2012.

La démarche utilisée pour atteindre l'objectif de la vérification supposait la définition de critères de vérification dont découlent les observations, les évaluations et les conclusions présentées ici. Ces critères de vérification sont énumérés à l'annexe A.

## **4. CONCLUSION**

Dans l'ensemble, la vérification a révélé qu'AADNC avait mis en place des processus opérationnels et de gouvernance clés qui contribuent à la prestation efficiente et efficace des services requis et permettent d'appuyer le PRP. Plus précisément, AADNC a mis en œuvre de saines pratiques dans les domaines de la planification financière et des ressources, de la surveillance, de la communication, de la mesure du rendement, des revendications et du traitement des prêts, et des contrôles financiers.

Malgré la mise en œuvre d'un certain nombre de saines pratiques, la vérification a permis de cerner quelques secteurs où les contrôles et les processus pourraient être améliorés. L'équipe de vérification a formulé quatre principales recommandations relatives à la gouvernance, à la gestion du risque et aux contrôles de gestion de la direction générale.

## **5. RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS**

Les résultats de la vérification et les recommandations associées sont présentés ci-dessous en fonction des principaux éléments : gouvernance, gestion du risque, contrôles de traitement des revendications et contrôles de gestion de la direction générale.

### **5.1. Gouvernance**

#### **5.1.1 Comités de surveillance de la direction**

Afin d'atteindre l'objectif ultime du PRP, il est essentiel de disposer de mécanismes efficaces de gouvernance de projet. La vérification a examiné l'existence et sa mise en œuvre, d'un organisme de surveillance efficace doté d'un protocole de gouvernance clairement défini, l'existence d'informations permettant une surveillance efficiente et efficace.

Comme l'énonce la Stratégie de gestion du rendement (octobre 2008) d'AADNC découlant du plan d'action du Canada relatif aux revendications particulières, le SMAP du Secteur des traités et du gouvernement autochtone est responsable devant le ministre, par l'intermédiaire du sous-ministre, de l'application efficace et efficiente du plan d'action relatif aux revendications particulières. Cette responsabilité comprend, notamment, l'utilisation rigoureuse des ressources humaines et financières, de même que la mise en œuvre et l'exécution des activités de programme. Elle comprend également la surveillance et l'évaluation, ainsi que la prestation de conseils au sous-ministre et au ministre sur l'état actuel de la mise en œuvre du plan d'action, les activités et les résultats du Tribunal des revendications particulières, de même que les orientations potentielles des futures politiques et programmes en matière de revendications particulières.

Le plan d'action précise également que le CCR est le principal organe administratif de traitement des revendications particulières. Ce comité est dirigé par le directeur général des revendications particulières et y participent l'avocat général pour les revendications particulières du ministère de la Justice ainsi que d'autres fonctionnaires concernés par les

revendications particulières. L'une des fonctions du CCR est d'examiner l'avis juridique donné par le ministère de la Justice et de recommander au ministre l'acceptation ou le refus d'une revendication particulière aux fins de négociation. Les rôles et responsabilités du CCR sont précisés dans son mandat (octobre 2002).

L'équipe de vérification a également remarqué que d'autres processus avaient été mis en place pour appuyer la gouvernance du PRP. Le comité de la haute direction du STGA se réunit chaque semaine pour discuter de la gestion du Secteur, et le cas échéant, de la gestion des programmes. S'il y a lieu, les problèmes relatifs au PRP sont discutés pendant ces réunions. Le SMAP, le représentant du STGA et les directeurs généraux du secteur participent à ces réunions.

Le Comité des politiques, qui se compose du sous-ministre et des sous-ministres adjoints, se réunit au moins deux fois par semaine. Toutes les revendications particulières évaluées à plus de 150 millions de dollars nécessitent un mandat du Cabinet avant qu'une proposition de règlement puisse être faite. Le rôle du Comité des politiques à l'égard du PRP est d'approuver tous les mémoires au Cabinet nécessaires pour obtenir des mandats financiers relativement aux revendications évaluées à plus de 150 millions de dollars.

L'équipe de vérification a noté que, même s'il existe des comités opérationnels, il n'y a pas d'organisme de surveillance officiel dont la structure de gouvernance et le mandat aient été bien définis. S'il existait un organisme de surveillance pour le PRP, les activités de celui-ci pourraient figurer régulièrement à l'ordre du jour, ce qui permettrait une surveillance rigoureuse. La présence d'un organisme de surveillance est importante pour s'assurer que les orientations, les plans et les actions de la direction sont appropriés et responsables. L'organisme de surveillance superviserait la mise en œuvre du plan d'action relatif aux revendications particulières de même que les pratiques de gestion connexes, comme la planification stratégique, la gestion du risque et les contrôles internes relatifs au PRP. Sans surveillance adéquate, les résultats attendus risquent de ne pas être atteints. De plus, comme on l'a déjà mentionné, le mandat du CCR n'a pas été mis à jour depuis octobre 2002, et la participation d'intervenants clés à ce comité, comme la DGGRL, n'a pas été confirmée dans le mandat. Puisque la DGGRL est la principale direction générale qui traite des revendications soumises au Tribunal, la DGRP et la DGGRL collaboreront de plus en plus. L'officialisation de leur participation au forum du CCR, favoriserait cette relation de travail.

### ***Recommandation n° 1***

Le sous-ministre adjoint principal du STGA doit s'assurer de la création d'un comité de surveillance adéquat, dont le cadre de gouvernance et le mandat (cadre de référence) sont bien définis et mis en œuvre, et veiller à ce que le mandat du CCR soit révisé et mis à jour. Plus précisément, la participation au CCR doit être révisée et décrite dans le mandat afin d'inclure un représentant de la Direction générale de la gestion et du règlement des litiges.

## **5.1.2 Orientations stratégiques et planification**

La vérification a permis de constater que la DGRP disposait d'orientations stratégiques et d'objectifs clairement définis et communiqués, conformes à son mandat. L'équipe de vérification a noté que le plan d'activités du STGA comprenait les points essentiels de la planification de la DGRP, c.-à-d. le traitement des revendications en temps opportun, la

réharmonisation des ressources pour faciliter la négociation des règlements et favoriser la participation du gouvernement du Canada au Tribunal des revendications particulières, et la collaboration avec les PN ainsi qu'avec les ministères et organismes du gouvernement fédéral. Les objectifs opérationnels, la politique sur les revendications particulières et les dispositions applicables de la *Loi sur le Tribunal des revendications particulières* sont harmonisés avec les priorités gouvernementales ainsi qu'avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral envers les Premières nations.

### **5.1.3 Collaboration et communication avec les intervenants**

Le PRP nécessite la collaboration d'un certain nombre d'intervenants en vue de réaliser l'évaluation et la négociation de revendications particulières dans les délais prescrits par la *Loi*.

Les principaux intervenants sont les PN et le MJ. Cependant, tout au long du PRP, la DGRP retient aussi les services d'autres fournisseurs, dont TPSGC, RNCAN et des chercheurs contractuels.

La collaboration et la communication avec les PN sont essentiels pendant le PRP. Un certain nombre de processus ont été créés pour définir et faire connaître le rôle de chacune des parties. Une fois qu'une revendication à valeur élevée a été acceptée aux fins de négociation, un protocole de négociation conjoint est signé par AADNC et la PN, protocole qui établit les jalons ainsi que l'échéancier des travaux. Chacune des parties doit nommer un négociateur.

Le MJ joue un rôle central dans le PRP pour l'évaluation des revendications au regard de la norme minimale. Si la revendication a été présentée au ministre, le MJ examine les recherches effectuées et formule un avis juridique quant aux obligations légales du Canada relativement à la revendication. Le MJ présente un avis juridique à l'unité de la recherche afin de donner des détails sur l'obligation légale, le cas échéant. Le MJ formule également des conseils sur les mandats financiers approuvés par le CCR et pendant les négociations. Les recherches ont montré qu'avant la création du plan d'action, il s'écoulait souvent plusieurs années entre le moment où le MJ recevait une revendication et la date à laquelle il présentait son avis juridique. Afin d'atténuer le risque qu'une PN présente une revendication au Tribunal, la DGRP doit évaluer la validité d'une revendication dans les trois ans, comme le spécifie la *Loi sur le Tribunal des revendications particulières*. Il est donc nécessaire pour la DGRP d'obtenir les avis juridiques du MJ beaucoup plus rapidement. C'est pour cette raison que la DGRP et le MJ ont convenu d'un échéancier d'un an pour la production des avis juridiques. Afin de s'assurer que cette exigence est bien comprise, AADNC et le MJ ont conclu un protocole d'entente (PE) renouvelé annuellement. Le PE précise les exigences de la DGRP pour l'année, de même que l'engagement du MJ en matière d'ETP (équivalent temps plein).

Dans le cas de certaines revendications, on fait appel aux services de RNCAN pour la cartographie, les produits d'arpentage et l'expertise. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) aide la DGRP en lui donnant des conseils sur l'évaluation des terres faisant l'objet de revendications. Plus précisément, les services de TPSGC comprennent une aide dans l'élaboration ou l'examen du mandat d'évaluation, l'examen ou des conseils sur les évaluations et la révision des rapports d'évaluation. La DGRP examine et met à jour les protocoles d'entente avec RNCAN et TPSGC annuellement.

## 5.2. *Gestion du risque*

Afin d'assurer la réalisation efficace et efficiente du PRP, il faut mettre en place un cadre efficace de gestion du risque. L'équipe de vérification a vérifié si la DGRP disposait d'une approche documentée de gestion du risque comprenant l'identification, l'évaluation, l'atténuation et la surveillance du risque.

L'équipe de vérification a constaté que la DGRP participait à une évaluation du risque dans le cadre du processus d'élaboration du plan d'activités ministériel, et formulait des commentaires sur les profils de risque élaborés à l'échelle ministérielle, ainsi qu'à l'échelle du STGA. L'évaluation a permis de conclure que le risque global que la DGRP n'atteigne pas son objectif lié au traitement des revendications en retard et au traitement rapide des nouvelles revendications tout au long du processus d'examen et d'évaluation était faible, et que les stratégies d'atténuation proposées étaient adéquates pour gérer les risques identifiés.

En 2008, des représentants de la DGRP et du MJ ont participé à un exercice d'évaluation du risque dans le cadre du plan d'action du Canada. Cette évaluation portait sur l'identification de risques stratégiques, opérationnels et liés aux projets, dont la probabilité et les incidences ont été évaluées. L'exercice portait également sur les stratégies d'atténuation possibles pour gérer chacun des risques.

La DGRP a jugé que les risques suivants étaient faibles :

- le risque que les PN refusent de négocier et se tournent vers le Tribunal;
- le risque que le nombre de revendications présentées soit plus élevé que prévu, ce qui créerait un nouveau retard;
- le risque que les revendications existantes (en octobre 2008) ne soient pas examinées et évaluées d'ici le 31 mars 2011;
- le risque que les fonds de contribution et de prêt ne soient pas utilisés par les bénéficiaires aux fins prévues.

Dans le cadre de l'élaboration du plan d'activités ministériel 2012-2015, le STGA a réalisé une évaluation des risques au niveau du secteur, ce qui a permis de cerner des risques dans les secteurs suivants :

- partenariats entre le gouvernement et les autochtones;
- partenariats externes;
- aspects juridiques;
- mise en œuvre;
- harmonisation des ressources et des programmes.

L'évaluation confirme la nécessité de régler les revendications particulières conformément à l'échéancier prévu par la *Loi sur le Tribunal des revendications particulières* (2008), afin de réduire le nombre potentiel de revendications qui pourraient être présentées au Tribunal.



Même si l'évaluation actuelle du risque a permis de cerner les risques associés au Secteur, elle ne représente pas une analyse environnementale complète de tous les risques stratégiques et opérationnels qui pourraient toucher le PRP et la DGRP, et ne mesure pas leur probabilité ou leurs incidences. La DGRP tirerait avantage d'un tel exercice relié uniquement aux revendications particulières afin de déterminer les secteurs les plus à risque et ainsi l'aiderait à axer ses efforts sur les activités prioritaires. Il a également été constaté que le processus de gestion du risque – identification, évaluation, atténuation et surveillance des risques – n'avait pas été officiellement défini.

### **Recommandation n° 2**

Le sous-ministre adjoint principal du STGA doit veiller à ce qu'un cadre global de gestion des risques liés aux revendications particulières (y compris les risques stratégiques et opérationnels) et un processus de gestion des risques soient établis afin de bien déterminer, évaluer, atténuer et surveiller les risques cernés liés aux revendications particulières, et ce, de façon régulière.

## **5.3. Contrôles liés au traitement des revendications**

La vérification a permis de noter que le PRP était clairement défini et officialisé, compris par le personnel de la DGRP et communiqué aux intervenants. La DGRP a mis en place un certain nombre de contrôles pour s'assurer que les revendications étaient traitées conformément à la politique sur les revendications particulières et aux dispositions applicables de la *Loi sur le Tribunal des revendications particulières*. De plus, l'équipe de vérification a noté que des contrôles permettaient de s'assurer que les décaissements étaient conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Les essais menés dans le cadre de la vérification ont permis de vérifier que ces contrôles (échancier, documentation et approbation des décisions) étaient mis en œuvre efficacement.

### **Processus d'examen préliminaire**

Comme l'exige la *Loi sur le Tribunal des revendications particulières*, avant d'être acceptées par le ministre, les revendications présentées par les PN doivent respecter une norme minimale de qualité. Cette exigence vise à rationaliser le PRP. La norme donne des lignes directrices claires aux PN pour les aider dans la préparation des revendications et améliorer la qualité des présentations, ce qui réduit le temps nécessaire à la recherche et à l'évaluation. Le Comité d'examen préliminaire (CEP) a été créé afin d'examiner et d'évaluer chaque revendication pour vérifier si elle correspond à cette norme minimale. Le cas échéant, la revendication est présentée au ministre.

L'examen des dossiers sur les revendications a permis de constater que toutes les revendications examinées avaient été soumises au ministre, qu'elles avaient été examinées par le CEP et que la décision de ce dernier était étayée par un rapport.

### **Recherche et évaluation**

Après le dépôt d'une revendication, le ministre a trois ans pour décider s'il l'accepte aux fins de négociation. Pendant cette période, la DGRP doit mener des recherches sur la validité de la revendication et remettre les résultats de ses travaux au MJ afin de lui permettre de

formuler un avis juridique déterminant si la revendication découle d'une obligation légale non exécutée.

Cet avis juridique donne lieu à un document de recommandation et à une ébauche de lettre qui sont présentés au CCR pour examen et présentation au ministre, le cas échéant.

Pour effectuer cette évaluation et déterminer s'il existe une obligation légale non exécutée relative à la revendication, la DGRP a mis en place un processus comportant un échéancier visant à assurer que l'information est obtenue et examinée en temps opportun.

L'examen des revendications traitées au cours de la période incluse dans la portée de la vérification, a démontré l'existence d'une documentation prouvant que la recommandation au ministre quant à l'acceptation ou non d'une revendication en vue de négociation avait été étudiée et évaluée, qu'un avis juridique avait été formulé par le MJ, et que la recommandation avait été revue par le CCR.

## **Négociation**

Lorsqu'une revendication est acceptée aux fins de négociation, les représentants des Premières nations et de la DGRP entament des négociations. Préalablement, le Canada doit établir sur quelle base il est disposé à négocier la revendication et obtenir l'assentiment de la PN. Pendant la phase de négociation, un mandat financier est établi, en fonction d'une évaluation détaillée (souvent avec l'aide de TPSGC et RNCan), après recommandation du CCR et approbation des personnes détenant les pouvoirs appropriés. Une fois qu'un règlement a fait l'objet d'une entente, celle-ci est approuvée par la personne qui détient les pouvoirs nécessaires et est signée par le ministre.

Lors de l'examen des dossiers, l'équipe de vérification a noté qu'avant le début des négociations, tous les dossiers comprenaient l'acceptation des négociations par les PN au moyen d'une résolution du conseil de bande. L'équipe a également noté que tous les mandats financiers avaient été examinés par le CCR et approuvés par la personne détenant les pouvoirs nécessaires. Dans les cas où un règlement a fait l'objet d'une entente, l'examen des dossiers a démontré que l'entente de règlement avait été approuvée par la personne détenant les pouvoirs nécessaires et signée par le ministre.

## **Règlement**

Une fois que le règlement a fait l'objet d'une entente, ratifiée par les parties, AADNC doit verser le paiement dans les 45 jours suivants.

L'examen des dossiers a montré que les paiements avaient été faits conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* par la personne détenant les pouvoirs nécessaires.

## **Prêts**

AADNC fournit des prêts remboursables afin d'appuyer les PN tout au long du processus de négociation. Le montant des prêts est déterminé annuellement à partir d'un plan de travail approuvé par le négociateur d'AADNC. La vérification a permis de constater que le processus de gestion des prêts en vue des négociations associées aux revendications particulières était clairement défini et officialisé, compris par le personnel du STGA et communiqué aux

intervenants. Il existe des contrôles relatifs au traitement des prêts, et ces contrôles sont exécutés efficacement, conformément aux politiques et aux lois applicables.

L'examen des dossiers de revendication dans le cadre desquels il y avait eu un prêt a montré que le montant du prêt était étayé par un plan de travail approuvé. L'équipe de vérification a également remarqué que le décaissement du prêt avait été approuvé par les personnes détenant les pouvoirs appropriés.

## **5.4. Contrôles de gestion**

### **5.4.1 Reddition de comptes**

La vérification a montré que les pouvoirs, les rôles, les responsabilités et la reddition de comptes à la DGRP étaient bien définis, communiqués et compris dans l'ensemble de la direction générale.

### **5.4.2 Mesure du rendement**

Il existe un certain nombre d'indicateurs de rendement et de statistiques liés aux objectifs et faisant l'objet d'une surveillance régulière par la DGRP. La vérification a permis de relever des exemples de rapports hebdomadaires et mensuels comprenant des indicateurs qualitatifs et de rendement. La DGRP a mis en œuvre une approche de mesure et de surveillance du rendement qui contribue à la capacité d'AADNC de faire le suivi des revendications. Cette approche permet également de transmettre des informations concernant les revendications à tous les intervenants et au grand public.

### **5.4.3 Systèmes d'information**

La base de données sur les revendications particulières (BDDGRP) est un système national en ligne qui permet de suivre l'évolution des revendications particulières, de la réception au règlement, et de produire divers rapports. La base de données est également un outil essentiel pour le calcul du passif éventuel lié aux revendications. La Direction de la recherche et des politiques et la Direction des négociations disposent de leur propre outil de gestion de projets, qui leur permet de prévoir et de suivre les différentes étapes du processus d'évaluation et de négociation, ce que la base de données ne permet pas de faire. Cette pratique de surveillance supplémentaire a été mise en œuvre après l'entrée en vigueur de la *Loi sur le Tribunal des revendications particulières* afin d'appuyer le suivi de l'échéancier de trois ans prescrits par la *Loi*.

La BDDGRP comprend également des données financières sur les revendications particulières réglées, de même que des estimations pour les revendications en cours d'évaluation et de négociation. Ces données permettent de calculer les passifs et les passifs éventuels associés aux revendications.

La vérification a révélé qu'un certain nombre d'employés traitaient les données relatives aux revendications à l'aide de logiciels, comme des tableurs, afin de gérer leur charge de travail quotidienne. Comme l'ont souligné les employés de la DGRP, même si la BDDGRP permet de conserver les données sur l'état de toutes les revendications et de produire des rapports à cet

effet, elle ne permet pas encore de gérer et de prévoir les revendications de manière courante.

La vérification a également permis de noter qu'une feuille de calcul créée avant la mise en place de la BDDGRP pour calculer le montant des passifs éventuels estimés était toujours utilisée par la direction générale.

La mise à jour de ces bases de données et systèmes nécessite des ressources supplémentaires, car il faut saisir les données à plusieurs reprises et les rapprocher. Des risques sont associés à la disponibilité, à la précision et à l'exhaustivité des données. L'utilisation de multiples systèmes, parfois redondants, qui doivent être rapprochés continuellement, ne représente pas une utilisation efficace des ressources.

### ***Recommandation n° 3***

Le sous-ministre adjoint principal du STGA doit revoir les systèmes existants, en évaluer leurs caractéristiques et leurs fonctionnalités par rapport aux systèmes actuellement disponibles sur le marché et évaluer la rentabilité d'une centralisation des systèmes et des bases de données de gestion des revendications.

## **5.4.4 Gestion des documents**

Les données et les documents sont des composantes essentielles d'une gestion efficace. La création, la mise à jour et l'accessibilité des documents sont essentielles à la conduite des opérations, afin de démontrer la reddition de comptes, ainsi que pour conserver et communiquer les connaissances.

Les données conservées pour chaque revendication particulière comprennent des renseignements essentiels qui appuient les décisions prises tout au long du processus :

- documentation historique
- communications avec les PN tout au long du processus
- compte rendu des décisions
- examen des normes minimales
- analyse à l'étape de l'évaluation
- avis juridique
- recommandation du CCR
- approbation par le ministre ou son délégué
- protocole de négociation
- entente de règlement
- autre documentation pertinente.

Il est de plus en plus important d'avoir accès à des documents exhaustifs, car les PN choisissent de plus en plus souvent de présenter leurs revendications au Tribunal. Cela augmente également l'efficacité des travaux lorsqu'on répond à d'autres demandes d'information (p. ex. lors des vérifications).

Comme le mentionne l'Évaluation formative (2011), le PRP a toujours été critiqué par les PN en raison de la durée des négociations. L'objectif global du plan d'action relatif aux

revendications particulières est de s'assurer que chaque revendication particulière est réglée de façon définitive plus rapidement, plus équitablement et de façon plus transparente. Les décisions de la DGRP sont placées sous surveillance constante, et peuvent être soumises au Tribunal; il est donc d'une importance capitale que ces décisions soient étayées de façon à démontrer la validité du processus.

L'équipe de vérification a examiné 30 dossiers de revendication. Elle a noté que la documentation était disponible et permettait de s'assurer que les revendications avaient été traitées selon le processus approuvé. L'équipe a cependant noté que dans de nombreux cas, la documentation n'était pas centralisée. Elle a observé l'existence d'au moins quatre sources différentes (dans les deux bureaux) de documentation.

Actuellement, la DGRP a des bureaux à l'administration centrale et à Vancouver, et chacun d'eux utilise la bibliothèque électronique locale du Système global de gestion intégrée des documents (SGGID). On ne peut pas accéder facilement à ces bibliothèques locales de l'extérieur. Par exemple, le personnel de Revendications particulières Ouest (Vancouver) ne peut pas créer ou gérer les documents de la bibliothèque de l'administration centrale. Cela oblige à conserver les documents dans différents bureaux.

En plus de permettre que les données pertinentes soient tenues à jour, la gestion adéquate des documents peut améliorer l'efficacité et la productivité en réduisant le temps nécessaire pour trouver des documents manquants ou mal classés. Cela permet également de prendre les meilleures décisions, car les gestionnaires disposent d'informations pertinentes en temps opportun. C'est un enjeu qui deviendra de plus en plus important au fur et à mesure que le nombre de revendications présentées au Tribunal augmentera, nécessitant la présentation de dossiers complets et solides, rapidement.

#### ***Recommandation n° 4***

Le sous-ministre adjoint principal du STGA doit mettre en place un système de classement centralisé, et/ou un protocole de documentation, dans le cadre desquels un dossier de référence (ensemble complet des principaux documents) est ouvert, utilisé de façon systématique et facilement accessible, afin de garantir l'accessibilité et l'exhaustivité des documents clés.

## 6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandations	Réponse/mesures de la direction	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>1. Le sous-ministre adjoint principal du Secteur des traités et du gouvernement autochtone devrait veiller à la mise sur pied d'un comité de surveillance approprié, doté d'un cadre de gouvernance et d'un mandat bien définis, et s'assurer que le mandat du Comité consultatif sur les revendications soit revu et mis à jour. Plus précisément, la composition du Comité consultatif sur les revendications exposée dans le mandat devrait être revue et devrait comprendre un représentant de la Direction générale de la gestion et du règlement des litiges (DGGRL).</p>	<p>Le Comité consultatif sur les revendications comprend déjà des directeurs représentant la Direction générale de la gestion et du règlement des litiges (DGGRL). Le mandat du Comité est déjà en cours de révision et de mise à jour. Le DG, la DGGRL, le dirigeant principal des finances et le directeur général, Gestion des terres et de l'environnement, seront invités à devenir membres du Comité.</p> <p>Le SMA principal, Secteur des traités et du gouvernement autochtone, envisagera de faire appel au Comité directeur mixte sur le règlement des litiges pour qu'il exerce une surveillance stratégique trimestrielle du Processus de règlement des revendications particulières. Par le passé, ce comité a joué un rôle clé dans les discussions sur les problèmes qui entravaient ce processus et le Tribunal des revendications particulières.</p>	<p>Sous-ministre adjoint principal du Secteur des traités et du gouvernement autochtone</p>	<p>Mars 2013</p>
<p>2. Le sous-ministre adjoint principal du Secteur des traités et du gouvernement autochtone devrait prendre les dispositions nécessaires pour qu'un cadre global de gestion du risque lié aux revendications particulières (y compris les risques de niveau stratégique et opérationnel) et un processus de gestion du risque soient établis afin de déterminer, d'évaluer, d'atténuer et de surveiller de manière efficace et sur une base régulière les risques mis au jour relativement aux</p>	<p>Un cadre d'évaluation du risque lié aux revendications particulières sera mis sur pied et intégré dans le cadre d'évaluation du risque organisationnel. Il englobera les éléments propres au processus de règlement des revendications particulières, par exemple les répercussions liées au Tribunal des revendications particulières, les restrictions budgétaires et les contraintes liées aux ressources humaines. De plus, l'évaluation du risque tiendra compte des répercussions positives que le règlement d'une revendication a sur les autres activités ministérielles,</p>	<p>Sous-ministre adjoint principal du Secteur des traités et du gouvernement autochtone</p>	<p>30 septembre 2013</p>

Recommandations	Réponse/mesures de la direction	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
revendications particulières.	notamment les négociations sur l'autonomie gouvernementale et la négociation de traités.		
<p>3. Le sous-ministre adjoint principal du Secteur des traités et du gouvernement autochtone devrait revoir les systèmes existants, évaluer les caractéristiques et la fonctionnalité de ceux-ci en fonction de systèmes actuellement disponibles sur le marché et examiner le ratio coût-avantages d'une centralisation des systèmes et bases de données de gestion des revendications.</p>	<p>La base de données de la Direction générale des revendications particulières est un système en ligne national qui a été conçu pour suivre l'évolution du traitement des revendications particulières, de leur réception jusqu'au règlement, et pour produire divers rapports préétablis. Cette base de données sert principalement à produire des rapports, mais elle représente également un outil des plus utiles pour calculer le passif éventuel des revendications.</p> <p>Il existe cependant d'autres systèmes de gestion et bases de données qui continuent de remplir différentes fonctions dans la gestion du Processus de règlement des revendications particulières.</p> <p>Le SMA principal, Secteur des traités et du gouvernement autochtone, procédera à un examen et à une évaluation de tous ces outils et étudiera les avantages de centraliser les systèmes d'information d'une manière qui soit rentable et efficace du point de vue de l'utilisation des ressources, tout en tenant compte des différences requises au niveau de l'usage et des fonctions.</p>	Sous-ministre adjoint principal du Secteur des traités et du gouvernement autochtone	Mars 2013
<p>4. Le sous-ministre adjoint principal du Secteur des traités et du gouvernement autochtone devrait mettre en œuvre un système de classement centralisé et/ou un protocole de documentation, dans le cadre desquels un</p>	<p>Un examen des pratiques de gestion de l'information au sein de la Direction générale des revendications particulières est en cours. Les premières constatations indiquent que les dossiers sont divisés en 2 catégories : Recherche et Négociations; ils sont entreposés à divers endroits à l'AC et</p>	Sous-ministre adjoint principal du Secteur des traités et du gouvernement autochtone	Mars 2013

Recommandations	Réponse/mesures de la direction	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>dossier de référence (ensemble complet des principaux documents) est ouvert, utilisé de façon systématique et facilement accessible, afin de garantir l'accessibilité et l'exhaustivité de la documentation clé.</p>	<p>en C.-B. et dans différents formats, électroniques (SGGID) et imprimés, ce qui nuit à la récupération rapide du dossier complet relatif à une revendication. De plus, il a été constaté que les systèmes de numérotation des dossiers actuellement utilisés par la Direction générale tant dans la RCN qu'à Vancouver ne respectent pas les normes de gestion des dossiers du gouvernement fédéral.</p> <p>La Direction générale des revendications particulières travaille avec le système de gestion des documents et des dossiers de l'entreprise (GDDE) pour résoudre ces problèmes. Un certain nombre de mesures sont en cours de mise en œuvre à la suite de ce processus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'approbation d'un projet de règles administratives établira une structure sûre et sécurisée pour la création, la mise à jour, la récupération et l'élimination de l'information. Ces règles administratives comprennent l'application de conventions relatives à la désignation des fichiers et de mécanismes de contrôle constants de l'accès aux fichiers, ainsi que la résolution des problèmes relatifs à la sécurité des documents.</li> <li>- la mise en œuvre d'un nouveau système de numérotation des dossiers, tant dans la RCN qu'à Vancouver.</li> </ul> <p>Des changements importants seront mis en œuvre pour que le SGGID soit intégré dans le processus opérationnel au moyen de courriels, de systèmes de numérotation des dossiers et des sauvegardes. Le personnel devra recevoir une formation.</p>		



## Annexe A : Critères de vérification

Un plan de vérification a été élaboré selon une approche axée sur les principaux risques menaçant l'atteinte des objectifs et des résultats attendus du PRP. Parmi les principales techniques utilisées pour définir les principaux risques, on compte des entrevues avec les directeurs et les principaux intervenants, de même qu'un examen de la documentation. Des liens ont été établis entre les risques clés et les principaux processus et pratiques d'AADNC prévus pour atténuer ces risques. Les données ont par la suite servi à déterminer les critères de vérification afin d'appuyer les objectifs et la portée de la vérification.

<b>Critères de vérification</b>	
<b>Gouvernance</b>	
1.1	Des organismes de surveillance sont créés pour mesurer l'efficacité et l'efficience du PRP.
1.2	La DGRP d'AADNC a clairement défini et communiqué des orientations stratégiques et des objectifs stratégiques, qui s'harmonisent à son mandat.
1.3	La DGRP d'AADNC a mis en place des plans et des objectifs opérationnels visant l'atteinte de ses objectifs stratégiques.
1.4	L'environnement interne et externe est surveillé par la DGRP d'AADNC pour recueillir de l'information signalant la nécessité de réévaluer les objectifs, les politiques ou l'environnement de contrôle.
1.5	L'organisme de surveillance reçoit des données suffisantes, complètes, pertinentes et exactes.
1.6	Il existe des canaux de communication entre la DGRP d'AADNC, le Comité d'examen préliminaire, le ministère de la Justice, le Tribunal des revendications particulières, le Comité consultatif des revendications et les Services de médiation afin d'appuyer l'identification, la prestation et la gestion du changement des services de la DGRP d'AADNC en appui au PRP.
1.7	La DGRP d'AADNC s'appuie, lorsque c'est approprié, sur des possibilités de collaboration afin d'améliorer les services de soutien.
<b>Gestion du risque</b>	
2.1	La DGRP d'AADNC dispose d'une approche de gestion du risque documentée.
2.2	La DGRP d'AADNC évalue les risques cernés.
2.3	La DGRP d'AADNC tient compte de façon formelle de ces risques.
<b>Contrôles efficaces du traitement des revendications</b>	
3.1	Il existe des canaux de communication entre la DGRP d'AADNC, les auteurs des revendications et les autres intervenants externes.
3.2	La planification stratégique et opérationnelle est fondée sur la rétroaction provenant des demandeurs, des auteurs des revendications, de la DGRP d'AADNC, des comités, du ministère de la Justice, du Tribunal des revendications particulières, du Comité consultatif des revendications et des Services de médiation.
3.3	Les activités, le calendrier et les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs sont intégrés dans le budget.
3.4	Les politiques et pouvoirs en matière de gestion financière sont conçus de manière à réduire les risques financiers et sont communiqués.

3.5	La conformité aux lois, politiques et pouvoirs en matière de gestion financière fait l'objet d'une surveillance régulière.
3.6	La direction a créé des processus d'élaboration et de gestion des ententes et des marchés avec des tiers.
3.7	La DGRP d'AADNC a défini des mesures de rendement appropriées en lien avec les résultats prévus.
3.8	La DGRP d'AADNC surveille le rendement réel au regard des résultats planifiés et rectifie le tir selon les besoins.
<b>Contrôles efficaces du traitement des revendications</b>	
4.1	Il existe des canaux de communication entre la DGRP d'AADNC, les comités, le ministre et les auteurs des revendications.
4.2	Les pouvoirs, responsabilités et obligations de rendre des comptes de la DGRP d'AADNC sont clairs et bien communiqués.
4.3	La planification stratégique et opérationnelle de même que les modifications apportées au soutien aux services sont fondées sur les commentaires de la DGRP d'AADNC.
4.4	La DGRP d'AADNC fournit à ses employés les outils, les ressources, les données et la formation nécessaires afin qu'ils puissent s'acquitter de leurs responsabilités.
4.5	Le niveau de service de TI est prévu et géré de façon à permettre l'harmonisation des principaux services de TI avec les besoins de la DGRP d'AADNC.
4.6	Un budget est établi en temps opportun, de façon suffisamment détaillée. Les prévisions font l'objet d'un suivi régulier.
4.7	Les prévisions font l'objet d'un suivi régulier.
4.8	La planification des ressources humaines est en concordance avec la planification stratégique et opérationnelle.
4.9	La DGRP d'AADNC a défini les résultats planifiés liés aux objectifs opérationnels.
4.10	La DGRP d'AADNC a défini des mesures de rendement appropriées en fonction des résultats planifiés.
4.11	La DGRP d'AADNC fait le suivi du rendement réel au regard des résultats planifiés et rectifie le tir au besoin.