

Services aux Autochtones Canada

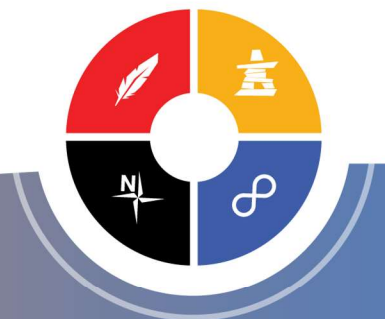
Relations Couronne-Autochtones et
Affaires du Nord Canada

Audit de la gestion des litiges

Rapport d'audit interne

Préparé par: La Direction générale des services de vérification et d'assurance

Novembre 2025



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

Canada

Table des matières

ACRONYMES	II
SOMMAIRE	III
1. CONTEXTE	1
2. À PROPOS DE L'AUDIT	7
2.1 <i>Pourquoi l'audit est-il important</i>	7
2.2 <i>Objectif de l'audit</i>	8
2.3 <i>Portée de l'audit</i>	8
2.4 <i>Approche et méthodologie de l'audit</i>	8
3. PRINCIPALES CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS	9
3.1 <i>Rôles et responsabilités</i>	9
3.2 <i>Gestion des coûts des services juridiques</i>	16
3.3 <i>Collaboration avec d'autres ministères</i>	21
4. CONCLUSION	23
5. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	24
ANNEXE A : APERÇU DU PROCESSUS DE GESTION DES LITIGES	31
ANNEXE B : LISTE COMPLÈTE DES RESPONSABILITÉS DE LA DSGL	32
ANNEXE C : LISTE EXHAUSTIVE DES RESPONSABILITÉS DES UGL DES SECTEURS	34
ANNEXE D: CRITÈRES DE L'AUDIT	35
ANNEXE E : DÉTAILS DE L'APPROCHE D'ÉCHANTILLONNAGE	36

Acronymes

CDGL	Comité des directeurs généraux sur les litiges
CHDL	Comité de la haute direction sur les litiges
DG	Directeur général
DPFRE	Dirigeant principal des finances, des résultats et de l'exécution
DSGL	Direction de la surveillance de la gestion des litiges
RCAANC	Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada
SAC	Services aux Autochtones Canada
SM	Sous-ministre
SMA	Sous-ministre adjoint
UGL	Unité de gestion des litiges
USJ	Unité des services juridiques

Sommaire

Contexte

La gestion des litiges avec les Autochtones par Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada (RCAANC) et Services aux Autochtones Canada (SAC) est essentielle à la promotion de la réconciliation, à la gestion des risques et au soutien des vastes objectifs du gouvernement. En 2019, les ministères sont passés d'une approche centralisée à un modèle conçu pour mieux intégrer la gestion des litiges aux secteurs des politiques et des programmes. Dans le cadre de cette approche, des unités de gestion des litiges (UGL) ont été créées au sein de chaque ministère, chapeautées par la Direction de la surveillance de la gestion des litiges (DSGL) au sein de RCAANC.

La gestion des litiges nécessite une étroite collaboration avec Justice Canada (JUS). Les services de consultation sont fournis par l'Unité des services juridiques (USJ) de RCAANC/SAC, tandis que les services de gestion des litiges et certains services de consultation régionaux sont fournis par le Secteur national du contentieux. Des protocoles d'entente entre chaque ministère et JUS établissent les attentes en matière de gouvernance, de calcul des coûts et de rendement en ce qui concerne la demande et la prestation de services juridiques. Entre 2020-2021 et 2023-2024, RCAANC et SAC ont dépensé une moyenne combinée de 82,9 millions de dollars par année en services juridiques, en comptant les services de gestion des litiges et les services consultatifs¹.

Les litiges avec les Autochtones créent un risque considérable sur les plans de la réputation et des finances, ainsi qu'un grand risque juridique, pour le gouvernement du Canada. *La Directive du procureur général sur les litiges civils mettant en cause les peuples autochtones* oriente les ministères pour qu'ils adoptent des approches compatibles avec les objectifs de réconciliation. Compte tenu de leur mandat, RCAANC et SAC gèrent un volume important de litiges complexes qui peuvent avoir une incidence sur les politiques ministérielles, les priorités du gouvernement du Canada et les passifs éventuels.

L'objectif de l'audit était de fournir une assurance que RCAANC et SAC disposent de processus et de pratiques permettant de soutenir la gestion efficace, le règlement et la prévention des litiges. L'audit a porté sur les pratiques adoptées entre 2019-2020 et 2023-2024, notamment la manière dont les frais juridiques sont gérés et dont les UGL de RCAANC et de SAC collaborent avec les autres ministères². JUS a été consulté de façon limitée pour mieux comprendre son rôle à mesure que celui-ci était évalué.

L'audit a permis de constater que l'approche actuelle offre aux secteurs une souplesse et une responsabilité accrues en matière de gestion des litiges, et que de nombreux processus et

¹ Source : DSGL, rapports sur les efforts financés consacrés aux litiges et aux services consultatifs.

² Dans ce cadre, l'audit s'est concentré sur la collaboration avec les autres ministères participant à la gestion des activités de litiges liées à leurs mandats respectifs; la collaboration avec les organismes centraux chargés du financement et de la coordination des activités ministérielles n'a pas été examinée.

outils clés sont utilisés pour soutenir ces activités. La boîte à outils et les comités de gouvernance de la DSGL offrent des ressources et des tribunes de surveillance, et certaines UGL ont élaboré des documents supplémentaires adaptés à leur propre mandat. Des accords officiels avec JUS établissent les processus de collaboration et les prévisions financières, et des travaux sont en cours pour améliorer la rapidité et la précision de l'information sur les coûts.

Cependant, des possibilités existent pour améliorer la clarté et renforcer la gouvernance ainsi que la surveillance, afin de garantir que les attentes soient appliquées de manière uniforme dans l'ensemble des secteurs et des fonctions. Les rôles et les responsabilités ne sont pas toujours clairement compris, et les activités liées à l'analyse stratégique et à la prévention des litiges manquent parfois de responsabilités clairement définies. Les pratiques d'établissement de rapports financiers et les responsabilités liées aux coûts pourraient être précisées afin de favoriser une gestion efficace des dépenses. La collaboration avec les intervenants externes, y compris JUS et les autres ministères, est également essentielle à une gestion efficace des litiges dans un contexte où la complexité augmente et où des pressions s'exercent sur les ressources.

Une gestion des litiges souple, efficace et conforme aux objectifs de réconciliation passe par une gouvernance efficace, des responsabilités claires et une étroite collaboration, tant interne qu'externe.

Des possibilités d'amélioration ont été recensées dans plusieurs domaines, ce qui a donné lieu aux recommandations suivantes :

Recommandation 1 : Renforcer les structures de gouvernance et les comités de surveillance

Le sous-ministre adjoint principal du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique, RCAANC, et la sous-ministre, SAC, en collaboration avec les présidents des comités concernés et les partenaires et intervenants appropriés, devraient examiner et mettre à jour les structures de gouvernance soutenant la gestion des litiges. Dans le cadre de ces travaux, les ministères devraient :

- a) revoir et mettre à jour le mandat du Comité des directeurs généraux sur les litiges et du Comité de la haute direction sur les litiges afin de définir clairement leurs mandats, leur objectif et les attentes en matière de consultation des UGL et des dirigeants des secteurs, ainsi que celles des partenaires, le cas échéant;
- b) communiquer les mandats et les attentes actualisés à tous les intervenants concernés afin d'assurer une compréhension uniforme et une utilisation cohérentes de ces tribunes de gouvernance;
- c) effectuer une évaluation des structures de gouvernance actuelles afin de déterminer si des ajustements sont nécessaires pour mieux soutenir la surveillance, la coordination et l'orientation stratégique en matière de gestion des litiges.

Recommandation 2 : Clarifier et communiquer les rôles et les responsabilités

Le sous-ministre adjoint principal du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique, RCAANC, et la sous-ministre, SAC, en collaboration avec les partenaires et intervenants concernés, le cas échéant, devraient établir, documenter et communiquer des attentes claires concernant les rôles, responsabilités et fonctions de surveillance de la DSGL, des UGL et des USJ ministérielles en matière de gestion des litiges. Dans le cadre de ces travaux, les ministères devraient :

- a) clarifier le rôle de surveillance de la DSGL et des USJ, y compris les responsabilités en matière de suivi, à l'établissement de rapports à l'intention de la haute direction et au soutien des activités de litige des deux ministères;
- b) établir et communiquer les attentes en matière d'analyse stratégique, d'intégration de la gestion des litiges aux domaines des politiques et des programmes, et de prévention de litiges futurs;
- c) mettre en place des mécanismes pour veiller à ce que ces attentes soient comprises et appliquées de manière uniforme.

Recommandation 3 : Renforcer l'élaboration, l'évaluation et le soutien de l'orientation

Le sous-ministre adjoint principal du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique, RCAANC, et la sous-ministre, SAC, devraient améliorer la cohérence et l'exhaustivité des orientations en matière de gestion des litiges par les moyens suivants :

- a) établir un processus formel pour évaluer régulièrement la pertinence et l'exhaustivité des orientations existantes dans l'ensemble des ministères pour cerner les domaines nécessitant un contenu plus détaillé ou mieux adapté (p. ex., gestion des recours collectifs);
- b) déterminer les mécanismes de soutien appropriés pour les UGL qui ne disposent pas des ressources ou des capacités suffisantes pour élaborer et maintenir des documents d'orientation adaptés à leur contexte opérationnel;
- c) faciliter l'accès à des orientations et à des documents de référence uniformes afin d'appuyer les UGL dans l'exercice efficace de leurs responsabilités en matière de gestion des litiges.

Recommandation 4 : Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de formation complète

Le sous-ministre adjoint principal du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique, RCAANC, et la sous-ministre, SAC, devraient élaborer et mettre en œuvre une stratégie complète et obligatoire de formation et de transfert des connaissances afin de renforcer les capacités et soutenir l'uniformité des pratiques de gestion des litiges. Cette stratégie devrait :

- a) fournir une orientation aux nouveaux employés des UGL ainsi qu'une formation de mise à jour périodique, traitant notamment de l'analyse stratégique, de l'intégration aux politiques et aux programmes, et des activités de prévention;

- b) mettre en place des mécanismes pour soutenir la rétention et le transfert des connaissances ministérielles afin d'atténuer les effets du roulement du personnel.

Recommandation 5 : Renforcer la prévision et la production de rapports sur les coûts des services juridique

Le sous-ministre adjoint principal du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique, RCAANC, et la sous-ministre, SAC, en collaboration avec la DSGL et Justice Canada, devraient s'appuyer sur les efforts existants pour renforcer les mécanismes de prévision, de suivi et de production de rapports sur les coûts des services juridiques en :

- a) poursuivant l'examen et la mise à jour du protocole d'entente afin de clarifier davantage les attentes, les échéanciers et les rôles en matière de prévisions et de production de rapports;
- b) améliorant la cohérence, le moment de la soumission et le niveau de détail des rapports financiers afin de favoriser une validation et un suivi efficaces tout au long de l'exercice;
- c) mettant en place des processus permettant de relever et de communiquer, de manière proactive, les écarts de coûts potentiels afin de permettre une planification en temps opportun et une gestion budgétaire efficace.

Recommandation 6 : Renforcer la surveillance des demandes de services

Le sous-ministre adjoint principal du Secteur des politique et de l'orientation stratégique, RCAANC, et la sous-ministre, SAC, en collaboration avec la DSGL et les intervenants pertinents, devraient renforcer la surveillance des services de consultation juridique en :

- a) précisant les attentes et les processus d'approbation pour les demandes de services consultatifs, y compris la distinction entre le soutien consultatif lié à un litige et les conseils sur les politiques ou les programmes;
- b) établissant une approche uniforme pour assurer le suivi des demandes et des coûts afférents afin d'améliorer la transparence et la surveillance;
- c) évaluant les résultats du projet pilote lié au formulaire de demande de services juridiques et, le cas échéant, envisager la prise de mesures visant à accroître son utilisation et son efficacité dans l'ensemble de RCAANC et, lorsque possible, de SAC.

Recommandation 7 : Clarifier l'acheminement au palier supérieur et les attentes en matière de consultation des autres ministères

Le sous-ministre adjoint principal du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique, RCAANC, et la sous-ministre, SAC, en collaboration avec la DSGL, devraient établir des attentes claires quant à la manière dont les UGL identifient les autres ministères et coordonnent leurs activités avec ceux-ci dans le cadre des litiges autochtones, y compris lorsque les consultations sont menées directement par les UGL et lorsque JUS est censé agir en tant qu'intermédiaire, et élaborer une approche uniforme pour acheminer au palier supérieur les questions de responsabilité ministérielle lorsqu'il est impossible de parvenir à un accord en temps opportun.

Énoncé de conformité

L'audit est conforme aux *Normes mondiales d'audit interne* de l'Institut des auditeurs internes et à la *Politique sur l'audit interne* du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Réponse de la direction

La direction approuve les constatations. Elle a accepté les recommandations formulées dans le rapport et a élaboré un plan d'action afin d'y donner suite. Le plan d'action de la direction a été intégré au présent rapport.

1. Contexte

La gestion des litiges autochtones au sein du gouvernement du Canada et en particulier à RCAANC et à SAC, vise les trois objectifs principaux suivants :

1. Gestion stratégique des litiges, y compris l'évaluation, l'identification et l'atténuation des risques : En collaborant avec les principaux partenaires, comme JUS, RCAANC/SAC, la DSGI et les UGL, travailler avec les programmes et les secteurs afin de recenser les risques juridiques, stratégiques, opérationnels, organisationnels et financiers pour la Couronne pouvant découler des litiges autochtones, et d'élaborer des stratégies d'intervention possibles, d'autre part. Cet objectif inclut la fourniture des avis et instructions aux avocats de JUS; la garantie que les documents et renseignements pertinents par la Couronne soient produits; la prestation d'un soutien à JUS relativement à toute audience ou tout procès; et la détermination des mesures d'atténuation appropriées à mettre en œuvre.
2. Résolution – Relever les mécanismes de résolution des litiges les plus favorables ou appropriés qui tiennent compte des priorités à long terme du gouvernement du Canada, dont la réconciliation avec les peuples autochtones, et travailler avec JUS et les organismes centraux, entre autres, pour obtenir l'approbation des mandats de règlement et le financement nécessaire.
3. Prévention – Évaluer les causes profondes et les éléments déclencheurs des litiges, et élaborer des stratégies et des mécanismes (c.-à-d. programmes, politiques, lois et règlements) pour prévenir les litiges à l'avenir.

Figure 1 : Objectifs principaux pour RCAANC et SAC



En 2019, la gestion des litiges à RCAANC et SAC a été décentralisée afin d'améliorer l'intégration de la gestion des litiges dans les secteurs des politiques et des programmes ainsi que d'accroître la responsabilité des secteurs dans la gestion des litiges avec les Autochtones. Les responsabilités auparavant gérées par la Direction générale de la gestion et du règlement des litiges au sein du Secteur des politiques et des orientations stratégiques ont été réattribuées

aux UGL³ dans la plupart des secteurs (sauf à la Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuit)⁴. Les UGL sont appuyées par la Direction de la surveillance et de la gestion des litiges, centralisée au Secteur des politiques et des orientations stratégiques.

Conformément aux pratiques courantes de JUS avec tous ses clients, des protocoles d'entente ont été conclus entre RCAANC, SAC et JUS. Ces protocoles décrivent la gouvernance, les structures de coûts et les régimes de rendement pour la demande et la prestation de services de consultation juridique et de litiges, avec des ajustements mineurs pour tenir compte du contexte particulier de RCAANC et de SAC.

Conformément à la *Loi sur le ministère de la Justice*, JUS est le prestataire exclusif de services juridiques aux deux ministères, y compris en ce qui concerne la prestation de conseils juridiques et de services de représentation. Plus précisément, selon l'article 5, le procureur général du Canada est tenu de conseiller les chefs des divers ministères sur toutes les questions de droit concernant ceux-ci et il est chargé des intérêts de la Couronne et des ministères dans tout litige où ils sont parties et portant sur des matières de compétence fédérale. JUS soutient le procureur général du Canada dans ce rôle en lui fournissant des services de conseil et de contentieux. Ce faisant, dans le contexte autochtone, JUS (ainsi que tous les ministères) se fonde sur les *Principes régissant la relation du gouvernement du Canada avec les peuples autochtones* (publiés en 2018) et sur la *Directive du procureur général du Canada sur les litiges civils mettant en cause les peuples autochtones* (publiée en 2019).

La prestation des services juridiques se fait de deux façons :

- **services de consultation**, fournis par des avocats consultants de JUS dans les USJ ministérielles, généralement dans les mêmes locaux que les ministères clients (c'est-à-dire RCAANC et SAC) et par les avocats du Secteur national du contentieux;
- **services de litige**, assurés par les avocats plaidants du Secteur national du contentieux.

Les services de consultation juridique comprennent, entre autres, la préparation et l'examen de documents juridiques (p. ex., contrats, traités, accords); la prestation d'avis ou d'opinions juridiques sur les propositions législatives, les politiques et les opérations des clients; l'apport de soutien au client concernant la rédaction législative; l'apport de soutien au client dans les négociations; le soutien à l'analyse stratégique par les clients des tendances et des développements en matière de droit et de contentieux; le soutien au client en lui fournissant des directives en matière de litiges; et l'offre de formations et de séminaires sur des questions juridiques à l'intention d'agents et d'employés de RCAANC et de SAC.

Les services en matière de litiges comprennent, entre autres, la représentation du gouvernement fédéral devant tous les tribunaux et la plupart des tribunaux administratifs; la prestation de conseils aux clients sur la possibilité d'utiliser certaines méthodes de prévention et

³ Une direction des litiges et de la résolution distincte a été créée en juillet 2018 au sein du Secteur de la résolution et des partenariats; elle était principalement responsable de la mise en œuvre de la stratégie sur les litiges relatifs aux réclamations pour les expériences vécues dans l'enfance par les Autochtones.

⁴ Le protocole d'entente entre RCAANC et SAC précise que cette structure s'applique à la Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuit; toutefois, aucune ressource en personnel ni en salaire n'a été allouée précisément pour l'établissement d'une UGL au sein de celle-ci.

de résolution des différends favorisant un règlement rapide, le cas échéant; la collecte de preuves auprès des clients conformément aux règles applicables en matière de preuve; le recensement des risques juridiques dans le contexte des litiges; et l'élaboration de stratégies de règlement des litiges et de positions juridiques en consultation avec les clients et les USJ en vue de préserver les intérêts de RCAANC, de SAC et de l'ensemble du gouvernement fédéral.

Services juridiques - Financement

Au sein de RCAANC et de SAC, les UGL et leurs homologues chargés des programmes et des politiques dans leurs secteurs respectifs demandent à JUS de fournir des services de consultation juridique et de litige, tout en cherchant à gérer la demande de services juridiques, en reconnaissant que la demande est souvent motivée par des facteurs qui échappent au contrôle du Canada (c'est-à-dire les processus de litige). À RCAANC, les secteurs financent leurs services de consultation en transférant des fonds à la DSGL, qui gère les paiements avec l'aide du Dirigeant principal des finances, des résultats et de l'exécution (DPFRE). La DSGL et le DPFRE de RCAANC supervisent les paiements liés aux litiges, tandis que le DPFRE de SAC gère les paiements relatifs à la fois aux services consultatifs et aux litiges. Une ventilation de ces coûts pour les quatre derniers exercices est présentée ci-dessous.

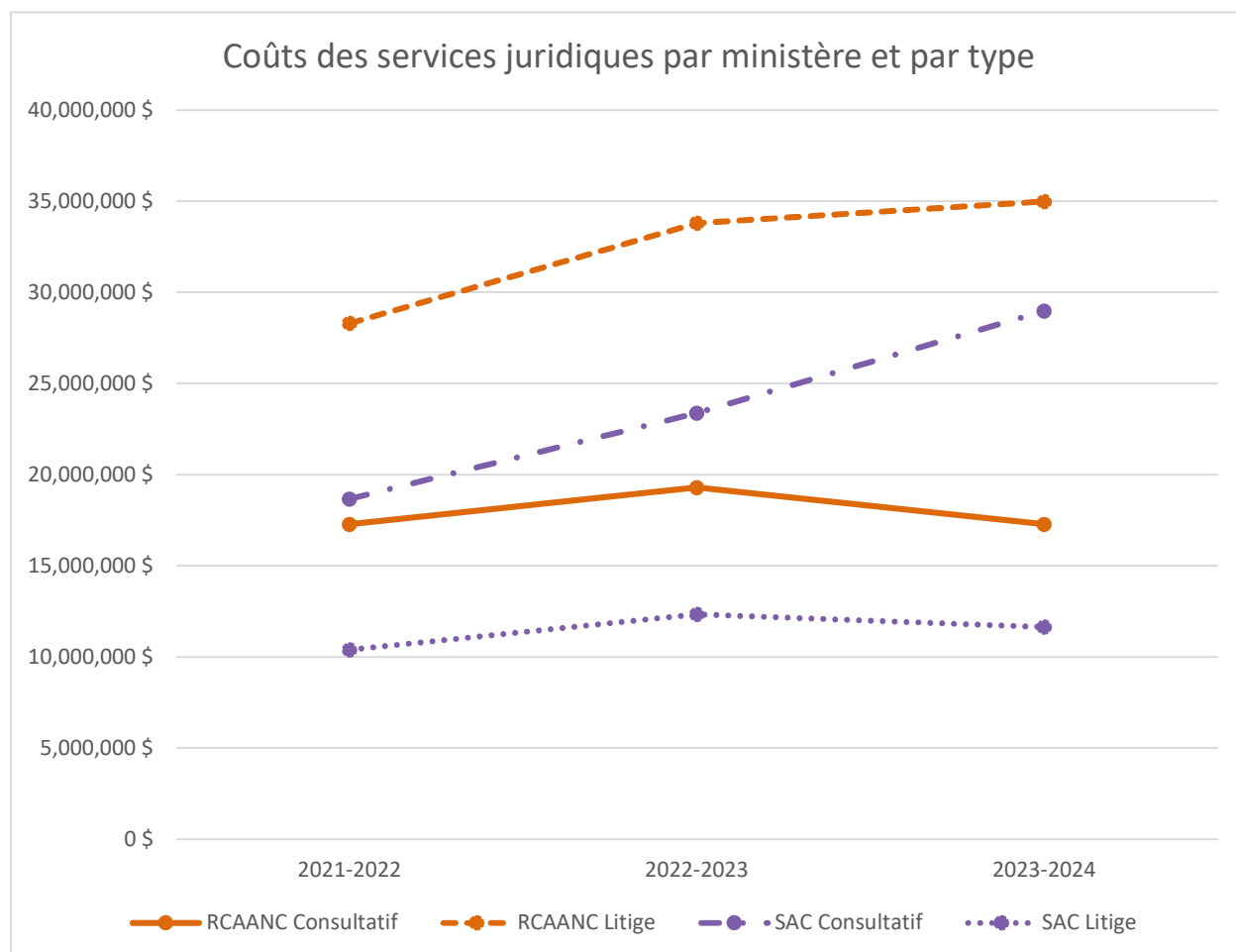
Tableau 1 : Dépenses liées aux services consultatifs et aux litiges par ministère et par exercice financier

Exercice 2020-2021			
	RCAANC	SAC	Total RCAANC et SAC
Conseils	20 262 984 \$	12 623 003 \$	32 885 987 \$
Litiges	Réparti selon les régions	Réparti selon les régions	42 283 587 \$
Total	-	-	75 169 574 \$
Exercice 2021-2022			
	RCAANC	SAC	Total RCAANC et SAC
Conseils	17 280 392 \$	18 676 596 \$	35 956 988 \$
Litiges	28 300 376 \$	10 401 176 \$	38 701 552 \$
Total	45 580 768 \$	29 077 772 \$	74 658 540 \$
Exercice 2022-2023			
	RCAANC	SAC	Total RCAANC et SAC
Conseils	19 299 950 \$	23 381 800 \$	42 681 750 \$
Litiges	33 791 847 \$	12 343 323 \$	46 135 170 \$
Total	53 091 797 \$	35 725 122 \$	88 816 920 \$

Exercice 2023-2024			
	RCAANC	SAC	Total RCAANC et SAC
Conseils	17 285 855 \$	28 985 406 \$	46 271 261 \$
Litiges	34,984,233 \$	11,653,526 \$	46 637 759 \$
Total	52 270 088 \$	40 638 932 \$	92 909 020 \$

Figure 2 : Coûts des services juridiques par ministère et par type

Source : DSGL, rapports sur les efforts financés consacrés aux litiges et aux services consultatifs

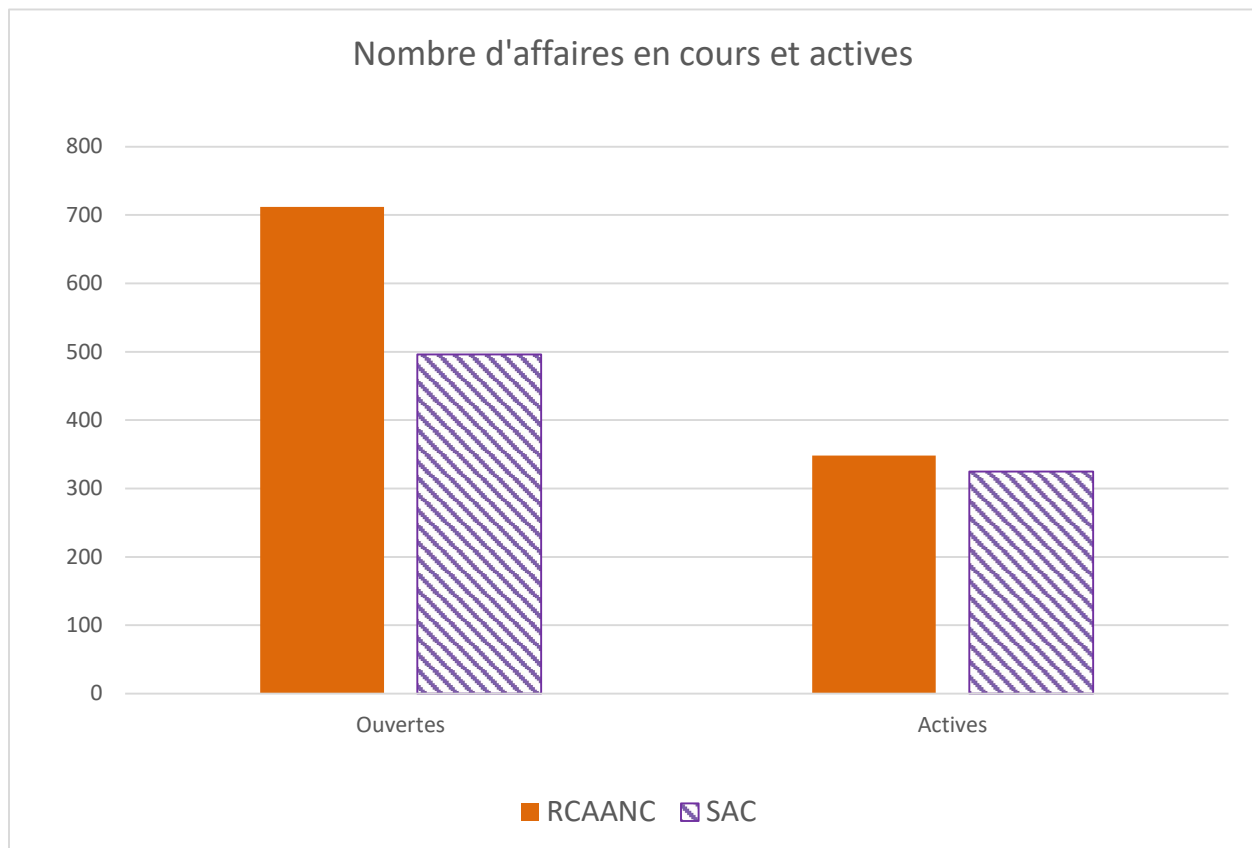


Au 20 février 2025, RCAANC gérait 712 causes en cours⁵ dont 348 étaient actives (49 %), et SAC gérait 496 causes en cours, dont 325 étaient actives (66 %). Les causes actives sont celles qui progressent au sein du système de justice, dans le cadre de litiges ou de procédures en cours. Les causes inactives sont celles qui ne progressent pas, généralement en raison de

⁵ Le nombre d'affaires en cours pourrait différer, parce que RCAANC/SAC et JUS n'utilisent pas les mêmes systèmes et d'approche

retards prolongés, de l'absence de dépôts récents ou d'autres raisons ayant interrompu la procédure judiciaire

Figure 3 : Nombre d'affaires en cours et actives



Un aperçu du processus de gestion des litiges, en particulier en ce qui concerne les règlements extrajudiciaires, figure à l'annexe A.

Direction de la surveillance de la gestion des litiges

Le DSGI aide les UGL et les cadres supérieurs en assumant une série de responsabilités, notamment les suivantes (des détails supplémentaires sont fournis à l'annexe B) :

- Élaborer des documents d'orientation et dispenser des formations.
- Soutenir les activités des comités des litiges des ministères et de l'ensemble du gouvernement.
- Coordonner les réunions hebdomadaires d'information sur les litiges à l'intention des ministres ou des cabinets ministériels (ainsi que de la Direction générale des ententes de règlement et des réclamations pour les expériences vécues dans l'enfance) avec le soutien des intervenants concernés.
- Coordonner le processus de triage stratégique des causes (réception et évaluation des nouvelles causes en vue de leur affectation aux ministères, aux secteurs et aux gestionnaires responsables).

- Gérer le budget auquel ont accès les UGL de RCAANC pour financer les activités liées aux litiges⁶.

La DSGL est composée des unités suivantes :

- **Unité de recherches et des systèmes** – Fournit des orientations aux gestionnaires des causes sur les recherches liées aux litiges, gère le traitement des preuves et le classement des dossiers dans la base de données NuiX, supervise les offres à commandes avec des cabinets spécialisés en recherche, gère l’approbation de recourir à l’autorisation exceptionnelle de passation de marchés pour des marchés de services de recherche et d’expertise, facilite l’accès aux archives ministérielles, coordonne la mise en œuvre des avis de préservation de la preuve et la collecte de documents pour satisfaire aux obligations en matière de divulgation, et supervise un budget de recherche central.
- **Unité de sensibilisation** – Comprend l’équipe externe, chargée de gérer les protocoles d’entente entre JUS et RCAANC/SAC ainsi que de superviser les dépenses financières liées aux litiges, et l’équipe interne, qui coordonne la communication d’information entre les UGL, gère les documents hebdomadaires d’information sur les litiges et administre le système de gestion des litiges. Le cas échéant, des mesures de coordination avec les intervenants et les partenaires sont prises pour assurer l’efficacité de la sensibilisation.
- **Unité de résolution** – Aide les UGL à obtenir des mandats de règlement extrajudiciaire, aide les secteurs à mener des négociations⁷, gère le triage stratégique des causes et coordonne les rapports sur le passif éventuel pour les dossiers de litige.
- **Unité de politique** – Assure les fonctions de secrétariat pour les comités ministériels de gouvernance des litiges, mène des analyses horizontales en coordination avec les UGL et élabore des formations, des trousseaux d’outils et des documents d’orientation.

Unités de gestion des litiges

Les UGL sont responsables de la gestion et de la résolution des litiges, ce qui oblige à demander des conseils juridiques à l’USJ ministérielle et aux avocats plaidants de JUS et la collaboration avec ceux-ci tout au long du cycle de vie des litiges et la négociation de règlements extrajudiciaires. En outre, les UGL sont chargées d’effectuer une analyse stratégique des litiges et de collaborer avec leurs homologues chargées des programmes et des politiques afin de prévenir de futurs litiges dans leurs secteurs respectifs. Dans le cadre de cette analyse stratégique, les UGL discutent des causes et des résultats des litiges ainsi que des leçons retenues avec les équipes chargées des politiques et des programmes du secteur afin de permettre l’adoption d’approches sectorielles et ministérielles plus intégrées en matière de litiges et d’affaires autochtones, ce qui devrait, au bout du compte, réduire ou prévenir les litiges à l’avenir⁸.

⁶ Cette liste non exhaustive des responsabilités de la DSGL a été dressée en tenant compte de la reddition de comptes et de la portée de l’audit. Pour obtenir une liste complète des responsabilités de la DSGL, voir l’annexe B.

⁷ Sauf pour la Direction des litiges et de la résolution au sein de la Direction générale des ententes de règlement et des réclamations pour les expériences vécues dans l’enfance.

⁸ Cette liste non exhaustive des responsabilités des UGL a été dressée en tenant compte de la reddition de comptes et de la portée de l’audit. Pour obtenir une liste complète des responsabilités des UGL, voir l’annexe C.

Les deux ministères disposent d'un modèle de gestion des litiges décentralisé, les UGL étant situées dans les secteurs et devant rendre des comptes à leur sous-ministre adjoint (SMA) respectif. Par conséquent, leur structure et leur fonctionnement varient en fonction de facteurs contextuels et des besoins opérationnels.

Au sein de RCAANC, on trouve les UGL et la Direction des litiges et des règlements suivantes.

- Traité et gouvernement autochtone / Secteur de la mise en œuvre/Organisation des Affaires du Nord (UGL au sein du Secteur des traités et gouvernement autochtone)
- Direction générale des revendications particulières (UGL au sein du Secteur résolution et partenariats)
- Direction générale des ententes de règlement et des réclamations pour les expériences vécues dans l'enfance (Direction des litiges et des règlements communément appelée « Revendications relatives à l'enfance » au sein du Secteur résolution et partenariats)

Au moment où l'audit a été réalisé, SAC comptait les UGL suivantes :

- Secteur des terres et du développement économique / Opérations régionales autres que la Direction générale des affaires individuelles/Pétrole et gaz des Indiens du Canada (UGL au sein du Secteur des terres et du développement économique)
- Secteur des programmes et des partenariats en matière d'éducation et de développement social (UGL au sein du Secteur des programmes et des partenariats en matière d'éducation et de développement social)
- Services à l'enfance et à la famille des Premières Nations (UGL au sein du Secteur de la réforme des services aux enfants et aux familles)
- Direction générale des affaires individuelles (UGL au sein du Secteur des opérations régionales)
- La Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuit comptait une nouvelle UGL au sein du Bureau du sous-ministre adjoint de même que d'une unité de résolution des litiges chargée des litiges liés au principe de Jordan et à l'Initiative : Les enfants inuits d'abord, qui relève d'un bureau de sous-ministre adjoint distinct.

2. À propos de l'audit

Un audit des autres revendications a été inclus dans le Plan d'audit axé sur les risques de RCAANC pour 2023-2024 et 2024-2025, qui a été présenté au Comité d'audit ministériel et approuvé par le sous-ministre en mai 2023. L'audit des autres revendications a été transformé en audit de la gestion des litiges en raison des risques relevés à l'étape de la planification de l'audit et de la décision d'élargir la portée au-delà des autres revendications. L'audit a également porté à la fois sur RCAANC et sur SAC.

2.1 Pourquoi l'audit est-il important

Les litiges avec les Autochtones créent un risque considérable sur les plans de la réputation et des finances, ainsi qu'un grand risque juridique, pour le gouvernement du Canada. La *Directive*

du procureur général sur les litiges civils mettant en cause les peuples autochtones aide JUS et les ministères à adopter des approches harmonisées avec la réconciliation. Compte tenu de leur mandat, RCAANC et SAC gèrent des litiges complexes et coûteux susceptibles d'accroître le passif éventuel et d'avoir une incidence sur les politiques ministérielles, les programmes gouvernementaux et les priorités en matière de réconciliation. Ces activités entraînent d'importantes dépenses publiques et ont des incidences financières à long terme.

2.2 Objectif de l'audit

L'objectif de l'audit était de fournir une assurance que RCAANC et SAC disposent de processus et de pratiques permettant de gérer, de résoudre et de prévenir efficacement les litiges.

2.3 Portée de l'audit

L'audit a permis d'évaluer les processus et les pratiques de RCAANC et de SAC en ce qui a trait à la gestion des litiges pour la période allant de 2019-2020 à 2023-2024. Cela comprenait la collaboration intersectorielle ainsi que la gestion des services juridiques et de leurs coûts. Toutes les UGL de RCAANC et de SAC ont été incluses afin que l'audit reflète bien leurs contextes opérationnels respectifs. Les domaines examinés comprenaient les rôles et responsabilités, les orientations, les activités de formation et les processus de coordination des services de gestion des litiges.

L'audit n'a pas porté sur les processus relevant de la compétence de JUS ni sur le bien-fondé juridique des différents litiges. L'examen de la collaboration interministérielle s'est limité aux processus et pratiques au sein de RCAANC et de SAC, et n'a pas porté sur les processus ou le rendement des autres ministères. Les services de consultation juridique demandés par les domaines de programme et de politique étaient initialement exclus de la portée de l'audit. Cependant, au cours de la phase d'exécution, des observations relatives aux services consultatifs ont émergé et ont été examinées par la suite. De plus, les activités de gestion des litiges liées au processus de recherche et au système de gestion de l'information sont demeurées hors de la portée de l'audit, car elles avaient été évaluées comme présentant un risque moindre lors de la phase de la planification.

2.4 Approche et méthodologie de l'audit

L'audit a été effectué conformément aux exigences de la *Politique sur l'audit interne* du Secrétariat du Conseil du Trésor et au *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles* de l'Institut des auditeurs internes. L'audit a examiné suffisamment d'éléments probants pertinents et obtenu suffisamment d'information pour fournir un niveau d'assurance raisonnable à l'appui de ses conclusions.

Le travail sur le terrain a été effectué entre mai 2023 et décembre 2024, en trois phases : planification, exécution et production de rapports. Au cours de la phase de planification, l'objectif et la portée de l'audit ont été établis après une évaluation complète des risques. Ils ont été approuvés en février 2024 par tous les secteurs participant à la gestion des litiges, comme indiqué dans le cadre de référence de l'audit.

Les principales techniques d'audit employées ont été les suivantes :

- Entretiens avec des intervenants de RCAANC et de SAC, y compris des représentants de la DSGL ainsi que de secteurs et directions générales divers.
- Examen de documents tels que les orientations opérationnelles, les procédures, les documents de formation, le protocole d'entente, les prévisions et les factures des services juridiques, et les dossiers de gouvernance.
- Examen des processus de certaines UGL.
- Réunions de suivi pour valider les observations préliminaires.

Des critères d'audit ont été élaborés pour orienter l'évaluation, et ceux-ci sont présentés en détail à l'annexe D.

Toutes les UGL ont été incluses afin d'assurer une couverture ministérielle complète par rapport aux critères d'audit. L'annexe E fournit des détails supplémentaires sur la manière dont les UGL ayant fait l'objet d'un examen approfondi ont été sélectionnées.

3. Principales constatations et recommandations

3.1 Rôles et responsabilités

Contexte

L'approche actuelle en matière de gestion des litiges met en cause de multiples UGL au sein de RCAANC et de SAC, qui ont chacune leur structure et leur fonctionnement propres et qui gèrent les activités de manière décentralisée. Cependant, il est attendu que la gestion des litiges soit assurée de manière uniforme et cohérente au sein des deux ministères, compte tenu des interdépendances entre les causes et de la nécessité pour le gouvernement du Canada d'adopter une approche commune en ce qui concerne les litiges avec les Autochtones.

Dans le cadre de la gestion des litiges, les UGL collaborent avec d'autres ministères au besoin. Les UGL s'appuient sur JUS pour mettre en œuvre la stratégie de règlement des litiges, de représenter les ministères devant l'ensemble des tribunaux et des entités administratives, et de négocier des règlements extrajudiciaires. D'autres ministères peuvent également participer de différentes façons; ils peuvent donner des orientations à JUS et partager le coût des litiges si les revendications les concerne ou si elles sont liées à leurs mandats.

La DSGL, située au sein de RCAANC, soutient les UGL de RCAANC et de SAC en fournissant des conseils, de la formation et des fonctions centralisées. Dans le cadre de la portée de l'audit, ces fonctions comprennent la coordination des séances d'information ministérielles et la prestation de services de secrétariat aux comités ministériels des litiges.

Compte tenu de la complexité et du nombre de parties impliquées, l'audit s'attendait à ce que les rôles et les responsabilités soient clairement établis et documentés, et soient exercés comme prévu. L'audit s'attendait également à ce que le personnel des ministères reçoive les orientations et la formation nécessaires pour favoriser une gestion efficace et efficiente des litiges.

Risque

Il existe un risque que l'absence de clarté quant aux rôles et aux responsabilités ait une incidence sur la gestion, la résolution et la prévention efficaces et efficaces des litiges. Même dans le cas des rôles bien établis et documentés, il existe un risque que ceux-ci ne soient pas exécutés sous une supervision suffisante, ce qui limiterait la cohérence de l'approche ministérielle et ne répondrait pas aux attentes du modèle décentralisé, à savoir une plus grande intégration entre la gestion des litiges, les politiques et les programmes, et une meilleure reddition de comptes à l'échelle sectorielle en ce qui a trait aux litiges avec les Autochtones.

Constatation

3.1.1 Documentation et exécution des rôles et des responsabilités en matière de gestion des litiges

Il est essentiel d'établir et de documenter clairement les rôles et les responsabilités afin de promouvoir la clarté, la reddition de comptes et la collaboration tout en favorisant une gestion efficace et efficiente des litiges.

Au sein de RCAANC et de SAC, ces rôles et responsabilités sont décrits dans plusieurs accords et documents d'orientation de haut niveau. Il s'agit notamment de protocoles d'entente entre RCAANC et SAC, protocoles d'entente individuels entre les secteurs Politiques et orientations stratégiques, Traités et gouvernement autochtone et Résolution et partenariats de RCAANC, ainsi que de protocoles d'entente distincts entre RCAANC, SAC et JUS.

Pour plus de clarté et de cohérence, la DSGL a créé une trousse d'outils de gestion des litiges qui décrit les rôles et les responsabilités en plus de fournir des pratiques recommandées pour la conduite des activités liées aux litiges.

Certaines UGL, telle que la Direction des litiges et des règlements de la Direction générale des ententes de règlement et des réclamations pour les expériences vécues dans l'enfance et l'équipe de la Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuit affectée au principe de Jordan et à l'Initiative : Les enfants inuits d'abord ont élaboré des orientations supplémentaires pour tenir compte de leur contexte opérationnel distinct. Dans la plupart des cas, ces documents restent cohérents avec la trousse d'outils, à quelques exceptions près.

- La trousse d'outils de la Direction générale des ententes de règlement et des réclamations pour les expériences vécues dans l'enfance traite de la nature unique des revendications relatives à l'enfance et des litiges propres à la Convention de règlement relative aux pensionnats indiens.
- À la Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuit, l'équipe du principe de Jordan et de l'Initiative : Les enfants inuits d'abord disposent de documents d'orientation intitulés « *Litigation 101* » et « *Back to Basics Approach* »⁹ mis à la disposition du personnel.

⁹ Les titres des documents sont fournis en anglais seulement, car aucune version française officielle n'est disponible.

Collectivement, ces protocoles d'entente et documents d'orientation forment un cadre pour la gestion des principales activités liées aux litiges, notamment le triage stratégique des causes, la gestion continue des causes, les règlements extrajudiciaires, les réunions d'information à l'intention de la haute direction et des ministres, le soutien aux comités de gouvernance et les rapports sur les passifs éventuels. Toutefois, malgré l'existence de ces documents de référence, l'audit a permis de constater que certains rôles et certaines responsabilités pourraient être mieux précisés.

Bien que la fonction de « surveillance de la gestion » fasse partie du titre de la DSG, l'examen des rôles et responsabilités documentés a révélé que son rôle de surveillance se limite à des fonctions de soutien telles que l'approbation de certains mandats de règlement, l'élaboration et la fourniture de documents d'orientation de haut niveau, l'organisation de formations spéciales à l'intention du personnel des UGL et la coordination des exercices de triage stratégique des causes et des réunions d'information ministérielles. La documentation actuelle ne précise pas le type de surveillance opérationnelle que la DSG devrait assurer pour l'ensemble des activités ministérielles en matière de litiges. Ces responsabilités pourraient inclure l'orientation, l'analyse, la prise de décision et un contrôle plus vaste. Vu ses ressources limitées, sa position au sein de RCAANC ainsi que ses connaissances et ses pouvoirs limités relativement aux employés et aux activités de SAC, la DSG ne peut pas assurer une surveillance opérationnelle plus complète et plus efficace, en particulier en ce qui concerne les UGL de SAC.

Le rôle des USJ ministérielles dans le soutien aux activités de litiges pourrait également être mieux établi. Bien que l'audit n'ait pas inclus l'examen des activités des USJ, les entretiens ont permis de constater que d'après les employés de RCAANC et de SAC, les USJ ministériels jouent un rôle clé dans la surveillance des activités de litiges et la reddition de comptes connexes à la haute direction, de même que dans les interactions avec les avocats plaidants de JUS relatives aux mesures à prendre pour résoudre les causes. La trousse d'outils de la DSG mentionne la participation limitée des USJ au triage stratégique des causes ainsi qu'aux réunions d'information ministérielles, mais n'établit pas de responsabilités dans d'autres domaines, comme la reddition de comptes directement à la haute direction. Les personnes interrogées ont suggéré de mieux établir, dans la trousse d'outils actuelle, le rôle des USJ dans les questions liées aux litiges afin d'éviter toute confusion et tout chevauchement des responsabilités avec celles des UGL.

Les examens des processus de certaines UGL (Direction générale des ententes de règlement et des réclamations pour les expériences vécues dans l'enfance, Programmes et des partenariats en matière d'éducation et de développement social, Services à l'enfance et à la famille des Premières Nations, Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuit – Bureau du sous-ministre adjoint ainsi que du principe de Jordan et Initiative : Les enfants inuits d'abord) ont permis de constater que les rôles liés au triage stratégique des causes et aux règlements extrajudiciaires sont généralement exercés comme prévu. Cependant, la Direction des litiges et des règlements de la Direction générale des ententes de règlement et des réclamations pour les expériences vécues dans l'enfance, qui fonctionne dans un contexte très distinct en raison de la nature délicate des litiges dont elle s'occupe, utilise la communication sur papier pendant le processus de triage stratégique des causes pour protéger les

renseignements de nature délicate, ou reçoit des dossiers directement de JUS dans le cadre d'un processus sur papier.

Bien que les UGL soient structurées au sein des secteurs afin de favoriser l'intégration avec les équipes chargées des politiques et des programmes, il n'existe aucune attente précise sur la manière dont doivent se faire l'analyse stratégique et la prévention des litiges futurs. L'audit n'a donc pas été en mesure de vérifier si ces activités étaient menées à bien. Il n'est pas non plus certain que les UGL ont la capacité nécessaire pour mener des activités d'analyse stratégique et de prévention en plus de gérer la charge de travail quotidienne liée aux litiges. Auparavant, dans le cadre d'un modèle centralisé, ces activités d'analyse et de prévention devaient être réalisées par la Direction générale de la gestion et du règlement des litiges. Avec la décentralisation, ces responsabilités ont été transférées aux UGL, mais les autres activités liées aux litiges limitent la capacité disponible pour ces travaux.

Des incohérences dans la définition et l'exercice des rôles et les responsabilités en matière de gestion des litiges ont été observées dans l'ensemble des UGL. L'absence d'attentes et d'orientations claires concernant certaines activités telles que l'analyse stratégique et la prévention contribue à ces incohérences et risque de nuire à l'efficacité ou à l'efficience de la gestion des litiges, à la surveillance et à la cohérence de l'approche ministérielle.

3.1.2 orientation et formation en matière de gestion des litiges

L'audit a permis de constater que les orientations visant à soutenir une gestion efficace des activités de litiges sont établies et documentées dans des documents généraux tels que la trousse d'outils de la DSGL et divers guides élaborés par la DSGL et les différentes UGL.

La trousse d'outils de la DSGL, mise à la disposition du personnel de toutes les UGL, sert de référence de haut niveau pour la conduite des activités de litiges, y compris le triage stratégique des causes et les règlements extrajudiciaires. Les intervenants interrogés ont mentionné qu'il s'agit d'une ressource utile. En outre, la DSGL a élaboré plusieurs documents d'orientation décrivant les pouvoirs, les rôles, les responsabilités et les procédures étape par étape permettant d'obtenir et d'exécuter des mandats de règlement. La DSGL préside également des téléconférences hebdomadaires et mensuelles avec les UGL pour discuter des orientations et répondre aux questions.

Comme il en a été question précédemment, certaines UGL (p. ex. Direction générale des ententes de règlement et des réclamations pour les expériences vécues dans l'enfance, Programmes et partenariats en matière d'éducation et de développement social ainsi que principe de Jordan et Initiative : Les enfants inuits d'abord de la Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuit) se sont dotées d'orientations supplémentaires afin d'approfondir les informations contenues dans la trousse d'outils de la DSGL. Toutefois, certaines UGL ont indiqué qu'elles ne disposent pas des ressources ou du temps dont elles auraient besoin pour élaborer des orientations sur mesure reflétant la nature précise de leur travail. Par conséquent, des aspects importants du fonctionnement des UGL, tels que la gestion des recours collectifs, ne sont décrits dans aucun document d'orientation à l'échelle de la DSGL ou des UGL. En l'absence d'orientations précises, les employés des UGL s'adressent souvent à des collègues d'expérience, à d'autres UGL ou aux USJ pour obtenir de l'information et de l'aide. L'audit a également révélé qu'il n'existe aucun processus officiel permettant d'évaluer

régulièrement si les orientations existantes en matière de gestion des litiges au sein de RCAANC et de SAC sont adéquates et complètes.

L'audit a permis de constater que les orientations existantes ne décrivent pas les attentes en matière d'analyse stratégique, d'intégration de la gestion des litiges aux activités de politique et de programme, ou de prévention des litiges futurs. Les entretiens ont montré que les attentes concernant ces activités ne sont pas claires et que tous ne comprennent pas de la même façon comment aborder les travaux d'analyse stratégique, d'intégration ou de prévention. Il s'agit d'un enjeu important puisque le modèle décentralisé devait permettre à la DSGL, en tant qu'organisme de surveillance, de soutenir l'analyse stratégique et de faciliter la prise de mesures de prévention en collaboration avec les UGL et leurs homologues chargées des programmes et des politiques. Ce résultat est cependant difficile à obtenir en l'absence d'attentes et d'activités clairement établies pour orienter les travaux.

Bien que les documents d'orientation de la DSGL et des UGL servent également de ressources de formation pour les nouveaux employés des UGL, il n'existe aucun programme officiel de formation à la gestion des litiges. Les entretiens ont révélé que les gestionnaires de dossiers possèdent des connaissances institutionnelles précieuses en matière de gestion des litiges, mais que ces connaissances se perdent souvent lors du départ de ces employés. Les séances d'orientation proposées par la DSGL ne sont pas obligatoires, et la formation est généralement proposée sur une base ponctuelle lorsque de nouvelles exigences surgissent ou en réponse à des demandes précises des UGL.

L'audit a révélé que, dans le contexte décentralisé actuel, les UGL présentent différents niveaux de connaissance, d'expérience et de capacité quant à leurs responsabilités en matière de gestion des litiges. Certaines n'ont pas les ressources nécessaires pour élaborer et tenir à jour des documents de formation, et s'en remettent à la DSGL pour leur fournir des orientations et une formation générales. Certains mandats ont également conduit des UGL à élaborer leurs propres orientations et pratiques sur mesure, ce qui a entraîné des incohérences au sein des ministères et l'adoption d'approches de gestion des litiges différentes. En l'absence d'orientations complètes et d'une formation obligatoire, les activités de gestion des litiges risquent de ne pas être exécutées de manière efficace ou efficiente, ce qui empêcherait la pleine atteinte des objectifs du modèle décentralisé. De plus, si l'on ne porte pas l'attention voulue à l'établissement et à la mise en œuvre d'activités de prévention des litiges, les conséquences pourraient être négatives à long terme.

3.1.3 Structure de gouvernance et de surveillance

La DSGL offre un soutien et des services de secrétariat à une série de comités de gouvernance sur la gestion des litiges aux niveaux des directeurs généraux et de la haute direction. Cela inclut :

- **Comité des directeurs généraux sur les litiges (CDGL) :** Composé de membres au niveau des directeurs généraux (DG) et de représentants de l'USJ, ce comité fournit des orientations sur des questions clés liées aux litiges, notamment des questions nécessitant une rétroaction ministérielle, y compris les mandats de négociation de règlements, les stratégies de litiges, les nouvelles politiques en matière de litiges et les

enjeux relatifs aux responsabilités éventuelles. Le CDGL peut également acheminer des questions au Comité de la haute direction sur les litiges, au besoin.

- **Comité mixte sur les questions budgétaires et les activités** : Composé de représentants de RCAANC, de SAC et de JUS, ce comité supervise le partenariat relatif aux services juridiques. Il se réunit généralement toutes les six (6) semaines pour fournir des conseils et faire des recommandations sur les aspects propres aux activités et aux finances des services juridiques ainsi que pour coordonner et contrôler les protocoles d'entente ministériels afin de garantir une utilisation des ressources conforme aux priorités stratégiques et à la capacité financière de chaque organisation.
- **Comité ferroviaire de la haute direction** : Tribune interministérielle composée de DG de SAC, de RCAANC, de Transports Canada et de JUS où l'on discute des enjeux ou des revendications relatifs aux biens-fonds ferroviaires.
- **Comité de la haute direction sur les litiges (CHDL)** : Composé de chefs de secteur, de sous-ministres et de représentants de l'USJ, ce comité sert de tribune de discussion et d'orientation sur les questions liées aux litiges avec les Autochtones qui ont des conséquences majeures sur les activités et les politiques de RCAANC, de SAC et des autres ministères.
- **Groupe de travail des sous-ministres (SM) sur les litiges avec les Autochtones** : Créé par le SM de RCAANC en juin 2024, ce groupe sert de tribune de discussion et d'orientation pangouvernementale sur la gestion des litiges avec les Autochtones. Il se compose des SM de RCAANC, de SAC, de JUS, du ministère des Finances, du Bureau du Conseil privé et du Secrétariat du Conseil du Trésor. Ce groupe de travail est appuyé par un groupe de travail sur la gestion des litiges du niveau des DG, coordonné par la DSGL.

Bien que chaque structure de gouvernance dispose d'un mandat qui lui est propre, la plupart des comités et groupes de travail du niveau des DG se réunissent uniquement au besoin. L'audit a permis de constater des incohérences dans le recours au CDGL par les UGL. Certaines d'entre elles consultent régulièrement ce comité sur les questions visées par son mandat, tandis que d'autres travaillent directement avec leurs unités chargées des politiques et des programmes et avec JUS, sans faire participer le CDGL à leurs dossiers de litiges.

En outre, le CHDL a cessé de se réunir de 2022 à 2024 et n'a repris ses réunions trimestrielles qu'en juin 2024, en raison de l'attention accrue portée aux litiges avec les Autochtones et aux passifs éventuels connexes.

L'approche actuelle, qui consiste à recourir seulement au besoin à certaines structures de gouvernance, résulte peut-être d'une mauvaise communication de leur mandat, de leur objectif et de leur importance pour les responsables des secteurs. Sans tirer pleinement parti des structures de gouvernance pour assurer surveillance opérationnelle et stratégique, au contrôle opérationnel et stratégique, il existe un risque qu'une approche ministérielle cohérente de la gestion des litiges avec les Autochtones ne soit pas atteinte. Cela pourrait contribuer à rendre l'affectation des ressources inefficace, nuire à l'harmonisation des priorités et compliquer le soutien des objectifs de réconciliation du gouvernement du Canada.

Recommandation 1 : Renforcer les structures de gouvernance et les comités de surveillance

Le sous-ministre adjoint principal du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique, RCAANC, et la sous-ministre, SAC, en collaboration avec les présidents des comités concernés et les partenaires et intervenants appropriés, devraient examiner et mettre à jour les structures de gouvernance soutenant la gestion des litiges. Dans le cadre de ces travaux, les ministères devraient :

- a) revoir et mettre à jour le mandat du Comité des directeurs généraux sur les litiges et du Comité de la haute direction sur les litiges afin de définir clairement leurs mandats, leur objectif et les attentes en matière de consultation des UGL et des dirigeants des secteurs, ainsi que celles des partenaires, le cas échéant;
- b) communiquer les mandats et les attentes actualisés à tous les intervenants concernés afin d'assurer une compréhension uniforme et une utilisation cohérentes de ces tribunes de gouvernance;
- c) effectuer une évaluation des structures de gouvernance actuelles afin de déterminer si des ajustements sont nécessaires pour mieux soutenir la surveillance, la coordination et l'orientation stratégique en matière de gestion des litiges.

Recommandation 2 : Clarifier et communiquer les rôles et les responsabilités

Le sous-ministre adjoint principal du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique, RCAANC, et la sous-ministre, SAC, en collaboration avec les partenaires et intervenants concernés, le cas échéant, devraient établir, documenter et communiquer des attentes claires concernant les rôles, responsabilités et fonctions de surveillance de la DSGL, des UGL et des USJ ministérielles en matière de gestion des litiges. Dans le cadre de ces travaux, les ministères devraient :

- a) clarifier le rôle de surveillance de la DSGL et des USJ, y compris les responsabilités en matière de suivi, à l'établissement de rapports à l'intention de la haute direction et au soutien des activités de litige des deux ministères;
- b) établir et communiquer les attentes en matière d'analyse stratégique, d'intégration de la gestion des litiges aux domaines des politiques et des programmes, et de prévention de litiges futurs;
- c) mettre en place des mécanismes pour garantir la compréhension et l'application cohérentes des attentes.

Recommandation 3 : Renforcer l'élaboration, l'évaluation et le soutien de l'orientation

Le sous-ministre adjoint principal du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique, RCAANC, et la sous-ministre, SAC, devraient améliorer la cohérence et l'exhaustivité des orientations en matière de gestion des litiges par les moyens suivants :

- a) établir un processus formel pour évaluer régulièrement la pertinence et l'exhaustivité des orientations existantes dans l'ensemble des ministères pour cerner les domaines

nécessitant un contenu plus détaillé ou mieux adapté (p. ex., gestion des recours collectifs);

- b) déterminer les mécanismes de soutien appropriés pour les UGL qui ne disposent pas des ressources ou des capacités suffisantes pour élaborer et maintenir des documents d'orientation adaptés à leur contexte opérationnel;
- c) faciliter l'accès à des orientations et à des documents de référence cohérents pour aider les UGL à s'acquitter efficacement de leurs responsabilités en matière de gestion des litiges.

Recommandation 4 : Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de formation complète

Le sous-ministre adjoint principal du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique, RCAANC, et la sous-ministre, SAC, devraient élaborer et mettre en œuvre une stratégie complète et obligatoire de formation et de transfert des connaissances afin de renforcer les capacités et soutenir l'uniformité des pratiques de gestion des litiges. Cette stratégie devrait :

- a) fournir une orientation aux nouveaux employés des UGL ainsi qu'une formation de mise à jour périodique, traitant notamment de l'analyse stratégique, de l'intégration aux politiques et aux programmes, et des activités de prévention;
- b) mettre en place des mécanismes pour soutenir la rétention et le transfert des connaissances ministérielles afin d'atténuer les effets du roulement du personnel.

3.2 Gestion des coûts des services juridiques

Contexte

Les services juridiques englobent à la fois les activités de consultation et de litiges. Les frais pour les services juridiques de Justice Canada sont fixés par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Les services de consultation juridique comprennent, entre autres, la préparation et l'examen de documents juridiques (p. ex., contrats, traités, accords); la prestation d'avis ou d'opinions juridiques sur les propositions législatives, les politiques et les opérations des clients; l'apport de soutien au client concernant la rédaction législative; l'apport de soutien au client dans les négociations; le soutien à l'analyse stratégique par les clients des tendances et des développements en matière de droit et de contentieux; le soutien au client en lui fournissant des directives en matière de litiges; et l'offre de formations et de séminaires sur des questions juridiques à l'intention d'agents et d'employés de RCAANC et de SAC.

Les services de litige comprennent, entre autres, la représentation du gouvernement fédéral devant tous les tribunaux et la plupart des tribunaux administratifs; la prestation de conseils aux clients sur la possibilité d'utiliser certaines méthodes de prévention et de résolution des différends favorisant un règlement rapide, le cas échéant; la collecte de preuves auprès des clients conformément aux règles applicables en matière de preuve; le recensement des risques juridiques dans le contexte des litiges; et l'élaboration de stratégies de règlement des litiges et de positions juridiques en consultation avec les clients et les USJ en vue de préserver les intérêts de RCAANC, de SAC et de l'ensemble du gouvernement fédéral. Les frais pour les

services juridiques de Justice Canada sont fixés par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Toute augmentation de ces coûts a une incidence sur le coût des services juridiques pour les clients. Les coûts des services de conseil et de litige sont également influencés par le volume, la nature, la portée et la complexité des affaires figurant dans l'inventaire des litiges de RCAANC/SAC, ainsi que par les stratégies et les instructions des clients (par exemple, s'il convient de porter une affaire devant les tribunaux, d'interjeter appel, ou de procéder à un contrôle judiciaire, de négocier un règlement, ou de faire les deux en parallèle).

Conformément aux orientations de la DSGL, les UGL sont responsables de la gestion de la demande de services juridiques liés à leurs dossiers de litiges. Cela comprend la coordination des demandes et des directives adressées aux avocats de JUS pour obtenir des avis juridiques, des évaluations des risques juridiques, des projets de plaidoyers associés aux litiges et d'autres documents. Hormis la supervision de la relation de financement par l'entremise du protocole d'entente, la DSGL ne participe généralement pas à la coordination des services juridiques pour les causes autres que les dossiers du Secteur des politiques et des orientations stratégiques, qu'elle gère directement.

Comme les litiges font souvent l'objet d'échéances strictes et d'exigences changeantes, il existe peu de mécanismes permettant de maîtriser totalement les coûts, qui dépendent en partie des calendriers des tribunaux et des exigences procédurales.

Risque

En l'absence de contrôles efficaces pour estimer et gérer les coûts des services juridiques, il existe un risque que RCAANC et SAC ne soient pas être en mesure de financer la gestion des litiges d'une manière qui respecte les obligations juridiques ministérielles et celle du gouvernement dans son ensemble. Il existe également un risque que les responsabilités au sein des secteurs, des UGL et de la DSGL ne soient pas bien établies et comprises, ce qui nuirait à la gestion efficace des coûts des services juridiques.

Constataion

3.2.1 Prévision et gestion des coûts des services juridiques

La DSGL et les secteurs/UGL dépendent de JUS pour fournir rapidement des prévisions précises et fiables conformément aux échéances fixées dans les protocoles d'entente entre RCAANC et JUS, et entre SAC et JUS, pour 2021-2024. Selon les protocoles d'entente :

- Des séances de planification stratégique communes sont organisées entre RCAANC, SAC et JUS pour étayer le processus de prévision et de suivi de la demande et de la prestation de services juridiques.
- Les résultats de ces séances de planification et de prévision sont consignés aux annexes B.2 (services consultatifs) et E (litiges) du protocole d'entente. Les prévisions relatives aux services consultatifs sont communiquées par la DSGL aux programmes pour examen et rétroaction, et les prévisions relatives aux services de gestion des litiges sont communiquées par la DSGL aux UGL pour examen et rétroaction.

- JUS exige qu'on lui fasse parvenir le renouvellement de tous les protocoles d'entente au plus tard le 1^{er} avril de chaque année et vise à obtenir les mises à jour annuelles signées de l'annexe B le plus tôt possible au cours de chaque exercice financier; toutefois, il peut y avoir des retards.
- Un calendrier de facturation par anticipation est également établi pour les paiements effectués par RCAANC et SAC à JUS, généralement répartis comme suit :
 - un premier versement (50 % de la prévision approuvée) pour la période de juillet à septembre;
 - un deuxième versement (40 % de la prévision approuvée) pour novembre;
 - un troisième versement (10 % de la prévision approuvée) en février (c.-à-d., un autre paiement anticipé avant la fin de l'exercice).
- Des rapports sur les services juridiques doivent être fournis par JUS à RCAANC et à SAC au minimum tous les trimestres afin de préciser les coûts réels engagés par rapport aux prévisions. Des renseignements complémentaires par secteur d'activité (services consultatifs et litiges) doivent également être fournis par JUS dans le cadre des exercices de prévision des revenus du ministère (octobre, décembre et février) ainsi qu'en fin d'exercice, au début d'avril.
- Tout changement apporté au montant à payer prévu doit être reflété dans la feuille de calcul de rajustement des prévisions en cours d'exercice.

Toutefois, les entretiens et l'examen des documents indiquent qu'il a été difficile de s'acquitter continuellement de toutes les tâches, fonctions et engagements définis dans les protocoles d'entente en ce qui concerne les prévisions et la facturation. Plus particulièrement, le calendrier et le niveau de détail des informations échangées entre les parties ont parfois rendu difficile le maintien d'un cycle de prévision et de facturation totalement harmonisé et opportun. Bien que les prévisions et les rapports soient communiqués régulièrement, le calendrier de leur livraison et la nécessité d'apporter des éclaircissements ont parfois retardé la mise au point des annexes du protocole d'entente. En outre, les différences sur le plan des formats utilisés et du niveau de détail des rapports ont limité la capacité des ministères à valider et à rapprocher pleinement les renseignements dans le cadre du processus de prévision.

Ces défis et la nature intrinsèquement complexe du cycle des litiges contribuent à la difficulté d'estimer et de gérer efficacement les coûts des services juridiques tout au long du processus de gestion des litiges. Au moment de l'audit, la DSGL négociait des protocoles d'entente révisés entre RCAANC et JUS et entre SAC et JUS afin de mieux harmoniser les pratiques de production des rapports financiers de JUS aux attentes du protocole d'entente, et d'appuyer la gestion des coûts. La DSGL a également mis en place une équipe spéciale, qui comprend des représentants de JUS et du DPFRE de RCAANC (mais pas de SAC)¹⁰, afin de traiter les questions relatives à la production de rapports. Le Comité mixte sur les questions budgétaires

¹⁰ L'équipe spéciale était composée de personnes participant directement au règlement de la question visée, et avait comme but de cerner les défis et d'améliorer les processus. SAC n'a pas été inclus, car le Ministère ne participait pas directement à cette question.

et les activités peut également servir de tribune où RCAANC, SAC et JUS discutent des protocoles d'entente. La DSGL et JUS ont pris des mesures pour améliorer la coordination et la clarté des rapports, y compris une meilleure segmentation des rapports par secteur et par région. La poursuite des efforts à cet égard devrait permettre d'améliorer la cohérence et la rapidité des prévisions et des pratiques de gestion des coûts à l'avenir.

3.2.2 Responsabilité des coûts des services juridiques

Étant donné la nature décentralisée de la gestion des litiges dans les ministères, la responsabilité en la matière incombe aux SMA des secteurs. Toutefois, les intervenants (UGL et DSGL) ne comprennent pas toujours de la même façon la responsabilité des coûts des services juridiques associés à ces litiges. La DSGL gère la relation avec JUS par l'entremise du protocole d'entente, mais ne contrôle pas l'étendue des services juridiques auxquels ont accès les secteurs et les UGL. Au sein de RCAANC, le DPFRE alloue les budgets des services consultatifs juridiques aux secteurs au début de l'exercice, ceux-ci étant responsables de la gestion de ces budgets. La DSGL gère le budget des services de litiges pour les UGL. En cas de dépassement des coûts pour les services consultatifs et les services de gestion des litiges, le DPFRE de RCAANC peut utiliser les réserves du Ministère ou réaffecter des fonds. Par conséquent, les réaffectations de fonds attribuables à des dépassements de coûts de services consultatifs ou de gestion des litiges ne sont pas toujours claires pour les SMA des secteurs, car elles font partie d'exercices de réaffectation plus vastes à l'échelle ministérielle. À SAC, le DPFRE paie JUS pour les services de gestion des litiges et de consultation par l'intermédiaire d'un compte de dépôt, ce qui entraîne une déconnexion entre ceux qui paient les services juridiques et ceux qui les demandent.

Quelle que soit l'approche adoptée pour la gestion des litiges, des dépassements de coûts peuvent survenir en l'absence d'une compréhension cohérente et de responsabilités claires en ce qui concerne les coûts des services juridiques. Il est également important d'assurer une collaboration continue avec JUS et de clarifier les attentes relatives aux rôles pour ce qui est de la ventilation des coûts et des justifications.

3.2.3 Demande de services consultatifs juridiques

L'audit a porté sur la manière dont RCAANC et SAC utilisaient les services de JUS et sur la question de savoir si cette utilisation était conforme aux responsabilités ministérielles établies, et si des mesures étaient en place pour aider à gérer les dépenses juridiques liées aux demandes. Les entretiens et l'examen de la documentation n'ont pas permis de recenser de cas où les UGL ont demandé l'appui de la JUS pour des questions qui auraient pu être traitées à l'interne. Toutefois, l'évaluation a été limitée par plusieurs facteurs ayant une incidence sur la capacité à analyser pleinement la nature et la portée des services de consultation juridique.

L'audit a permis de constater que le volume des services consultatifs demandés par les UGL est relativement faible par rapport à ceux demandés par les secteurs des politiques et des programmes. Dans certains cas, les structures organisationnelles combinent la gestion des litiges avec des fonctions de politique ou de programme, ce qui rend difficile la distinction entre les demandes liées aux litiges et celles liées à des conseils juridiques ou politiques plus généraux. Une plus grande clarté sur la délimitation entre les avis juridiques liés à un litige et

les autres services consultatifs permettrait de mieux comprendre quand il convient de solliciter l'avis des USJ.

Les procédures utilisées pour demander des services de consultation juridique et pour faire le suivi de ces demandes varient d'une UGL à l'autre et ne sont pas appliquées de manière systématique. Les approches vont de points de contact désignés pour les demandes à des arrangements informels ou continus, et la documentation limitée en ce qui concerne les coûts connexes. Cette variabilité limite la capacité à contrôler et à évaluer de manière cohérente la nature et la portée des services consultatifs. En 2023, JUS et la DSGL ont lancé un projet pilote afin d'estimer les heures de travail requises pour les 35 dossiers les plus importants, qui représentent environ 62 % de la facturation prévue à RCAANC. En cas de succès, ce projet pourrait ultérieurement être réalisé à SAC. La DSGL a indiqué que son utilisation reste limitée, ne couvrant à ce jour qu'environ 30 000 \$ des coûts de consultation. Étant donné que les domaines des politiques et des programmes sont les principaux utilisateurs de services consultatifs, la plupart des UGL n'ont pas besoin d'utiliser le formulaire de demande de services juridiques en deçà des conseils reçus par l'intermédiaire des dossiers de gestion des litiges de JUS. Des efforts sont en cours pour étendre l'utilisation du formulaire au sein de RCAANC, y compris des discussions avec l'USJ pour clarifier les responsabilités en matière de préparation des estimations. La généralisation du modèle à SAC n'est prévue qu'une fois qu'il aura prouvé son efficacité à RCAANC.

Cependant, la DSGL a l'occasion de continuer à évaluer les résultats du projet pilote actuel et de mettre en œuvre d'autres mesures pour accroître l'utilisation du formulaire au sein de RCAANC. Il pourrait également s'avérer nécessaire de clarifier davantage les attentes et les canaux d'approbation.

Recommandation 5 : Améliorer les prévisions des coûts des services juridiques et l'établissement des rapports connexes

Le sous-ministre adjoint principal du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique, RCAANC, et la sous-ministre, SAC, en collaboration avec la DSGL et Justice Canada, devraient s'appuyer sur les efforts existants pour renforcer les mécanismes de prévision, de suivi et de production de rapports sur les coûts des services juridiques en :

- a) poursuivant l'examen et la mise à jour du protocole d'entente afin de clarifier davantage les attentes, les échéanciers et les rôles en matière de prévisions et de production de rapports;
- b) améliorant la cohérence, le moment de la soumission et le niveau de détail des rapports financiers afin de favoriser une validation et un suivi efficaces tout au long de l'exercice;
- c) mettant en place des processus permettant de relever et de communiquer, de manière proactive, les écarts de coûts potentiels afin de permettre une planification en temps opportun et une gestion budgétaire efficace.

Recommandation 6 : Renforcer la surveillance des demandes de services

Le sous-ministre adjoint principal du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique, RCAANC, et la sous-ministre, SAC, en collaboration avec la DSGL et les intervenants pertinents, devraient renforcer la surveillance des services de consultation juridique en :

- a) précisant les attentes et les processus d'approbation pour les demandes de services consultatifs, y compris la distinction entre le soutien consultatif lié à un litige et les conseils sur les politiques ou les programmes;
- b) établissant une approche uniforme pour assurer le suivi des demandes et des coûts afférents afin d'améliorer la transparence et la surveillance;
- c) évaluant les résultats du projet pilote lié au formulaire de demande de services juridiques et, le cas échéant, envisager la prise de mesures visant à accroître son utilisation et son efficacité dans l'ensemble de RCAANC et, lorsque possible, de SAC.

3.3 Collaboration avec d'autres ministères

Contexte

La gestion des litiges par RCAANC et SAC nécessite une collaboration avec JUS et d'autres ministères concernés, au besoin. JUS fournit des services de consultation juridique et de gestion des litiges, tandis que les autres ministères peuvent participer de diverses manières, notamment :

- en gérant leurs propres litiges susceptibles de soulever des questions juridiques similaires à celles des dossiers de RCAANC et de SAC;
- en participant au processus de triage stratégique des causes afin de déterminer leur rôle dans une nouvelle demande, si leurs mandats sont concernés;
- en partageant les frais de litige lorsque les affaires mettent en cause des intérêts communs et concernent leurs mandats respectifs;
- en coordonnant la divulgation des documents, des renseignements et de l'expertise pertinents sur demande.

Les UGL sont responsables de la gestion des litiges et de la consultation des autres ministères, comme l'indique la trousse d'outils de la DSGL. Bien que la DSGL gère la relation de financement avec JUS, elle ne supervise pas explicitement la collaboration avec les autres ministères. D'après les termes du protocole d'entente, JUS et RCAANC/SAC sont tenus de collaborer afin d'établir des mécanismes de gestion des litiges touchant plusieurs ministères.

Comme chaque cas comporte des exigences particulières, la collaboration avec les autres ministères nécessite souvent des négociations en vue d'établir les responsabilités et les accords de partage des coûts, qui jouent à leur tour sur les instructions données à JUS. Compte tenu de l'importance de ces relations, l'audit s'attendait à trouver des processus efficaces mis en place pour soutenir la gestion des litiges à l'échelle de l'ensemble du gouvernement.

Risque

En l'absence de processus de collaboration efficaces, la gestion des litiges avec les Autochtones à l'échelle fédérale risque de ne pas être efficace, en particulier sur le plan de la promotion des priorités stratégiques essentielles. L'inefficacité de la coordination et de la collaboration risque également de créer des pressions supplémentaires sur les budgets de RCAANC et de SAC.

Constatation

L'audit a permis de constater que même si des processus existent pour soutenir la collaboration avec les autres ministères, notamment le processus de triage stratégique des causes, la participation des USJ de JUS et les mécanismes de recouvrement des coûts, ils sont souvent non officiels ou appliqués de manière incohérente. Le processus de triage stratégique des causes, mené à l'interne par RCAANC et SAC, sert principalement à désigner les ministères et secteurs responsables au sein des deux organisations. Bien qu'il peut également fournir des indications préliminaires sur les autres ministères susceptibles d'être concernés, il n'est pas conçu pour établir de manière définitive tous les ministères responsables dès le départ. Cette limite est en partie due au fait que le triage stratégique des causes survient à un moment où les renseignements disponibles sur l'étendue des revendications sont limités.

La DSGL estime que ce processus permet d'établir correctement les autres ministères concernés dans environ 50 % des cas. La détermination de la responsabilité proportionnelle est souvent compliquée par l'évolution des mandats ministériels et la nécessité de disposer de documents d'archives. Dans certains cas, les parties concernées hésitent à accepter le partage des responsabilités lorsque les mandats ne sont pas clairs ou lorsqu'ils considèrent que les questions de droit autochtone sont prédominantes.

Comme la plupart des ministères n'ont pas de fonctions d'UGL ou de gestionnaires de dossiers dédiés, les UGL s'appuient généralement sur les avocats plaidants de JUS pour coordonner la mise à contribution des autres ministères. Bien que cela corresponde à la pratique courante pour de nombreux dossiers, cela peut entraîner des retards lorsqu'il s'agit de confirmer les bons contacts, d'obtenir des instructions et de parvenir à un accord entre les parties concernées sur le pourcentage de répartition des coûts du litige.

Même si certains accords de partage des coûts sont établis pour les règlements, il n'existe pas de protocoles ni d'attentes appliqués de manière constante pour consigner les responsabilités et les accords financiers relatifs aux coûts des services juridiques. Le suivi et la surveillance de la participation des autres ministères varient également d'une UGL à l'autre et au sein de la DSGL.

En 2021-2022, la DSGL a créé un groupe de travail interministériel pour améliorer la coordination, mais ce groupe a été dissous en 2023 en raison d'un manque de participation. Lorsque des problèmes surviennent entre les UGL et les autres ministères, il n'y a pas de processus officiel pour acheminer des dossiers au palier supérieur, mis à part des séances d'information des SMA.

Ces défis reflètent probablement la complexité des litiges avec les Autochtones, les ressources limitées et l'absence d'un mécanisme clair d'acheminement au palier supérieur et de résolution rapide des questions de responsabilité des ministères.

Recommandation 7 : Clarifier l'acheminement au palier supérieur et les attentes en matière de consultation des autres ministères

Le sous-ministre adjoint principal du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique, RCAANC, et la sous-ministre, SAC, en collaboration avec la DSGL, devraient établir des

attentes claires quant à la manière dont les UGL identifient les autres ministères et coordonnent leurs activités avec ceux-ci dans le cadre des litiges autochtones, y compris lorsque les consultations sont menées directement par les UGL et lorsque JUS est censé agir en tant qu'intermédiaire, et élaborer une approche uniforme pour acheminer au palier supérieur les questions de responsabilité ministérielle lorsqu'il est impossible de parvenir à un accord en temps opportun.

4. Conclusion

L'audit a permis de conclure que l'approche actuelle en matière de gestion des litiges offre aux secteurs une certaine souplesse et une grande responsabilité dans la gestion de leurs dossiers. L'audit a également permis de constater que de nombreux processus clés sont en place pour appuyer la gestion des litiges au sein de RCAANC et de SAC. Toutefois, certains aspects pourraient toujours être améliorés, notamment la clarté des rôles et des responsabilités, l'efficacité des structures de surveillance et de gouvernance, la prévision et la gestion des coûts des services juridiques ainsi que la constance de la collaboration, tant au sein de RCAANC et SAC qu'avec les partenaires clés tels que JUS et les autres ministères.

Alors que les litiges deviennent de plus en plus complexes et accaparent une part de plus en plus grande des budgets des ministères, le renforcement de ces éléments sera essentiel pour assurer que les processus de gestion des litiges sont efficaces, transparents et harmonisés aux objectifs stratégiques. Une gouvernance efficaces et des responsabilité claires, y compris des rôles et des fonctions établis, sont essentielles à la réussite, quelle que soit l'approche adoptée pour la gestions des litiges.

5. Plan d'action de la direction

Recommandations	Réponse et mesures de suivi de la direction	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
1) Le sous-ministre adjoint principal du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique, RCAANC, et la sous-ministre, SAC, en collaboration avec les présidents des comités concernés et les partenaires et intervenants appropriés, devraient examiner et mettre à jour les structures de gouvernance soutenant la gestion des litiges. Dans le cadre de ces travaux, les ministères devraient : a) revoir et mettre à jour le mandat du Comité des directeurs généraux sur les litiges et du Comité de la haute direction sur les litiges afin de définir clairement leurs mandats, leur objectif et les attentes en matière de consultation des UGL et des dirigeants des secteurs, ainsi que celles des partenaires, le cas échéant; b) communiquer les mandats et les attentes actualisés à tous les intervenants concernés afin d'assurer une compréhension uniforme et une utilisation cohérentes de ces tribunes de gouvernance; et c) effectuer une évaluation des structures de gouvernance actuelles afin de déterminer si des ajustements sont nécessaires pour mieux soutenir la surveillance, la coordination et l'orientation stratégique en matière de gestion des litiges.	La DSGL du Secteur des politiques et des orientations stratégiques travaillera avec les secteurs, Justice Canada et d'autres intervenants pour examiner et améliorer la gouvernance. Elle examinera notamment le mandat du Comité des directeurs généraux chargé de l'examen des litiges (CDGL) et celui du Comité de la haute direction sur les litiges (CHDL), et elle déterminera si des structures supplémentaires ou des ajustements sont recommandés pour assurer la surveillance et fournir une orientation stratégique. Toutes les recommandations seront présentées au CDGL et au CHDL pour rétroaction et approbation et seront communiquées par la DSGL du Secteur des politiques et des orientations stratégiques à tous les intervenants. La boîte à outils de la DSGL sur la gestion des litiges et les protocoles d'entente seront mis à jour en conséquence.	Responsable : Secteur des politiques et des orientations stratégiques Sous-responsables : UGL des secteurs de RCAANC et de SAC Gestionnaire responsable : Sous-ministre adjoint principal, Politiques et orientation stratégique (RCAANC) Sous-ministre (SAC)	30 juin 2026

Recommandations	Réponse et mesures de suivi de la direction	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
2) Le sous-ministre adjoint principal du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique, RCAANC, et la sous-ministre, SAC, en collaboration avec les partenaires et intervenants concernés, le cas échéant, devraient établir, documenter et communiquer des attentes claires concernant les rôles, responsabilités et fonctions de surveillance de la DSGL, des UGL et des USJ ministérielles en matière de gestion des litiges. Dans le cadre de ces travaux, les ministères devraient : a) clarifier le rôle de surveillance de la DSGL et des USJ, y compris les responsabilités en matière de suivi, à l'établissement de rapports à l'intention de la haute direction et au soutien des activités de litige des deux ministères; b) établir et communiquer les attentes en matière d'analyse stratégique, d'intégration de la gestion des litiges aux domaines des politiques et des programmes, et de prévention de litiges futurs; et c) mettre en place des mécanismes pour veiller à ce que ces attentes soient comprises et appliquées de manière uniforme.	La DSGL du Secteur des politiques et des orientations stratégiques collaborera avec les secteurs et le Ministère de la Justice pour clarifier les rôles et les responsabilités, ainsi que les fonctions de contrôle interne, de la DSGL, des UGL et des USJ ministériels dans la gestion des litiges, en tenant compte des conclusions du rapport d'audit ainsi que des protocoles d'entente internes conclus en 2019 par SAC et RCAANC, lesquels établissent la structure et les rôles de la DSGL du Secteur des politiques et des orientations stratégiques et des UGL. La DSGL du Secteur des politiques et des orientations stratégiques travaillera avec les secteurs pour déterminer les besoins et les exigences particulières en matière de soutien, de sensibilisation et de compréhension des rôles et des responsabilités et pour déterminer là où il y a incertitude ou chevauchements. La DSGL du Secteur des politiques et des orientations stratégiques entreprendra des consultations et un examen détaillé de la boîte à outils et d'autres documents d'orientation afin de déterminer où des mises à jour s'imposent. En consultation avec le Ministère de la Justice, le cas échéant, la DSGL du Secteur des politiques et des orientations stratégiques travaillera avec les directeurs des UGL pour élaborer des recommandations sur la meilleure façon d'assurer une application cohérente. Toutes les recommandations seront soumises au CDGL et au CHDL pour rétroaction et approbation. La DSGL travaillera avec Justice (USJ), en consultation avec les SMA des secteurs, afin de mieux définir le rôle des USJ en matière de contentieux. La DSGL du Secteur des politiques et des orientations stratégiques collaborera avec les UGL pour élaborer des	Responsable : Secteur des politiques et des orientations stratégiques Sous-responsables : UGL des secteurs de RCAANC et de SAC Gestionnaire responsable : Sous-ministre adjoint principal, Politiques et orientation stratégique (RCAANC) Sous-ministre (SAC)	31 décembre 2026

Recommandations	Réponse et mesures de suivi de la direction	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
	lignes directrices sur la manière d'effectuer les analyses stratégiques et de prévenir les litiges à l'avenir, et sur les rôles et responsabilités de chaque intervenant concerné à SAC/RCAANC. Toute modification au rôle de la DSGL, de Justice (USJ) ou des UGL serait soumise au CDGEL et au CHDL pour rétroaction et approbation. Dans le cadre du <i>Plan d'action de RCAANC/SAC pour un développement durable à long terme et pour une gestion pangouvernementale des litiges autochtones</i>, RCAANC et SAC travaillent sur un certain nombre d'initiatives visant à mieux analyser l'inventaire des litiges, à élaborer des stratégies de gestion et de prévention des litiges ainsi qu'à améliorer la surveillance et la visibilité. Compte tenu des changements organisationnels survenus à RCAANC et à SAC depuis la signature des protocoles d'entente en 2019, la DSGL du Secteur des politiques et des orientations stratégiques travaillera avec les secteurs pour potentiellement mettre à jour et améliorer les protocoles d'entente internes.		
3) Le sous-ministre adjoint principal du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique, RCAANC, et la sous-ministre, SAC, devraient améliorer la cohérence et l'exhaustivité des orientations en matière de gestion des litiges par les moyens suivants : a) établir un processus formel pour évaluer régulièrement la pertinence et l'exhaustivité des orientations existantes dans l'ensemble des ministères pour cerner les domaines nécessitant un contenu plus détaillé ou	La DSGL du Secteur des politiques et des orientations stratégiques travaillera avec les UGL pour améliorer la cohérence et l'exhaustivité des orientations en matière de gestion des litiges. Le plan visant à donner suite à ces recommandations sera intégré aux activités de la réponse n° 2, comme indiqué ci-dessus. La DSGL du Secteur des politiques et des orientations stratégiques, en consultation avec les UGL, établira un calendrier pour les mises à jour régulières de la boîte à outils.	Responsable : Secteur des politiques et des orientations stratégiques Sous-responsables : UGL des secteurs de RCAANC et de SAC Gestionnaire responsable : Sous-ministre adjoint principal, Politiques et	31 décembre 2026

Recommandations	Réponse et mesures de suivi de la direction	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
mieux adapté (p. ex., gestion des recours collectifs); b) déterminer les mécanismes de soutien appropriés pour les UGL qui ne disposent pas des ressources ou des capacités suffisantes pour élaborer et maintenir des documents d'orientation adaptés à leur contexte opérationnel; et c) faciliter l'accès à des orientations et à des documents de référence uniformes afin d'appuyer les UGL dans l'exercice efficace de leurs responsabilités en matière de gestion des litiges.	La DSGL du Secteur des politiques et des orientations stratégiques consultera les UGL afin de documenter les systèmes de soutien existants et d'explorer les options possibles en matière de systèmes de soutien intersectoriel supplémentaires. Toutes les recommandations seront soumises au CDGL et au CHDL pour rétroaction et approbation.	orientation stratégique (RCAANC) Sous-ministre (SAC)	
4) Le sous-ministre adjoint principal du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique, RCAANC, et la sous-ministre, SAC, devraient élaborer et mettre en œuvre une stratégie complète et obligatoire de formation et de transfert des connaissances afin de renforcer les capacités et soutenir l'uniformité des pratiques de gestion des litiges. Cette stratégie devrait : a) fournir une orientation aux nouveaux employés des UGL ainsi qu'une formation de mise à jour périodique, traitant notamment de l'analyse stratégique, de l'intégration aux politiques et aux programmes, et des activités de prévention; et b) mettre en place des mécanismes pour soutenir la rétention et le transfert des connaissances ministérielles afin d'atténuer	La DSGL du Secteur des politiques et des orientations stratégiques travaillera avec les secteurs pour discuter des défis ou des lacunes en ce qui concerne la capacité opérationnelle afin de déterminer là où il y a lieu d'apporter un soutien ou des améliorations. La DSGL du Secteur des politiques et des orientations stratégiques consultera les partenaires des UGL afin de déterminer un calendrier optimal pour les formations récurrentes et les méthodes permettant d'en assurer la cohérence. La DSGL du Secteur des politiques et des orientations stratégiques collaborera avec les UGL pour évaluer les lacunes des programmes de formation actuels et pour revoir les processus et les procédures de conservation du savoir collectif, y compris en ce qui concerne la recherche et les collections. Toutes les recommandations seront soumises au CDGL et au CHDL pour rétroaction et approbation.	Responsable : Secteur des politiques et des orientations stratégiques Sous-responsables : UGL des secteurs de RCAANC et de SAC Gestionnaire responsable : Sous-ministre adjoint principal, Politiques et orientation stratégique (RCAANC) Sous-ministre (SAC)	31 décembre 2026

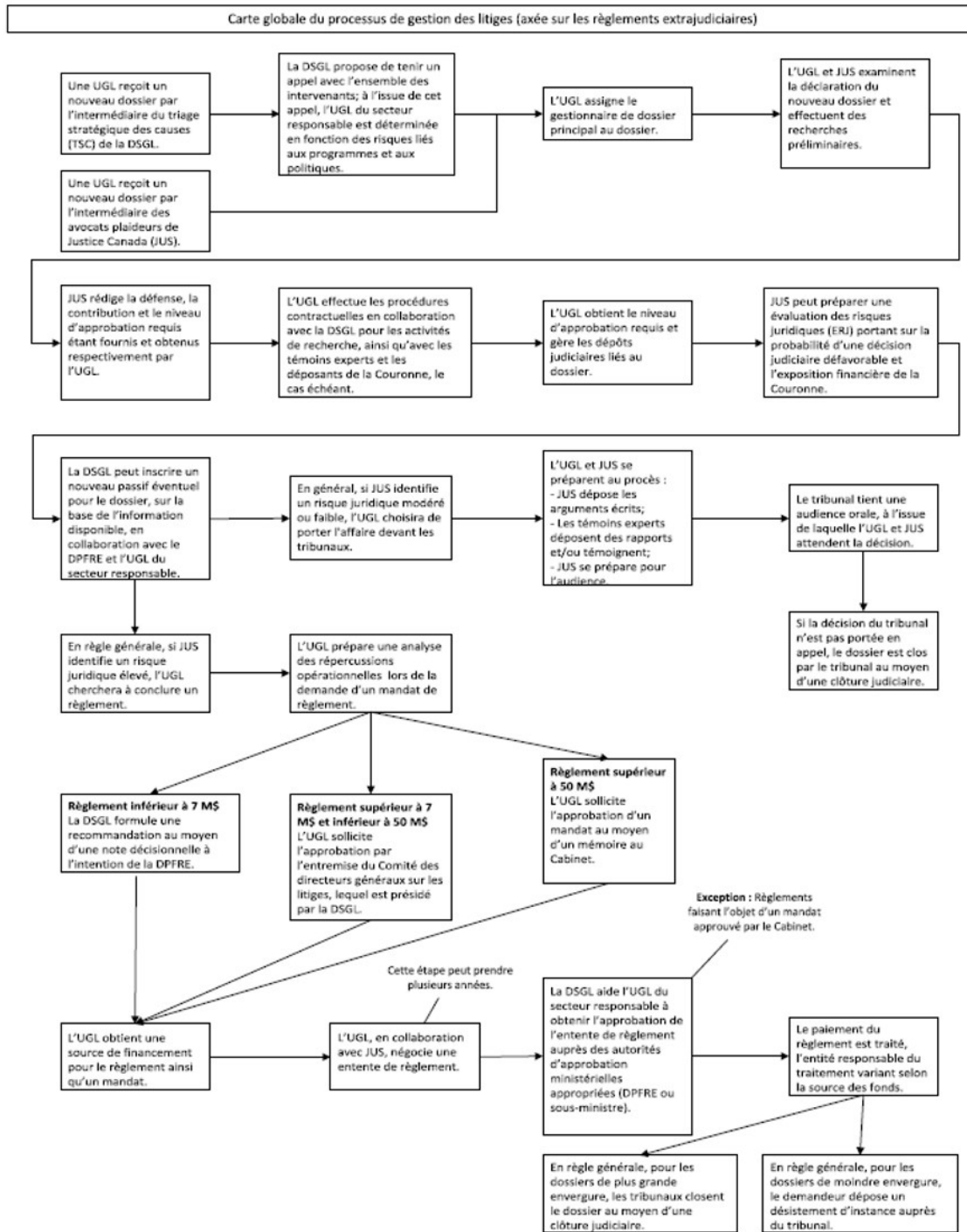
Recommandations	Réponse et mesures de suivi de la direction	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
les effets du roulement du personnel.			
5) Le sous-ministre adjoint principal du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique, RCAANC, et la sous-ministre, SAC, en collaboration avec la DSGL et Justice Canada, devraient s'appuyer sur les efforts existants pour renforcer les mécanismes de prévision, de suivi et de production de rapports sur les coûts des services juridiques en : a) poursuivant l'examen et la mise à jour du protocole d'entente afin de clarifier davantage les attentes, les échéanciers et les rôles en matière de prévisions et de production de rapports; b) améliorant la cohérence, le moment de la soumission et le niveau de détail des rapports financiers afin de favoriser une validation et un suivi efficaces tout au long de l'exercice; et c) mettant en place des processus permettant de relever et de communiquer, de manière proactive, les écarts de coûts potentiels afin de permettre une planification en temps opportun et une gestion budgétaire efficace.	La DSGL et les DPFRE de RCAANC et de SAC continueront à travailler avec le Ministère de la Justice pour renforcer les prévisions, le suivi et les rapports sur les services juridiques. Cette initiative contribuera à renforcer et à améliorer la prévisibilité et la transparence. Des efforts seront déployés pour améliorer la planification concertée afin de donner aux clients la possibilité d'établir des priorités et de valider les plans de travail du Ministère de la Justice. La DSGL du Secteur des politiques et des orientations stratégiques proposera de collaborer avec le Ministère de la Justice pour mettre en œuvre un modèle d'exercice de projections stratégiques afin de veiller à ce que les fonds disponibles pour les services juridiques soient affectés de manière appropriée en fonction des priorités ministérielles. La DSGL du Secteur des politiques et des orientations stratégiques, en collaboration avec les DPFRE et Justice, peut élaborer une approche de gestion des demandes d'aide juridique exigeant une approbation au niveau des SMA et tout autre contrôle jugé nécessaire. La DSGL du Secteur des politiques et des orientations stratégiques et les DPFRE collaborent également avec le Ministère de la Justice pour améliorer le niveau de compréhension des factures établies par ce ministère, et assure des communications régulières avec les SMA concernés de RCAANC et de SAC au sujet des coûts des services juridiques à des fins de suivi. La DSGL du Secteur des politiques et des orientations stratégiques continuera à collaborer avec le Ministère de la Justice pour veiller à ce que les écarts liés aux coûts soient	Responsables : Secteur des politiques et des orientations stratégiques et DPFRE de RCAANC et de SAC Sous-responsables : Secteurs de RCAANC et de SAC Gestionnaire responsable : Sous-ministre adjoint principal, Politiques et orientation stratégique (RCAANC) Sous-ministre (SAC)	31 mars 2026

Recommandations	Réponse et mesures de suivi de la direction	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
	identifiés et communiqués de manière proactive. Toutes les recommandations seront soumises au CDGEL et au CHDL pour rétroaction et approbation.		
6) Le sous-ministre adjoint principal du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique, RCAANC, et la sous-ministre, SAC, en collaboration avec la DSGL et les intervenants pertinents, devraient renforcer la surveillance des services de consultation juridique en : a) précisant les attentes et les processus d'approbation pour les demandes de services consultatifs, y compris la distinction entre le soutien consultatif lié à un litige et les conseils sur les politiques ou les programmes; b) établissant une approche uniforme pour assurer le suivi des demandes et des coûts afférents afin d'améliorer la transparence et la surveillance; et c) évaluant les résultats du projet pilote lié au formulaire de demande de services juridiques et, le cas échéant, envisager la prise de mesures visant à accroître son utilisation et son efficacité dans l'ensemble de RCAANC et, lorsque possible, de SAC.	La DSGL du Secteur des politiques et des orientations stratégiques consultera les secteurs et le Ministère de la Justice pour déterminer les contrôles appropriés à l'égard des services de consultation afin que la haute direction puisse assurer la surveillance des coûts. La DSGL du Secteur des politiques et des orientations stratégiques peut collaborer avec les DPFRE pour élaborer une approche de gestion des demandes soumises pour obtenir du Ministère de la Justice des services de consultation juridique, en s'appuyant sur leçons apprises de la mise en œuvre du formulaire de demande de services juridiques. Elle déterminera les prochaines étapes, en consultation avec les DPFRE et le Ministère de la Justice (UGL), et elle se penchera sur la possibilité d'élargir la portée des initiatives afin d'assurer une meilleure vue d'ensemble des dépenses juridiques ministérielles. Toutes les recommandations seront soumises au CDGEL et au CHDL pour rétroaction et approbation.	Responsables : Secteur des politiques et des orientations stratégiques et DPFRE de RCAANC et de SAC Gestionnaire responsable : Sous-ministre adjoint principal, Politiques et orientation stratégique (RCAANC) Sous-ministre (SAC)	31 mars 2026

Recommandations	Réponse et mesures de suivi de la direction	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
7) Le sous-ministre adjoint principal du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique, RCAANC, et la sous-ministre, SAC, en collaboration avec la DSGL, devraient établir des attentes claires quant à la manière dont les UGL identifient les autres ministères et coordonnent leurs activités avec ceux-ci dans le cadre des litiges autochtones, y compris lorsque les consultations sont menées directement par les UGL et lorsque JUS est censé agir en tant qu'intermédiaire, et élaborer une approche uniforme pour acheminer au palier supérieur les questions de responsabilité ministérielle lorsqu'il est impossible de parvenir à un accord en temps opportun.	La DSGL du Secteur des politiques et des orientations stratégiques collaborera avec les UGL et le Ministère de la Justice pour définir clairement les rôles, les responsabilités et les attentes dans le cadre du processus de triage stratégique des causes afin d'identifier le plus tôt possible les autres ministères impliqués dans les litiges autochtones, d'une part, et de déterminer rapidement la responsabilité proportionnelle de ces ministères pour pouvoir établir des factures appropriées, d'autre part. Il s'agira notamment d'établir des options de renvoi aux paliers supérieurs pour aider à résoudre le plus rapidement possible les différends concernant la répartition des responsabilités. SAC et RCAANC travailleront en consultation avec le Ministère de la Justice pour s'assurer que les autres ministères concernés interviennent de manière appropriée dans les litiges, qu'il s'agisse de diriger le litige, de donner de l'information ou de fournir du soutien. Les options élaborées conjointement seront présentées au CDGL et au CHDL pour discussion et approbation.	Responsable : Secteur des politiques et des orientations stratégiques Sous-responsables : UGL des secteurs de RCAANC et de SAC, DPFRE de RCAANC et de SAC Gestionnaire responsable : Sous-ministre adjoint principal, Politiques et orientation stratégique (RCAANC) Sous-ministre (SAC)	31 décembre 2026

Annexe A : Aperçu du processus de gestion des litiges

Le diagramme de processus ci-dessous vise à fournir une vue d'ensemble des activités du processus de gestion des litiges. Veuillez noter que certaines activités pourraient avoir été omises et que le calendrier de ces activités peut varier en fonction des mandats uniques des UGL ainsi que des exigences d'un litige donné.



Annexe B : Liste complète des responsabilités de la DSG

La présente annexe dresse une liste exhaustive des responsabilités de la DSG en matière de gestion des litiges. Elle est destinée à compléter la liste plus restreinte fournie dans le corps du rapport, qui met en évidence les responsabilités faisant l'objet de l'audit.

- Coordonner le processus de triage stratégique des causes, attribuer des responsables au sein de l'UGL et consigner les causes dans le système de gestion des litiges.
- Gérer la base de données de gestion des dossiers (système de gestion des litiges), principal répertoire de renseignements liés à tous les litiges au sein de SAC et de RCAANC, mettre à jour cette base de données et fournir la formation connexe.
- Coordonner les mises à jour sur les litiges et la communication des renseignements, y compris les calendriers hebdomadaires des litiges pour SAC et RCAANC, la communication des décisions des tribunaux aux UGL et l'organisation de séances d'information ministérielles hebdomadaires.
- Soutenir la collecte et le traitement des preuves, ce qui comprend la gestion, la maintenance et le classement des dossiers dans la base de données Nuix; gérer les offres à commandes pour les entreprises de recherche; gérer l'approbation de recourir à l'autorisation exceptionnelle de passation de marchés pour des marchés de services de recherche, les témoins experts et les déposants de la Couronne; faciliter l'accès aux archives ministérielles; gérer les obligations de préservation de la preuve; gérer le budget de recherche central.
- Fournir des conseils et un soutien dans la détermination et la recherche de sources de financement pour appuyer le règlement des causes, y compris la gestion d'un budget pour couvrir le premier million de dollars des coûts de règlement de RCAANC.
- Faciliter le traitement des décisions judiciaires et gérer l'accès à un premier million de dollars pour couvrir, au nom de RCAANC, le montant adjugé par la cour.
- Élaborer des documents d'orientation et fournir des formations pour assurer une approche cohérente des litiges dans l'ensemble des UGL.
- Fournir du soutien et un leadership en matière de gouvernance, y compris en assurant le secrétariat et la présidence du Comité des directeurs généraux chargé de l'examen des litiges, le secrétariat du Comité de la haute direction sur les litiges; le secrétariat du Groupe de travail des sous-ministres sur les litiges autochtones; la présidence et le secrétariat du groupe de travail des directeurs généraux sur les litiges autochtones. Convoquer des téléconférences hebdomadaires de coordination avec toutes les UGL; convoquer et présider le groupe de travail sur le mandat, les règlements et les montants adjugés, ainsi que le groupe de travail sur le système de gestion des litiges; convoquer et présider des réunions avec les directeurs des UGL ainsi qu'une série de réunions avec le dirigeant principal des finances, des résultats et de l'exécution et JUS sur les coûts et les responsabilités éventuelles. Appuyer d'autres réunions sur les litiges, au besoin.
- Coordonner la production de rapports sur les responsabilités éventuelles pour les cas de litige.
- Réaliser des analyses stratégiques transversales et élaborer des documents de référence à l'intention des cadres supérieurs et des organismes centraux.

- Gérer la relation financière avec JUS et négocier le protocole d'entente annuel sur la prestation de services avec JUS.
- Coordonner les exposés sur les litiges à l'intention des ministres et d'autres exigences organisationnelles en matière de reddition de comptes.

Annexe C : Liste exhaustive des responsabilités des UGL des secteurs

D'après la trousse d'outils de la DSGL, les UGL des secteurs sont responsables des activités suivantes en ce qui concerne la gestion des litiges :

- Assurer la liaison avec les USJ de SAC et de RCAANC ainsi qu'avec l'avocat plaidant de JUS.
- Sur les conseils des USJ de SAC et RCAANC, donner des instructions à l'avocat plaidant de JUS au nom du ou des secteurs concernés.
- Communiquer avec des responsables d'autres secteurs pour s'assurer que les risques liés aux politiques et aux programmes sont pris en compte.
- Établir les répercussions des litiges sur les programmes et les politiques, et demander l'avis des unités touchées au sein des secteurs, au besoin, avec la collaboration de l'avocat de l'USJ de RCAANC et SAC.
- Consulter les autres ministères au sujet des litiges qui les touchent.
- Préparer des séances d'information et des recommandations pour la haute direction sur les activités, les répercussions et les stratégies relatives aux litiges en collaboration avec l'avocat de l'USJ de RCAANC et SAC.
- Obtenir les approbations nécessaires pour les dépôts auprès des tribunaux, en collaboration avec l'avocat de l'USJ de RCAANC et SAC.
- Gérer la recherche, y compris les contrats de recherche, afin de respecter les obligations juridiques en matière de communication de la preuve.
- Gérer les contrats des déposants de la Couronne et des témoins experts dans le but de veiller à ce que tous les produits livrables issus de la recherche soient conformes aux exigences contractuelles.
- Consulter la DSGL pour obtenir des fonds afin de payer les marchés et prévoir les besoins financiers connexes.
- Gérer le processus d'investigation informatique, y compris la préparation des lettres de préservation de la preuve.
- Collaborer avec les Communications pour élaborer des produits de communication et des infocapsules.
- Préparer les fiches pour la période des questions et les autres questions parlementaires.
- Rédiger des plans d'urgence au besoin pour toute décision judiciaire importante en instance, en collaboration avec l'USJ de RCAANC et SAC, et l'avocat plaidant de JUS.
- Fournir des conseils et prendre les mesures nécessaires lorsque les décisions judiciaires sont rendues, y compris informer la haute direction, en collaboration avec les USJ de RCAANC et SAC et l'avocat plaidant de JUS.
- Demander des mandats de règlement et conclure des règlements extrajudiciaires en consultation avec la DSGL et en collaboration avec les USJ de RCAANC et SAC et l'avocat plaidant de JUS.
- Gérer la réponse aux demandes officielles d'accès à l'information.
- Préparer des notes d'information et informer les cadres supérieurs.

Annexe D: Critères de l'audit

Afin de garantir l'obtention d'un niveau d'assurance permettant d'atteindre les objectifs de l'audit, les critères suivants ont été élaborés.

Critères de l'audit	
1. RCAANC et SAC ont mis en place des processus et des pratiques permettant de gérer et de superviser efficacement les activités de gestion des litiges et d'intégrer celles-ci aux programmes et politiques correspondants.	
1.1	Les rôles et les responsabilités associés aux activités de gestion des litiges sont gérés comme prévu afin de favoriser une meilleure intégration de la gestion des litiges dans les programmes et les politiques, et une meilleure responsabilisation des décideurs des secteurs.
1.2	Des conseils et des formations sont fournis aux employés pour les aider à gérer efficacement les activités de gestion des litiges.
1.3	Les services demandés à JUS dépassent les rôles et responsabilités établis de RCAANC et de SAC.
1.4	La direction supervise l'harmonisation des ressources disponibles avec les priorités en matière de litiges.
2. RCAANC et SAC ont mis en place des processus et des pratiques visant à favoriser une collaboration efficace avec les autres ministères dans la conduite des activités de gestion des litiges.	
2.1	Il existe des processus et des pratiques qui favorisent la résolution des litiges dans un esprit de collaboration, ainsi que la communication des priorités de RCAANC et de SAC en matière de gestion des litiges.
2.2	Il existe des mécanismes permettant d'assurer l'acheminement au palier supérieur et de résoudre les problèmes entre les ministères.
3. RCAANC et SAC gèrent efficacement les coûts des services juridiques.	
3.1	Des contrôles sont en place pour estimer et gérer les coûts des services juridiques aux différentes étapes du processus de gestion des litiges.
3.2	Des mécanismes de responsabilisation sont établis et mis en œuvre en cas de dépassement de coûts ou d'économies liés aux services juridiques, et aux frais de gestion des litiges.

Annexe E : Détails de l'approche d'échantillonnage

Toutes les UGL ont été incluses dans la portée de l'audit afin de permettre une couverture complète des ministères relativement aux trois critères d'audit. Toutefois, certaines UGL ont été sélectionnées pour permettre à l'équipe d'audit de procéder à un examen plus approfondi pour chaque critère.

Les facteurs de risque et les conditions suivants ont été utilisés pour choisir les UGL à examiner pour chaque critère.

- Ministère (c.-à-d. RCAANC ou SAC)
- Nombre de demandes de règlement ouvertes en date de janvier 2024
- Structure et taille de l'UGL
- Nature de la relation entre l'UGL et la DSGL
- Niveau de risque de l'UGL relativement aux critères d'audit (sur la base des conclusions des entretiens de la phase de planification et des documents reçus)

Critères de l'audit	UGL choisies pour l'examen approfondi	Procédures et notes
1. RCAANC et SAC ont mis en place des processus et des pratiques permettant de gérer et de superviser efficacement les activités de gestion des litiges et d'intégrer celles-ci aux programmes et politiques correspondants.	• Direction générale des ententes de règlement et des réclamations pour les expériences vécues dans l'enfance • Programmes et partenariats en matière d'éducation et de développement social • Services à l'enfance et à la famille des Premières Nations • Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuit (Bureau du sous-ministre adjoint et principe de Jordan)	Des examens des processus ont été conçus et réalisés au sein des UGL sélectionnées afin d'évaluer si le triage stratégique des causes, les règlements extrajudiciaires, l'analyse stratégique et la prévention des litiges futurs se faisaient conformément aux exigences des trousseaux d'outils de gestion des litiges de la DSGL ou des UGL, selon le cas.
2. RCAANC et SAC ont mis en place des processus et des pratiques visant à favoriser une collaboration efficace avec les autres ministères dans la conduite des activités de gestion des litiges.	• Direction générale des revendications particulières • Traités et gouvernement autochtone • Terres et développement économique • Direction générale des affaires individuelles	Des entretiens avec des représentants des UGL et l'examen de la documentation pertinente ont été menés pour déterminer s'il existait des processus et des pratiques en place favorisant une collaboration efficace avec les autres ministères dans la conduite des activités de gestion des litiges.
3. RCAANC et SAC gèrent efficacement les coûts des services juridiques.	• Traités et gouvernement autochtone • Direction générale des ententes de règlement et des réclamations pour les expériences vécues dans l'enfance • Terres et développement économique	Des entretiens avec des représentants des UGL et l'examen des documents pertinents ont été réalisés pour déterminer s'il existait des processus et des pratiques en place favorisant une gestion efficace des coûts. L'équipe d'audit a toutefois noté que la Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuit n'a pas participé aux entretiens relatifs au critère d'audit n° 3, l'UGL ayant informé l'équipe d'audit qu'elle

Critères de l'audit	UGL choisies pour l'examen approfondi	Procédures et notes
	Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuit	ne serait pas en mesure de s'exprimer sur les procédures décrites dans le programme d'audit. Bien que les documents concernant les huit UGL aient été examinés dans le cadre de l'audit (notamment les rapports sur l'inventaire des litiges), les principales conclusions des entretiens proviennent essentiellement des discussions avec les trois UGL sélectionnées dans le cadre de l'échantillon pour le critère d'audit n° 3.