



Affaires autochtones et Développement du Nord Canada

Rapport de vérification interne

Vérification du soutien d'AADNC au processus d'évaluation indépendant

Préparé par la

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

Projet n° 02-14

Novembre 2014

TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES	1
RÉSUMÉ	2
1. CONTEXTE	5
1.1. INTRODUCTION	5
1.2. PROCESSUS D'ÉVALUATION INDÉPENDANT	5
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	6
3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE	7
4. CONCLUSION	7
5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	7
5.1. AADNC – OPÉRATIONS DE LA CONVENTION DE RÈGLEMENT	8
5.2. SECRÉTARIAT D'ADJUDICATION DES PENSIONNATS INDIENS	15
5.3. AADNC – SERVICES MINISTÉRIELS	20
6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	24
ANNEXE A – CRITÈRES DE VÉRIFICATION	28
ANNEXE B : POLITIQUES ET DIRECTIVES PERTINENTES.....	29

ACRONYMES

AADNC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
AIL	Analyste de l'information sur les litiges
ARN	Analyse et recherche nationale
CGE	Conseil de gestion de l'effectif
CRRPI	Convention de règlement relative aux pensionnats indiens
DGOGR	Direction générale des opérations de la Convention de règlement
DGSRHMT	Direction générale des services des ressources humaines et du milieu de travail
GR	Gestionnaire de la résolution
JUS	Ministère de la Justice
PEI	Processus d'évaluation indépendant
PI	Pensionnats indiens
SAPI	Secrétariat d'adjudication des pensionnats indiens
SRAI	Secteur de la résolution et des affaires individuelles
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

RÉSUMÉ

Contexte

Une vérification de l'appui d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) à l'égard du processus d'évaluation indépendant est prévue dans le Plan de vérification axé sur le risque de 2014-2015 à 2016-2017 d'AADNC, que le sous-ministre a approuvé le 6 février 2014. Cette vérification a été jugée hautement prioritaire en raison de l'obligation financière qu'elle représente pour le Ministère et des risques pouvant découler du traitement d'un nombre insuffisant de réclamations, ce qui serait contraire à la Convention de règlement relative aux pensionnats indiens (CRRPI).

Le Processus d'évaluation indépendant (PEI) est un processus extrajudiciaire, non accusatoire et axé sur le demandeur qui vise à traiter les réclamations concernant des sévices sexuels, des sévices physiques graves et d'autres actes fautifs vécus dans les pensionnats indiens (PI). La CRRPI, qui constitue le plus important règlement de recours collectif de l'histoire du Canada, a pour objet d'apporter une solution juste et durable aux séquelles laissées par les PI.

En ce qui a trait au PEI, la Direction générale des opérations de la Convention de règlement (DGOCR) dans le Secteur de la résolution et des affaires individuelles (SRAI) d'AADNC a la responsabilité de représenter le Canada lors d'audiences, de négocier des règlements sans audience, d'effectuer les recherches nécessaires et de payer les règlements. Le Secrétariat d'adjudication des pensionnats indiens (SAPI ou Secrétariat) est un organisme indépendant et autonome relevant d'AADNC. Le Secrétariat a pour mandat de mettre en œuvre et d'administrer de façon indépendante, objective et impartiale le PEI, sous la direction de l'adjudicateur en chef.

Objectif et portée de la vérification

L'objectif de la vérification consistait à évaluer l'efficacité et l'efficience du cadre de contrôle de gestion appliqué au sein du SAPI et d'AADNC afin de soutenir le PEI. Plus précisément, la vérification a évalué les éléments suivants :

- il existe des contrôles de gestion efficaces contribuant à assurer l'efficacité et l'efficience des services de soutien offerts par le SAPI et AADNC au PEI;
- il existe des contrôles contribuant à l'efficacité et à l'efficience de la gouvernance et de la gestion en ce qui concerne la réduction des opérations du SAPI et d'AADNC tout en assurant le maintien de services de soutien en continu au PEI.

La vérification portait notamment sur les responsabilités d'AADNC¹ et du SAPI en ce qui a trait au soutien du PEI. Elle visait la période s'échelonnant du 1^{er} avril 2013 au 31 mai 2014 et comprenait une évaluation des pratiques de gestion et des contrôles en place en vue de soutenir le PEI. La portée de la vérification a été établie dans l'objectif de respecter le PEI et

¹ Le soutien provient directement du Secteur de la résolution et des affaires individuelles – Opérations de la Convention de règlement et des services ministériels d'AADNC, par l'entremise du Secteur du dirigeant principal des finances (approvisionnement et GI-TI) et de la Direction générale des services des ressources humaines et du milieu de travail.

l'indépendance du SAPI par rapport à AADNC/au Canada, un défenseur dans le PEI. Ainsi, la vérification ne portait pas sur les volets du PEI relevant de l'adjudicateur en chef ni sur les contrôles de gestion du SAPI se rapportant au traitement des revendications dans le cadre du PEI et ne comportait pas d'évaluation des décisions prises par des adjudicateurs indépendants.

Énoncé de conformité

La présente 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.

Points forts observés

Dans l'objectif d'appuyer le PEI, le SAPI a élaboré un outil de planification des ressources afin de terminer la planification opérationnelle annuelle de la dotation et des exigences financières. Cet outil sert à déterminer les activités prévues, la charge de travail et les résultats. En fonction de chaque activité prévue, chacune des unités du SAPI prévoit les mesures de dotation nécessaires et le budget salarial connexe ainsi que le budget de fonctionnement et d'entretien. D'autres détails associent les différents membres du personnel à l'objectif stratégique auquel contribueront les différentes activités. La vérification a mené à la conclusion qu'il s'agissait d'une bonne pratique et la direction a souligné que ce nouvel outil sera utilisé aux fins de la planification en 2014-2015 et au cours des exercices subséquents.

Conclusion

Dans l'ensemble, la vérification a révélé que les pratiques de contrôle liées aux mesures de soutien du PEI appliquées par AADNC et le SAPI sont efficaces et adéquates. Certaines possibilités d'amélioration ont été relevées pour renforcer les pratiques de gestion dans les domaines suivants : compréhension commune des rôles et des responsabilités en vue de soutenir les opérations de dotation en personnel; gestion du risque; traitement uniforme des réclamations.

Recommandations

L'équipe de vérification a cerné les domaines dans lesquels les pratiques et les processus de contrôle pourraient être améliorés, et elle a formulé les recommandations ci-dessous.

1. L'équipe de vérification recommande au sous-ministre adjoint du Secteur de la résolution et des affaires individuelles (SRAI) de mettre en œuvre un cadre de gestion du risque officiel pour la Direction générale des opérations de la Convention de règlement. Cette mesure pourrait être intégrée au processus de planification des Opérations de la Convention de règlement afin de déterminer, d'évaluer et de surveiller les risques les plus importants empêchant ou limitant le soutien efficace du Processus d'évaluation indépendant.

2. L'équipe de vérification recommande au sous-ministre adjoint du Secteur de la résolution et des affaires individuelles de miser sur les résultats du processus de « cartographie de la chaîne de valeur » afin de trouver des occasions d'harmoniser les processus et les procédures du PEI des différents groupes de la Direction générale des opérations de la Convention de règlement et de relever les pratiques exemplaires qui devraient être appliquées de façon uniforme dans l'ensemble de la Direction générale.
3. L'équipe de vérification recommande au directeur exécutif du Secrétariat d'adjudication des pensionnats indiens de poursuivre le développement du processus de gestion du risque grâce à la prestation d'une formation sur la gestion du risque et à l'intégration de processus officiels de détermination et d'évaluation des risques au sein des unités. Il est possible d'intégrer efficacement cette mesure au processus de planification annuelle d'affectation des ressources, de la surveiller afin de réagir régulièrement à l'évolution des risques et de s'en servir dans le cadre de la prise de décisions.
4. L'équipe de vérification recommande au directeur général de la Direction générale des services des ressources humaines et du milieu de travail (DGSRHMT), au directeur exécutif du SAPI et au sous-ministre adjoint du SRAI de négocier et de mettre en œuvre une entente officielle, comme un protocole d'entente, en ce qui concerne les services de soutien des RH fournis par la DGSRHMT. Cette entente permettrait de clarifier les rôles, les responsabilités et les normes de services régissant la dotation en personnel ainsi que la latitude du PEI en matière de dotation.

Réponse de la direction

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

1. CONTEXTE

1.1. Introduction

Une vérification de l'appui d'AADNC à l'égard du processus d'évaluation indépendant est prévue dans le Plan de vérification axé sur le risque de 2014-2015 à 2016-2017 d'AADNC, que le sous-ministre a approuvé le 6 février 2014. Cette vérification a été jugée hautement prioritaire en raison de l'obligation financière qu'elle représente pour le Ministère et des risques pouvant découler du traitement d'un nombre insuffisant de réclamations, ce qui serait contraire à la Convention de règlement relative aux pensionnats indiens.

1.2. Processus d'évaluation indépendant

Le Processus d'évaluation indépendant (PEI) est un processus extrajudiciaire, non accusatoire et axé sur le demandeur qui vise à traiter les réclamations concernant des sévices sexuels, des sévices physiques graves et d'autres actes fautifs vécus dans les pensionnats indiens). La Convention de règlement relative aux pensionnats indiens (CRPI), qui constitue le plus important règlement de recours collectif de l'histoire du Canada, a pour objet d'apporter une solution juste et durable aux séquelles laissées par les pensionnats indiens. Le PEI est une composante de la CRRPI, qui comprend également le Paiement d'expérience commune (PEC), la Commission de vérité et de réconciliation, la commémoration et des mesures favorisant la guérison, comme le Programme de résolution des questions des pensionnats indiens et la création de la Fondation autochtone de guérison. Les anciens élèves des pensionnats indiens qui ont subi des sévices sexuels ou des sévices physiques graves peuvent être admissibles à une indemnité dans le cadre du PEI.

En ce qui a trait au PEI, la Direction générale des opérations de la Convention de règlement (DGO CR) dans le Secteur de la résolution et des affaires individuelles (SRAI) d'AADNC a la responsabilité de représenter le Canada lors d'audiences, de négocier des règlements sans audience, d'effectuer les recherches nécessaires et de payer les règlements. De plus, la DGO CR dirige des demandes de financement pour soutenir la mise en œuvre du PEI, représente le Canada au sein du Comité de surveillance et de son sous-comité technique et gère les directives formulées au conseiller juridique du Canada au sujet des litiges se rapportant au PEI. La DGO CR est composée des sections Règlements – région de l'Est (Ottawa) et Règlements – région de l'Ouest (Vancouver) qui appuient le PEI, et d'Analyse et recherche nationale, qui appuie le PEI (y compris le SAPI) et qui contribue au respect d'autres obligations de la CRRPI.

Le Secrétariat d'adjudication des pensionnats indiens (SAPI ou Secrétariat) est un organisme indépendant et autonome relevant d'AADNC. Le Secrétariat a pour mandat de mettre en œuvre et d'administrer de façon indépendante, objective et impartiale le Processus d'évaluation indépendant, sous la direction de l'adjudicateur en chef. Le rôle du personnel du Secrétariat consiste à élaborer et à gérer des stratégies et des opérations du PEI, y compris en ce qui concerne la réception, l'examen initial, la gestion des audiences, la gestion des relations avec la clientèle, la formulation d'une politique opérationnelle et du cadre de contrôle de la gestion financière, la gestion des ressources humaines, la gestion de l'information,

l'approvisionnement, la passation de contrats et la gestion du matériel. De plus, le Secrétariat est responsable de veiller à l'application d'une approche axée sur le demandeur, d'apporter un appui lorsque les demandeurs qui déposent une revendication se représentent eux-mêmes, d'effectuer des activités de diffusion et de mener un programme de financement sous forme de contribution pour le PEI collectif. L'adjudicateur en chef et les adjudicateurs, qui sont sous contrat, sont responsables d'évaluer de façon indépendante les réclamations des anciens élèves des pensionnats indiens et de rendre une décision.

Le PEI est entré en vigueur lors de la mise en œuvre de la Convention de règlement relative aux pensionnats indiens le 19 septembre 2007. Selon la Convention de règlement, la date limite pour soumettre une demande au titre du PEI est le 19 septembre 2012. Sous réserve de l'approbation d'un tribunal, les demandes présentées au titre du PEI après cette date seront rejetées, conformément à la Convention.

La gouvernance et la surveillance du PEI relèvent d'un Comité de surveillance représentant « toutes les parties », qui est décrit dans la Convention de règlement (alinéa III r. de l'annexe D). La Convention de règlement prévoit que le Comité « sera composé d'un président indépendant et de huit membres, deux représentant les intérêts de chacun des groupes suivants : les anciens élèves; les avocats des demandeurs; les Églises; le gouvernement ».

2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

2.1. Objectif de la vérification

L'objectif de la vérification consistait à évaluer l'efficacité et l'efficience du cadre de contrôle de gestion appliqué au sein du SAPI et d'AADNC afin de soutenir le PEI. Plus précisément, la vérification a évalué les éléments suivants :

- il existe des contrôles de gestion efficaces contribuant à assurer l'efficacité et l'efficience des services de soutien offerts par le SAPI et AADNC au PEI;
- il existe des contrôles contribuant à l'efficacité et à l'efficience de la gouvernance et de la gestion en ce qui concerne la réduction des opérations du SAPI et d'AADNC tout en assurant le maintien de services de soutien en continu au PEI.

2.2. Portée de la vérification

La vérification portait notamment sur les responsabilités d'AADNC² et du SAPI en ce qui a trait au soutien du PEI. Elle visait la période s'échelonnant du 1^{er} avril 2013 au 31 mai 2014 et comprenait une évaluation des pratiques de gestion et des contrôles en place en vue de soutenir le PEI. La portée de la vérification a été établie dans l'objectif de respecter le PEI et l'indépendance du SAPI par rapport à AADNC/au Canada, un défendeur dans le PEI. Ainsi, la vérification ne portait pas sur les volets du PEI relevant de l'adjudicateur en chef ni sur les contrôles de gestion du SAPI se rapportant au traitement des revendications dans le cadre du PEI et ne comportait pas d'évaluation des décisions prises par des adjudicateurs

² Le soutien provient directement du Secteur de la résolution et des affaires individuelles – Opérations de la Convention de règlement et des services ministériels d'AADNC, par l'entremise du Secteur du dirigeant principal des finances (approvisionnement et GI-TI) et de la Direction générale des services des ressources humaines et du milieu de travail.

indépendants. La portée de la vérification ne comportait pas d'évaluation des dossiers des revendications par l'entremise du processus de gestion des revendications du SAPI. Cette décision a été prise à l'issue de discussions avec la direction du SAPI et le conseiller juridique du Secteur de la vérification et de l'évaluation. Il a été déterminé que la majorité de ces politiques et de ces procédures relevait de l'adjudicateur en chef et qu'il était inapproprié qu'elles fassent l'objet d'une vérification de la part d'AADNC (une partie au PEI).

3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE

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

Le plan de vérification a été élaboré à l'aide d'une approche axée sur les risques grâce à laquelle les principaux risques auxquels sont confrontés AADNC et le SAPI ont été cernés au moyen d'entrevues avec la direction et d'un examen de la documentation. Les principaux risques ont ensuite été liés aux processus, pratiques et politiques clés en matière de contrôle, de gestion des risques et de gouvernance qui ont été mis en place à AADNC et au SAPI dans le but d'atténuer les risques cernés. Cette information a finalement été utilisée pour déterminer les objectifs, la portée et les critères de la vérification.

Les critères de vérification définissent les normes par rapport auxquelles les pratiques, les processus et les procédures en matière de contrôle, de gestion des risques et de gouvernance d'AADNC et du SAPI ont été évalués. Ces critères sont exprimés sous forme d'attentes raisonnables à l'égard des pratiques et des processus cernés pour obtenir les résultats escomptés. L'objectif de la vérification est associé aux critères de vérification (appendice A) qui ont été élaborés conformément aux « Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes » (mars 2011) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada).

4. CONCLUSION

Dans l'ensemble, la vérification a révélé que les pratiques de contrôle liées au soutien d'AADNC et du SAPI à l'égard du PEI sont efficaces et adéquates. Certaines possibilités d'amélioration ont été relevées pour renforcer les pratiques de gestion dans les domaines suivants : compréhension commune des rôles et des responsabilités en vue de soutenir les opérations de dotation en personnel; gestion du risque; traitement uniforme des réclamations.

5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

À partir de divers éléments de preuve recueillis lors de l'examen des documents et des systèmes, des analyses et des entrevues, l'équipe de vérification a évalué chacun des critères de vérification et en a tiré des conclusions. En cas de différence importante entre le critère de vérification et la pratique observée, le risque associé à l'écart était évalué pour tirer une conclusion et formuler des recommandations d'améliorations.

Les résultats de la vérification sont présentés séparément pour AADNC (DGOOCR), le SAPI et AADNC-Services ministériels, et sont classés par critère de vérification.

5.1. AADNC – Opérations de la Convention de règlement

La présente section résume les résultats de la vérification, les conclusions et les recommandations s'appliquant précisément à la Direction générale des opérations de la Convention de règlement d'AADNC.

5.1.1 Gouvernance, surveillance et orientation stratégique

La vérification prévoyait l'établissement de mécanismes de gouvernance et d'organismes de surveillance efficaces dont le mandat est énoncé clairement. Elle prévoyait également que la direction aurait clairement défini l'orientation stratégique des organisations, s'harmonisant avec les objectifs du PEI, et qu'elle l'aurait communiquée.

La vérification a permis de noter qu'AADNC participe au Comité de surveillance du PEI représentant toutes les parties (décrit à la section 1.2).

AADNC a établi un Comité des opérations de la Convention de règlement relative aux pensionnats indiens, dont le mandat préliminaire (10 janvier 2010) consistait à assurer la gouvernance de toutes les questions administratives et de tous les risques de la Convention de règlement relative aux pensionnats indiens. Ce comité est présidé par le directeur général de la DGOOCR et est composé de représentants d'AADNC, du SAPI, du ministère de la Justice et de l'organisme de surveillance des décisions judiciaires (recours collectifs de Crawford) et de Service Canada.

La direction de la DGOOCR a souligné que le Comité de gestion des revendications au titre du PEI, coprésidé par le directeur général de la DGOOCR et par le directeur des Services juridiques, sert à déterminer les activités d'AADNC et du ministère de la Justice et agit à titre de représentant du Canada dans le cadre du PEI.

Pour contribuer à la communication de son orientation stratégique, la direction de la DGOOCR réalise des plans d'activités dans le cadre du plan d'ensemble du SRAI annuellement. La DGOOCR a instauré des activités fondamentales, dont les suivantes : transmission de tous les documents obligatoires; participation aux audiences; négociation de règlements; traitement des paiements au titre du PEI. La planification annuelle des ressources (humaines et financières) tient compte du nombre d'audiences prévues par année, selon les renseignements fournis par le SAPI (p. ex. 4 500 audiences prévues en 2013-2014).

La vérification a mené à la conclusion que les mécanismes de gouvernance et les organismes de surveillance étaient en place et adéquats.

5.1.2 Responsabilisation

La vérification prévoyait que la direction aurait clairement établi et communiqué la responsabilisation organisationnelle et individuelle concernant les services appuyant le PEI, y compris les responsabilités et les attentes en matière de rendement dont les gestionnaires et les superviseurs sont responsables. Ces attentes devraient être définies officiellement et communiquées clairement. De plus, il faudrait établir des descriptions de travail ou des ententes de rendement, ou les deux, et en assurer l'application.

La vérification a permis de noter que les membres du personnel préparent les plans de gestion du rendement des employés au début de l'année afin de fixer les objectifs annuels en fonction desquels ils seront évalués. Ces objectifs annuels sont fixés conformément aux directives fournies par la direction. La vérification a examiné les directives fournies pour les postes d'analyste de l'information sur les litiges et de gestionnaire de la résolution. Ces directives comprennent l'objectif stratégique ainsi que des exemples d'objectifs de travail et d'indicateurs de rendement pour fixer des objectifs individuels s'harmonisant avec les objectifs de la DGOOCR, conformément au plan d'activités annuel du SRAI.

La vérification a mené à la conclusion que les pratiques en matière de responsabilisation sont adéquates et efficaces.

5.1.3 Résultats et rendement

La vérification prévoyait que la direction aurait établi et surveillé des indicateurs de rendement appropriés s'harmonisant avec les objectifs appuyant le PEI.

La vérification a permis de noter que les résultats et le rendement appuyant le PEI sont déclarés dans le rapport du tableau de bord du PEI, qui comprend toutes les étapes du PEI, c'est-à-dire la réception des revendications, la collecte de documents auprès du demandeur et du Canada, la négociation de règlements, les audiences offertes et tenues, puis le paiement associé à la revendication. Ce rapport est le fruit de la collaboration entre la DGOOCR, le SAPI et Crawford (organisme de surveillance des décisions judiciaires), qui sont responsables de produire des déclarations sur les étapes du PEI auxquelles ils contribuent.

La DGOOCR produit également un rapport trimestriel sur les progrès réalisés en ce qui a trait aux principales activités appuyant le PEI, dont la transmission des documents obligatoires du Canada, la recherche des auteurs allégués et la communication avec ceux-ci, la gestion des cas, la participation aux audiences, la négociation de règlements et le traitement de paiements au titre du PEI. En outre, par l'entremise du Rapport ministériel sur le rendement, le ministère informe les membres du Parlement des principales activités du PEI.

La vérification a mené à la conclusion que la direction détermine et surveille les mesures du rendement de façon adéquate et efficace.

5.1.4 Ressources humaines – Formation et outils

La vérification prévoyait que la direction aurait mis la formation, les ressources, les directives et les outils appropriés à la disposition du personnel responsable d'offrir des services de soutien au PEI.

La direction offre au personnel une formation technique et une formation de soutien. La formation technique est axée sur les processus en place pour soutenir le PEI (y compris les manuels et les modules de formation sur le PEI) et sur l'orientation au sein du Ministère, au besoin, pour les personnes nouvellement embauchées au sein du gouvernement fédéral ou d'AADNC. Le Parcours d'apprentissage à AADNC compte un certain nombre de formations d'orientation (obligatoires et recommandées) dispensées par AADNC et par l'École de la fonction publique du Canada. La direction a souligné que l'approche relative à la formation technique a été élaborée au niveau du personnel grâce à différentes associations des moyens suivants : apprentissage pratique; observation au poste de travail; observation d'audiences; vérifications à des fins de contrôle de la qualité. La vérification a relevé les approches de formation précises énoncées ci-dessous.

- Commis (p. ex. CR4) : L'observation au poste de travail, soit l'une des principales méthodes utilisées, s'appuie sur un manuel de l'employé, une description de travail et une séance initiale d'information sur le PEI.
- Analyste de l'information sur les litiges (p. ex. EC 3) : Les gestionnaires de la résolution offrent aux nouveaux analystes de l'information sur les litiges (AIL) une formation initiale ainsi que des services d'encadrement et de soutien offerts par un AIL d'expérience.
- Gestionnaire de la résolution (p. ex. EC 5) : La formation des titulaires de ce poste est la plus officialisée de toutes, car ceux-ci représentent le Canada au cours des audiences. Cette formation comprend les modules de formation obligatoires 101 et 201 sur le PEI ainsi qu'une période d'observation de trois à quatre mois au cours de laquelle le gestionnaire de la résolution, observé pendant les audiences, reçoit des commentaires et de l'encadrement.
- Les membres du personnel ont accès à de la formation et à des outils pour les aider à utiliser les systèmes d'information, comme AURELI et GroupWise. La direction a souligné qu'il existe un protocole destiné à migrer dans AURELI les documents se rapportant précisément aux revendications au titre du PEI qui ont été enregistrés dans GroupWise en prévision de la transition du système de courrier électronique vers Microsoft Outlook. Les dossiers généraux du PEI seront migrés vers le SGGID.

Parmi les autres outils offerts, mentionnons Sharepoint et les séances d'échange de connaissances. Sharepoint est un outil de gestion des connaissances employé par le ministère de la Justice auquel la DGOOCR a accès à titre de référence. Des conférences téléphoniques sont organisées chaque mois (conférence téléphonique des représentants du Canada) pour offrir au ministère de la Justice et aux gestionnaires de la résolution de la DGOOCR l'occasion de discuter des pratiques exemplaires et d'échanger des connaissances.

La direction a aussi relevé l'existence d'un comité responsable de l'examen des processus et des outils (opérations réciproques).

La formation de soutien comprend une formation axée sur le bien-être qui est offerte aux membres du personnel pour les aider à surmonter le traumatisme indirect dont ils peuvent souffrir après avoir appris des détails sur les mauvais traitements allégués par les demandeurs. Cette formation est offerte depuis 2008 et a été révisée en 2014 pour être axée sur la résilience.

La vérification a mené à la conclusion que les formations et les outils sont en place et adéquats.

5.1.5 Planification de l'achèvement du PEI

La vérification prévoyait que la direction aurait clairement établi et communiqué les plans visant à offrir des services de soutien au PEI pendant la période de réduction des opérations, et qu'elle aurait ainsi déterminé les objectifs de l'organisation, les priorités, les risques, les systèmes et le personnel requis pour contribuer à l'achèvement du PEI pendant la période de réduction des opérations.

La planification de la période de réduction des opérations du PEI a été marquée par les éléments suivants :

- dans le cadre de l'élaboration d'un plan de transition, la DGOOCR a récemment effectué une cartographie de la chaîne de valeur, s'inscrivant dans le processus de planification de la transition, afin de réduire les opérations pendant la période s'échelonnant de 2014-2015 à 2019-2020. La DGOOCR a également lancé un processus de gestion des ressources humaines dans le cadre du processus de transition visera à harmoniser les ressources en fonction de l'évolution des besoins organisationnels;
- la direction a souligné qu'on travaille actuellement à la préparation d'une proposition visant à fournir du financement pour la période s'échelonnant de 2015-2016 à 2019-2020;
- un rapport trimestriel de l'exercice 2013-2014 comportait un engagement consistant à contribuer à l'élaboration d'une stratégie d'achèvement émanant du Secrétariat qui a été examinée dans le cadre de la vérification. La direction a souligné que cette contribution comprenait l'articulation du rôle et des engagements généraux de la DGOOCR.

La vérification a mené à la conclusion que la planification de l'achèvement du PEI est en place et adéquate.

5.1.6 Gestion du risque

La vérification prévoyait l'existence de mécanismes adéquats de gestion du risque liés adéquatement aux objectifs du PEI, y compris la détermination des risques pouvant avoir une incidence sur l'atteinte des objectifs de la DGOOCR ou empêcher l'atteinte de ces objectifs, l'évaluation de la possibilité que ces risques se concrétisent, l'évaluation de leurs répercussions et leur surveillance continue.

La Direction générale des opérations de la Convention de règlement (DGOOCR) fait partie du Secteur de la résolution et des affaires individuelles (SRAI). Ainsi, la planification et les rapports de la DGOOCR sont inclus dans les rapports trimestriels et le plan d'activités du SRAI en général. La vérification a souligné la détermination des risques et de leurs stratégies d'atténuation dans les rapports trimestriels et le plan d'activités du SRAI. Cependant, la vérification a révélé qu'il n'existe pas de cadre officiel et exhaustif de gestion du risque au sein de la DGOOCR destiné à gérer le soutien accordé au PEI.

La gestion du risque est un élément important de tout projet d'envergure comme le PEI et elle peut constituer un outil efficace pour contribuer à l'établissement des priorités et à la prise de décisions sur l'affectation des ressources dans l'objectif d'atteindre les objectifs stratégiques et d'accomplir le mandat. Elle comprendrait une analyse du contexte interne et externe visant à cerner d'autres risques pouvant avoir une incidence sur la capacité de la DGOOCR à apporter le soutien nécessaire au PEI. Un exemple de la détermination des risques a été relevé au cours d'un exercice de schématisation des processus opérationnels effectué récemment : « [traduction] Dans le pire des cas, la charge de travail de la DGOOCR augmenterait, la DGOOCR perdrait son expertise spécialisée et ses systèmes opérationnels commenceraient à faire défaut. » La direction a relevé d'autres risques éventuels, y compris celui que des litiges émanent de la CRRPI, y compris en ce qui concerne des demandes au titre du PEI ou de l'article 12³, de sorte qu'il faudrait redoubler d'effort pour apporter du soutien après la période de réduction des opérations ciblée. Les pratiques actuelles de détermination des risques pourraient être améliorées pour cerner d'autres risques importants pouvant entraîner des répercussions sur la DGOOCR et sur sa capacité à soutenir le PEI jusqu'à son achèvement. Les risques énumérés devraient être évalués en fonction de leurs répercussions et de la possibilité qu'ils se concrétisent, et les plus importants devraient faire l'objet d'une surveillance au fil du temps. Ce processus pourrait s'inscrire dans le processus annuel de planification des activités.

Recommandation

1. L'équipe de vérification recommande au sous-ministre adjoint du Secteur de la résolution et des affaires individuelles (SRAI) de mettre en œuvre un cadre de gestion du risque officiel pour la Direction générale des opérations de la Convention de règlement. Cette mesure pourrait être intégrée au processus de planification des Opérations de la Convention de règlement afin de déterminer, d'évaluer et de surveiller les risques les plus importants empêchant ou limitant le soutien efficace du Processus d'évaluation indépendant.

5.1.7 Gérance du processus

La vérification prévoyait que les processus et les procédures seraient clairement établis et consignés de façon officielle afin de fournir des directives claires et une gérance dans l'application des procédures opérationnelles en place pour assurer le respect des

³ L'article 12 de la CRRPI établit un critère visant à déterminer si un établissement devrait être considéré comme un pensionnat indien.

responsabilités du Canada tout au long du processus relatif aux revendications, de leur réception au versement du paiement.

Évaluation du traitement des revendications

Dans l'objectif d'évaluer l'efficacité de la DGOOCR relativement à ses principaux contrôles du processus de gestion des revendications, vingt (20) revendications ont été sélectionnées dans le cadre de la vérification afin d'examiner les jalons et les approbations d'importance. Quatre d'entre elles étaient des règlements négociés (processus des règlements négociés) directement entre le demandeur, l'avocat de celui-ci et le Canada (représenté par la DGOOCR ou le ministère de la Justice). Les revendications sélectionnées ont été réparties à parts égales entre les sections Règlements – région de l'Est (Ottawa) et Règlements – région de l'Ouest (Vancouver). D'après les résultats de l'évaluation, la vérification a conclu que les principaux contrôles fonctionnaient généralement comme prévu : revendications confiées au personnel approprié; réalisation d'examens et approbations aux différentes étapes du processus; prise de décisions importantes et collecte de documents d'analyse, puis communication de ceux-ci; approbation adéquate des paiements (article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*) bien établis en fonction du montant de l'indemnité négociée ou jugée.

L'évaluation des revendications portait également sur différentes normes de service qu'applique la DGOOCR pour gérer ses processus. Parmi ces normes de service, certaines sont énoncées dans le CRRPI, certaines ont été établies par la DGOOCR et le SAPI (par l'entremise de discussions du Comité de surveillance) et d'autres constituent des normes internes. Les paragraphes suivants résument les résultats de l'évaluation des normes de service.

- Les documents obligatoires du Canada sont fournis au SAPI dans un délai de 165 jours. La vérification a permis de découvrir 3 situations dans lesquelles les documents obligatoires n'ont pas été fournis dans le délai prévu dans la norme de service, soit 165 jours. Dans ces trois situations, il était noté dans AURELI que le retard était attribuable à des questions liées à la recherche de la personne mise en cause.
- Après la réception d'une décision, le Canada dispose de 30 jours pour demander un examen. Les gestionnaires de la résolution de la DGOOCR ont examiné la décision et ont formulé une recommandation consistant à faire examiner la décision ou à l'accepter telle quelle. La vérification a révélé que toutes les revendications ont été examinées par le représentant du Canada (DGOOCR ou ministère de la Justice), qui déterminait s'il était recommandé ou non d'examiner une décision.
- Selon la norme de service relative au paiement des revendications qu'applique la DGOOCR, le paiement doit être versé dans les 50 jours suivant la réception de la décision de la part du SAPI. L'objectif d'AADNC pour cette norme de service consiste à verser le paiement dans un délai de 50 jours 80 % du temps. La vérification a relevé 4 situations (sur 20) où le paiement a été traité largement après le délai de 50 jours prévu dans la norme de service (une semaine ou plus).

À l'issue de l'examen des procédures de traitement des revendications, la vérification a souligné que les approches et les procédures appliquées au sein de la DGOOCR en vue de soutenir le PEI (c.-à-d. niveau de documentation, processus appliqué, structure de l'organisation en place) ne sont pas les mêmes dans les sections Règlements – région de l'Est et Règlements – région de l'Ouest. Les paragraphes suivants présentent des exemples de différences relevées.

- La section Règlements – région de l'Ouest utilise un fichier Excel pour effectuer le suivi des réclamations en plus d'AURELI (logiciel de suivi des revendications utilisé par la DGOOCR et le SAPI). La section Règlements – région de l'Est mise sur AURELI et sur le système de courrier électronique Groupwise pour gérer les dossiers relatifs aux revendications.
- Harmonisation du travail des analystes de l'information sur les litiges (AIL) et des gestionnaires de la résolution (GR) : les AIL et les GR font équipe dans la section Règlements – région de l'Ouest tandis que les AIL sont réunis et appuient les GR au besoin dans la section Règlements – région de l'Est.
- Méthode d'affectation des tâches : par exemple, dans la section Règlements – région de l'Ouest, c'est un commis (niveau de dotation CR4) qui procède à l'affectation du représentant du Canada (c.-à-d. GR de la DGOOCR ou du ministère de la Justice), tandis que cette tâche revient à un GR (niveau de dotation PM6) dans la section Règlements – région de l'Est.
- Dans la section Règlements – région de l'Ouest, les contrôles relatifs à la gestion des données et aux processus opérationnels, comme l'examen des documents obligatoires et les approbations, comprend des systèmes (AURELI et système de suivi) et un dossier sur le demandeur et le paiement comprenant des bordereaux d'envoi, des listes de vérification et des approbations documentées datées portant une signature ou des initiales. La section Règlements – région de l'Est, utilise AURELI pour documenter les revendications, mais n'utilise aucun dossier papier ni aucune liste de vérification.
- Dans la section Règlements – région de l'Est, les Services de première ligne partagés envoient une demande de recherche à un compte de courrier électronique générique, puis un coordonnateur de la recherche d'ARN-Est attribue à un expert-conseil contractuel la responsabilité d'effectuer la recherche. Dans la section Règlements – région de l'Ouest, les Services de première ligne partagés transmettent directement la demande à un analyste de recherche principal (ARN-Ouest), qui attribue à un chercheur contractuel la responsabilité d'effectuer la recherche.

Au fil de la réalisation du PEI et de l'évolution du volume de travail et des revendications, les différences entre les processus appliqués dans les sections Règlements – région de l'Est et Règlements – région de l'Ouest risquent d'entraîner des répercussions sur l'efficacité et l'efficience du soutien qu'accorde la DGOOCR au PEI. Il sera de plus en plus important de veiller à ce que le personnel puisse soutenir le processus national, qu'il travaille dans la région de l'Est ou de l'Ouest. La DGOOCR a effectué un exercice de schématisation des processus axé sur la mise à l'essai de la stabilité et de l'efficience des processus opérationnels pour

achever le PEI. L'harmonisation des systèmes et l'amélioration des processus figurent parmi les objectifs. Cet exercice a donné lieu à la formulation d'un certain nombre de recommandations à l'intention du personnel et de la direction de la DGOCR.

Recommandation

2. L'équipe de vérification recommande au sous-ministre adjoint du Secteur de la résolution et des affaires individuelles de miser sur les résultats du processus de « cartographie de la chaîne de valeur » afin de trouver des occasions d'harmoniser les processus et les procédures du PEI des différents groupes de la Direction générale des opérations de la Convention de règlement et de relever les pratiques exemplaires qui devraient être appliquées de façon uniforme dans l'ensemble de la Direction générale.

5.2. Secrétariat d'adjudication des pensionnats indiens

La présente section résume les résultats de la vérification, les conclusions et les recommandations s'appliquant précisément au Secrétariat d'adjudication des pensionnats indiens.

5.2.1 Orientation stratégique

La vérification prévoyait l'existence d'une orientation stratégique définie, ayant fait l'objet de communications et s'harmonisant avec le mandat de l'organisation consistant à appuyer le PEI. Elle prévoyait également l'existence de plans opérationnels clairs et ayant fait l'objet de communications axés sur l'atteinte des objectifs stratégiques.

La vérification a révélé que le SAPI a achevé un plan stratégique approuvé par le Comité exécutif le 22 mars 2013, qui comprenait les sept objectifs stratégiques suivants :

- I. traiter les revendications rapidement;
- II. veiller à appliquer une approche axée sur les demandeurs;
- III. gérer les ressources de façon efficace, efficiente et économique;
- IV. gérer l'information efficacement;
- V. offrir du soutien à l'adjudicateur en chef;
- VI. promouvoir un milieu de travail sain et le bien-être organisationnel;
- VII. achever le PEI.

Ces objectifs sont déclarés dans le plan d'activités annuel et les rapports trimestriels du SAPI. La vérification a permis de déterminer que les objectifs stratégiques servent à l'élaboration des plans opérationnels des unités.

Dans l'objectif d'appuyer le PEI, le SAPI a élaboré un outil de planification des ressources afin de terminer la planification opérationnelle annuelle de la dotation et des exigences financières. Cet outil sert à déterminer les activités prévues, la charge de travail et les résultats. En fonction de chaque activité prévue, chacune des unités individuelles du SAPI prévoit les mesures de dotation nécessaires et le budget salarial connexe ainsi que le budget de fonctionnement et d'entretien. D'autres détails associent les différents membres du personnel à l'objectif stratégique auquel contribueront les différentes activités. La vérification a mené à la conclusion qu'il s'agissait d'une bonne pratique et la direction a souligné que ce nouvel outil sera utilisé aux fins de la planification en 2014-2015 et au cours des exercices subséquents.

La vérification a mené à la conclusion que la planification stratégique et opérationnelle était adéquate et efficace.

5.2.2 Responsabilisation

La vérification prévoyait que la direction aurait clairement établi et communiqué la responsabilisation attendue en ce qui a trait aux services appuyant le PEI. Celle-ci comprend des responsabilités et des attentes en matière de rendement dont les gestionnaires et les superviseurs sont responsables. Ces attentes devraient être définies officiellement et communiquées clairement. De plus, il faudrait établir des descriptions de travail ou des ententes de rendement, ou les deux, et en assurer l'application.

Les entrevues réalisées auprès de membres de la direction ont révélé que les membres du personnel préparent les plans de gestion du rendement des employés au début de l'année afin de fixer les objectifs annuels en fonction desquels ils seront évalués. Le SAPI a donné des exemples d'objectifs de travail qui sont proposés aux membres du personnel afin que ceux-ci les examinent et les intègrent, le cas échéant, aux plans de gestion individuels des employés. La vérification comportait l'examen de différents plans de gestion du rendement des employés, dont les suivants : gestionnaire de l'adjudication, analyste en matière d'admission, ordonnancier, gestionnaire des cas. Les objectifs de travail s'harmonisent avec les objectifs du plan d'activités du SAPI et de l'unité applicable. De plus, ces objectifs de travail, qui s'harmonisent également avec les principales activités relatives aux objectifs stratégiques, ont été communiqués, sont compris et appellent à la responsabilisation.

La vérification a mené à la conclusion que les mécanismes en matière de responsabilisation sont adéquats et efficaces.

5.2.3 Gérance du processus

La vérification prévoyait que les procédures opérationnelles seraient consignées et qu'il existerait des directives claires et des outils connexes pour veiller à ce que les services de soutien du PEI soient fournis efficacement. La vérification prévoyait également l'amélioration du processus en ce qui a trait aux services de soutien du PEI au fil du temps.

Les services de soutien du PEI offerts par le SAPI sont consignés et fournissent des directives sur les procédures et les processus opérationnels. Voici des exemples relevés :

- l'organigramme du processus relatif au PEI est établi pour donner une vue d'ensemble des étapes du processus et est utilisé dans le cadre de l'intégration du personnel nouvellement embauché;
- l'Unité de service à la clientèle fournit des guides destinés pour aider le personnel responsable à venir en aide aux demandeurs se représentant eux-mêmes;
- le Bureau de l'adjudicateur en chef (BAC) a préparé, à l'intention des membres de son personnel, un document sur le cadre de contrôle du BAC énonçant le processus à appliquer dans les cas suivants : établissement du budget, plans d'activités, orientation, rendement des employés, formation, procédures relatives au PEI;
- l'unité responsable des décisions a élaboré un cadre de contrôle de la qualité servant à surveiller la qualité du traitement effectué par le personnel et à en assurer la gestion. Les superviseurs de cette unité appliquent le processus énoncé pour sélectionner les échantillons dans l'objectif de vérifier l'exhaustivité et l'exactitude des activités de traitement et de manipulation des documents effectuées par le personnel.

La vérification a souligné que le SAPI a préparé un rapport mettant l'accent sur de nombreuses améliorations du processus relatif au PEI relevées et mise en œuvre depuis la création de celui-ci. Ce rapport, intitulé *Report on Process Improvements for the PEI, March 2014* [rapport sur l'amélioration du processus relatif au PEI, mars 2014], comportait une liste de 92 améliorations précises apportées au processus entraînant des répercussions sur le règlement des revendications, le respect des priorités de la Convention de règlement, l'administration et le traitement des revendications, et l'adjudication.

La vérification a mené à la conclusion que le soutien de la gérance du processus et les mécanismes d'amélioration du processus sont en place et adéquats.

5.2.4 Ressources humaines – Formation et outils

La vérification prévoyait que la direction aurait mis la formation, les ressources, les directives et les outils appropriés à la disposition du personnel responsable d'offrir des services de soutien au PEI.

Le SAPI utilise divers éléments du Parcours d'apprentissage à AADNC pour former le personnel nouvellement embauché au sein du gouvernement et offre une formation axée précisément sur les processus appliqués au SAPI. Le Parcours d'apprentissage présente la formation que doivent suivre les nouveaux fonctionnaires, qui est offerte par AADNC et par l'École de la fonction publique du Canada.

La stratégie des RH 2014-2017 du SAPI comprend des directives que les membres du personnel doivent respecter lorsqu'ils préparent leurs plans d'apprentissage. Les membres du personnel préparent leurs plans d'apprentissage et la direction examine une liste des demandes de formation. La vérification comportait l'examen d'un exemple du plan d'apprentissage d'un employé pour 2014-2015. Les demandes de formation sont formulées par les membres du personnel et réunies dans une seule et même liste à des fins d'examen et

d'approbation par la direction. La vérification comportait l'observation de la formation approuvée pour 2014-2015.

La formation de soutien comprend une formation axée sur le bien-être qui est offerte aux membres du personnel pour les aider à surmonter le traumatisme indirect dont ils peuvent souffrir après avoir appris des détails sur les mauvais traitements allégués par les demandeurs. Cette formation est souvent offerte en coordination avec la DGOOCR.

La vérification a mené à la conclusion que les formations et les outils sont en place et adéquats.

5.2.5 Planification de l'achèvement du PEI

La vérification prévoyait que la direction aurait clairement établi et communiqué les plans visant à offrir des services de soutien au PEI pendant la période de réduction des opérations, et qu'elle aurait ainsi déterminé les objectifs de l'organisation, les priorités, les risques, les systèmes et le personnel requis pour contribuer à l'achèvement du PEI pendant la période de réduction des opérations.

Le SAPI a préparé et présenté une stratégie relative à l'achèvement et un plan visant à s'acquitter de la charge de travail restante dans le cadre du PEI, qui ont été transmis aux tribunaux de contrôle en décembre 2013. La stratégie était composée des éléments suivants : analyse des revendications reçues; progrès réalisés dans la résolution des revendications; possibilités d'améliorer le taux de résolution des revendications; prévisions relatives à la résolution des revendications restantes; détermination, évaluation et atténuation des risques.

Le SAPI a également préparé des prévisions détaillées sur la dotation en personnel, qui ont été intégrées dans un plan d'action sur l'achèvement présenté à la Commission de gestion de l'effectif d'AADNC en mai 2014. Ces prévisions ont été intégrées dans l'objectif de présenter la dotation en personnel prévue, tant pour les employés nommés pour une période déterminée qu'indéterminée, pendant la période de réduction des opérations du PEI.

La vérification a mené à la conclusion que la planification de l'achèvement du PEI est en place et adéquate.

5.2.6 Résultats et rendement

La vérification prévoyait que la direction aurait établi et surveillé des indicateurs de rendement appropriés s'harmonisant avec les objectifs appuyant le PEI.

La vérification a révélé que les résultats et le rendement appuyant le PEI sont déclarés dans le rapport du tableau de bord du PEI, qui comprend toutes les étapes du PEI, c'est-à-dire la réception des revendications, la collecte de documents auprès du demandeur et du Canada, la négociation de règlements, les audiences offertes et tenues, puis le paiement associé à la revendication. Ce rapport est le fruit de la collaboration entre la DGOOCR, le SAPI et Crawford (organisme de surveillance des décisions judiciaires), qui sont responsables de produire des déclarations sur les étapes du PEI auxquelles ils contribuent.

Le rapport trimestriel, qui résume les progrès réalisés en fonction des priorités stratégiques, constitue un outil important de la direction. Les activités importantes sont évaluées par rapport à chaque objectif stratégique du SAPI. Elles peuvent ainsi être considérées comme conformes à l'objectif ou en deçà de l'objectif en fonction de mesures du rendement et de jalons. Le rapport trimestriel du SAPI est préparé conformément au processus de production de rapports d'AADNC, et il est présenté de façon indépendante au Secrétariat du Conseil du Trésor, au Comité de surveillance et aux tribunaux.

Les priorités sont également déclarées et intégrées au sommaire du rapport trimestriel. La direction a confirmé que les priorités constituent des projets spéciaux réalisés pendant l'exercice en cours, tandis que les principales activités s'échelonnent sur plusieurs exercices financiers. Les priorités déclarées dans le rapport trimestriel 2013-2014 sont identiques à celles déclarées dans le plan stratégique 2013-2016 et elles s'harmonisent avec les objectifs stratégiques. Certaines priorités de l'exercice 2014-2015 ont changé et certaines sont demeurées les mêmes qu'au cours de l'exercice précédent.

5.2.7 Gestion du risque

La vérification prévoyait l'existence de mécanismes adéquats de gestion du risque liés adéquatement aux objectifs du PEI, y compris la détermination des risques pouvant avoir une incidence sur l'atteinte des objectifs du SAPI ou empêcher l'atteinte de ces objectifs, l'évaluation de la possibilité que ces risques se concrétisent, l'évaluation de leurs répercussions et leur surveillance continue.

Le SAPI a amélioré son approche en matière de gestion du risque depuis la réalisation de la dernière vérification. Cette approche comprend la préparation d'un profil de risque de l'organisation précisant les rôles et les responsabilités de l'équipe de direction, des responsables du risque, des gestionnaires et de l'Unité de la planification en matière d'intégration. Voici les risques relevés : relation avec les Autochtones; mise en œuvre, gestion de l'information; questions juridiques; harmonisation des ressources; capacités. Chaque risque est déclaré individuellement et est associé à une stratégie d'atténuation et à un responsable du risque.

La vérification a déterminé que les risques du profil organisationnel et ceux de la stratégie relative à l'achèvement s'harmonisent bien. Au cours de l'examen d'un rapport trimestriel du 31 mars 2014, l'équipe responsable de la vérification a remarqué que l'approvisionnement (risque qu'il n'y ait pas de contrat en vigueur) était déclaré comme un risque élevé, mais que ce risque ne faisait pas partie des énoncés des risques dans le profil de risque de l'organisation (même si l'approvisionnement était considéré comme un « facteur de risque » dans le domaine de risque axé sur l'harmonisation des ressources). Compte tenu de l'importance des répercussions, il peut être possible de communiquer les risques en matière d'approvisionnement à un niveau supérieur dans le profil de risque de l'organisation.

Les documents examinés et les entrevues réalisées auprès des membres de la direction ont permis de signaler que la participation additionnelle des gestionnaires et des superviseurs au processus de gestion du risque pourrait améliorer la gestion du risque. À cette fin, il faudrait accroître la portée de l'analyse du contexte servant à la détermination et à l'évaluation des

risques dans toutes les unités afin d'améliorer l'exhaustivité des risques mesurés relevés. Cette mesure pourrait être intégrée au processus de planification annuelle actuellement en place. Les objectifs des unités feraient l'objet d'une évaluation visant à déterminer les risques pouvant entraîner des répercussions sur l'atteinte de ces objectifs. Les risques au sein des unités pourraient être évalués en fonction de leurs répercussions et de la possibilité qu'ils se concrétisent afin de déterminer les risques les plus importants nécessitant des mesures d'atténuation. La répartition des ressources pourrait être examinée en fonction des contrôles nécessaires à l'atténuation de ces risques. Les risques les plus importants devraient faire l'objet d'une surveillance chaque trimestre de l'année.

Recommandation

3. L'équipe de vérification recommande au directeur exécutif du Secrétariat d'adjudication des pensionnats indiens de poursuivre le développement du processus de gestion du risque grâce à la prestation d'une formation sur la gestion du risque et à l'intégration de processus officiels de détermination et d'évaluation des risques au sein des unités. Il est possible d'intégrer efficacement cette mesure au processus de planification annuelle d'affectation des ressources, de la surveiller afin de réagir régulièrement à l'évolution des risques et de s'en servir dans le cadre de la prise de décisions.

5.3. AADNC – Services ministériels

La vérification prévoyait des relations coopératives et des consultations efficaces entre le SAPI, la DGOOCR et les fournisseurs externes, comme le conseil du demandeur et d'autres ministères fédéraux, y compris les services ministériels d'AADNC.

5.3.1 Services ministériels d'AADNC (approvisionnement)

La vérification prévoyait des relations coopératives et des consultations efficaces entre le SAPI, la DGOOCR et le secteur du dirigeant principal des finances d'AADNC en matière d'approvisionnement.

Le secteur du dirigeant principal des finances d'AADNC appuie la DGOOCR et le SAPI en ce qui a trait aux services d'approvisionnement. Les travaux de planification effectués par la vérification ont révélé que les services d'approvisionnement n'étaient pas considérés comme un secteur de risque important du point de vue de la DGOOCR, mais qu'ils étaient considérés comme un secteur de risque pour le SAPI.

Le SAPI a déterminé que le soutien en matière d'approvisionnement était un enjeu fondamental pour le SAPI en ce qui concerne le soutien qu'il apporte au PEI. Le plan stratégique du SAPI 2013-2016 (publié le 22 mars 2013) soulignait que « malgré les stratégies, les procédures et les plans en place, le Secrétariat continue de surmonter des défis organisationnels de longue date qui ne relèvent pas ses compétences, mais qui nécessiteront une collaboration à l'échelle de divers secteurs d'AADNC si des progrès sont réalisés : approvisionnement et ressources humaines. La direction accorde une importance particulière aux ressources humaines et à l'approvisionnement, afin de garantir que le Secrétariat dispose de la capacité et des services nécessaires. »

Afin de soutenir le PEI, le SAPI a besoin de l'aide externe des adjudicateurs pour tenir les audiences et rendre des décisions, et il a besoin de l'aide des avocats pour conseiller de façon indépendante l'adjudicateur en chef et le Secrétariat. Les responsables de l'approvisionnement d'AADNC étaient tenus d'aider le SAPI à passer les contrats nécessaires pour disposer des services. Cependant, le SAPI et les responsables de l'approvisionnement d'AADNC ont reconnu que les pouvoirs relatifs aux contrats des adjudicateurs et aux conseillers juridiques n'étaient pas suffisants à AADNC⁴. Par conséquent, le soutien en matière d'approvisionnement pour ces contrats devant être renouvelés et pour de nouveaux contrats concernant les services de conseillers juridiques externes a été transféré à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). La direction du SAPI a laissé savoir que le groupe d'AADNC responsable de l'approvisionnement avait été d'un grand soutien et qu'il avait aidé le SAPI à entrer en communication avec les services d'approvisionnement de TPSGC. La vérification n'a pas évalué les services offerts par TPSGC, car ils n'entrent pas dans la portée de la vérification.

5.3.2 Services ministériels d'AADNC (ressources humaines)

La vérification prévoyait des relations coopératives et des consultations efficaces entre le SAPI, la DGOOCR et la Direction générale des services des ressources humaines et du milieu de travail (DGSRHMT) d'AADNC en ce qui a trait à la prestation de services relatifs aux ressources humaines.

La Convention de règlement relative aux pensionnats indiens prévoit que le gouvernement du Canada doit fournir les ressources suffisantes pour assurer le traitement des revendications au titre du PEI. La DGOOCR et le SAPI sont composés d'employés fédéraux et que le pouvoir délégué en matière de dotation provient du sous-ministre d'AADNC. Par conséquent, toutes les activités de dotation doivent respecter les procédures et les processus du Ministère et de la Commission de la fonction publique, et la DGSRHMT doit fournir du soutien et des conseils à la DGOOCR et au SAPI en ce qui a trait aux ressources humaines.

Les travaux de planification réalisés dans le cadre de la vérification ont relevé que la dotation en personnel était problématique pour la DGOOCR et le SAPI. Particulièrement pour le SAPI, qui est aux prises avec un taux de vacances de postes élevé, qui a déjà atteint pas moins de 30 %, la dotation en personnel représente un risque considérable et constant.

Le PEI est un processus qu'il faut achever rapidement et conformément à la Convention de règlement. Selon la stratégie d'achèvement présentée aux tribunaux de contrôle en décembre 2013, les revendications reçues au titre du PEI seront réglées en 2017-2018 et l'infrastructure appropriée demeurera en place pour exercer les fonctions prévues dans la Convention de règlement.

Comme la DGOOCR et le SAPI seront éliminés progressivement après l'achèvement du PEI, il est difficile d'attirer du personnel et d'en assurer le maintien en poste pour offrir des services de soutien nécessaires. Le roulement de personnel dans les deux organisations s'explique principalement par le fait que des membres du personnel quittent leur poste pour un emploi

⁴ Le pouvoir financier est délégué au SAPI par le sous-ministre d'AADNC.

permanent (c.-à-d. à durée indéterminée) au sein du gouvernement fédéral. Des entrevues ont révélé que cette situation est plus fréquente dans les centres où la présence du gouvernement fédéral est importante et où les employés ont plus d'occasions d'être embauchés dans un autre organisme, comme dans la région de la capitale nationale. Au sein du SAPI et de la DGOOCR, de nombreux postes sont d'une durée déterminée et sont assortis d'une disposition de caducité, c'est-à-dire que les membres du personnel devront trouver un nouvel emploi à la fin de leur mandat, lorsque les activités du PEI cesseront. Cette situation incite les membres du personnel à durée déterminée à toujours chercher un autre poste offrant une meilleure sécurité d'emploi. En plus de ces enjeux organisationnels, par la nature du travail, le personnel peut apprendre des détails sur les mauvais traitements allégués par les demandeurs, qui peuvent s'avérer très dérangeants et créer un milieu de travail plus pénible que d'autres.

Ces risques relatifs aux RH entraînent également d'autres répercussions et risques importants pour le gouvernement du Canada et pour AADNC en particulier. Ces répercussions peuvent être contradictoires ou incompatibles. Par exemple, le Canada doit fournir suffisamment de ressources humaines au PEI pour assurer le traitement de toutes les revendications, sans quoi on pourrait avoir l'impression que le Canada ne respecte pas son engagement dans la Convention de règlement. Cette exigence doit s'inscrire dans un contexte marqué par le fait que tous les employés permanents demeurant au sein de la DGOOCR et du SAPI après la réduction des opérations du PEI doivent être intégrés ou réaffectés par AADNC tandis que le Ministère tente de réduire ses effectifs pour respecter son budget.

La vérification a relevé que le SAPI et la DGOOCR travaillent avec la DGSRHMT d'AADNC pour trouver des occasions de réduire certaines pressions relatives aux ressources humaines et de simplifier les processus d'embauche. Récemment, soit entre mai et juin 2014, le SAPI a demandé et a obtenu de la latitude à certains égards de la part de la Commission de gestion de l'effectif d'AADNC, qui contribuera à simplifier les processus de dotation et à offrir davantage de possibilités au Secrétariat en matière de dotation. Par exemple, il est possible d'approuver un certain nombre de postes essentiels d'une durée indéterminée et de continuer de les pourvoir de la sorte, et de lancer de nouveaux processus de dotation avant de réduire le répertoire applicable. De plus, la DGOOCR et le SAPI ont tous deux la possibilité de prolonger la durée des répertoires de postulants pour les postes à durée déterminée et indéterminée afin qu'elle atteigne deux ans, alors qu'elle est généralement d'un an. L'équipe de la vérification incite la DGSRHMT, la DGOOCR et le SAPI à déterminer et à mettre en œuvre les occasions d'assouplir les exigences, les stratégies et les initiatives visant à simplifier les processus de dotation dans l'objectif de contribuer à régler certains enjeux relatifs aux ressources humaines avec lesquels la DGOOCR et le SAPI sont aux prises, tout en respectant les principes d'embauche énoncés dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

La vérification a également souligné que la DGOOCR, le SAPI et la DGSRHMT éprouvent certaines difficultés à régler ensemble des enjeux en matière de dotation. Par exemple, la vérification a permis de remarquer que le SAPI ne se prévaut pas de la latitude que lui a accordée la Commission de gestion de l'effectif en raison d'une confusion et d'un retard dans l'entente sur la nature de la décision. Lorsque les parties s'entendent sur des initiatives de dotation, il est essentiel de les appliquer de façon efficace et efficiente pour éviter d'autres retards dans la dotation.

La vérification a souligné qu'il n'existe pas d'entente officielle, comme un protocole d'entente, entre les parties qui permettrait d'établir et de préciser les rôles, les responsabilités et les normes de service se rapportant aux processus de dotation en personnel et à la formulation de conseils et de directives sur les ressources humaines. La direction de la DGSRHMT, du SAPI et de la DGOOCR a laissé savoir qu'il serait avantageux d'avoir une entente officielle de la sorte. Idéalement, cette entente énoncerait les attentes, les rôles, les responsabilités et les normes de services se rapportant aux processus de gestion des ressources humaines. Elle préciserait également la latitude accordée aux gestionnaires de l'embauche du SAPI et de la DGOOCR en ce qui a trait à la dotation ainsi que les circonstances dans lesquelles ils peuvent s'éloigner du processus établi. L'objectif de l'entente consisterait, d'une part, à clarifier les attentes sur la prestation de services liés aux ressources humaines de la part de la DGSRHMT et les exigences que doivent respecter les gestionnaires du SAPI et de la DGOOCR, et d'autre part, à contribuer à la mise en œuvre rapide et efficace des processus de dotation assouplis pour aider le SAPI et la DGOOCR.

Recommandation

4. L'équipe de vérification recommande au directeur général de la Direction générale des services des ressources humaines et du milieu de travail (DGSRHMT), au directeur exécutif du SAPI et au sous-ministre adjoint du SRAI de négocier et de mettre en œuvre une entente officielle, comme un protocole d'entente, en ce qui concerne les services de soutien des RH fournis par la DGSRHMT. Cette entente permettrait de clarifier les rôles, les responsabilités et les normes de services régissant la dotation en personnel ainsi que la latitude du PEI en matière de dotation.

6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandations	Réponse de la direction/ Mesures de suivi	Gestionnaire resonsable (Titre)	Date prévue de mise en œuvre (mois-année)
<p>1. Le sous-ministre adjoint du Secteur de la résolution et des affaires individuelles (SRAI) devrait mettre en œuvre un cadre de gestion du risque officiel pour la Direction générale des opérations de la Convention de règlement. Cette mesure pourrait être intégrée au processus de planification des Opérations de la Convention de règlement afin de déterminer, d'évaluer et de surveiller les risques les plus importants empêchant ou limitant le soutien efficace du Processus d'évaluation indépendant.</p>	<p>Le Secrétariat d'adjudication des pensionnats indiens mettra en œuvre un cadre de gestion du risque officiel pour la Direction générale des opérations de la Convention de règlement lié au Processus d'évaluation indépendant d'ici le 31 mars 2015. La Direction générale de la gestion intégrée stratégique et de la responsabilisation et la Direction générale des opérations de la Convention de règlement dirigeront conjointement ce processus avec l'aide du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique.</p>	<p>Sous-ministre adjoint, SRAI</p>	<p>Mars 2015</p>
<p>2. Le Sous-ministre adjoint du Secteur de la résolution et des affaires individuelles devrait miser sur les résultats du processus de « cartographie de la chaîne de valeur » afin de trouver des occasions d'harmoniser les processus et les procédures du PEI des différents groupes de la Direction générale des opérations de la Convention de règlement et de relever les pratiques exemplaires qui devraient être appliquées de façon uniforme dans l'ensemble de la Direction générale.</p>	<p>La Direction générale des opérations de la Convention de règlement a reçu un rapport détaillé le 18 septembre 2014 qui présentait les conclusions d'un exercice de « cartographie de la chaîne de valeur ». Ce rapport a été traduit et remis aux membres du personnel des sections s Règlements – région de l'Est et Règlements – région de l'Ouest. La Direction générale informera le sous-ministre adjoint de toutes les mesures d'adaptation avant le 31 décembre 2014 et elle devra appliquer ces mesures avant le 31 mars 2015.</p>	<p>Sous-ministre adjoint, SRAI</p>	<p>Mars 2015</p>

<p>3. Le directeur exécutif du Secrétariat d'adjudication des pensionnats indiens devrait poursuivre le développement du processus de gestion du risque grâce à la prestation d'une formation sur la gestion du risque et à l'intégration de processus officiels de détermination et d'évaluation des risques au sein des unités. Il est possible d'intégrer efficacement cette mesure au processus de planification annuelle d'affectation des ressources, de la surveiller afin de réagir régulièrement à l'évolution des risques et de s'en servir dans le cadre de la prise de décisions.</p>	<p>Comme il l'est mentionné dans les conclusions de la vérification, le SAPI a amélioré son processus de gestion du risque depuis la dernière vérification. Le système actuel mise sur la participation des gestionnaires d'unités. Il est ainsi possible de déterminer les risques dans l'ensemble de l'organisation, en plus de résumer l'analyse du risque et les mesures d'atténuation, et de mettre l'accent sur celles-ci. Ce processus permet de dresser une liste exhaustive des risques en fonction du type de risque, de confirmer ces risques, de les faire approuver par l'équipe de direction du SAPI, puis de les publier dans le site intranet pour que le personnel les connaisse et puisse s'y référer.</p> <p>Comme il l'est recommandé dans la vérification, le SAPI continuera d'améliorer notre processus de gestion du risque. La formation en matière de gestion du risque sera offerte aux gestionnaires d'unités au troisième trimestre de l'exercice 2014-2015. Cette formation comprendra un outil destiné aux gestionnaires d'unités qui les aidera à diriger des discussions sur la gestion du risque avec les membres de leur personnel dans le but d'adopter un mécanisme uniforme de gestion du risque au sein du SAPI pour toutes les activités. Ces renseignements seront utilisés dans le cadre d'une évaluation approfondie du risque pendant le processus de planification annuelle.</p>	<p>Directeur exécutif, SAPI</p>	<p>Décembre 2014</p> <p>État : Cette mesure a été prise.</p> <p>Mise à jour/Justification :</p> <p>En date du 31 décembre 2014 :</p> <p>Avant de réunir nos travaux sur la mise à jour du profil de risque en 2015-2016, nous avons demandé à tous les gestionnaires de prendre le temps de discuter du risque au sein de leur service. Plus précisément, nous souhaitons offrir à tout le personnel du Secrétariat d'adjudication la possibilité de nous</p>
---	---	---------------------------------	--

		<p>dire quels les risques selon eux pourraient avoir (maintenant ou au cours de l'année à venir) des répercussions sur nos sept secteurs de risque.</p> <p>Afin de faciliter les discussions, nous avons fourni à chaque gestionnaire une courte présentation contenant des points de discussion sur la gestion des risques au Secrétariat d'adjudication, ainsi que la description des risques liés à l'atteinte de nos objectifs en 2014-2015. Les gestionnaires se sont servis de cette présentation comme outil pour discuter des risques au Secrétariat</p>
--	--	--

			<p>d'adjudication et analyser ceux-ci avec leurs employés avant la tenue des séances sur les risques en décembre 2014.</p> <p>SVE : Mise en œuvre terminée On recommande de fermer le dossier. Terminé.</p>
<p>4. Le directeur général de la Direction générale des services des ressources humaines et du milieu de travail (DGSRHMT), au directeur exécutif du SAPI et au sous-ministre adjoint du SRAI de négocier et de mettre en œuvre une entente officielle, comme un protocole d'entente, en ce qui concerne les services de soutien des RH fournis par la DGSRHMT. Cette entente permettrait de clarifier les rôles, les responsabilités et les normes de services régissant la dotation en personnel ainsi que la latitude du PEI en matière de dotation.</p>	<p>Le SAPI et le SRAI sont d'accord avec la recommandation et travailleront en collaboration avec la DGSRHMT pour mettre en œuvre un protocole d'entente visant à confirmer les rôles, les ressources humaines affectées au soutien et les normes de service, et à établir clairement les attentes en matière de gestion des ressources humaines pour l'avenir.</p> <p>La DGSRHMT, le SRAI et le SAPI désigneront tous un représentant qui collaborera aux conditions d'un protocole d'entente dont la mise en œuvre est prévue au plus tard le 31 mars 2015.</p>	<p>Directeur général, DGSRHMT</p> <p>Directeur exécutif, SAPI</p> <p>Sous-ministre adjoint, SRAI</p>	<p>Mars 2015</p>

Annexe A – Critères de vérification

Les objectifs de la vérification étaient associés aux critères de vérification qui ont été élaborés conformément aux Critères de vérification liés au *Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes (mars 2011)* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Objectif de la vérification n° 1 : Évaluer la mesure dans laquelle les contrôles de gestion en place contribuent à assurer l'efficacité et l'efficience des services de soutien du PEI fournis par le SAPI et AADNC.	
1.1	Il existe des organismes de gouvernance et de surveillance contribuant à l'efficacité et à l'efficience des services offerts au PEI. La direction effectue une planification stratégique pour fixer les objectifs contribuant à la planification annuelle.
1.2	Il existe des mécanismes de gestion des risques appropriés liés adéquatement aux objectifs du PEI.
1.3	La direction a établi clairement et communiqué les mesures de responsabilisation attendues pour les services contribuant au PEI.
1.4	Les services de soutien de la gérance des processus sont consignés pour fournir des directives claires et de la gérance dans les procédures opérationnelles en ce qui concerne les mesures prises tout au long du processus, de la réception au paiement des revendications. La direction collabore efficacement avec ses partenaires et des fournisseurs de services externes afin de respecter les objectifs du PEI.
1.5	La direction a déterminé des mesures de rendement et des résultats appropriés s'harmonisant avec les objectifs contribuant au PEU et elle en assure le suivi.
1.6	La direction dispose d'outils de formation et d'amélioration des services de soutien et des processus en place pour mettre en œuvre et améliorer continuellement le soutien apporté au PEI.
Objectif de la vérification n° 2 : Évaluer la mesure dans laquelle les contrôles en place contribuent à assurer l'efficacité et l'efficience de la gouvernance et de la gestion de la réduction des opérations au SAPI et à AADNC tout en offrant des services de soutien continu au PEI.	
2.1	La haute direction a clairement établi des plans et les a communiqués pour offrir des services de soutien au PEI pendant la période de réduction des opérations .

ANNEXE B : POLITIQUES ET DIRECTIVES PERTINENTES

Les sources faisant autorité suivantes ont été examinées et ont servi de fondement dans le cadre de cette vérification.

Convention directrice

- Convention de règlement relative aux pensionnats indiens

Lois

- *Loi sur la gestion des finances publiques, 1985*
- *Loi sur l'emploi dans la fonction publique, 2003*

Outils de planification, de surveillance et de production de rapports

- Rapports trimestriels du SRAI – 2013-2014 et 2014-2015 (T1 et T2)
- Plan d'activités du SRAI – 2014-2015
- SRAI – Cartographie de la chaîne de valeur du PEI — 2014
- Plan d'activités du SRAI – 2014-2015
- Plan stratégique du SAPI – 2013-2016
- Stratégie d'achèvement du PEI – 2014
- Plan intégré des ressources humaines du SAPI – 2014-2017
- Rapports trimestriels du SAPI
- Profil de risque de l'organisation du SAPI