



Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord/Services aux Autochtones Canada

Rapport de Vérification Interne

Vérification de la Gestion des Litiges

Préparé par :

**la Direction Générale des Services
de Vérification et d'Assurance**

Mars 2018

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES.....	i
ACRONYMES.....	ii
SOMMAIRE EXÉCUTIF.....	1
1. CONTEXTE	4
1.1 <i>Contexte</i>	4
1.2 <i>Gestion des litiges à RCAAN/SAC</i>	5
2. OBJECTIF ET ÉTENDUE DE LA VÉRIFICATION	6
2.1 <i>Objectif de la vérification</i>	6
2.2 <i>Étendue de la vérification</i>	6
3. APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE DE LA VÉRIFICATION	6
4. CONCLUSION	7
5. CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS	7
5.1 <i>Mandat de règlement</i>	7
5.2 <i>Gouvernance</i>	9
5.3 <i>Gestion des dossiers</i>	10
5.4 <i>Prévention et préparation en matière de litiges</i>	12
6. Plan d'action de gestion.....	14
Annexe A : Critères de vérification.....	22

ACRONYMES

AANC	Affaires autochtones et du Nord Canada
AM	Autre ministère
CDGL	Comité des Directeurs généraux sur les litiges
CHDL	Comité de la haute direction sur les litiges
DAIA	Direction des opérations intégrées et de l'analyse
DG	Directeur général
DGGRL	Direction générale de la gestion et du règlement des litiges
ERA	Évaluation des répercussions sur les activités
ERJ	Évaluation des risques juridiques
GC	Gouvernement du Canada
JUS	Justice Canada
PVAR	Plan de vérification axé sur les risques
RCAAN	Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord
SAC	Services aux Autochtones Canada
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
SGL	Système de gestion des litiges
SMA	Sous-ministre adjoint
SPOS	Secteur de la politique et de l'orientation stratégique
USJ	Unité des services juridiques

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Contexte

La Direction générale de la gestion et du règlement des litiges (DGGRL) gère les litiges en collaboration avec les secteurs ou régions du Ministère, le Secteur national du contentieux de Justice Canada (JUS), le secteur du Portefeuille des affaires autochtones, qui comprend le Centre de droit autochtone, ainsi qu'avec les bureaux de litiges et les Unités des services juridiques (USJ).

Une vérification de la gestion des litiges a été incluse dans le plan de vérification axé sur les risques de 2017-2018 à 2019-2020 d'Affaires autochtones et du Nord Canada (AANC). La vérification a été jugée comme une priorité parce que la gestion des litiges est un domaine complexe assorti d'un degré élevé de sensibilité et de visibilité qui a des répercussions importantes sur les décisions ministérielles et les relations avec les Autochtones.

Avec l'examen des services juridiques, dirigé par JUS et réalisé dans l'ensemble du gouvernement fédéral en 2014, ainsi que la réorganisation subséquente de la DGGRL, AANC a entrepris des activités de vérification interne limitées dans ce domaine depuis l'étude préliminaire sur la gestion des litiges menée en 2011-2012.

La vérification a été lancée avant la dissolution d'AANC et la création de Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord (RCAAN) et de Services aux Autochtones Canada (SAC). Les constatations et les recommandations de ce rapport ont été fournies aux deux Ministères.

Objectif et étendue de la vérification

L'objectif de la vérification était de fournir une assurance raisonnable que des contrôles adéquats sont en place pour soutenir la gestion efficace et efficiente des dossiers de litige au sein de RCAAN/SAC et dans le cadre des transactions de RCAAN/SAC avec ses fournisseurs de services juridiques.

L'étendue de cette vérification a inclus un examen des pratiques mises en place en matière de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle pour veiller à atteindre les objectifs des Ministères en matière de gestion des litiges. Plus particulièrement, l'étendue de cette vérification a compris une évaluation des activités dont la DGGRL est responsable pour s'acquitter de son mandat.

La vérification a également porté sur le rôle de JUS en tant que fournisseur de services juridiques dans le processus de gestion des litiges dans son ensemble, mais seulement en ce qui a trait à l'établissement des attentes et au respect des normes de service du point de vue de la DGGRL. Le travail de JUS, du ministère des Finances Canada et du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada ne fait pas partie de la vérification¹. Ces intervenants clés du processus

¹ Le Secteur de la vérification et de l'évaluation de RCAAN/SAC n'a pas un mandat (et/ou une autorité) pour auditer les autres ministères et agences tel que:

de gestion des litiges du Ministère sont considérés du point de vue de l'établissement des attentes. De plus, la vérification a examiné les rôles et les responsabilités des secteurs et des bureaux régionaux impliqués dans la gestion des litiges.

L'étendue de la vérification a compris un examen des cas actifs et fermés récemment entre le 1^{er} avril 2016 et le 31 août 2017 afin d'évaluer si les activités clés de gestion des cas sont efficaces et efficaces, ainsi que cohérentes entre les directions.

Énoncé de conformité

La présente vérification est conforme aux *Normes internationales relatives à la pratique professionnelle de la vérification interne*, comme en font foi les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Conclusion

De manière générale, un cadre de contrôle de gestion adéquat, y compris une structure de gouvernance officielle, est en place pour soutenir la gestion efficace et efficiente des dossiers de litige au sein de RCAAN/SAC et dans le cadre des transactions de RCAAN/SAC avec ses fournisseurs de services juridiques.

Cependant, des possibilités d'amélioration ont été relevées afin de rationaliser les exigences de diligence raisonnable concernant les règlements extrajudiciaires; officialiser la surveillance du rendement et des risques opérationnels; améliorer la gestion des dossiers; et établir des stratégies de prévention et préparation en matière de litiges.

Recommandations

À partir des observations effectuées au cours de la vérification, les recommandations suivantes ont été élaborées :

1. Le SMA principal, SPOS, devrait entamer des discussions avec les organismes centraux (JUS, FIN et SCT) sur la restructuration des exigences de diligence raisonnable concernant les règlements extrajudiciaires, notamment l'utilisation de la version condensée de l'évaluation des risques juridiques pour obtenir des mandats de règlement plus tôt dans le processus de gestion des cas.
2. Le SMA principal, SPOS, devrait renforcer le cadre de gouvernance des litiges, par :
 - a) L'élaboration et la mise en œuvre d'un exercice annuel (ou à un autre intervalle convenu) de détermination et d'évaluation des risques opérationnels. Cela comprendrait l'élaboration de stratégies d'atténuation présentées aux comités de gouvernance établis (p. ex. le Comité des directeurs généraux sur les litiges, le Comité de la haute direction sur les litiges) et leur surveillance selon un intervalle préétabli.

- b) Établir des objectifs relatifs aux paramètres/indicateurs de rendement, au besoin, et veiller à ce que les rapports et la surveillance des paramètres/indicateurs soient exécutés conformément au profil d'information sur le rendement.
3. Le SMA principal, SPOS, devrait réviser, documenter et communiquer les pratiques actuelles de gestion de cas de manière à inclure :
- a) Une exigence de la tenue à jour d'éléments de preuve relatifs aux activités clés de gestion de cas, et à leurs résultats dans le dossier de cas;
 - b) Pratiques normalisées de gestion des dossiers, y compris des systèmes officiels d'enregistrement, une structure de fichiers normalisée (et où les documents clés doivent être tenus à jour) et des conventions de dénomination relatives aux documents enregistrés dans le Système global de gestion intégrée des documents (SGGID)².
 - c) De plus, le SMA principal, SPOS, et le Directeur général (DG), DGGRL, devraient tenir les gestionnaires de cas responsables de l'achèvement et de la mise à jour en temps opportun du Système de gestion des litiges³ (SGL) au moyen de paramètres continus de surveillance et de rendement.
4. Le SMA principal, SPOS, en collaboration avec les divers secteurs de RCAAN/SAC, devrait élaborer et communiquer des stratégies de prévention et préparation en matière de litiges.

Réponse de la direction

La direction est en accord avec les conclusions de la vérification, a accepté les recommandations formulées dans le rapport et a dressé un plan d'action de gestion pour y donner suite. Celui-ci a été intégré au rapport.

² Système ministériel de stockage de documents

³ Système de gestion des litiges (SGL) – élaboré pour permettre à la DGGRL de gérer les dossiers de gestion des litiges, de l'avis (reçu de JUS) jusqu'à la fermeture. Voir les renseignements supplémentaires inclus dans le corps du rapport.

1. CONTEXTE

Une vérification de la gestion des litiges a été incluse dans le plan de vérification axé sur les risques de 2017-2018 à 2019-2020 d'Affaires autochtones et du Nord Canada (AANC). La vérification a été jugée comme une priorité parce que la gestion des litiges est un domaine complexe assorti d'un degré élevé de sensibilité et de visibilité, et a des répercussions importantes sur les décisions ministérielles et les relations avec les Autochtones.

Avec l'examen des services juridiques, dirigé par JUS et réalisé dans l'ensemble du gouvernement fédéral en 2014, ainsi que la réorganisation subséquente de la DGGRL, AANC a entrepris des activités de vérification interne limitées dans ce domaine depuis l'étude préliminaire sur la gestion des litiges menée en 2011-2012.

1.1 Contexte

Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord (RCAAN) et Services aux Autochtones Canada (SAC) sont les principaux ministères fédéraux appelés à respecter les obligations et les engagements du Gouvernement du Canada (GC) envers les membres des Premières Nations, les Inuits et les Métis, et à assumer les responsabilités constitutionnelles du gouvernement fédéral dans le Nord. Les responsabilités des Ministères sont en grande partie déterminées par un grand nombre de lois, d'ententes et de revendications territoriales négociées, de traités historiques et de décisions juridiques pertinentes.

La complexité des questions juridiques autochtones est fondée sur les relations séculaires entre l'État fédéral et les peuples autochtones. Cette relation a des fondements constitutionnels, législatifs, et liés aux programmes/politiques historiques et modernes, qui impliquent RCAAN/SAC dans de nombreux cas de litige. Par conséquent, le volume de litiges contre les deux ministères est plus élevé que la plupart des ministères fédéraux. Cela comprend des litiges de nature complexe qui peuvent impliquer plusieurs ministères du gouvernement fédéral. De plus, les litiges contre RCAAN/SAC peuvent avoir des répercussions importantes sur les secteurs d'activité de RCAAN/SAC et les politiques du GC.

En 2014, Justice Canada (JUS) a entrepris un examen des services juridiques, en s'engageant à plafonner le coût total des services juridiques du GC chaque année. Cela a entraîné un certain nombre de réductions de postes dans les services juridiques et la gestion sur trois ans. Un objectif clé était de réduire la demande globale de services juridiques en mettant l'accent sur les services où JUS apporte le plus de valeur et en harmonisant davantage les ressources avec la complexité, les risques et les priorités. Dans le cadre de l'examen, JUS, en partenariat avec ses ministères et organismes clients, a lancé une série de mesures visant à améliorer la productivité, la rentabilité et l'excellence opérationnelle de ses activités afin de « redéfinir le partenariat Justice-client ».

1.2 Gestion des litiges à RCAAN/SAC

La gestion des litiges au sein de RCAAN/SAC est dirigée par la Direction générale de la gestion et du règlement des litiges (DGGRL), qui relève du Secteur de la politique et de l'orientation stratégique.

Au sein de la DGGRL, les gestionnaires de cas jouent le rôle d'analyste principal des cas de litiges individuels progressant à travers le système judiciaire ou le processus de règlement. Les gestionnaires de cas examinent les stratégies d'analyse des risques juridiques et de gestion des litiges proposées par JUS, en évaluant cette information sous l'angle des activités de RCAAN/SAC. En tant que représentante du client, la DGGRL transmet des instructions à JUS après consultation des domaines du secteur/programme.

En 2014, la DGGRL a été réorganisée, et restructurée en quatre directions :

- Direction des opérations intégrées et de l'analyse (DAIA) à l'administration centrale;
- Direction des opérations et des politiques liées aux litiges – Alberta et le Nord à l'administration centrale et à Calgary;
- Direction des opérations et des politiques liées aux litiges – Est à l'administration centrale;
- Direction des opérations et des politiques liées aux litiges – Ouest à Vancouver.

Chaque direction a des rôles et responsabilités distincts. Toutefois, afin de s'acquitter efficacement de son mandat, la DGGRL doit travailler en étroite collaboration avec les secteurs ministériels et les bureaux régionaux (au besoin) et avec le secteur du Portefeuille des affaires autochtones de JUS, qui comprend le Centre de droit autochtone, le Secteur national des litiges, les bureaux régionaux des litiges et les Unités des services juridiques (USJ).

Avec l'accent mis par le GC sur la réconciliation et une relation renouvelée avec les peuples autochtones, la DGGRL collabore avec les secteurs de RCAAN/SAC pour cerner les possibilités de parvenir à des règlements extrajudiciaires avec les demandeurs afin de promouvoir la coopération et le partenariat. La DGGRL est responsable d'évaluer les cas afin de déterminer les mécanismes de règlement les plus appropriés, les plus efficaces et les plus efficaces, conformément aux intérêts du demandeur, de RCAAN/SAC, de ses parties prenantes et des intérêts à long terme de l'État.

De plus, la DGGRL a été chargée de collaborer avec les secteurs ministériels pour :

(1) déterminer les occasions de prévenir les litiges futurs en reliant les tendances relatives aux litiges à l'élaboration des politiques et des programmes ministériels; et (2) aider à se préparer aux litiges potentiels liés aux changements de politique ou aux décisions judiciaires récentes. Dans le cadre du Plan d'action pour la réduction du déficit, la DGGRL a noté une perte de capacité d'analyse des politiques. Cependant, la DGGRL a lancé récemment une campagne de sensibilisation stratégique auprès des secteurs de RCAAN/SAC afin d'élaborer des rapports sur les tendances communes en matière de litiges.

2. OBJECTIF ET ÉTENDUE DE LA VÉRIFICATION

2.1 Objectif de la vérification

L'objectif de la vérification était de fournir une assurance raisonnable que des contrôles adéquats sont en place pour appuyer la gestion efficace et efficiente des dossiers de litige au sein de RCAAN/SAC et avec les relations de RCAAN/SAC avec ses fournisseurs de services juridiques.

2.2 Étendue de la vérification

L'étendue de cette vérification a inclus un examen des pratiques mises en place en matière de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle pour veiller à atteindre les objectifs des Ministères en matière de gestion des litiges.

Plus particulièrement, l'étendue de cette vérification a compris une évaluation des activités dont la DGGRL est responsable pour s'acquitter de son mandat.

La vérification a également porté sur le rôle de JUS en tant que fournisseur de services juridiques dans le processus de gestion des litiges dans son ensemble, mais seulement en ce qui a trait à l'établissement des attentes et au respect des normes de service du point de vue de la DGGRL. Le travail de Justice Canada, du ministère des Finances Canada et du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada ne fait pas partie de la vérification⁴. Ces intervenants clés du processus de gestion des litiges du Ministère sont considérés du point de vue de l'établissement des attentes. De plus, la vérification a examiné les rôles et les responsabilités des secteurs et des bureaux régionaux impliqués dans la gestion des litiges.

L'étendue de la vérification a inclus un examen des cas actifs et fermés récemment entre le 1^{er} avril 2016 et le 31 août 2017 afin d'évaluer si les activités clés de gestion des cas sont efficaces et efficientes, ainsi que cohérentes entre les directions.

3. APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE DE LA VÉRIFICATION

La vérification a été planifiée et menée conformément au *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles* de l'Institut des auditeurs internes, et à la *Politique sur la vérification interne* du SCT.

La vérification a été effectuée d'août 2017 à février 2018 et comprenait trois phases : la planification, la réalisation et l'établissement du rapport. À partir de l'information recueillie au cours de la phase de planification, une évaluation des risques a été réalisée pour déterminer les domaines présentant le plus de risques et d'importance dans la gestion des litiges. Les critères de vérification ont été élaborés pour couvrir les domaines les plus prioritaires, déterminés par

⁴ Le Secteur de la vérification et de l'évaluation de RCAAN/SAC n'a pas un mandat (et/ou une autorité) pour auditer les autres ministères et agences tel que: Justice Canada, Finance Canada, et Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

l'évaluation des risques, et ont servi de base à l'élaboration du programme de vérification détaillé relatif à la phase de réalisation de la vérification. Veuillez vous reporter à l'annexe A pour consulter les critères de vérification élaborés dans le cadre de cette vérification.

La phase de réalisation comprenait l'élaboration des procédures de vérification à l'administration centrale, ainsi que dans les bureaux de la DGGRL à Calgary et Vancouver. Au cours de la phase de réalisation, de novembre 2017 à janvier 2018, l'équipe de vérification a examiné des éléments de preuve suffisants, fiables et pertinents pour fournir un niveau d'assurance raisonnable à l'appui de la conclusion de la vérification. Voici les principales techniques de vérification appliquées :

- Entrevues avec les principaux intervenants;
- Test de cheminement
- Examen de la documentation;
- Mise à l'essai détaillée d'un échantillon de cas de litige;
- Analyse des risques.

4. CONCLUSION

De manière générale, un cadre de contrôle de gestion efficace est en place pour soutenir la gestion efficace et efficiente des dossiers de litige au sein de RCAAN/SAC et dans le cadre des transactions de RCAAN/SAC avec ses fournisseurs de services juridiques. Cependant, des possibilités d'amélioration ont été relevées dans les domaines de la gestion des règlements; de la gouvernance, y compris la gestion du rendement et des risques opérationnels; de la gestion des dossiers; et de la prévention et préparation en matière de litiges.

5. CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

À partir d'une combinaison d'éléments de preuve recueillis lors d'entrevues, d'un examen détaillé d'un échantillon de cas de litige, d'un examen de la documentation et de l'analyse des risques, chaque critère de vérification a été évalué et des observations ont été faites. Lorsqu'une différence importante entre le critère de vérification et la pratique observée a été relevée, le risque de l'écart a été évalué et utilisé pour formuler les recommandations pertinentes.

Les constatations et les recommandations présentées ci-dessous mettent l'accent sur les principaux domaines de contrôle du cadre de contrôle de la gestion, en soulignant les faiblesses ou les possibilités d'amélioration observées.

5.1 *Mandat de règlement*

Tel que déjà mentionné, la DGGRL appuie l'accent mis par le gouvernement fédéral sur la réconciliation et des relations renouvelées avec les peuples autochtones en cherchant des mécanismes pour parvenir à un règlement extrajudiciaire avec les demandeurs, y compris les

règlements financiers et non financiers.

À l'heure actuelle, comme l'exige Finances Canada, les cas pour lesquels l'approbation d'un mandat de règlement extrajudiciaire est recherchée exigent une Évaluation officielle des risques juridiques (ERJ) de JUS, en plus d'une Évaluation des répercussions sur les activités (ERA). L'ERJ est une évaluation des risques juridiques liés au cas, et comprend une quantification financière de l'exposition du Canada devant les tribunaux. Le mandat de règlement (c.-à-d. le montant des fonds demandé) est actuellement basé sur ce montant d'exposition. L'ERA, qui décrit les principaux aspects relatifs aux activités du règlement proposé, y compris les répercussions sur les politiques, est élaborée par la DGGRL en consultation avec les représentants de secteur/programme, les AM (le cas échéant) et JUS. L'ERA prend en compte les résultats de l'ERJ.

En règle générale, JUS prépare une ERJ officielle plus tard dans le cycle de vie du cas. Cela est généralement entrepris après la fin de la phase de découverte, lorsque l'on comprend mieux l'exposition du Canada. Dans certains cas, cette ERJ est complétée plus tard dans le cycle de vie du litige, après que des coûts juridiques importants ont déjà été engagés par le demandeur et le Canada, ce qui pourrait nuire à la capacité des Ministères d'obtenir un consensus sur le montant du règlement proposé. Ainsi, afin de régler rapidement les cas, les Ministères doivent accepter un certain niveau de risque.

Dans certaines circonstances, les Ministères peuvent demander une version abrégée d'une ERJ auprès de JUS plus tôt dans le cas. Cependant, la direction n'a pas fourni d'orientation claire sur les situations dans lesquelles il est approprié d'utiliser cette version abrégée de l'ERJ, car elle ne fournit pas le même niveau d'assurance qu'une ERJ officielle et est souvent requise par les organismes centraux avant d'accorder un mandat financier de règlement extrajudiciaire.

En plus des exigences de diligence raisonnable établies par RCAAN/SAC, des exigences supplémentaires peuvent être imposées par les organismes centraux avant de procéder à un règlement extrajudiciaire. Par exemple, si les Ministères recherchent un mandat de règlement dépassant un certain seuil, une présentation au Conseil du Trésor peut être exigée, une fois qu'une source de fonds a été déterminée. De plus, si un cas nécessite l'accès au Cadre Financier fédéral en raison de sa nature historique (avant les années 1990), l'approbation de Finances Canada est nécessaire. L'approbation du financement de Finances Canada a été difficile à obtenir dans les cas où l'ERJ détermine un risque moyen ou inférieur, même si l'ERA détermine des répercussions élevées. Avec ces exigences supplémentaires, RCAAN/SAC est confrontée à des difficultés pour obtenir l'approbation de commencer à négocier des règlements extrajudiciaires et, par conséquent, à remplir son mandat de règlement et, en fin de compte, l'engagement du Canada à la réconciliation avec les peuples autochtones.

Recommandation :

1. Le SMA principal, SPOS, devrait entamer des discussions avec les organismes centraux (JUS, FIN et SCT) sur la restructuration des exigences de diligence raisonnable concernant les règlements extrajudiciaires, notamment l'utilisation de la version condensée de l'évaluation des risques juridiques pour obtenir des mandats de règlement plus tôt dans le processus de gestion des cas.

5.2 Gouvernance

Une solide structure de surveillance et de gouvernance est nécessaire pour la gestion efficace et efficiente des cas de litige, ainsi que pour l'orientation et l'approbation relatives aux stratégies de gestion des litiges ou aux occasions de règlement.

Au sein de la DGGRL, des rôles et des responsabilités clairement définis en matière de gouvernance et de surveillance ont été établis pour appuyer les activités permanentes de gestion de cas. Ces activités comprennent l'examen et la contestation des plaidoiries par le Directeur Général (DG), la DGGRL et le SMA principal, SPOS. En outre, plusieurs réunions bilatérales ont lieu entre les différents niveaux de gestion au sein de la DGGRL et de JUS pour discuter de l'état des cas, des échéances à venir et des stratégies proposées.

À l'appui de la structure de gouvernance de la DGGRL, deux comités de surveillance ont été créés pour examiner et discuter de l'état des cas très en vue ou à risque élevé, des stratégies de gestion des litiges proposées et pour approuver les mandats de règlement. Le premier comité est le Comité des Directeurs généraux sur les litiges (CDGL) composé de membres du niveau de DG au sein de RCAAN/SAC et présidé par le DG de la DGGRL. Le deuxième comité est le Comité de la haute direction sur les litiges (CHDL), composé de membres du niveau de SMA et présidé par le sous-ministre. Les mandats de règlement d'une valeur de 50 millions de dollars et plus, ou ayant des répercussions sur la gestion ou les politiques à l'échelle de RCAAN/SAC ou du gouvernement, doivent être examinés par le CHDL.

Bien que la structure de gouvernance et de surveillance établie appuie les activités permanentes de gestion de cas, des activités limitées de mesure des risques opérationnels et du rendement sont officiellement entreprises.

Gestion des risques opérationnels

Les principaux risques auxquels la DGGRL est confrontée pour atteindre ses objectifs déclarés n'ont pas été officiellement déterminés et documentés. Ces risques peuvent inclure les défis potentiels liés aux capacités/ressources humaines, aux technologies de l'information/systèmes ou à la dépendance à des tiers, etc.

Bien que les risques, tels que la perte d'expertise spécialisée due à une planification inadéquate de la relève, puissent faire l'objet de discussions informelles, aucun plan officiel d'atténuation n'est en cours d'élaboration et de surveillance pour réduire les risques. Sans la détermination et l'atténuation des principaux risques opérationnels, cela accroît la possibilité qu'un risque, non atténué de manière efficace, se manifeste, empêchant ainsi la DGGRL d'atteindre ses objectifs.

Mesure du rendement

La mesure du rendement est essentielle à la surveillance et à l'évaluation continue des résultats de la DGGRL par rapport à ses objectifs déclarés.

Bien que le Plan ministériel (anciennement le Rapport sur les plans et les priorités) énonce les priorités en matière d'atténuation des risques juridiques pour les ministères, aucun paramètre ou indicateur officiel de rendement n'a été établi pour la DGGRL.

L'équipe de vérification a appris qu'en novembre 2017 un profil d'information sur le rendement avait été élaboré et soumis au SCT. Ce document décrit certains paramètres/indicateurs clés du rendement concernant la DGGRL et la fréquence de leurs rapports. Cependant, aucun objectif de rendement n'a été établi concernant les paramètres/indicateurs. Bien que l'établissement d'objectifs puisse être difficile dans certains cas en raison du manque de contrôle de la DGGRL sur certains éléments, par exemple l'acceptation d'un accord de règlement extrajudiciaire par un demandeur, il faudrait envisager d'établir des objectifs relatifs à certains indicateurs, tels que le nombre et le pourcentage de dépôts judiciaires effectués à temps.

Auparavant, les rapports trimestriels étaient préparés et examinés par le CDGL. Ces rapports comprenaient des rapports sur le rendement, comme le nombre de cas réglés, à des fins de surveillance. Cependant, ces rapports ne couvraient pas tous les indicateurs énoncés dans le profil d'information sur le rendement. À l'été 2017, ces rapports ont été discontinués.

Sans l'établissement de rapports sur le rendement, il existe un risque de non-concordance entre les activités entreprises par la DGGRL et ses objectifs stratégiques.

Recommandation :

2. Le SMA principal, SPOS, devrait renforcer le cadre de gouvernance des litiges, par :
 - a) L'élaboration et la mise en œuvre d'un exercice annuel (ou à un autre intervalle convenu) de détermination et d'évaluation des risques opérationnels. Cela comprendrait l'élaboration de stratégies d'atténuation présentées aux comités de gouvernance établis (p. ex. le Comité des directeurs généraux sur les litiges, le Comité de la haute direction sur les litiges) et leur surveillance selon un intervalle préétabli.
 - b) Établir des objectifs relatifs aux paramètres/indicateurs de rendement, au besoin, et veiller à ce que les rapports et la surveillance des paramètres/indicateurs soient exécutés conformément au profil d'information sur le rendement.

5.3 Gestion des dossiers

Une bonne gestion des dossiers est essentielle pour s'assurer que les Ministères soient bien placés pour répondre aux demandes de renseignements sur les principales activités de gestion des litiges, l'échange efficace de l'information et la création de rapports complets et fiables dans le cadre de l'exercice des responsabilités de surveillance.

Éléments de preuve relatifs aux activités de gestion des litiges

Le Guide de la gestion des litiges a été conçu pour guider les activités de gestion de cas. La vérification a révélé que bien que le guide soit périmé, des efforts sont déployés pour le mettre à jour afin de refléter les pratiques actuelles.

Le guide contient un nombre limité d'indications sur les documents précis à conserver et à quel endroit. Par conséquent, le niveau de documentation conservé comme élément de preuve du rendement et des résultats de certaines activités clés de gestion des litiges varie entre les directions et les gestionnaires de cas.

De plus, le lieu d'enregistrement de certains documents clés diffère d'une direction à l'autre, et parfois entre les gestionnaires de cas au sein de la même direction. Par exemple, certains gestionnaires de cas enregistrent toute la documentation dans le Système global de gestion intégrée des documents (SGGID) du Ministère et une documentation limitée dans le Système de gestion des litiges (SGL), tandis que d'autres enregistrent la plupart des documents dans des dossiers papier ou dans le SGL.

De plus, certaines directions qui utilisent le SGGID n'ont pas de convention de dénomination relative aux documents, ce qui rend difficile l'identification efficace des documents clés de gestion de cas. Étant donné que les cas complexes peuvent accumuler des milliers de documents, la capacité de feuilleter et d'identifier rapidement les documents clés est essentielle pour une gestion efficace de l'information.

À partir d'un échantillon de cas, l'équipe de vérification n'a pas été en mesure d'obtenir la preuve que les activités clés de gestion des cas suivants étaient systématiquement exécutées :

- Réunion précoce de gestion de cas, y compris les stratégies initiales de gestion de litige et l'attribution des responsabilités principales au cours des prochaines étapes;
- Évaluation précoce de la recherche, y compris la détermination des besoins et des priorités de recherche, ainsi que des responsabilités attribuées;
- Examen des produits de la recherche et des factures des entrepreneurs;
- Examen des plaidoiries par les représentants de secteur/programme.

Un manque de documentation étayant le rendement et les résultats de certaines activités clés de gestion des litiges augmente le risque que les activités non conformes ne soient pas cernées en temps opportun. De plus, sans une documentation suffisante, la DGGRL pourrait ne pas être en mesure de répondre aux questions concernant le rendement et les résultats de certaines activités clés en cas de remise en cause. Enfin, une solide gestion des dossiers est nécessaire pour l'échange d'information entre les dossiers de litiges, contribuant ainsi à promouvoir la cohérence des pratiques et des positions en matière de litiges, tout en veillant à ce que les cas exploitent l'information pertinente provenant des cas antérieurs.

Système de gestion des litiges

Le SGL est l'application officielle de gestion des cas utilisée dans toutes les directions de la DGGRL. Le système comprend des champs pour documenter l'état du cas et les principales activités de gestion de cas.

Certains rapports de gestion sont extraits du SGL afin de superviser l'état des cas. De plus, des notes d'information sont souvent préparées à l'intention des Sous-ministres et des Ministres en fonction de l'information contenue dans le SGL.

À la suite d'un examen d'un échantillon de cas de litige, la vérification a révélé que le SGL n'était pas systématiquement mis à jour en fonction de l'état actuel de chaque cas. Ainsi, les rapports de surveillance extraits du SGL nécessitent un nombre important d'examens et de mises à jour manuelles pour garantir leur exactitude et leur fiabilité. Il en résulte des révisions inutiles, des retards de fourniture de l'information demandée et le risque de présence d'inexactitudes dans l'information fournie.

Recommandation :

3. Le SMA principal, SPOS, devrait réviser, documenter et communiquer les pratiques actuelles de gestion de cas de manière à inclure :
 - a) Une exigence de la tenue à jour d'éléments de preuve relatifs aux activités clés de gestion de cas, et à leurs résultats dans le dossier de cas;
 - b) Pratiques normalisées de gestion des dossiers, y compris des systèmes officiels d'enregistrement, une structure de fichiers normalisée (et où les documents clés doivent être tenus à jour) et des conventions de dénomination relatives aux documents enregistrés dans le SGGID.
 - c) De plus, le SMA principal, SPOS, et le DG, DGGRL, devraient tenir les gestionnaires de cas responsables de l'achèvement et de la mise à jour en temps opportun du SGL au moyen de paramètres continus de surveillance et de rendement.

5.4 Prévention et préparation en matière de litiges

Le mandat de DGGRL, le document « Énoncé de vision et principales activités » stipule que la DGGRL est responsable de la gestion des litiges, du règlement des litiges, et de la prévention et préparation en matière de litiges.

La prévention et la préparation en matière de litiges sont essentielles pour réduire à la fois le nombre de demandes en litige reçues par les Ministères et leurs répercussions. L'objectif est de déterminer et d'analyser les causes profondes des litiges et d'élaborer des stratégies en vue de prévenir les litiges futurs.

Pour que la prévention et la préparation en matière de litiges soient efficaces, il faut que cette responsabilité soit partagée entre RCAAN et SAC, la DGGRL étant chargée de faire connaître les tendances en matière de litiges en temps opportun.

Depuis la dissolution de la Direction du portefeuille, de la sensibilisation et des négociations sur les litiges en 2012, suivie de la dissolution de la Direction de la politique de contentieux dans le cadre de la réorganisation de la DGGRL en 2014, les directions de la DGGRL ont noté une capacité limitée concernant les activités de prévention et de préparation en matière de litiges, y compris l'analyse des tendances et politiques.

Cependant, au cours des derniers mois, un besoin de ressources dédiées à ces activités essentielles a été cerné et certaines mesures ont été prises pour remédier à cette faiblesse.

Plus précisément, un rapport sur les grappes a été récemment élaboré et présenté aux comités de surveillance. Ce rapport décrit les cas très en vue au sein des portefeuilles de litiges spécifiques, par exemple les grappes Demandes relatives aux enfants, Politiques et programmes, et Consultation et accommodement, dans le but de déterminer les tendances des litiges et d'éclairer l'analyse des politiques.

De plus, le directeur de la Direction des litiges de l'Ouest a récemment confié à une personne de son équipe le mandat de déterminer et d'analyser les tendances en matière de litiges. Cependant, comme ce poste relève de la Direction de l'Ouest, il peut être plus difficile d'obtenir une visibilité sur les tendances globales dans toutes les directions sans disposer de ressources dédiées dans les autres directions ou de forums d'échange d'information.

Un sous-comité du CDGL a été créé pour déterminer les possibilités et les priorités relatives à la prévention et la préparation en matière de litiges à partir de l'analyse des tendances. À la fin de la phase de réalisation de la vérification, le comité n'avait eu qu'une seule fois l'occasion de se réunir.

Malgré ce regain d'intérêt pour la prévention et la préparation en matière de litiges, aucune stratégie officielle à cet égard n'a été élaborée à ce jour. En l'absence de stratégies définies, il n'existe pas d'approche ciblée et rationalisée pour traiter de manière proactive les problèmes récurrents en matière de litiges dans le cadre d'une analyse éclairée des politiques.

Recommandation :

4. Le SMA principal, SPOS, en collaboration avec les divers secteurs de RCAAN/SAC, devrait élaborer et communiquer des stratégies de prévention et préparation en matière de litiges.

6. Plan d'action de gestion

Recommandations	Réponse de la gestion / Actions	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre
<p>1. Le SMA principal, SPOS, devrait entamer des discussions avec les organismes centraux (JUS, FIN et SCT) sur la restructuration des exigences de diligence raisonnable concernant les règlements extrajudiciaires, notamment l'utilisation de la version condensée de l'évaluation des risques juridiques pour obtenir des mandats de règlement plus tôt dans le processus de gestion des cas.</p>	<p>Un groupe de travail de la DGGRL-JUS vient d'être mis sur pied afin de rationaliser et d'améliorer l'efficience et l'efficacité du processus de règlement. L'un des principaux points que le Groupe de travail examinera portera sur le processus d'évaluation des risques juridiques, y compris l'utilisation d'évaluations condensées des risques et le moment choisi pour demander des évaluations des risques. Le groupe de travail formulera des recommandations à la direction de la DGGRL.</p> <p>Le Groupe de travail de la DGGRL - JUS harmonisera également ses travaux avec ceux du Groupe de travail interministériel des SMA en matière de règlement qui sont en train d'aborder les obstacles relatifs au règlement du point de vue pangouvernementale, afin de s'assurer que les démarches entreprises pour obtenir des règlements extrajudiciaires sont cohérentes.</p> <p>Le SMA principal, SPOS, entamera des discussions avec les organismes centraux (y compris Justice Canada, Finances Canada et le Conseil du Trésor) au sujet de</p>	<p>SMA principal, SPOS</p>	<p>En cours – Les membres du Groupe de travail de la DGGRL -JUS se préparent à se réunir pour discuter des prochaines étapes et formuler des recommandations.</p> <p>Été 2018 – Le Groupe de travail de la DGGRL -JUS présentera des recommandations à la haute direction.</p> <p>Hiver 2019 – Commencement de l'application des recommandations approuvées du Groupe de travail de la DGGRL -JUS</p> <p>Été/automne 2018 - Le SMAP entamera des discussions. Les résultats de cet engagement seront</p>

Recommandations	Réponse de la gestion / Actions	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre
	la réduction des exigences de diligence raisonnable pour les règlements extrajudiciaires, y compris le recours à la version condensée de l'évaluation des risques juridiques pour obtenir des mandats de règlement plus tôt dans le processus de gestion des cas.		pris en compte dans les recommandations (ci-dessus) concernant le règlement.
<p>2. Le SMA principal, SPOS, devrait renforcer le cadre de gouvernance des litiges, par :</p> <p>a) L'élaboration et la mise en œuvre d'un exercice annuel (ou à un autre intervalle convenu) de détermination et d'évaluation des risques opérationnels. Cela comprendrait l'élaboration de stratégies d'atténuation présentées aux comités de gouvernance établis (p. ex. le Comité des directeurs généraux sur les litiges, le Comité de la haute direction sur les litiges) et leur surveillance selon un intervalle préétabli.</p>	<p>Recommandation n° 2(A)</p> <p>La direction de la DGGRL préparera un Cadre de gestion des risques opérationnels pour la DGGRL qui permettra de cerner :</p> <p>(1) les principaux risques susceptibles d'empêcher la DGGRL d'atteindre ses objectifs établis; (2) des stratégies d'atténuation pour gérer chacun de ces risques opérationnels.</p> <p>Ce Cadre de gestion des risques opérationnels pour la DGGRL sera présenté chaque année au CDGL et au CHDL.</p> <p>En tenant compte de l'information précédente, la direction de la DGGRL préparera également un plan d'action en matière de dotation pour la DGGRL qui sera présenté au CDGL/CHDL chaque année.</p>	SMA principal, SPOS	<p>Printemps 2018 – La DGGRL préparera un plan d'action en matière de dotation / un Cadre de gestion des risques opérationnels pour la DGGRL.</p> <p>Été 2018 – Le plan d'action en matière de dotation et le Cadre de gestion des risques opérationnels pour la DGGRL seront présentés au CDGL et au CHDL.</p>

Recommandations	Réponse de la gestion / Actions	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre
<p>b) Établir des objectifs relatifs aux paramètres/indicateurs de rendement, au besoin, et veiller à ce que les rapports et la surveillance des paramètres/indicateurs soient exécutés conformément au profil d'information sur le rendement.</p>	<p>Recommandation n° 2(B)</p> <p>Le Plan ministériel de RCAAN pour 2018-19 est en cours de rédaction. Ce plan ministériel précisera les indicateurs de rendement pour la DGGRL et celle-ci rendra compte de son rendement par rapport aux indicateurs établis en tenant compte du calendrier qui sera précisé par le Ministère pour tous les programmes et secteurs.</p>		<p>En cours – La DGGRL fournit actuellement des commentaires concernant les indicateurs de rendement pour le Plan ministériel 2018-2019 de RCAAN.</p> <p>Printemps/été 2018 – La DGGRL consultera la Direction de la gestion de la planification intégrée dans le but d'établir des cibles, s'il y a lieu, d'ici la fin de l'été 2018.</p> <p>Exercice 2018-2019 (se terminant le 31 mars 2019) – En 2018-2019, la DGGRL rendra compte de ses progrès par rapport aux indicateurs de rendement du Plan ministériel, conformément aux rapports que le Ministère planifie d'établir pour tous les programmes et secteurs.</p>
<p>3. Le SMA principal, SPOS, devrait réviser, documenter</p>	<p>Recommandation n° 3(A)</p>	<p>SMA principal, SPOS</p>	

Recommandations	Réponse de la gestion / Actions	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre
<p>et communiquer les pratiques actuelles de gestion de cas de manière à inclure :</p> <p>a) Une exigence de la tenue à jour d'éléments de preuve relatifs aux activités clés de gestion de cas, et à leurs résultats dans le dossier de cas;</p>	<p>La direction de la DGGRL informera à tout le personnel que les éléments de preuve associés aux activités clés de gestion des litiges (comme les réunions d'évaluation rapide des cas, l'évaluation rapide de la recherche, l'examen des produits de recherche et des factures des entrepreneurs, et l'examen des plaidoiries des représentants des secteurs et des programmes) doivent être formellement documentés et sauvegardés dans le dossier ou le répertoire approprié. Cette exigence figurera également dans l'entente de gestion du rendement de chaque employé.</p> <p>La direction de la DGGRL a fait l'achat de Ringtail, qui représente une solution logicielle moderne pour assurer la gestion des obligations continues du Ministère en matière de gestion des litiges devant les tribunaux; répondre et produire des documents en temps opportun aux parties au litige et aux tribunaux afin de respecter les délais imposés par les tribunaux, et ce, à moindre coût; assurer la tenue et la gestion des données probantes que possède le Ministère; gérer les documents en toute sécurité conformément aux lignes directrices en matière de GI et de TI; maintenir de solides relations de collaboration avec le ministère de la Justice.</p> <p>La DGGRL veut accroître son efficacité</p>		<p>En cours – La DGGRL commencera dès maintenant à informer le personnel et à lui rappeler la nécessité de documenter et de conserver les preuves des principales activités de gestion des litiges. Les engagements figureront dans la GRE et les EGR de 2018-2019.</p> <p>Été 2018 – Mise en œuvre de diverses directives précises à l'intention du personnel de la DGGRL sur la façon de documenter les principales activités de gestion des litiges.</p>

Recommandations	Réponse de la gestion / Actions	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre
<p>b) Pratiques normalisées de gestion des dossiers, y compris des systèmes officiels d'enregistrement,</p>	<p>interne et sa capacité technique pour produire tous les éléments de preuve nécessaires au ministère de la Justice et remplir ses obligations judiciaires en temps opportun. Le nouveau logiciel de solutions permettra aux chercheurs et aux gestionnaires de cas de travailler dans l'une ou l'autre langue officielle; de mettre à jour la technologie de la solution logicielle actuelle (Summation); de permettre un accès à distance et sécurisé complet afin d'autoriser un grand nombre d'entrepreneurs externes d'utiliser le système.</p> <p>La direction de la DGGRL examinera comment le système Ringtail pourrait épauler le personnel de la DGGRL à documenter les éléments de preuve associés aux principales activités de gestion des litiges (comme les réunions d'évaluation rapide des cas, l'évaluation rapide de la recherche, l'examen des produits de recherche et des factures des entrepreneurs, et l'examen des plaidoiries judiciaires par les représentants des secteurs et des programmes), et les conserver dans un dossier ou un répertoire approprié.</p> <p>Recommandation n° 3(B)</p> <p>La direction de la DGGRL est en train de mettre à jour le Guide de la DGGRL. L'une</p>		<p>Été 2018 – La DGGRL mettra à jour le Guide de la DGGRL afin de fournir des directives au personnel sur</p>

Recommandations	Réponse de la gestion / Actions	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre
<p>une structure de fichiers normalisée (et où les documents clés doivent être tenus à jour) et des conventions de dénomination relatives aux documents enregistrés dans le Système global de gestion et intégrée des documents (SGGID).</p> <p>c) De plus, le SMA principal, SPOS, et le Directeur Général (DG), DGGRL, devraient tenir les gestionnaires de cas responsables de l'achèvement et de la mise à jour en temps opportun du Système de gestion des litiges (SGL) au moyen de paramètres continus de surveillance et de rendement.</p>	<p>des mises à jour consistera à fournir des directives au personnel concernant la documentation qui doit être conservée et à quel endroit il faut la sauvegarder (SGGID, GC DOCS, SGL), y compris la convention de dénomination appropriée pour la sauvegarde des documents. Cette exigence figurera également dans l'entente de gestion du rendement de chaque employé.</p> <p>Recommandation n° 3(C)</p> <p>La direction de la DGGRL a demandé et continuera de demander à tout le personnel de veiller à ce que le SGL soit mis à jour et de tenir le personnel responsable de la mise à jour régulière de leurs données. Cela comprendra l'information sur l'état d'avancement des dossiers. De plus, la DGGRL a ajouté de nouveaux champs et de l'information au SGL pour répondre aux nouvelles demandes d'information et de rapports de la haute direction.</p> <p>Le SGL est maintenant utilisé pour générer des plans illustrés et des rapports sur les cas les plus importants pour chaque secteur. Ces rapports ont été très bien accueillis et démontrent l'intérêt de générer ces rapports à partir du SGL.</p> <p>Ces plans illustrés et les rapports sur les</p>		<p>la documentation particulière qui doit être conservée et là où il faut la sauvegarder (SGGID, GC DOCS, SGL), ce qui comprend la convention de dénomination appropriée pour la sauvegarde des documents.</p> <p>En cours – Le BDG de la DGGRL est en cours de rappeler et d'orienter tout le personnel par courriel à l'échelle de la Direction générale de la nécessité de s'assurer que le SGL est tenu à jour.</p> <p>Les engagements figureront dans la GRE et les EGR de 2018-2019.</p>

Recommandations	Réponse de la gestion / Actions	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre
	<p>cas les plus importants seront utilisés pour surveiller les employés et les tenir responsables de la mise à jour en temps opportun de l'information sur les dossiers dans le SGL.</p> <p>L'exigence de tenir le SGL à jour sera intégrée à l'entente de gestion du rendement de chaque employé.</p>		
<p>4. Le SMA principal, SPOS, en collaboration avec les divers secteurs de RCAAN/SAC, devrait élaborer et communiquer des stratégies de prévention et préparation en matière de litiges.</p>	<p>La direction de la DGGRL vient de mettre sur pied le sous-comité des politiques du CDGL. Ce sous-comité servira de forum pour mobiliser les programmes et les secteurs en ce qui concerne la prévention des litiges, l'élaboration de politiques et les approches de résolution.</p> <p>Ce travail sera appuyé par un nouveau groupe de travail sur les politiques horizontales de la DGGRL, composé de gestionnaires de projet de haut niveau chargés d'assumer des fonctions stratégiques, de cerner les lacunes en matière de politiques et de collaborer de façon horizontale avec les clients du secteur dans le but d'intégrer les politiques et les litiges.</p> <p>Par l'entremise du sous-comité des politiques du CDGL et du groupe de travail sur les politiques horizontales de la</p>	<p>SMA principal, SPOS, en collaboration avec les divers secteurs de RCAAN/SAC</p>	<p>En cours – Les membres du sous-comité des politiques du CDGL et du groupe de travail sur les politiques horizontales de la DGGRL ont commencé à se réunir.</p> <p>Mars / avril 2018 – Le groupe de travail sur les politiques horizontales de la DGGRL soumettra son projet de plan de travail au sous-comité des politiques du CDGL pour examen et approbation. Et, ensuite au CDGL et au CHDL.</p>

Recommandations	Réponse de la gestion / Actions	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre
	<p>DGGRL, la direction de la DGGRL relèvera les secteurs à risque et élaborera des mécanismes et des stratégies de prévention, de politique et de résolution des litiges pour faire face à ces risques.</p> <p>De plus, le SMA principal, SPOS, continuera de mobiliser les SMA et les SMAP pour discuter des tendances en matière de litiges et des principaux dossiers, ainsi que des stratégies de prévention et préparation en matière de litiges en cours d'élaboration par l'entremise du sous-comité des politiques du CDGL et du groupe de travail sur les politiques horizontales de la DGGRL.</p>		

Annexe A : Critères de vérification

Afin d'acquies le niveau d'assurance approprié pour répondre à l'objectif de la vérification, les critères de vérification suivants ont été élaborés.

Critères de vérification	
1.	Les rôles, les responsabilités et les obligations du personnel clé participant aux processus de gestion des litiges au sein du Ministère ont été clairement définis, sont bien compris et ont été attribués à des personnes dotées de pouvoirs suffisants.
2.	Un cadre de gouvernance est en place pour appuyer les activités de gestion des litiges au sein du Ministère.
3.	Des processus sont en place pour assurer la consultation constante des fournisseurs de services juridiques dans les activités de gestion des litiges.
4.	Un processus a été établi et appliqué de façon uniforme concernant l'attribution des cas aux représentants appropriés de la DGGRL et de programme en temps opportun.
5.	Des mécanismes sont en place pour faciliter le règlement.
6.	Les litiges sont gérés de façon uniforme dans tous les ministères, au regard des risques juridiques, opérationnels et financiers pour l'État.
7.	Des activités de prévention et de préparation en matière de litiges sont entreprises par les ministères.
8.	Un cadre de mesure du rendement relatif aux principales activités de gestion des litiges a été établi.