



Aboriginal Affairs and
Northern Development Canada

Affaires autochtones et
Développement du Nord Canada

Affaires autochtones et Développement du Nord Canada

Rapport de vérification interne

Vérification de la gestion du pétrole et du gaz du Sud

Préparé par la

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

Projet n° 13-45

Septembre 2013

TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES.....	ii
RÉSUMÉ.....	1
1. INTRODUCTION ET CONTEXTE	5
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	7
3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE	8
4. CONCLUSION.....	9
5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	9
5.1 Administration des baux et des redevances et conformité à la réglementation.....	9
5.2 Gestion de l'information.....	15
5.3 Les gens.....	17
6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	19
Annexe A : Cycle de vie d'une entente de gestion pétrolière et gazière.....	22
Annexe B: Critères de vérification.....	24
Annexe C: Législation, réglementations et politiques pertinentes	25

ACRONYMES

AADNC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
AEC	Autoévaluation de contrôles
CRI	Conseil des ressources indiennes
OSS	Organisme de service spécial
PGIC	Pétrole et gaz des Indiens du Canada
SGDR	Système de gestion des données sur les ressources
STDE	Secteur des terres et du développement économique
SVE	Secteur de la vérification et de l'évaluation

RÉSUMÉ

Contexte

Une vérification de la gestion du pétrole et du gaz du Sud a été incluse dans le plan de vérification axé sur les risques pour 2013-2014 à 2015-2016 qui a été approuvé par le sous-ministre des Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC), le 27 février 2013. La vérification est considérée comme une priorité ministérielle étant donné que la gestion du pétrole et des gaz des Premières nations est extrêmement complexe, et que Pétrole et gaz des Indiens du Canada (PGIC) n'avait pas fait l'objet d'une vérification depuis plus de dix ans.

AADNC, par l'intermédiaire de PGIC, collabore à la gestion de la production, des prix et de la perception des redevances relativement à l'exploitation de pétrole et de gaz dans les réserves des Premières nations. Pétrole et gaz des Indiens du Canada (PGIC) est un organisme de service spécial (OSS) d'AADNC administré par un directeur exécutif qui relève du sous-ministre adjoint du Secteur des terres et du développement économique. PGIC a la responsabilité d'exécuter les obligations juridiques du gouvernement en ce qui concerne la gestion des ressources pétrolières et gazières tirées des terres des Premières nations et d'appuyer les initiatives de gestion et de contrôle de ces ressources par les Premières nations. L'organisme collabore avec une cinquantaine de Premières nations signataires d'accords relatifs au pétrole et au gaz, en Colombie-Britannique, en Alberta, en Saskatchewan et au Manitoba. Au cours des cinq dernières années, PGIC a perçu au nom des Premières nations plus d'un milliard de dollars résultant des activités pétrolières et gazières.

PGIC est assujéti à la *Loi de 1985 sur le pétrole et le gaz des terres indiennes* et au *Règlement de 1995 sur le pétrole et le gaz des terres indiennes*. La *Loi* a fait l'objet de modifications qui, lorsqu'elles entreront en vigueur, en 2014, entraîneront des changements réglementaires fondamentaux. PGIC est responsable des ressources pétrolières et gazières des terres de réserve des Premières nations du Canada. L'organisme mène ses activités au sud du 60^e parallèle, essentiellement dans le bassin sédimentaire de l'Ouest canadien.

PGIC a pour principales responsabilités :

- de repérer les richesses pétrolières et gazières que renferment les terres de réserve et d'en évaluer le potentiel;
- d'inciter le secteur privé à prendre à bail les travaux d'exploration, de forage et de production relativement à ces ressources;
- d'assurer une production équitable, des prix justes et la perception adéquate des redevances au nom des Premières nations;
- d'administrer le cadre réglementaire et de l'appliquer en toute impartialité.

À la fin de l'exercice 2012-2013, PGIC gérait à peu près 700 ententes d'exploitation souterraine et 4 800 ententes de surface. Au cours du même exercice, quelque 140 puits ont été forés sur les terres de réserve, ce qui a permis à PGIC de percevoir environ 180 millions de dollars au

nom des Premières nations. PGIC dispose de 88 employés et d'un budget de fonctionnement d'environ 12 millions de dollars.

Modernisation de la *Loi sur le pétrole et le gaz des terres indiennes*

PGIC fait une priorité de la modernisation de la *Loi sur le pétrole et le gaz des terres indiennes* (« la *Loi* ») et de son règlement d'application, une démarche qui devrait s'étendre sur plusieurs années et comporter des consultations à grande échelle. Les modifications apportées à la *Loi* ont obtenu la sanction royale en mai 2009. PGIC a entamé un processus conjoint d'élaboration du nouveau règlement avec les Premières nations productrices de pétrole et de gaz, le Comité technique mixte et le Conseil des ressources indiennes.

Dans le cadre du projet de modernisation de la *Loi*, du Règlement et des systèmes (projet MARS) de PGIC, beaucoup d'activités et d'efforts sont consacrés à la refonte de la réglementation, à la révision des processus opérationnels (« état futur ») et au perfectionnement des systèmes d'information. Étant donné l'ampleur des changements réglementaires attendus, le travail a été réparti en plusieurs modules et phases. En prévision du nouveau règlement, PGIC a modifié sa structure organisationnelle en vigueur en avril 2013 de manière à mieux l'adapter aux exigences opérationnelles anticipées.

La modernisation de la *Loi sur le pétrole et le gaz des terres indiennes* et de son règlement d'application vise à combler le fossé réglementaire actuel et à rendre les règles du jeu équitables entre les activités pétrolières et gazières qui sont menées dans des réserves et celles qui le sont hors réserve. Les modifications apportées aplaniront par ailleurs les obstacles au développement économique et permettront au gouvernement fédéral de mieux s'acquitter de son obligation de gérer les ressources pétrolières et gazières des terres des Premières nations.

Objectif et portée de la vérification

Cette vérification avait pour but de déterminer si AADNC et PGIC s'acquittent de leurs obligations en ce qui a trait à la réglementation et à la gestion efficaces, pertinentes et contrôlées des ressources pétrolières et gazières sur les terres de réserve.

La vérification comportait un examen de la pertinence et de l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques ainsi que des mécanismes de contrôle interne à l'appui du devoir de gestion efficace et compétente d'AADNC et de PGIC relativement aux ressources pétrolières et gazières dans les réserves des Premières nations.

La portée de la vérification comprenait aussi une analyse des processus et des mécanismes de contrôle actuellement employés par AADNC et PGIC en ce qui concerne :

- la négociation, la délivrance et l'administration des ententes d'exploitation souterraine entre les sociétés pétrolières et gazières, d'une part, et les Premières nations, d'autre part;
- la surveillance de la production et du prix du pétrole et du gaz;

- la vérification/évaluation et la perception des sommes telles que les primes, les redevances et les loyers;
- le respect des exigences environnementales.

Par ailleurs, étant donné que PGIC constitue un employeur distinct d'AADNC dont le régime de rémunération ouvre droit à des primes au rendement pour tous les employés, la portée de la vérification s'est en outre étendue aux processus et aux mécanismes de contrôle actuels de PGIC en ce qui a trait à la gestion de l'évaluation du rendement du personnel.

La présente vérification a porté sur la période allant du 1^{er} avril 2011 au 31 mars 2013.

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

Au cours des travaux qu'elle a menés sur le terrain, l'équipe de vérification a observé certains exemples de mécanismes de contrôle bien conçus et appliqués efficacement par AADNC et PGIC. Plusieurs constats positifs en sont ressortis.

- Des employés chevronnés et compétents occupent des fonctions névralgiques.
- Les procédures et les schémas associés à plusieurs processus clés sont bien documentés, et le personnel de PGIC agit en conformité avec ceux-ci.
- Des listes de vérification et de la documentation de contrôle garantissent la qualité et la standardisation des ententes, du début à la fin de leur cycle de vie, ainsi que le respect des obligations et des responsabilités de PGIC et d'AADNC.
- Le processus d'évaluation du rendement du personnel est mené adéquatement et bien documenté.
- Le Système de gestion des données sur les ressources (SGDR) foisonne d'information et représente pour PGIC un bon seuil de soutien opérationnel.

Conclusion

Dans l'ensemble, la vérification a permis de constater qu'AADNC et Pétrole et gaz des Indiens du Canada sont dotés de procédures de contrôle adéquates et efficaces. Elle a cependant relevé des possibilités de renforcer les pratiques de gestion dans les domaines suivants : documentation des politiques et des procédures, tenue à jour des documents de contrôle connexes, activités de surveillance, mécanisme de traitement et évaluation du rendement des ententes, et gestion de l'information.

Recommandations

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

1. Le directeur général de Pétrole et gaz des Indiens du Canada devrait voir à ce que les politiques et les procédures applicables aux processus névralgiques de PGIC soient bien documentés, de manière à ce qu'elles énoncent clairement les rôles et les responsabilités individuels.
2. Le directeur général de Pétrole et gaz des Indiens du Canada devrait veiller à ce que tout ce qui concerne l'obligation de diligence raisonnable, les examens et les approbations soit bien documenté afin de pouvoir rendre des comptes et de laisser une piste de vérification.
3. Le directeur général de Pétrole et gaz des Indiens du Canada devrait documenter l'approche et la justification qui ont mené à la sélection des entreprises faisant l'objet d'un examen du rapport de surveillance ou de production, conclure un contrat, tenir à jour la matrice de risques employée et veiller à ce que les plans d'action des entreprises soient analysés et approuvés en bonne et due forme par un examinateur indépendant avant de recevoir l'approbation définitive de PGIC.
4. Le directeur général de Pétrole et gaz des Indiens du Canada devrait revoir les exigences en matière de contrôle et instaurer une méthode axée sur les risques pour accélérer le traitement de divers types de transaction. Il est également recommandé de définir des indicateurs de rendement par rapport au temps de traitement des transactions entourant les ententes et d'en assurer le suivi de manière à faire ressortir les retards et les engorgements propres à des types de transaction précis.
5. Le directeur général de Pétrole et gaz des Indiens du Canada devrait faire en sorte que le comité directeur assure la gouvernance et l'encadrement du SGDR de manière à classer les demandes de modification par ordre de priorité et à régler rapidement les questions qui posent un risque important. Il est également recommandé de cerner les améliorations fondamentalement indispensables au SGDR et de présenter à l'administration centrale une analyse de rentabilisation révisée sur SGDR2.
6. Le directeur général de Pétrole et gaz des Indiens du Canada devrait veiller à ce que le règlement et les procédures publiés sur le site Web de PGIC soient tenus à jour, surtout lorsque le nouveau règlement entrera en vigueur.

Réponse de la direction

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

1. INTRODUCTION ET CONTEXTE

Une vérification de la gestion du pétrole et du gaz du Sud a été incluse dans le plan de vérification axé sur les risques pour 2013-2014 à 2015-2016 qui a été approuvé par le sous-ministre des Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC), le 27 février 2013. La vérification est considérée comme une priorité ministérielle étant donné que la gestion du pétrole et des gaz des Premières nations est extrêmement complexe, et que Pétrole et gaz des Indiens du Canada (PGIC) n'avait pas fait l'objet d'une vérification depuis plus de dix ans.

1.1. *Pétrole et gaz des Indiens du Canada*

Au titre de ses obligations légales, AADNC offre des services de gestion foncière à plus de 600 Premières nations réparties dans au-delà de 2 800 réserves occupant une superficie totale excédant trois millions d'hectares au Canada. La gestion foncière comprend généralement des activités liées à la propriété, à l'exploitation et à l'aménagement des terres à des fins personnelles, communautaires ou économiques, y compris la gestion des ressources pétrolières et gazières tirées des terres des Premières nations. La vaste majorité des ressources des réserves se situent au sud du 60^e parallèle, essentiellement dans l'Ouest canadien.

AADNC, par l'intermédiaire de Pétrole et gaz des Indiens du Canada collabore à la gestion de la production, des prix et de la perception des redevances relativement à l'exploitation des richesses pétrolières et gazières dans les réserves des Premières nations. PGIC est un organisme de service spécial d'AADNC administré par un directeur exécutif qui relève du sous-ministre adjoint du Secteur des terres et du développement économique. L'organisme a la responsabilité de s'acquitter des obligations légales du gouvernement fédéral en ce qui concerne la gestion des ressources pétrolières et gazières tirées des terres des Premières nations et d'appuyer les initiatives de gestion et de contrôle de ces ressources par les Premières nations. L'organisme collabore avec une cinquantaine de Premières nations signataires d'ententes d'exploitation pétrolière et gazière en Colombie-Britannique, en Alberta, en Saskatchewan et au Manitoba. Au cours des cinq dernières années, PGIC a perçu au nom des Premières nations plus d'un milliard de dollars résultant des activités pétrolières et gazières.

PGIC est assujéti à la Loi de 1985 sur le pétrole et le gaz des terres indiennes et au Règlement de 1995 sur le pétrole et le gaz des terres indiennes. La Loi a fait l'objet de modifications qui, lorsqu'elles entreront en vigueur, en 2014, entraîneront des changements réglementaires fondamentaux. PGIC est responsable des ressources pétrolières et gazières des terres de réserve des Premières nations du Canada mais il ne se trouve qu'une poignée de réserves au nord du 60^e parallèle, et aucune de celles-ci ne produit actuellement de pétrole et de gaz. PGIC mène donc la totalité de ses activités au sud du 60^e parallèle, essentiellement dans le Bassin sédimentaire de l'Ouest canadien.

PGIC a pour principales responsabilités :

- de repérer les richesses pétrolières et gazières que renferment les terres de réserve et d'en évaluer le potentiel;
- d'inciter le secteur privé à prendre à bail les travaux d'exploration, de forage et de production relativement à ces ressources;
- d'assurer une production équitable, des prix justes et la perception adéquate des redevances au nom des Premières nations;
- d'administrer le cadre réglementaire et de l'appliquer en toute impartialité.

PGIC est dirigé par un président-directeur général et directeur exécutif qui siège au Conseil de cogestion de PGIC. Composé de neuf membres, ce dernier a été créé en 1996 par la signature d'un protocole d'entente entre le ministre des Affaires autochtones et du Développement du Nord et le Conseil des ressources indiennes (CRI) dans le but de gérer conjointement les opérations de PGIC dans des domaines d'intérêt commun, comme les enjeux, politiques, projets, priorités et ressources de PGIC. Six des neuf membres du conseil sont choisis par le CRI et trois, par l'État. Deux membres du conseil en assurent conjointement la présidence, soit le président du CRI et le sous-ministre adjoint du Secteur des terres et du développement économique d'AADNC.

À la fin de l'exercice 2012-2013, PGIC gérait à peu près 700 ententes d'exploitation souterraine et 4 800 ententes de surface. Au cours du même exercice, quelque 140 puits ont été forés sur les terres de réserve, ce qui a permis à PGIC de percevoir environ 180 millions de dollars au nom des Premières nations. PGIC dispose de 88 employés et d'un budget de fonctionnement d'environ 12 millions de dollars.

Pour une description des étapes du cycle de vie de l'exploitation gazière et pétrolière dans les réserves, consulter l'annexe A.

Modernisation de la *Loi sur le pétrole et le gaz des terres indiennes*

PGIC fait une priorité de la modernisation de la *Loi sur le pétrole et le gaz des terres indiennes* (« la *Loi* ») et de son règlement d'application, une démarche qui devrait s'étendre sur plusieurs années et comporter des consultations à grande échelle. Les modifications apportées à la *Loi* ont obtenu la sanction royale en mai 2009. PGIC a entamé un processus conjoint d'élaboration du nouveau règlement avec les Premières nations productrices de pétrole et de gaz, le Comité technique mixte et le CRI.

Dans le cadre du projet de modernisation de la *Loi*, du Règlement et des systèmes (projet MARS) de PGIC, beaucoup d'activités et d'efforts sont consacrés à la refonte de la réglementation, à la révision des processus opérationnels (« état futur ») et au perfectionnement des systèmes d'information. Étant donné l'ampleur des changements réglementaires attendus, le travail a été réparti en plusieurs modules et phases. En prévision du nouveau règlement, PGIC a modifié sa structure organisationnelle en avril 2013 de manière à mieux l'adapter aux exigences opérationnelles anticipées.

La modernisation de la *Loi sur le pétrole et le gaz des terres indiennes* et de son règlement d'application vise à combler le fossé réglementaire actuel et à rendre les règles du jeu équitables entre les activités pétrolières et gazières qui sont menées dans des réserves et celles qui le sont hors réserve. Les modifications apportées aplaniront par ailleurs les obstacles au développement économique et permettront au gouvernement fédéral de mieux s'acquitter de son obligation de gérer les ressources pétrolières et gazières des terres des Premières nations.

2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

2.1. Objectif de la vérification

Cette vérification avait pour but de déterminer si AADNC et PGIC s'acquittent de leurs obligations en ce qui a trait à la réglementation et à la gestion efficaces, pertinentes et contrôlées des ressources pétrolières et gazières sur les terres de réserve.

2.2. Portée de la vérification

La portée de la vérification couvrait l'examen de la pertinence et de l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques ainsi que des mécanismes de contrôle interne à l'appui du devoir de gestion efficace et compétente d'AADNC et de PGIC relativement aux ressources pétrolières et gazières dans les réserves des Premières nations.

La portée de la vérification comprenait aussi une analyse des processus et des mécanismes de contrôle actuellement employés par AADNC et PGIC en ce qui concerne :

- la négociation, la délivrance et l'administration des ententes d'exploitation souterraine entre les sociétés pétrolières et gazières, d'une part, et les Premières nations, d'autre part;
- la surveillance de la production et du prix du pétrole et du gaz;
- la vérification et la perception des sommes telles que les primes, les redevances et les loyers;
- le respect des exigences environnementales.

Par ailleurs, étant donné que PGIC constitue un employeur distinct d'AADNC dont le régime de rémunération ouvre droit à des primes au rendement pour tous les employés, la portée de la vérification s'est en outre étendue aux processus et aux mécanismes de contrôle actuels de PGIC en ce qui a trait à la gestion de l'évaluation du rendement du personnel.

La présente vérification a porté sur la période allant du 1^{er} avril 2011 au 31 mars 2013.

Pour bien baliser la portée de la vérification de la gestion du pétrole et du gaz du Sud, le Secteur de la vérification et de l'évaluation (SVE) a tenu avec PGIC, le 26 juin 2013, un atelier d'autoévaluation de contrôle (AEC) qui a donné à la direction l'occasion d'analyser 23 domaines de contrôle. L'atelier d'AEC est le moyen par lequel l'équipe de vérification interne a recueilli les opinions des participants sur l'importance, la pertinence et l'efficacité des principales pratiques

de gestion. Plus particulièrement, l'équipe de vérification voulait connaître le point de vue de ces personnes sur la mesure dans laquelle chacune de leurs principales pratiques de gestion contribue à l'atteinte des objectifs organisationnels. Animé par une équipe du SVE dirigée par un tiers externe, l'atelier a été conçu pour maximiser les discussions, un dispositif de vote anonyme étant utilisé pour favoriser une rétroaction ouverte et objective.

À l'issue des discussions, des entrevues préliminaires et de la revue générale des processus pendant l'atelier ainsi que de l'examen d'une multitude de documents de PGIC et de l'étude des conclusions d'exercices antérieurs (tel que la vérification des comptes en fiducie), le SVE a déterminé, en fonction des risques potentiels, que les éléments de portée susmentionnés nécessitaient une analyse approfondie au cours de la phase d'examen de la vérification.

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 de l'audit interne de l'Institut des auditeurs internes (IAI)*. Les vérificateurs ont examiné suffisamment d'éléments probants pertinents et ont obtenu les données nécessaires pour fournir un niveau d'assurance raisonnable de la validité de leurs conclusions.

Le degré de probabilité d'erreurs graves, de fraude, de non-conformité et d'autres risques connus a fait l'objet d'une évaluation documentée au cours de la phase de planification, en conformité avec les protocoles de la Direction générale des services de vérification et d'assurance.

Voici les différentes techniques de vérification utilisées :

- entrevues auprès des principaux membres de la direction et de membres choisis du personnel;
- examen de la documentation pertinente, entre autres :
 - procédures applicables aux domaines faisant l'objet de la vérification, dont celles concernant la délivrance et l'administration des ententes d'exploitation souterraine; l'administration, la surveillance et la conformité des redevances; la renonciation à une entente; et la résiliation d'une entente;
 - guides de procédure, listes de contrôle, gabarits et plans de conformité;
 - cadres, politiques et critères d'évaluation du rendement du personnel;
- examen d'un échantillon de dossiers courants (90) visant divers types d'ententes d'exploitation souterraine ou de surface (p. ex., nouvelles ententes, modifications, cessions, expirations/renonciations) et d'ententes de rendement du personnel (5) afin d'évaluer la pertinence et l'efficacité des mesures de contrôle;
- revue générale des systèmes utilisés (p. ex., SGDR) enfin d'en évaluer l'efficacité à l'appui des processus connexes.

Les critères de vérification en question figurent à l'annexe B.

4. CONCLUSION

Dans l'ensemble, la vérification a permis de constater qu'AADNC et Pétrole et gaz des Indiens du Canada sont dotés de procédures de contrôle adéquates et efficaces. Elle a cependant relevé des possibilités de renforcer les pratiques de gestion dans les domaines suivants : documentation des politiques et des procédures, tenue à jour des documents de contrôle connexes, activités de surveillance, mécanisme de traitement et évaluation du rendement des ententes, et gestion de l'information.

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. Lorsqu'un écart important a été observé entre un critère de vérification et la pratique, le risque associé à cet écart a été évalué afin de tirer une conclusion et de formuler des recommandations en vue d'apporter des améliorations.

Au cours de ses travaux sur le terrain, l'équipe de vérification a observé certains exemples de mécanismes de contrôle bien conçus et appliqués efficacement par AADNC et PGIC. Plusieurs constats positifs en sont ressortis.

- Des employés chevronnés et compétents occupent des fonctions névralgiques.
- Les procédures et les schémas associés à plusieurs processus clés sont bien documentés, et le personnel de PGIC agit en conformité avec ceux-ci.
- Des listes de vérification et de la documentation de contrôle garantissent la qualité et la standardisation des ententes, du début à la fin de leur cycle de vie.
- Le processus d'évaluation du rendement du personnel est mené adéquatement et bien documenté.
- Le Système de gestion des données sur les ressources (SGDR) foisonne d'information et représente pour PGIC un bon seuil de soutien opérationnel.

Les observations qui suivent portent à la fois sur les pratiques de gestion qui sont jugées solides et sur celles qu'il y aurait lieu d'améliorer. Les domaines à améliorer s'accompagnent de mesures correctives recommandées.

5.1. Administration des baux et des redevances et conformité à la réglementation

PGIC a la responsabilité de remplir les obligations fiduciaires et statutaires de l'État relativement à la réglementation et à l'administration des ressources pétrolières et gazières des terres des Premières nations, notamment en ce qui concerne la négociation, la délivrance et l'administration des ententes d'exploitation entre les sociétés pétrolières et gazières, d'une part, et les Premières nations, d'autre part.

Au moyen d'une analyse documentaire, d'entrevues et de l'examen d'un échantillon d'ententes relatives aux ressources pétrolières et gazières, l'équipe de vérification a établi que PGIC a instauré d'importantes mesures de contrôle pour que les modalités négociées soient exactes et exhaustives et qu'elles prévoient un rendement concurrentiel et équitable, mais aussi pour que les ententes délivrées soient fidèles aux négociations, complètes, valides et gérées dans les délais prévus. Parmi les pratiques observées à PGIC, mentionnons la rédaction de sommaires et de notes justificatives ainsi que la préparation par le personnel ou les administrateurs de listes de vérification passées en revue par des superviseurs ou des gestionnaires ainsi que de listes de validation servant à confirmer la saisie de données dans le SGDR. L'équipe de vérification a par ailleurs observé que des employés chevronnés et compétents occupent des fonctions névralgiques et que les personnes chargées de fixer les taux de redevance et les modalités des ententes d'exploitation souterraine ont beaucoup d'expérience en négociation (plus de cinq ans). Les normes de service permettent d'assurer un suivi du rendement.

Par ailleurs, PGIC a instauré des activités associées à la conformité et à la surveillance afin de veiller au respect des modalités des ententes ainsi que de toutes les lois et de tous les règlements applicables, y compris en matière d'environnement. Parmi les pratiques de surveillance de la conformité observées au cours de la vérification, mentionnons les rapports d'étape mensuels sur les engagements contractuels, les examens périodiques des loyers, les examens de reconduction ainsi que les examens de vérification des redevances, de la production et de confirmation des prix.

En ce qui a trait aux obligations environnementales, il a été déterminé que les analystes de l'environnement de PGIC sont intégrés aux processus névralgiques, effectuent des inspections périodiques, procèdent à des examens annoncés de la conformité, et confirment et approuvent toute renonciation à un site d'exploration et la remise en état de celui-ci.

5.1.1 Documentation des politiques et des procédures

Pour pouvoir s'acquitter des obligations légales et fiduciaires de l'État concernant la gestion des ressources pétrolières et gazières des terres des Premières nations, PGIC doit instituer des politiques et des procédures qui décrivent en détail les principales responsabilités, les activités névralgiques et les étapes clés du processus. En effet, la documentation des politiques et des procédures permet de veiller à ce que les ententes pétrolières et gazières conclues par PGIC soient administrées de façon juste et homogène, de préciser les rôles et les responsabilités des parties et de dégager des orientations pour faciliter le travail du personnel de PGIC.

La vérification a permis de déterminer que PGIC a élaboré plusieurs politiques, documents de procédure et schémas des processus afin de documenter les étapes et les points de contrôle clés des processus. Comme il a déjà été mentionné, la direction a également conçu des listes de contrôle et des fiches d'acheminement dans un souci de qualité et d'harmonisation tout au long de la durée des ententes ainsi que pour garantir que les processus sont appliqués conformément aux politiques de PGIC. Les tests réalisés au cours de la vérification ont permis de conclure que, dans l'ensemble, le personnel de PGIC applique les procédures de contrôle conformément aux documents de procédure et aux schémas des processus.

Bien que la plupart des processus de PGIC soient bien documentés, la vérification a permis de constater quelques exceptions au chapitre des politiques et des procédures, dont les suivantes.

- PGIC aide les Premières nations à aliéner leurs droits pétroliers et gazières par la conclusion d'ententes d'exploitation souterraine, notamment en ce qui a trait à la négociation avec les entreprises et la production d'un rendement équitable pour les Premières nations. Les modalités associées aux primes (permis et baux) versées aux Premières nations comptent parmi les éléments qui font l'objet de négociations. Pour les établir, les négociateurs de PGIC renvoient aux modalités fixées pour des terres avoisinant le nouveau site d'exploitation (c.-à-d. rayon d'un mille). S'il n'y a pas de puits en exploitation à proximité, le négociateur tient compte des modalités conclues relativement à des terres situées dans un rayon de deux milles, puis de trois milles et ainsi de suite. Toutefois, l'équipe de vérification a souligné que ce processus n'est pas formellement documenté.
- Le groupe environnemental de PGIC compte parmi ses principales responsabilités de surveillance l'inspection sur le terrain des installations pétrolières et gazières afin de s'assurer que l'industrie respecte les modalités des ententes en matière d'environnement et qu'un site soit correctement remis en état avant toute renonciation le concernant. Pour ce faire, les analystes environnementaux de PGIC doivent souvent travailler seuls, dans des secteurs éloignés où ils ne disposent que de moyens de communication limités. L'équipe de vérification a fait remarquer que PGIC n'est dotée d'aucune procédure de sécurité documentant les rôles et les responsabilités relativement au travail en isolement et que les procédures de sécurité existantes ne sont pas formellement documentées.

Lorsque les procédures applicables aux activités essentielles sont mal documentées, les rôles et les responsabilités de chacun risquent d'être mal compris et les employés, de ne pas les appliquer de manière homogène, et la justification des grandes décisions est susceptible d'être mal documentée.

Recommandation

1. Le directeur général de Pétrole et gaz des Indiens du Canada devrait voir à ce que les politiques et les procédures applicables aux processus névralgiques de PGIC soient bien documentés, de manière à ce qu'elles énoncent clairement les rôles et les responsabilités individuels.

5.1.2 Tenue à jour de la documentation d'appui sur le contrôle

AADNC et PGIC étant assujettis à la *Loi sur le pétrole et le gaz des terres indiennes* et à son règlement d'application, ils sont tenus de fournir toute la documentation d'appui nécessaire à la bonne continuation des ententes d'exploitation pétrolière et gazière souterraine et de surface, mais aussi de permettre au personnel technique et aux titulaires de pouvoirs délégués d'examiner et d'approuver les projets en bonne et due forme aux étapes névralgiques du processus.

Comme il a été mentionné précédemment, PGIC a instauré des mesures de contrôle destinées à garantir que les ententes pétrolières et gazières administrées sont exactes, complètes et

valides. Il s'agit entre autres de documentation sur la procédure, de schémas des processus, de listes de contrôle et de fiches d'acheminement.

La vérification a porté sur un échantillon de 90 ententes d'exploitation pétrolière et gazière (nouvelles ententes d'exploitation de surface et souterraine, modifications, cessions, renonciations, etc.). L'équipe de vérification s'attendait à ce que, pour tous les échantillons analysés, les mesures de contrôle aient été systématiquement appliquées, conformément aux procédures documentées de PGIC. Or, bien que les 90 ententes examinées eussent presque toutes obtenu les autorisations et les approbations requises, quelques rares exceptions ont été constatées (absence de confirmation de la superficie, lettre avisant la Première nation concernée d'une cession, etc.). Dans quelques cas également, les listes de contrôle des procédures ont été remplies, par exemple en ce qui concerne la délivrance ou la modification d'ententes de surface, sans pourtant que rien n'indique qu'elles avaient ensuite été approuvées par le gestionnaire responsable.

Une documentation mal tenue et des mesures de contrôle non respectées accroissent le risque qu'il soit impossible de démontrer que la direction a rempli ses obligations en matière de diligence raisonnable, d'examen et d'approbation.

Recommandation:

2. Le directeur général de Pétrole et gaz des Indiens du Canada devrait veiller à ce que tout ce qui concerne l'obligation de diligence raisonnable, les examens et les approbations soit bien documenté afin de pouvoir rendre des comptes et de laisser une piste de vérification.

5.1.3 Surveillance

PGIC a la responsabilité de percevoir au nom des Premières nations les redevances applicables à l'exploitation de gaz et de pétrole sur les terres de réserve. L'organisme doit donc être doté de pratiques lui permettant d'assurer le suivi de la production et du prix des ressources pétrolières et gazières ainsi que de vérifier, d'évaluer et de percevoir les sommes telles que les primes, les redevances et les loyers. Il importe également que PGIC valide les données soumises relativement aux redevances et gère les sommes perçues comme il se doit.

La vérification a permis de constater que PGIC a institué un cadre de surveillance et d'assurance pour valider l'information qui lui est rapportée et gérer la perception des sommes et que des manuels de procédures et des règles administratives orientent les pratiques de l'organisme en matière de perception et de gestion des comptes en suspens. Elle a aussi déterminé que PGIC a adopté des pratiques de suivi régulier du statut des ententes, qu'il procède à des examens périodiques des loyers et qu'il fournit des états de compte mensuels aux entreprises.

Les redevanciers sont tenus de soumettre l'information concernant leurs redevances (p. ex., volumes de production et prix) à PGIC par voie électronique. Étant donné qu'il s'agit de données déclaratives, PGIC a créé des programmes d'assurance et des activités de surveillance afin de s'assurer de l'exactitude des volumes de production rapportés pour les puits

et entités de production de manière à garantir pour toutes les parties en cause une reddition de comptes et le versement des recettes en bonne et due forme. Au titre du programme d'assurance, les prix déclarés sont vérifiés, sans compter que le rendement des puits et les redevances versées font l'objet de vérifications périodiques, ce qui assure une reddition de comptes et une perception des recettes en bonne et due forme, et ce, pour toutes les parties en cause.

La vérification a permis de constater qu'une bonne partie des activités associées au cadre de surveillance de PGIC faisait l'objet d'un contrôle adéquat, mais elle a également cerné quelques points laissant à désirer, dont les suivants :

Ainsi, la vérification a mis en lumière le fait que certains éléments des processus d'examen des prix, de la production et des redevances n'étaient pas pleinement documentés. Plus précisément, même si les facteurs de risque sont pris en considération au moment de choisir les entreprises faisant l'objet de tels examens, il est ressorti que l'approche de sélection et la justification des choix ne sont pas formellement documentées.

Il est obligatoire de déclarer les volumes de production gazière et pétrolière aux organismes provinciaux pertinents, conformément aux exigences réglementaires de chaque province. Pour confirmer que les exploitants produisent des déclarations exactes, et ce, dans les délais prévus, PGIC les soumet à des examens périodiques. Conformément au *Guide d'examen des rapports de production*, le choix des propriétés ou des installations qui feront l'objet d'un examen repose sur des critères établis par PGIC (volumes, valeur de la production, antécédents de vérification, autres facteurs comme les plaintes, etc.). L'examen est confié à un tiers indépendant, qui évalue les déclarations (schémas, rapports, facteurs, procédures, formules, tests, etc.) et signale dans un rapport les lacunes et les écarts qu'il y aura constatés, le cas échéant.

À la conclusion d'un examen, toute lacune et tout écart relevés devraient être communiqués à l'exploitant, qui est tenu de répliquer de façon détaillée en expliquant les mesures qui ont été prises pour y remédier et celles qui le seront pour qu'une telle situation ne se reproduise plus. À la réception de cette réponse, l'examineur s'assure que chaque problème relevé dans la lettre d'observations est traité à satisfaction. Lorsque l'exploitant a donné suite de façon satisfaisante aux préoccupations relevées, PGIC devrait lui envoyer une lettre de clôture déclarant que les problèmes soulevés ont été corrigés; PGIC approuve alors la réponse de l'exploitant de manière définitive.

L'équipe de vérification a souligné qu'aucun examen des rapports de production, une démarche pourtant destinée à faciliter le processus de validation des volumes de PGIC, n'a été réalisé en 2012-2013, une situation attribuable à ce que le contrat de l'examineur indépendant n'avait pas été renouvelé, car tous les efforts avaient été concentrés sur la modernisation du règlement. Elle a aussi fait remarquer que la matrice de risques (p. ex., critères de sélection) employée pour sélectionner les propriétés et les installations devant faire l'objet d'un examen des rapports de production n'avait pas été mise à jour récemment et que PGIC la considère comme obsolète.

Enfin, même si PGIC affirme que des examinateurs indépendants passent en revue les réponses des exploitants afin de confirmer que les mesures de remédiation proposées régleront bel et bien les lacunes et les écarts constatés, la vérification a permis de conclure que l'examen et les commentaires de cet examinateur indépendant ne sont pas systématiquement documentés de manière adéquate, conformément au *Guide d'examen des rapports de production* de PGIC.

Lorsque le processus de sélection des entreprises, des propriétés ou des installations soumises à un examen n'est pas à jour ou documenté, les activités de surveillance risquent de ne pas viser les secteurs prioritaires ou les dangers les plus criants. De plus, en l'absence de vérification en bonne et due forme, les données de production déclarées pourraient ne pas être fidèles à la réalité. Enfin, lorsque l'examen du plan d'action d'une entreprise n'est pas correctement documenté, la réponse de l'exploitant pourrait ne pas tout à fait combler les lacunes et les écarts constatés.

Recommandation

3. Le directeur général de Pétrole et gaz des Indiens du Canada devrait documenter l'approche et la justification qui ont mené à la sélection des entreprises faisant l'objet d'un examen du rapport de surveillance ou de production, conclure un contrat, tenir à jour la matrice de risques employée et veiller à ce que les plans d'action des entreprises soient analysés et approuvés en bonne et due forme par un examinateur indépendant avant de recevoir l'approbation définitive de PGIC.

5.1.4 Mécanisme de traitement des ententes et mesure du rendement

Pour établir un équilibre entre les exigences en matière de contrôle, d'une part, et le soutien et les ressources disponibles, d'autre part, PGIC doit adopter un mécanisme axé sur le risque pour traiter les ententes de gestion des ressources pétrolières et gazières. Il importe également que les stratégies de mesures du rendement reflètent fidèlement les résultats attendus et que la direction en assure le suivi.

PGIC a la responsabilité de traiter toutes sortes de transactions concernant les ententes de gestion pétrolière et gazières (octroi et résiliation de baux de surface et d'exploitation souterraine, attribution des intérêts locatifs, etc.). Certaines transactions sont simples et rapides, alors que d'autres impliquent des négociations auprès de l'entreprise et de la Première nation en cause pour aller de l'avant. PGIC a élaboré des procédures détaillées relativement au traitement de chaque type de transaction, notamment le recours à des listes de vérification soumises à l'approbation d'un superviseur et d'un gestionnaire. Étant donné que la charge de travail est parfois supérieure aux ressources disponibles, les ententes d'octroi de bail sont traitées en priorité. Les transactions de ce genre étant jugées plus à risque, elles font couramment l'objet d'un suivi de la part des entreprises et des Premières nations concernées.

Une entreprise cède ses intérêts dans un contrat d'exploitation pétrolière et gazière lorsqu'elle vend ou transfère les intérêts qu'elle détient à une ou plusieurs autres entreprises. Quand elle cède les intérêts qu'elle détient dans un instrument de contrôle, comme un permis ou un bail

d'exploitation pétrolière ou gazière, elle doit obtenir l'approbation de PGIC, qui s'assure que la transaction est conforme au règlement. PGIC peut invoquer divers motifs pour refuser une cession, par exemple parce que le paiement des redevances est en souffrance, qu'une des parties à la cession a manqué à ses engagements, que la cession n'est pas effectuée dans les règles de l'art ou que le cessionnaire ne peut démontrer avoir les moyens financiers de remplir ses obligations. La direction a souligné que PGIC accuse du retard dans le traitement des cessions; les 20 échantillons examinés confirment que le délai moyen est d'à peu près une année à partir de la réception de l'avis de cession.

La vérification a permis de constater que PGIC se sert de listes de contrôle dans un souci de cohérence et pour garantir que rien n'est oublié, mais qu'elle n'utilise pas d'approche axée sur les risques pour traiter les activités liées aux ententes de surface, bien que certaines transactions soient plus risquées que d'autres. De plus, les indicateurs de rendement auxquels se fie PGIC ne mesurent que certains aspects du processus de traitement (p. ex., normes de service pour accuser réception d'une demande) plutôt que l'intégralité du délai de traitement, ce qui ne fait pas ressortir les retards majeurs dans le traitement de certaines transactions.

En prévision de la nouvelle loi et du nouveau règlement, PGIC a entrepris de concevoir des schémas des processus répertoriant l'état futur attendu. En 2013-2014, l'élaboration des schémas des processus de l'étape de conception et de l'état futur se poursuivra en mettant l'accent sur les redevances et les domaines connexes. Cette initiative est l'occasion pour PGIC de passer en revue ses exigences de contrôle et ses mesures du rendement à l'appui du nouveau règlement.

Lorsqu'une approche n'établit aucun équilibre entre les exigences de contrôle, d'une part, et les risques et les ressources disponibles, d'autre part, l'optimisation des ressources devient plus hasardeuse, ce qui ralentit globalement le processus de traitement, suscitant l'insatisfaction de la clientèle ou l'exposant à des pertes. De plus, en l'absence de mesures du rendement qui visent l'intégralité d'une transaction, il pourrait être impossible de repérer les goulots d'étranglement éventuels ou de révéler le délai réel de traitement à la clientèle.

Recommandation

4. Le directeur général de Pétrole et gaz des Indiens du Canada devrait revoir les exigences en matière de contrôle et instaurer une méthode axée sur les risques pour accélérer le traitement de divers types de transaction. Il est également recommandé de définir des indicateurs de rendement par rapport au temps de traitement des transactions entourant les ententes et d'en assurer le suivi de manière à faire ressortir les retards et les engagements propres à des types de transaction précis.

5.2 Gestion de l'information

5.2.1 Système de gestion des données sur les ressources

PGIC a absolument besoin d'un système de gestion des données qui permet de saisir, de traiter et de diffuser rapidement des renseignements exacts afin de traiter et d'administrer les ententes en toute efficacité. Un tel système doit évoluer au même rythme que le milieu administratif et les

progrès réalisés par les provinces et les industries à l'égard de l'administration d'ententes de gestion pétrolière et gazière. Il doit donner lieu à une gouvernance efficace ainsi qu'à un mécanisme structuré et organisé de gestion des modifications aux systèmes d'information, instaurer de nouveaux systèmes et gérer le retrait à terme des systèmes de gestion des données désuets.

Le Système de gestion des données sur les ressources (SGDR) de PGIC renferme l'information concernant les ententes de gestion pétrolière et gazière. Il a été conçu pour simplifier le traitement fidèle et rapide de données, conformément aux exigences de PGIC. L'équipe de vérification a constaté que le SGDR foisonne de renseignements et assure un bon soutien opérationnel de base à PGIC. Il s'agit d'un outil de saisie et de suivi des données parfaitement intégré à une bonne partie des procédés administratifs et des responsabilités mandatées de PGIC.

Il a été proposé de mettre le SGDR à niveau dans le cadre du projet de modernisation de la Loi, du Règlement et des systèmes (projet MARS) parce que de nombreux changements sont survenus depuis quelques années dans le milieu commercial pétrolier et gazier, et parce que le système est essentiel aux activités de PGIC dans ce milieu.

La solution initialement proposée pour mettre le SGDR à niveau en y apportant des améliorations majeures pour mieux l'adapter au nouveau règlement d'application de la *Loi sur le pétrole et le gaz des terres indiennes* (c.-à-d. remplacement intégral du SGDR) a été jugée trop coûteuse et donc abandonnée. En conséquence, PGIC examine actuellement ses exigences opérationnelles et les options envisageables dans le but de faire une mise à niveau à coût moindre. Une solution plus ciblée et modulaire d'amélioration de la plateforme actuelle est en cours d'examen. L'analyse de rentabilisation et le plan d'action sont en cours de révision, la priorité étant accordée aux domaines où les besoins sont le plus pressants (p. ex., gestion des redevances).

Compte tenu du changement d'orientation, la direction de PGIC doit passer en revue l'arriéré des demandes de modification dans le SGDR et d'en établir la priorité afin de cerner celles qui peuvent être apportées graduellement et celles qu'il faut intégrer à l'analyse de rentabilisation révisée du SGDR2. Au moment de la vérification, un comité directeur et un groupe de travail avaient été chargés de passer en revue et de classer par ordre de priorité les modifications proposées au SIGR, mais comme le comité directeur venait seulement d'être créé, l'équipe de vérification n'a pas pu se prononcer sur son efficacité.

L'initiative du SGDR doit absolument être assortie de soit un mécanisme de gouvernance officiel et efficace ou de pratiques de gestion du changement. Autrement, l'ordre de priorité des demandes de modification risque d'être mal défini, faisant en sorte que les modifications indispensables ne seraient pas repérées et appliquées rapidement.

Recommandation

5. Le directeur général de Pétrole et gaz des Indiens du Canada devrait faire en sorte que le comité directeur assure la gouvernance et l'encadrement du SGDR de manière à classer les demandes de modification par ordre de priorité et à régler rapidement les questions qui

posent un risque important. Il est également recommandé de cerner les améliorations fondamentalement indispensables au SGDR et de présenter à l'administration centrale une analyse de rentabilisation révisée sur SGDR2.

5.2.2 Publication d'information sur le site Web de PGIC

Les activités pétrolières et gazières menées dans les réserves étant assujetties à une réglementation et à des exigences particulières, il importe que les intervenants (entreprises et Premières nations) reçoivent des renseignements exacts en temps opportun afin de bien comprendre leurs obligations. Or, ces activités ne représentent qu'une fraction de l'exploitation pétrolière et gazière menée en Alberta et en Saskatchewan; par conséquent, les règlements qui leur sont applicables sont méconnus de l'industrie, qui est mieux au fait de la réglementation provinciale.

La vérification a permis de constater que même si beaucoup d'information est publiée sur le site Web de PGIC, celle qui touche le règlement et les procédés applicables aux activités pétrolières et gazières dans les réserves n'est pas toujours à jour. Pensons par exemple aux renseignements concernant les procédures liées à l'environnement et aux exigences visant les redevances et la production.

Lorsque PGIC tarde à fournir aux intervenants les renseignements fiables qu'il leur faut à propos de ses pratiques, les acteurs de l'industrie risquent davantage d'éviter de se lancer dans l'exploitation pétrolière et gazière dans les réserves ou de ne pas maximiser leurs activités de cet ordre, ce qui entraverait la réalisation du plein potentiel économique des Premières nations.

Recommandation

6. Le directeur général de Pétrole et gaz des Indiens du Canada devrait veiller à ce que le règlement et les procédures publiés sur le site Web de PGIC soient tenus à jour, surtout lorsque le nouveau règlement entrera en vigueur.

5.3 Les gens

Un programme de gestion du rendement vise entre autres à récompenser le bon rendement du personnel. Pour ce faire, il faut notamment évaluer périodiquement ce rendement. Or, les mécanismes d'évaluation du rendement doivent absolument être standardisés à l'échelle de l'organisme et être conformes aux objectifs de PGIC.

En tant qu'OSS relevant d'AADNC, PGIC a été doté du statut d'« employeur distinct » à sa création afin de pouvoir recruter le personnel qualifié nécessaire pour bien gérer les droits pétroliers et gaziers ainsi que de proposer, pour quelques postes spécialisés ou techniques, une rémunération concurrentielle à celle de l'industrie. Bien que ses employés demeurent des fonctionnaires aux yeux de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, PGIC est pourvu d'un régime de rémunération comportant un volet de rémunération au rendement applicable à tous et permettant une progression à l'intérieur de l'échelle salariale.

Pour respecter ses engagements à ce chapitre, PGIC a adopté une politique qui définit les critères et les responsabilités applicables à la gestion du rendement. Par ailleurs, des directives applicables au plan de gestion du rendement présentent le cycle de gestion du rendement, qui comprend la planification du rendement, l'évaluation régulière des progrès réalisés, des examens de fin d'exercice, des examens par un comité de direction, des échanges récapitulatifs et des recours. Le rendement d'un employé fait l'objet d'un examen périodique (trimestriel) afin de suivre les progrès, de repérer les difficultés (le cas échéant) et de fournir, au besoin, un encadrement, de la formation ou de l'aide. À la fin de l'exercice, tous les employés sont l'objet d'une évaluation par leur gestionnaire ou leur superviseur relativement à l'atteinte de leurs objectifs, en fonction de critères de rendement harmonisés. Lorsque toutes les évaluations sont terminées, le Comité de gestion, qui regroupe des administrateurs de PGIC, passe chacune d'entre elles en revue et convient d'une cote de rendement globale. La direction analyse également les résultats afin de valider et de calibrer ces cotes.

La vérification a permis d'établir que le processus d'évaluation du rendement du personnel est bien conçu et bien documenté. Elle a aussi souligné, après avoir passé en revue un échantillon d'ententes de rendement, que ces évaluations sont menées de la même manière à l'échelle de l'organisme et qu'elles sont conformes aux objectifs de PGIC.

Recommandation

Aucune recommandation n'a été formulée à cet égard.

6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandation	Réponse de la direction/Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en oeuvre
<p>1. Le directeur général de Pétrole et gaz des Indiens du Canada (PGIC) devrait voir à ce que les politiques et les procédures applicables aux processus névralgiques de PGIC soient bien documentés, de manière à ce qu'elles énoncent clairement les rôles et les responsabilités individuels.</p>	<p>Pétrole et gaz des Indiens du Canada (PGIC) verra à ce que les politiques et les procédures applicables aux processus névralgiques soient bien documentés et à ce qu'elles énoncent clairement les rôles et les responsabilités individuels. La politique/procédure de détermination des primes sera documentée, puis instaurée d'ici le 31 mars 2014; la politique relative au travail en isolement et la procédure de sécurité connexe seront élaborées, puis approuvées au plus tard le 30 juin 2014.</p>	<p>Directeur exécutif de Pétrole et gaz des Indiens du Canada</p>	<p>30 juin 2014</p>
<p>2. Le directeur général de Pétrole et gaz des Indiens du Canada devrait veiller à ce que tout ce qui concerne l'obligation de diligence raisonnable, les examens et les approbations soit bien documenté afin de pouvoir rendre des comptes et de laisser une piste de vérification.</p>	<p>PGIC veillera à ce que tout ce qui concerne l'obligation de diligence raisonnable, les examens et les approbations soit bien documenté afin de pouvoir rendre des comptes et de laisser une piste de vérification. D'ici le 30 juin 2014, PGIC révisera ses listes de vérification pour qu'elles précisent les principaux documents requis et pour confirmer qu'elles font bel et bien état des exigences applicables aux approbations écrites et à toute autre obligation de diligence raisonnable applicable aux divers types de transaction.</p>	<p>Directeur exécutif de Pétrole et gaz des Indiens du Canada</p>	<p>30 juin 2014</p>
<p>3. Le directeur général de Pétrole et gaz des Indiens du Canada devrait documenter l'approche et la</p>	<p>Avant le 30 juin 2014, PGIC documentera l'approche et la justification qui ont mené à la sélection des entreprises faisant l'objet d'un</p>	<p>Directeur exécutif de Pétrole et gaz des Indiens du Canada</p>	<p>30 juin 2014</p>

<p>justification qui ont mené à la sélection des entreprises faisant l'objet d'un examen du rapport de surveillance ou de production, conclure un contrat, tenir à jour la matrice de risques employée et veiller à ce que les plans d'action des entreprises soient analysés et approuvés en bonne et due forme par un examinateur indépendant avant de recevoir l'approbation définitive de PGIC.</p>	<p>examen des prix, du volume de production et des redevances. Des contrats seront conclus avec des examinateurs indépendants d'ici le 30 décembre 2013. La matrice de risques employée pour sélectionner les propriétés et les installations devant faire l'objet d'un examen des rapports de production sera mise à jour au plus tard le 31 mars 2014. Il deviendra obligatoire d'ici le 31 mars 2014 de documenter l'examen et les commentaires des examinateurs indépendants avant de recevoir l'approbation définitive de PGIC.</p>		
<p>4. Le directeur général de Pétrole et gaz des Indiens du Canada devrait revoir les exigences en matière de contrôle et instaurer une méthode axée sur les risques pour accélérer le traitement de divers types de transaction. Il est également recommandé de définir des indicateurs de rendement par rapport au temps de traitement des transactions entourant les ententes et d'en assurer le suivi de manière à faire ressortir les retards et les engorgements propres à des types de transaction précis.</p>	<p>D'ici le 30 juin 2014, PGIC reverra ses exigences en matière de contrôle et instaurera une méthode axée sur les risques relativement au traitement de divers types de transaction. Au plus tard le 31 mars 2014, les indicateurs de rendement seront révisés et, au besoin, d'autres seront définis de manière à refléter le temps de traitement des transactions et à faire ressortir les retards et les engorgements propres à des types de transaction précis.</p>	<p>Directeur exécutif de Pétrole et gaz des Indiens du Canada</p>	<p>30 juin 2014</p>
<p>5. Le directeur général de Pétrole et gaz des Indiens du Canada devrait faire en sorte que le comité directeur assure la gouvernance et l'encadrement du SGDR de manière à classer les</p>	<p>PGIC fera en sorte que le comité directeur assure la gouvernance et l'encadrement du SGDR à l'occasion de réunions mensuelles qui visent à encadrer le SGDR et le travail du groupe d'utilisateurs du SGDR (lequel se réunit chaque</p>	<p>Directeur exécutif de Pétrole et gaz des Indiens du Canada</p>	<p>31 mars 2014</p>

<p>demandes de modification par ordre de priorité et à régler rapidement les questions qui posent un risque important. Il est également recommandé de cerner les améliorations fondamentalement indispensables au SGDR et de présenter à l'administration centrale une analyse de rentabilisation révisée sur le SGDR2.</p>	<p>semaine pour traiter de questions d'ordre opérationnel), à classer par ordre de priorité les demandes de modification visant la résolution de divers problèmes du système, à s'assurer de régler rapidement les questions qui posent un risque important ainsi qu'à définir et à analyser les améliorations nécessaires au SGDR pour établir s'il vaut mieux investir dans la version actuelle du système ou dans SGDR2, en cours de conception, pour obtenir les fonctionnalités désirées. L'analyse de rentabilisation révisée sur le SGDR2 sera soumise à l'administration centrale dans le cadre des points de contrôle de la DGI d'ici le 31 mars 2014.</p>		
<p>6. Le directeur général de Pétrole et gaz des Indiens du Canada devrait veiller à ce que le règlement et les procédures publiés sur le site Web de PGIC soient tenus à jour, surtout lorsque le nouveau règlement entrera en vigueur.</p>	<p>D'ici le 31 mars 2014, PGIC révisera le contenu de son site Web pour mettre à jour la documentation qui y est publiée. Il y affichera une date de dernière révision afin que les mises à jour se fassent au moins tous les trimestres, quoique certaines sections pourraient l'être plus souvent si nécessaire.</p>	<p>Directeur exécutif de Pétrole et gaz des Indiens du Canada</p>	<p>31 mars 2014</p>

Annexe A : Cycle de vie d'une entente de gestion pétrolière et gazière

Voici les principales étapes du cycle de vie d'une entente de gestion pétrolière et gazière dans les terres de réserve ainsi que des responsabilités de PGIC.

- 1) **Terre à louer** : PGIC confirme le titre de réserve relatif aux terres avant que celles-ci ne soient louées et s'assure que les terres sont correctement désignées, ce qui lui permet de gérer les ressources pétrolières et gazières des Premières nations.
- 2) **Entente d'exploitation souterraine** : Par ce contrat, une entreprise obtient le droit de forer et de produire du pétrole et du gaz. PGIC aide la Première nation qui le souhaite à conclure une telle entente et veille à ce que le rendement soit équitable. PGIC rédige les ententes, les délivre et les administre après qu'elles ont été approuvées par la Première nation et par l'organisme, en plus de recueillir les primes, les redevances et les loyers des entreprises au nom de la Première nation concernée.
- 3) **Programme sismique** : Une licence d'exploration confère à une entreprise un droit d'accès en surface afin qu'elle effectue des activités de prospection sismique. L'entreprise doit joindre une évaluation environnementale à la demande de licence d'exploration qu'elle remet à PGIC et à la Première nation. C'est PGIC, au nom des Premières nations, qui recueille les indemnités versées par les entreprises pour leurs activités d'exploration.
- 4) **Entente de surface** : Par ce contrat, une entreprise obtient le droit de construire des installations de surface, par exemple des sites de forage et des voies d'accès, ou d'installer des pipelines. L'entreprise doit présenter une évaluation environnementale à PGIC et à la Première nation en même temps que sa demande de bail de surface ou de droit de passage. PGIC veille à ce que les normes de protection environnementale soient respectées avant d'approuver l'entente de concert avec la Première nation concernée. De plus, une entreprise doit prendre des mesures de surveillance environnementale tout au long des étapes de construction et d'exploitation. PGIC administre les ententes et recueille, au nom de la Première nation concernée, les contreparties initiales ainsi que les loyers annuels versés par les entreprises.
- 5) **Forage de puits** : Avant de procéder au forage, une entreprise doit détenir un bail de surface et fournir un permis de forage provincial à la Première nation concernée. PGIC recueille l'information sur le forage auprès des entreprises à des fins notamment statistiques, par exemple pour faciliter l'interprétation, par PGIC, de la géologie du sous-sol de la réserve.
- 6) **Production** : PGIC surveille et évalue tous les aspects de la production pétrolière et gazière, depuis l'étape du forage jusqu'à celle de l'abandon, par exemple en contrôlant les forages parallèles et en s'assurant que les mesures prises sont adéquates et que la production est bien rapportée. PGIC veille à ce que la production se déroule dans le respect de l'environnement et que les redevances soient calculées correctement, y compris les prix

de vérification et les déductions. PGIC recueille les redevances pour le compte de la Première nation concernée.

- 7) **Abandon d'un puits** : Pour abandonner un puits, l'entreprise doit obtenir l'autorisation écrite de PGIC, qui aura consulté la Première nation concernée. PGIC vérifie s'il est encore possible de tirer une production du puits.
- 8) **Renonciation à une entente d'exploitation souterraine** : PGIC examine toutes les demandes de renonciation en consultation avec la Première nation concernée. PGIC accepte d'assurer la renonciation dans la mesure où l'entreprise n'a pas enfreint le règlement ni les dispositions du bail de location des terres de réserve.
- 9) **Renonciation à une entente de surface (mesures correctives et remise en état)** : Pour que PGIC prenne en considération une demande de renonciation à une entente de surface, il faut que l'entreprise abandonne les puits, démantèle toutes les installations, prenne les mesures correctives nécessaires et remette la zone en état. PGIC approuve les renoncations de cet ordre après confirmation (à la suite d'une inspection par la Première nation concernée) que les mesures de remise en état du terrain sont satisfaisantes.

Annexe B: Critères de vérification

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

Critères de vérification	
Administration des baux et des redevances et respect de la réglementation	
1.1	Des processus ont été instaurés pour que les modalités des ententes d'exploitation souterraine négociées soient exactes et exhaustives et qu'elles prévoient un rendement concurrentiel et équitable
1.2	Les ententes de gestion de surface délivrées sont fidèles aux négociations, complètes, valides et gérées dans les délais prévus
1.3	Les données soumises relativement aux redevances sont validées, et les sommes perçues sont gérées comme il se doit
1.4	Des activités associées à la conformité et à la surveillance ont été instaurées afin de garantir le respect des modalités des ententes ainsi que de toutes les lois et de tous les règlements applicables
Gestion des données	
2.1	Des processus et des procédures favorisent la continuité des données et des systèmes
Les gens	
3.1	Les évaluations du rendement sont menées de la même manière à l'échelle de l'organisme et sont conformes aux objectifs de PGIC

Annexe C: Législation, réglementations et politiques pertinentes

Loi sur les Indiens, 1985

Loi sur le Pétrole et gaz des Indiens, 1985

Réglementation sur le Pétrole et gaz des Indiens, 1995

Loi canadienne d'évaluation environnementale, 2012

Loi canadienne sur la protection de l'environnement 1999

Loi sur les pêches, 1985

Loi sur la protection des eaux navigables, 1985

Loi sur les droits fonciers issus de traités en Saskatchewan, 1993

Loi sur la mise en oeuvre de mesures concernant le règlement de revendications (Alberta et Saskatchewan), 2002

Loi sur les immeubles fédéraux et les biens réels fédéraux, 1991

Loi sur les espèces en péril, 2002

Loi sur la convention concernant les oiseaux migrateurs, 1994

Loi sur la gestion des finances publiques, 1985

Politique de cession des droits donnés par contrat et approbation, 2004

Politique de disposition à l'égard des droits sur le pétrole et le gaz, 2001

Politique volumétrique opérationnel, 2007

Guide d'administration des fonds des bandes