

---

# Secrétariat des affaires autochtones de l'Ontario

---

## CONTEXTE

### 3.14

---

Dirigé par le sous-procureur général adjoint et le secrétaire des affaires autochtones, le Secrétariat des affaires autochtones de l'Ontario assiste le procureur général et le ministre délégué aux Affaires autochtones. Le Secrétariat compte environ 60 employés répartis entre le bureau principal situé à Toronto et les bureaux régionaux de Thunder Bay et de Pembroke.

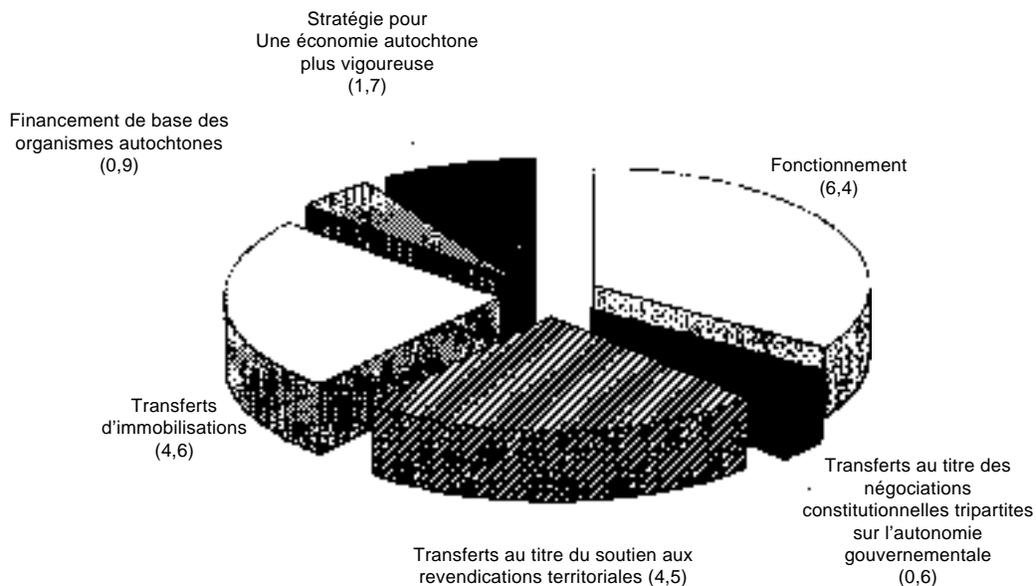
Le Secrétariat collabore avec les Premières Nations et les organismes et entreprises autochtones à l'établissement de collectivités autochtones vigoureuses, prospères et autonomes. De plus, il représente l'Ontario à la table des négociations sur l'autonomie gouvernementale entre la province et les Premières Nations. Ses responsabilités principales comprennent les négociations, le développement économique autochtone, la coordination interministérielle des affaires autochtones et le soutien des activités internes. Au nombre des principales activités qu'il exerce dans le cadre de ces responsabilités, mentionnons :

- mener les négociations sur les revendications territoriales au nom de la province et mettre en œuvre les règlements qui en résultent;
- financer les projets d'immobilisations gérés par d'autres ministères;
- fournir du financement de base aux organismes autochtones admissibles;
- promouvoir le développement économique autochtone.

Le graphique suivant fournit un aperçu détaillé des dépenses directes de 18,7 millions de dollars du Secrétariat pour l'exercice 1999-2000.

---

**Secrétariat des affaires autochtones de l'Ontario**  
**Dépenses de 1999-2000**  
**(en millions de dollars)**



Source : Secrétariat des affaires autochtones de l'Ontario

Le Secrétariat collabore également avec d'autres ministères pour assurer la coordination des affaires autochtones au sein du gouvernement et conseille le gouvernement sur les questions autochtones. Par exemple, la stratégie pour Une économie autochtone plus vigoureuse, qui vise à promouvoir la croissance économique et l'emploi au sein des collectivités autochtones, constitue un cadre coordonné de plus de 35 programmes et services répartis dans 11 ministères. Dans le cadre de la stratégie, le programme Partenariats de travail favorise la création de partenariats autochtones avec le secteur privé.

Le financement et la prestation des programmes et services provinciaux offerts aux résidents autochtones sont assurés par plus de 16 ministères, dont les dépenses totales à ce titre pour l'exercice 1998-1999 s'élevaient à plus de 370 millions de dollars. Ces dépenses portaient sur des activités telles que les prestations familiales aux Premières Nations, les services de garderie autochtones, l'assurance-santé et les services d'hospitalisation.

## OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Notre vérification visait à déterminer si les méthodes de gestion adoptées par le Secrétariat garantissaient :

- que les politiques et procédures internes relatives aux revendications territoriales étaient respectées;

## 3.14

- que les programmes et services du Secrétariat assuraient l'optimisation des ressources à long terme, d'après les objectifs, les résultats et l'obligation de rendre compte de l'organisme;
- que la coordination des affaires autochtones au sein du gouvernement répondait aux engagements pris par le Secrétariat dans son plan d'activités et que les ministères recevaient des renseignements, des conseils et des commentaires utiles et pertinents au sujet des programmes offerts aux Autochtones.

Notre vérification comprenait un examen analytique des procédures administratives et dossiers pertinents du Secrétariat de même que des entrevues avec le personnel concerné du Secrétariat et d'un certain nombre de ministères. Nous avons également examiné un certain nombre de dossiers relatifs aux programmes d'immobilisations gérés par d'autres ministères.

Avant d'entreprendre notre vérification, nous avons défini les critères dont nous nous inspirerions pour en atteindre les objectifs et avons passé ceux-ci en revue avec la haute direction du Secrétariat. Nous n'avons pas été en mesure de nous en remettre aux travaux de vérification interne puisqu'il n'y avait aucun rapport récent sur le Secrétariat.

Notre vérification s'étend jusqu'au 31 mars 2000. Nous avons mené notre vérification dans le respect des normes relatives aux missions de certification, notamment l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, nous avons eu recours à des contrôles par sondages et à d'autres procédés de vérification jugés nécessaires dans les circonstances.

## CONCLUSIONS GLOBALES DE LA VÉRIFICATION

Nous sommes arrivés à la conclusion que le Secrétariat respectait en général les politiques et procédures internes en matière de revendications territoriales.

La gestion des activités internes du Secrétariat respectait les principes d'économie et d'efficience. Nous avons constaté, cependant, que plusieurs aspects des programmes et services du Secrétariat n'assuraient pas l'optimisation des ressources. Plus précisément :

- Les règlements des revendications territoriales étaient appuyés comme il se doit par des évaluations indépendantes ou autre documentation pertinente, mais le Secrétariat devait veiller à ce que les Premières Nations lui soumettent en temps voulu les rapports et comptes rendus sur l'affectation des fonds qu'elles reçoivent du Secrétariat au titre des revendications territoriales pour couvrir leurs frais de négociation.
- En ce qui a trait aux deux programmes d'immobilisations financés par le Secrétariat, dont la prestation est assurée par deux autres ministères et qui représentent 45 pour 100 des dépenses totales du Secrétariat, nous avons constaté que la surveillance exercée par le Secrétariat n'était pas appuyée par des comptes rendus officiels normalisés et suffisamment détaillés. De plus, l'arrangement suivant lequel le financement de ces programmes est assuré par le Secrétariat alors que leur prestation est assurée par les

---

deux ministères concernés n'ajoutait aucune valeur mesurable en plus de semer la confusion sur le plan de la responsabilité.

- Pour ce qui est du financement de base octroyé aux organismes autochtones, le Secrétariat devait s'assurer de tenir compte de l'évolution des besoins locaux au fil du temps et d'obtenir les lettres de recommandations fournies sur les activités des bénéficiaires pour y donner suite dans les plus brefs délais.

Nous avons constaté que la coordination des affaires autochtones assurée par le Secrétariat au sein du gouvernement répondait aux engagements pris par le Secrétariat dans son plan d'activités. Toutefois, nous considérons que la base de données du Secrétariat sur les dépenses provinciales consacrées aux programmes et services offerts aux Autochtones, qui étaient supérieures à 370 millions de dollars pour l'exercice 1998-1999, n'était ni à jour, ni accessible, ni suffisamment détaillée pour faciliter la coordination interministérielle des programmes ou pour servir de ressource aux ministères qui assurent la prestation des programmes destinés aux Autochtones.

En dernier lieu, même si nous sommes arrivés à la conclusion que le programme Partenariats de travail avait été instauré de manière efficace, nous estimons que le processus de compte rendu des résultats de la stratégie pour Une économie autochtone plus vigoureuse devrait faire l'objet d'améliorations considérables.

### ***Réponse globale du Secrétariat***

***Le Secrétariat est ravi de constater que le rapport du vérificateur provincial contient des commentaires positifs à l'endroit de chacune de ses principales responsabilités, à savoir les revendications territoriales, la coordination interministérielle des affaires autochtones et le développement économique autochtone.***

***Le Secrétariat apprécie les conseils et les recommandations formulés par le vérificateur sur les différentes façons d'améliorer son fonctionnement. Un certain nombre d'améliorations ont déjà été apportées ou sont en cours.***

***Pour ce qui est du financement des négociations sur les revendications territoriales, les Premières Nations s'inspirent de plus en plus des lignes directrices relatives au financement émises à l'origine par le Secrétariat en 1998. Le Secrétariat continue de collaborer avec les bénéficiaires des fonds à l'amélioration de la documentation soumise et des délais de compte rendu.***

***Le Secrétariat convient que le fait de disposer de données pertinentes sur le développement économique autochtone est d'une importance primordiale pour évaluer le succès remporté par la stratégie pour Une économie autochtone plus vigoureuse. Il poursuit les efforts entrepris auprès des ministères partenaires pour surveiller l'accès des Autochtones aux programmes et services, et améliorer les systèmes de collecte de données et de compte rendu.***

***Le Secrétariat s'est engagé à continuer d'améliorer la façon dont il s'acquitte de ses responsabilités principales afin de réaliser sa vision d'un avenir où les collectivités autochtones auront des économies plus vigoureuses et seront plus autonomes, et où les Autochtones entretiendront des rapports prospères et mutuellement profitables avec leurs voisins.***

## CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

### 3.14

#### REVENDEICATIONS TERRITORIALES

Une revendication territoriale est une déclaration officielle adressée au gouvernement fédéral ou provincial dans laquelle une collectivité autochtone affirme que la Couronne n'a pas respecté ses engagements ou ses obligations à l'égard des droits autochtones ou des traités concernant un territoire. Il y a peu de lois qui régissent les revendications territoriales. Le gouvernement fédéral, qui est le principal responsable de la résolution des revendications territoriales autochtones, participe à la plupart des négociations dans ce domaine.

La *Loi constitutionnelle* confère aux provinces la compétence législative des terres de la Couronne, des biens privés et des ressources naturelles situés sur leur territoire. À ce titre, les provinces sont appelées à participer aux négociations à cause des fondements historiques des revendications territoriales et parce qu'un grand nombre de revendications comportent l'affirmation de droits à l'égard de terres de la Couronne, de ressources naturelles et de biens privés de la province. La *Indian Lands Agreement Confirmation Act* de l'Ontario et la loi fédérale correspondante constituent d'autres lois pertinentes.

Le Secrétariat participe aux négociations relatives aux revendications territoriales au nom de l'Ontario. L'approche adoptée par le Secrétariat dans le cadre de ces négociations est énoncée dans la *Politique-cadre pour les Autochtones* élaborée par la province, ainsi que dans plusieurs fiches d'information mises à la disposition du public.

Les revendications territoriales peuvent s'avérer un processus très long et litigieux qui met en jeu les intérêts d'un grand nombre de parties, y compris des propriétaires fonciers privés. Le processus comprend quatre étapes : les négociations préliminaires, qui comprennent la soumission et l'évaluation des revendications, les négociations, le règlement et la mise en œuvre. Le public est appelé à participer aux quatre étapes. La durée du processus des revendications territoriales varie et peut dépasser 20 ans. Dans la plupart des cas, le Secrétariat contribue aux frais de négociation engagés par les collectivités autochtones dans le cadre d'accords de contribution.

---

Les négociations relatives aux revendications territoriales visent à parvenir à un règlement convenant à toutes les parties concernées, à savoir un règlement qui tient compte des intérêts de la province, du gouvernement fédéral, des collectivités autochtones et des tiers concernés. En général, les règlements portent sur des questions comme la propriété des terres, la clarification des frontières, les utilisations futures des terres et les compensations financières pour la perte de l'utilisation des terres.

Nous sommes arrivés à la conclusion que le Secrétariat respectait les politiques et procédures internes en matière de revendications territoriales et que les règlements étaient appuyés comme il se doit par des évaluations indépendantes ou autre documentation pertinente. Nous avons en outre constaté que le Secrétariat tenait compte des activités pertinentes d'autres compétences dans l'élaboration des politiques en matière de revendications territoriales et qu'il consultait des tiers en temps opportun.

Nous avons toutefois noté que le Secrétariat se devait d'apporter des améliorations dans certains domaines. Il doit renforcer l'obligation redditionnelle des Premières Nations et veiller à ce qu'elles lui soumettent des comptes rendus en temps opportun sur l'utilisation des fonds qu'elles reçoivent du Secrétariat au titre des revendications territoriales pour couvrir leurs frais de négociation.

## **FINANCEMENT DES NÉGOCIATIONS**

Après l'acceptation officielle d'une revendication territoriale aux fins de négociation, la collectivité autochtone soumet tous les ans au Secrétariat, aux fins d'examen et d'approbation, des plans de travail et des prévisions budgétaires. Les plans de travail contiennent des éléments comme les coûts prévus des réunions et des communications ainsi que les frais juridiques, techniques et de consultation que la collectivité prévoit d'engager dans le cadre de la revendication. À la suite d'un examen, le Secrétariat et la collectivité autochtone signent un accord de contribution.

Selon cet accord, le Secrétariat verse au départ 75 pour 100 du financement annuel après avoir reçu et approuvé tous les rapports portant sur les années précédentes soumis par la collectivité autochtone. La dernière tranche de 25 pour 100 est octroyée après la réception des rapports provisoires et des rapports financiers intérimaires qui doivent être soumis le 31 octobre. Les derniers rapports provisoires et financiers doivent parvenir au Secrétariat peu après la fin de l'année, et les états financiers vérifiés doivent être soumis avant le 30 juin. Les fonds inutilisés qui figurent dans ces rapports doivent être retournés au Secrétariat ou déduits du financement octroyé au cours de l'exercice suivant.

Pour que le Secrétariat puisse assurer une surveillance efficace de l'utilisation des fonds qu'il octroie et qu'il soit en mesure de réagir rapidement aux changements de situation, il est essentiel qu'il reçoive des comptes rendus des résultats en temps voulu. Or, nous avons constaté que les Premières Nations ne soumettaient pas ces rapports dans les délais prévus. Par exemple, bien que le Secrétariat ait reçu tous les rapports finals à l'endroit des revendications en cours, ces rapports ont été soumis en moyenne avec plus de 100 jours de retard.

## 3.14

---

Qui plus est, le Secrétariat n'a reçu aucun rapport final la dernière année d'un processus de négociation dans le cadre duquel aucun financement n'était prévu pour les années suivantes. Le Secrétariat n'était donc pas en mesure de repérer et de récupérer les montants excédentaires versés, le cas échéant.

Nous sommes convaincus que l'adoption d'une politique générale consistant à retenir le dernier paiement jusqu'à la réception des rapports finals et des états financiers vérifiés réglerait ce problème chronique. Par exemple, le Secrétariat pourrait verser 75 pour 100 du financement convenu, comme c'est le cas actuellement, et retenir la dernière tranche de 25 pour 100 jusqu'à la réception des rapports finals et des états financiers vérifiés après la fin de l'année. Ce mécanisme éliminerait la nécessité de soumettre des rapports provisoires et des rapports financiers intérimaires et épargnerait par le fait même des efforts au Secrétariat et aux collectivités autochtones.

Dans le cadre de notre examen des dossiers des revendications territoriales, nous avons aussi constaté que les rapports soumis par les collectivités autochtones n'étaient souvent d'aucune utilité et que leur examen par le Secrétariat, dans certains cas, n'était pas documenté. Par exemple, il n'existait pas de compte rendu normalisé de l'utilisation des fonds provinciaux. Par conséquent, un grand nombre de ces rapports n'étaient pas suffisamment détaillés pour effectuer une comparaison des dépenses réelles et des dépenses prévues, relever les écarts importants aux fins de suivi ou repérer tout paiement excédentaire. Nous avons également constaté que des écarts de dépenses de plus de 25 pour 100 n'étaient pas approuvés au préalable, contrairement à l'accord de contribution, ou n'étaient pas expliqués de façon adéquate.

L'approche adoptée par le Secrétariat consiste à financer les frais de négociation uniquement dans le cadre de l'accord de contribution. Le règlement final vise à tenir compte de la valeur de la revendication elle-même. La composante monétaire du règlement final d'une revendication, une fois versée, est finale. Cependant, nous avons noté l'existence de deux cas en cours pour lesquels des frais de négociation estimatifs faisaient partie du règlement final et, par conséquent, ne nécessitaient aucun compte rendu des frais réels engagés. Plus précisément :

- Dans le premier cas, nous n'avons trouvé aucune documentation à l'appui d'un montant de 550 000 \$ versé pour couvrir des frais de négociation engagés avant 1993.
- Dans le second cas, au cours du processus de négociation, le Secrétariat a accepté d'inclure, dans l'accord de règlement final, des frais de négociation estimatifs de 58 000 \$ pour une période de trois mois. Avant la signature de l'accord, les calculs effectués par le Secrétariat indiquaient qu'une somme de plus de 20 000 \$ n'avait pas été dépensée sur ce montant. Or, le plein montant de 58 000 \$ a tout de même été versé. Le remboursement excédentaire de 20 000 \$ ne peut pas être récupéré.

## **Recommandation**

**Afin d'améliorer l'obligation de rendre compte du financement des frais de négociation des revendications territoriales autochtones, le Secrétariat doit :**

- **envisager de retenir un pourcentage du financement annuel jusqu'à la réception des rapports finals et des états financiers vérifiés exigés pour l'année concernée;**
- **adopter une présentation normalisée pour les rapports financiers et les états financiers vérifiés afin de faciliter l'analyse des écarts importants par rapport au budget, et le dépistage des dépenses inadmissibles et du financement excédentaire;**
- **financer les frais de négociation prévus uniquement dans le cadre de l'accord de contribution.**

## **Réponse du Secrétariat**

***Le Secrétariat étudiera la recommandation concernant la retenue d'un pourcentage du financement octroyé pour l'année en cours en tenant compte de la nécessité de garantir que les Premières Nations disposent des fonds nécessaires pour participer aux négociations.***

***Le Secrétariat examine tous les rapports soumis par les Premières Nations et convient que dans certains cas la documentation de ces examens et les décisions et mesures qui en résultent peuvent faire l'objet d'améliorations. Le Secrétariat continue de renforcer les exigences de compte rendu dans les lignes directrices sur le financement et il élaborera :***

- ***une présentation normalisée pour les rapport financiers;***
- ***des critères visant à garantir que les états financiers vérifiés sont suffisamment détaillés pour effectuer une comparaison avec les budgets établis dans les accords de contribution, et repérer le financement excédentaire et les dépenses non prévues au budget.***

***Le Secrétariat est d'accord globalement avec la recommandation visant à financer les frais de négociation uniquement dans le cadre des accords de contribution et il s'efforcera de le faire à l'avenir. Toutefois, dans certains cas, il est possible qu'on ne puisse pas parvenir à un règlement final et à la résolution d'une revendication de longue date sans faire preuve d'une certaine souplesse dans les accords de financement des négociations.***

***Dans les deux cas cités par le vérificateur provincial, les paiements ont contribué au règlement final des revendications.***

---

## COÛT DES REVENDICATIONS TERRITORIALES

Nous avons constaté que le Secrétariat ne disposait d'aucun système pour effectuer le suivi du coût total des revendications territoriales individuelles qui, comme nous l'avons mentionné précédemment, ne sont résolues bien souvent qu'après de nombreuses années. Les coûts associés à ces revendications comprennent les coûts des services professionnels, les frais juridiques et de négociation, les frais de consultation de tiers et les coûts de mise en œuvre des règlements.

Nous reconnaissons que les problèmes soulevés dans les revendications territoriales peuvent être uniques, et qu'il soit ainsi difficile d'effectuer des comparaisons pertinentes entre des revendications territoriales différentes. Nous sommes toutefois convaincus de l'utilité d'un système d'établissement des coûts des revendications territoriales qui permettrait de rendre compte au public de la gestion intégrale des revendications territoriales. Les données historiques de ce genre seraient utiles pour les négociations futures et permettraient au Secrétariat de régler les revendications territoriales de manière plus efficiente et plus efficace.

### Recommandation

**Afin de faciliter l'évaluation des revendications territoriales futures et de renforcer l'obligation de rendre compte de l'efficacité du programme, le Secrétariat doit déterminer tous les coûts des revendications territoriales individuelles et en assurer le suivi.**

### Réponse du Secrétariat

***Le Secrétariat a effectué le suivi des paiements de transfert et des frais de déplacement, de matériel, de réunions, de conseillers en recherche, de règlement extrajudiciaire et de consultation publique pour chaque revendication territoriale pour les deux derniers exercices.***

***Le Secrétariat examinera la possibilité d'effectuer le suivi de coûts supplémentaires.***

## PROGRAMMES GÉRÉS PAR D'AUTRES MINISTÈRES

Au cours de notre vérification, le Secrétariat a financé deux programmes d'immobilisations importants mis en œuvre par d'autres ministères dans le cadre du Fonds pour les immobilisations des communautés autochtones de l'Ontario. Il s'agit de l'Accord Canada-Ontario sur les travaux d'infrastructure, qui fournit des fonds pour les travaux de rattrapage et le raccordement aux services dans les collectivités autochtones, et qui est géré par le ministère du Développement du Nord et des Mines (MDNM), et de la Stratégie de ressourcement pour le mieux-être des Autochtones, administrée par le ministère des Services sociaux et communautaires (MSSC). Le total des dépenses consacrées à ces deux programmes s'élevait à plus de 8,9 millions de dollars au cours de l'exercice 1998-1999, soit 45 pour 100 des dépenses du Secrétariat.

---

Nous avons constaté que l'arrangement suivant lequel le Secrétariat finance ces programmes alors qu'un autre ministère en assure la prestation n'ajoutait aucune valeur mesurable et semait la confusion sur le plan de la responsabilité. Pour les deux programmes, il existait des accords énonçant les responsabilités respectives du Secrétariat, des ministères chargés de la mise en œuvre et des autres parties concernées. Toutefois, nous avons constaté qu'il y avait très peu de documentation à l'appui du respect des exigences de compte rendu prévues dans ces accords. Il s'ensuit que le Secrétariat, qui finance les programmes, n'assurait pas une surveillance adéquate de la prestation des programmes et, bien souvent, n'avait pas suffisamment de preuves documentées que les fonds étaient employés aux fins prévues.

Nous sommes d'avis que le fait de confier l'entière responsabilité de ces programmes aux ministères chargés d'en assurer la prestation et de leur attribuer directement le financement connexe améliorerait l'obligation redditionnelle et rationaliserait la gestion des programmes. Ces ministères sont les mieux placés en effet pour surveiller les dépenses des programmes, mesurer le succès remporté par les programmes et en rendre compte. On éviterait ainsi le dédoublement des efforts et le Secrétariat pourrait se concentrer sur les programmes dont il assure directement la prestation.

Pour ce qui est de l'Accord Canada-Ontario sur les travaux d'infrastructure :

- Nous avons constaté que les rapports fournis au Secrétariat par le MDNM ne respectaient pas les dispositions de l'accord qui établissent leur rapport hiérarchique. Plus précisément, pour l'exercice terminé le 31 mars 1999, le Secrétariat n'avait reçu que deux rapports d'une page qui ne renfermaient aucune information sur les écarts entre les dépenses prévues et les dépenses réelles.
- Nous avons aussi constaté que le Secrétariat n'avait recueilli aucun renseignement sur le nombre réel d'emplois créés par le programme. Il n'était donc pas en mesure de dire si le programme permettait de créer les 3 000 emplois annoncés au public.
- L'examen des dossiers des projets du MDNM nous a permis de constater que le ministère s'était assuré que les travaux de rattrapage étaient menés à bien au moyen de visites des chantiers à intervalles réguliers. Toutefois, il n'avait pas prévu de mesures précises pour s'assurer que les bénéficiaires soumettaient les rapports financiers exigés dans les délais prévus, et nous n'avons trouvé à peu près aucune indication que ces rapports faisaient l'objet d'un examen systématique. Qui plus est, le ministère n'exigeait pas de déclaration distincte des coûts des travaux de rattrapage dans les états financiers vérifiés de la collectivité. Le MDNM n'avait donc aucune assurance fournie par un tiers que le calcul du coût final d'un projet était complet et exact, et il ignorait, par conséquent, s'il devait récupérer des fonds publics excédentaires.

## 3.14

En ce qui a trait à la Stratégie de ressourcement pour le mieux-être des Autochtones administrée par le MSSC, le Secrétariat n'avait pas suffisamment examiné la documentation à l'appui pour établir le bien-fondé des dépenses. De plus, les procédures adoptées par le Secrétariat ne lui permettaient pas de garantir que les fonds versés faisaient l'objet d'un rapprochement annuel avec les montants prévus au budget et les rapports d'immobilisations soumis.

### **Recommandation**

**Afin d'éliminer le chevauchement inutile des activités de surveillance et de gestion, le Secrétariat doit s'efforcer à l'avenir d'éviter d'assumer la responsabilité du financement de programmes dont la gestion devrait être confiée à d'autres ministères.**

**Même si les accords de financement actuels demeurent en vigueur, le Secrétariat doit améliorer la surveillance de ces programmes pour déterminer s'ils fonctionnent comme prévu ou s'il faut leur apporter des modifications.**

### **Réponse du Secrétariat**

***Au départ, en 1991, le Secrétariat s'est vu confier le Fonds pour les immobilisations des communautés autochtones (FICA), car le gouvernement souhaitait que les fonds soient soumis à une gestion interministérielle au Secrétariat plutôt que de les répartir entre plusieurs ministères. Le protocole d'entente en vigueur entre le Secrétariat et les ministères partenaires précise les rôles et les responsabilités de chacun. Le Secrétariat ne fournit plus de fonds d'immobilisations pour la Stratégie de ressourcement pour le mieux-être des Autochtones.***

***Le ministère du Développement du Nord et des Mines (MDNM) assure le suivi des subventions du FICA qu'il octroie aux Premières Nations, tandis que le ministère des Services sociaux et communautaires (MSSC) fait de même pour les subventions du FICA qu'il accorde aux organismes autochtones. En retour, les deux ministères fournissent un compte rendu à intervalles réguliers au Secrétariat sous forme de rapports verbaux et écrits.***

***Le Secrétariat collaborera avec le MDNM à la normalisation des rapports officiels soumis à intervalles réguliers. Les exigences relatives à ces rapports feront partie d'un accord de partenariat en vigueur entre le Secrétariat et le ministère.***

---

## **FINANCEMENT DE BASE POUR LES ORGANISATIONS AUTOCHTONES ADMISSIBLES**

Dans le cadre du programme de financement de base pour les organisations autochtones, le Secrétariat octroie des fonds pour couvrir les frais d'administration et de fonctionnement admissibles de trois organisations autochtones : Ontario Native Women's Association, Chiefs of Ontario et Ontario Federation of Indian Friendship Centres. Chacune soumet un budget et un plan de travail pour l'année qui vient, qui deviennent, après examen et approbation du Secrétariat, le fondement d'un accord de contribution entre les deux parties. Les bénéficiaires de fonds sont tenus de soumettre des rapports financiers intérimaires à la fin d'octobre et des rapports provisoires et financiers de fin d'exercice 30 jours après la fin de l'exercice. Ils doivent aussi soumettre des états financiers vérifiés dans un délai de 90 jours après la fin de l'année.

Pour l'exercice 1999-2000, le financement octroyé par le secrétariat dans le cadre de ce programme s'élevait à 877 072 \$.

Nous avons constaté que les mesures de contrôle des demandes et approbations de budgets en vigueur au Secrétariat, et la surveillance des dépenses du programme étaient susceptibles d'améliorations. Plus précisément :

- Le financement était fondé sur des données historiques. Chaque organisation recevait le même montant d'une année à l'autre, malgré les changements importants survenus dans ses habitudes de dépenses. Par exemple, pour les périodes pour lesquelles nous disposons de renseignements, les dépenses globales d'une organisation étaient passées de 1,2 million à 3,1 millions de dollars, tandis que celles d'une autre avaient diminué de 14, 8 millions à 5,9 millions de dollars. À notre avis, il est nécessaire d'évaluer les besoins en matière de financement de base à la lumière de l'ensemble des activités.
- Dans certains cas, il existait des lettres de recommandations sur les activités des bénéficiaires, qui auraient dû être acheminées au Secrétariat conformément aux dispositions de l'accord de contribution, mais qui ne l'ont pas été. Pour ces cas, nous n'avons trouvé aucune indication que le Secrétariat avait pris des mesures quelconques pour obtenir ces lettres. Dans l'un des cas, la lettre de recommandations décrivait d'importants problèmes de contrôle au sein de l'organisation financée, notamment des dépenses non prévues dans les programmes de base que le Secrétariat finançait.

### **Recommandation**

**Afin d'améliorer le processus d'établissement des budgets et la surveillance des dépenses pour le programme de financement de base pour les organisations autochtones, le Secrétariat doit veiller à ce que :**

- **les budgets soumis soient suffisamment détaillés pour lui permettre d'accorder un financement qui corresponde à la demande et à la valeur des services fournis; et**
- **toutes les lettres de recommandations lui parviennent, que les problèmes soient définis et que les lacunes importantes sur le plan des contrôles fassent l'objet d'un suivi dans les plus brefs délais.**

## 3.14

### **Réponse du Secrétariat**

***Le Secrétariat convient que les budgets soumis doivent être suffisamment détaillés et il s'assure qu'il en est ainsi.***

***Puisque des lettres de recommandations, dans certains cas, ne lui ont pas été acheminées rapidement, le Secrétariat soulignera cette exigence dans le calendrier des rapports exigés annexé aux accords de contribution. Le Secrétariat continuera de prendre les mesures nécessaires pour garantir que les lettres de recommandations accompagnent les états financiers vérifiés et que les lacunes sur le plan des contrôles sont corrigées dans les plus brefs délais.***

***Le Secrétariat prévoit d'examiner le financement de base en 2000-2001 et tiendra compte de cette recommandation.***

## **COORDINATION DES PROGRAMMES DESTINÉS AUX AUTOCHTONES**

### **RENSEIGNEMENTS POUR LA PRISE DE DÉCISIONS**

D'après les dossiers du Secrétariat, les dépenses provinciales brutes dans 16 ministères qui assurent la prestation des programmes provinciaux aux résidents autochtones étaient supérieures à 370 millions de dollars pour l'exercice 1998-1999. Ces dépenses ont été consacrées à des activités comme les prestations familiales aux Premières Nations, les services de garderie autochtones, l'assurance-santé et les services d'hospitalisation. Afin de s'acquitter de son mandat de coordination interministérielle, le Secrétariat reconnaît la nécessité de posséder et de maintenir une base de données sur ces programmes. Il se sert de la base de données pour élaborer la politique autochtone interministérielle et pour gérer ses rapports avec les Autochtones tant au palier fédéral que provincial.

Tous les ans, le Secrétariat fait parvenir à chaque ministère concerné une demande de renseignements à inclure dans la base de données. Il résume et regroupe ensuite ces renseignements dans un sommaire des dépenses consacrées aux Autochtones.

Au moment de notre vérification, le Secrétariat demandait aux ministères de lui fournir uniquement une description de chaque programme et des renseignements financiers de base. Les ministères ne fournissaient aucune explication des écarts de dépenses importants d'une année à l'autre. En outre, ils ne faisaient aucun compte rendu des résultats des programmes ni ne fournissaient de renseignements sur les services comme l'évolution de la demande, le nombre de clients desservis ou les tendances ou changements démographiques pertinents. La collecte de ce genre de renseignements permettrait au Secrétariat de mieux prévoir les besoins futurs des Autochtones en matière de ressources et de planifier en conséquence.

À notre avis, l'une des façons d'améliorer la base de données serait d'y intégrer le genre de renseignements recueillis sur les programmes et services dans le cadre de la stratégie pour Une économie autochtone plus vigoureuse et du programme Partenariats de travail. Le

---

Secrétariat renforcerait ainsi son rôle de coordonnateur interministériel et de conseiller proactif en matière de politique.

L'accès à la base de données nous préoccupe également. Alors que 16 ministères contribuent à la base de données, seul le Secrétariat y a rapidement accès. D'après nos discussions avec les employés concernés des ministères, cette base de données leur serait très utile.

### **Recommandation**

**Afin de rehausser l'utilité de sa base de données comme outil de coordination interministérielle des programmes et services provinciaux destinés aux résidents autochtones, dont les dépenses sont supérieures à 370 millions de dollars, le Secrétariat doit :**

- **obtenir des renseignements sur les services offerts dans le cadre des programmes et sur les résultats obtenus en plus de l'information financière qu'il recueille actuellement;**
- **incorporer à la base de données les renseignements obtenus sur la stratégie pour Une économie autochtone plus vigoureuse et sur le programme Partenariats de travail;**
- **prendre les mesures nécessaires pour que les directeurs de programme qui œuvrent dans les 16 ministères assurant la prestation des programmes et services aux résidents autochtones aient directement accès à la base de données.**

### **Réponse du Secrétariat**

*La base de données autochtone visait à recueillir des renseignements de base sur les dépenses et non de l'information sur les programmes et services. Le Secrétariat envisagera d'étendre la portée de la base de données, mais ceci exigerait de modifier les lignes directrices relatives à la soumission des renseignements et augmenterait la charge de travail du Secrétariat et des ministères concernés. Le Secrétariat doit d'abord examiner la valeur de ces renseignements supplémentaires à la lumière de la pression accrue que la collecte et la gestion de ces renseignements exerceraient sur les ressources ministérielles.*

*Les hauts fonctionnaires ont directement accès à la base de données à intervalles réguliers et le personnel affecté aux programmes y a accès sur demande. Le Secrétariat reconnaît que les renseignements contenus dans la base de données pourraient être distribués plus largement aux directeurs de programme.*

*Le Secrétariat convient que l'intégration des résultats du rendement de la stratégie pour Une économie autochtone plus vigoureuse et des Partenariats de travail à la base de données sur les dépenses consacrées aux Autochtones peut être utile et il a entrepris cette intégration.*

---

## UNE ÉCONOMIE AUTOCHTONE PLUS VIGOUREUSE

La stratégie pour Une économie autochtone plus vigoureuse est un cadre coordonné de plus de 35 programmes et services répartis sur 11 ministères. L'objectif de la stratégie est d'accroître la capacité et les débouchés économiques dans les collectivités autochtones, de favoriser l'autonomie, la croissance et les investissements et de stimuler le commerce et la création d'emplois.

Le Secrétariat fournit des comptes rendus sur la stratégie au comité sur les questions autochtones des sous-ministres. Le rôle du Secrétariat est d'assurer la coordination de la stratégie, de recueillir des données et de fournir des renseignements. Le Secrétariat gère directement le programme quinquennal de 11, 8 millions de dollars Partenariats de travail, établi dans le cadre de la stratégie en 1998 pour favoriser la création d'un plus grand nombre de partenariats autochtones avec le secteur privé. Les composantes clés du programme comprennent un programme de conseillères et conseillers en établissement de partenariats, des ateliers et des tribunes, des trousseaux documentaires sur l'établissement de partenariats, un site web sur les entreprises autochtones, des bourses et des prix, et une initiative de renouveau économique. Nous sommes arrivés à la conclusion que le programme Partenariats de travail avait été instauré de manière efficace.

En outre, le Secrétariat facilite et supervise l'élaboration et la mise en œuvre des mesures de rendement de la stratégie. Il compile et analyse les rapports soumis à intervalles réguliers par les ministères sur les résultats des programmes offerts aux résidents autochtones. Pour ce faire, le Secrétariat a défini six mesures génériques du rendement que les ministères sont censés adapter pour fournir des comptes rendus sur leurs programmes.

En date du 31 mars 2000, le Secrétariat avait compilé et rédigé deux rapports sur les résultats de la stratégie du 1<sup>er</sup> avril 1998 au 30 septembre 1999, d'après les rapports soumis par les ministères. Nous avons constaté que ce processus nécessitait des améliorations importantes, car la plupart des résultats rapportés n'étaient pas attribuables à la stratégie. Ils étaient plutôt attribuables à des programmes qui existaient avant le lancement de la stratégie, ou ils n'avaient pas été obtenus pendant la période faisant l'objet du rapport. Par exemple :

- Quarante-quatre pour cent des emplois censés avoir été créés dans le cadre de la stratégie provenaient d'un rapport du ministère publié en février 1996 sur l'emploi autochtone dans l'industrie forestière.
- L'une des réalisations indiquées était que 7 452 Autochtones avaient terminé des programmes d'études ou de formation. Or, 87 pour 100 de ces personnes avaient participé à ces programmes avant la période concernée.

### Recommandation

**Afin d'évaluer de façon pertinente les résultats de la stratégie pour Une économie autochtone plus vigoureuse, le Secrétariat doit s'assurer que les résultats rapportés sont réellement attribuables aux initiatives de ladite stratégie.**

---

**Réponse du Secrétariat**

***Le Secrétariat est conscient de la nécessité de disposer de données pertinentes pour mesurer les résultats obtenus par la stratégie pour Une économie autochtone plus vigoureuse et il collabore présentement avec les ministères à l'amélioration de leurs activités de collecte de données et de compte rendu. Dans certains cas, il continuera d'utiliser des estimations jusqu'à ce que les ministères soient en mesure de fournir des données réelles.***