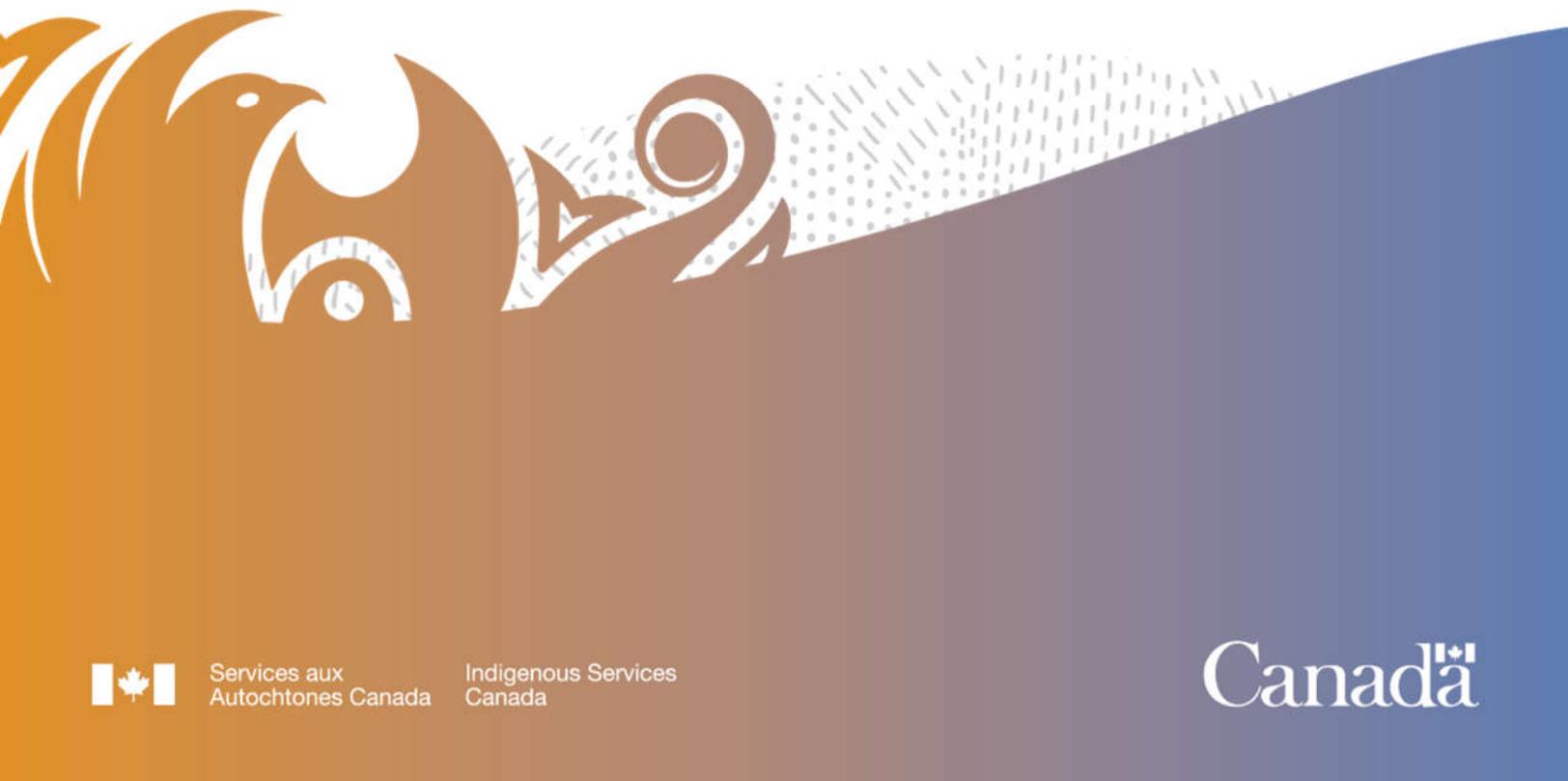




# Évaluation du Programme des affaires individuelles des Premières Nations

Février 2022

Équipe Évaluation SAC



Services aux  
Autochtones Canada

Indigenous Services  
Canada

Canada

# Table des matières

Liste des abréviations.....	i
Résumé.....	ii
Contexte.....	ii
Portée de l'évaluation et méthodologie.....	iii
Principales constatations.....	iii
Pertinence.....	iii
Efficacité.....	iv
Efficience.....	iv
Inscription et certificat sécurisé de statut d'Indien.....	v
Fonds en fiducie.....	v
Successions.....	v
Annuités découlant des traités.....	vi
Transfert de services.....	vi
Pratiques exemplaires.....	vi
Premières répercussions de la COVID-19.....	vii
Réponse et plan d'action de la direction.....	ix
Matrice du plan d'action.....	xi
1. Introduction.....	1
2. Aperçu du Programme des affaires individuelles.....	1
2.1 Description du programme.....	1
Inscription et certificat sécurisé de statut d'Indien (CSSI).....	1
Fonds des Indiens.....	2
Successions.....	2
Annuités découlant des traités et Expérience du paiement des annuités prévues dans les traités (EPAT).....	2
2.2 Objectifs du programme et résultats escomptés.....	3
2.3 Gestion du programme, partenaires clés et bénéficiaires.....	4
Inscription et certificat sécurisé de statut d'Indien (CSSI).....	4
Argent des Indiens.....	4
Successions.....	5
Annuités découlant des traités.....	5
3. Méthodologie d'évaluation.....	6
3.1 Portée et enjeux de l'évaluation.....	6
3.2 Conception et méthodes.....	6
3.3 Limites.....	7
3.4 Mobilisation des Autochtones.....	7
3.5 Organisation des constatations.....	7
4. Constatations : Pertinence.....	8
4.1 Relation fondamentale entre le gouvernement du Canada et les peuples des Premières Nations.....	8
5. Constatations : Efficacité (exécution du programme).....	9
5.1 Besoins en matière d'accès des clients en milieu urbain.....	9
5.2 Accès à la formation.....	10
6. Constatations : Efficience.....	11

6.1	Système de données .....	11
6.2	Structures organisationnelles .....	12
7.	Constatations : Inscription et CSSI.....	13
7.1	Programme national.....	13
7.2	Résultats escomptés.....	14
8.	Constatations : fonds en fiducie .....	16
8.1	Initiative de liquidation des comptes des mineurs.....	16
8.2	Gestion des fonds en fiducie .....	17
8.3	Décaissement des fonds en fiducie.....	18
9.	Constatations : successions.....	19
9.1	Accès et participation (clients vivant dans les réserves).....	19
9.2	Capacité des ressources humaines (arriéré des dossiers de succession).....	19
9.3	Biens des personnes vivantes.....	20
9.4	Successions de personnes décédées .....	21
10.	Constatations : annuités découlant des traités .....	22
10.1	Modernisation du paiement des annuités prévues dans les traités.....	22
10.2	Expérience du paiement des annuités prévues dans les traités .....	23
11.	Transfert de service .....	23
11.1	Obligations légales et découlant des traités .....	23
11.2	Des avenues pour le futur transfert des services.....	24
11.3	Partenariats avec des sources fiables .....	25
12.	Constatations : résumé des pratiques exemplaires .....	26
12.1	Inscription : partenariat avec Service correctionnel du Canada.....	26
12.2	Inscription : modèle de l'Alberta .....	27
12.3	Successions : formulaires et code d couleurs.....	28
12.4	Annuités prévues par les traités :	
	système de base de données en ligne du Manitoba .....	28
13.	Premières répercussions de la COVID-19 .....	28
14.	Conclusion.....	29
15.	Recommandations.....	31
	Annexe A : Modèle logique.....	34
	Annexe B : Enjeux et questions d'évaluation.....	35

## Liste des abréviations

APN	Assemblée des Premières Nations
CSI	Certificat du statut d'Indien
CSSI	Certificat sécurisé de statut d'Indien
CT	Conseil du Trésor
DGAI	Direction générale des affaires individuelles
DPFRE	Dirigeant principal des finances, des résultats et de l'exécution
EPAT-2	Expérience du paiement des annuités prévues dans les traités-2
ETP	Employé à temps plein
NATOA	National Aboriginal Trust Officers Association
RCAANC	Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada
RH	Ressources humaines
SAC	Services aux Autochtones Canada
SCC	Service correctionnel du Canada
SII	Système d'inscription des Indiens

## Résumé

La présente évaluation du Programme des affaires individuelles des Premières Nations et de ses offres de services a été décrite dans le Plan d'évaluation quinquennal de Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada (RCAANC) et le plan d'évaluation quinquennal de 2019-2023 à 2023-2024 de Services aux Autochtones Canada (SAC)<sup>1</sup>, et est conforme à la *Politique sur les résultats* du Conseil du Trésor (CT)<sup>2</sup>. L'évaluation, neutre et fondée sur des données probantes, examine les domaines suivants : la pertinence; l'efficacité (exécution du programme); l'efficience; l'inscription et le certificat sécurisé; les fonds en fiducie; les successions; et le transfert de services. Elle vise également à mettre en lumière les pratiques exemplaires, les défis, les leçons retenues et les recommandations pour renforcer le Programme des affaires individuelles et ses offres de service.

## Contexte

La présente évaluation est axée sur quatre sous-programmes d'affaires individuelles, ci-après désignés sous le nom d'offres de services :

1. **Inscription et certificat sécurisé de statut d'Indien<sup>3</sup> (CSSI)** – Dans le cadre de cette offre de services, la Direction générale des affaires individuelles (DGAI) est principalement responsable de ce qui suit : inscrire les membres des Premières Nations admissibles au Registre des Indiens; consigner les événements de la vie dans le Registre des Indiens; déterminer l'admissibilité à l'inscription en vertu de la *Loi sur les Indiens*; fournir des renseignements à d'autres ministères qui utilisent le Registre des Indiens conformément à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*<sup>4</sup>; tenir à jour les listes de bandes contrôlées par le Ministère et donner des conseils sur les questions relatives aux divisions ou aux fusions de bandes; et délivrer ou remplacer des CSSI, ainsi qu'élaborer des politiques et des directives qui facilitent le processus d'inscription et de délivrance de cartes.
2. **Argent des Indiens** – La *Loi sur les Indiens* définit ainsi l'argent des Indiens : « Les sommes d'argent perçues, reçues ou détenues par Sa Majesté à l'usage et au profit des Indiens ou des bandes ». L'argent des Indiens appartient à des bandes ou à des membres de bandes, et il est détenu en fiducie par le Canada. Il existe deux types d'argent des Indiens : les fonds en fiducie et l'argent des bandes. Les fonds en fiducie comprennent la création et la tenue à jour de comptes individuels pour les distributions *per capita* et la gestion des successions, tandis que l'argent des bandes représente les deniers versés aux comptes de capital et les deniers de revenu détenus dans des comptes distincts portant intérêt au nom d'une bande donnée. La DGAI est principalement chargée de fournir l'accès à l'argent détenu en fiducie par le Gouvernement du Canada (Canada) au nom des bandes des Premières Nations ou des membres individuels d'une bande.
3. **Successions** – Conformément aux articles 42 à 52 de la *Loi sur les Indiens*, la ministre de Services aux Autochtones Canada est responsable de la gestion des successions

---

<sup>1</sup> Il convient de noter que la DGAI relevait de RCAANC au moment où les plans d'évaluation quinquennaux ont été finalisés pour RCAANC et SAC; toutefois, ils ont été transférés à SAC par décret en juillet 2019. Par conséquent, SAC est désormais chargé de mener l'évaluation.

<sup>2</sup> Politique sur les résultats du CT : <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=31300>.

<sup>3</sup> Le mot « Indien » n'est utilisé dans le présent document que lorsqu'il fait référence à la Constitution ou à la *Loi sur les Indiens*. Sinon, le terme « Premières Nations » est employé.

<sup>4</sup> Chaque entente conclue avec d'autres ministères est unique et conforme à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

d'Indiens. La DGAI appuie les obligations de la ministre par l'intermédiaire de l'autorité réelle en matière de successions et des fonds déléguée aux directeurs généraux régionaux. Cela comprend la gestion des successions de personnes décédées, d'adultes à charge et de mineurs. Dans le cadre de cette offre de services, la DGAI élabore des politiques et des procédures, fournit des directives nationales aux régions ayant des responsabilités en matière de successions, offre de l'information et du soutien quant à la gestion et à l'administration des successions au bureau national et dans les régions, nomme des administrateurs et des exécuteurs et agit à titre d'administrateur de dernier recours.

- 4. Annuités découlant des traités et Expérience du paiement des annuités prévues dans les traités** – Le Programme des annuités découlant des traités est responsable de l'administration et du paiement des annuités annuelles en fonction des traités signés avec la Couronne. Les membres des bandes signataires de 13 traités, à savoir le traité Robinson-Supérieur, le traité Robinson-Huron et les traités numérotés (de 1 à 11), reçoivent des annuités. L'Expérience du paiement des annuités prévues dans les traités (EPAT) offre aux employés du Ministère une occasion d'apprentissage unique en les invitant à participer aux séances de paiement tenues partout au pays. La DGAI est responsable de la tenue à jour des listes des paiements prévus dans les traités; du paiement des annuités découlant des traités; et de l'exécution des programmes EPAT et EPAT-2.

## **Portée de l'évaluation et méthodologie**

Cette évaluation couvre la période de 2014-2015 à 2018-2019 et comprend chacune des quatre offres de services gérées par la DGAI. Bien qu'elles ne fassent pas partie de la portée initiale, l'évaluation intègre également des données plus récentes et des mesures prises par SAC pour régler les problèmes liés aux offres de services, notamment dans le contexte du transfert des responsabilités (transfert de services) et de la pandémie de COVID-19. À la demande du Programme des affaires individuelles, l'équipe d'évaluation a accordé une attention particulière aux services offerts aux particuliers. Elle s'est également penchée sur les activités et les secteurs d'activité les plus importants de la DGAI, soit les dépenses et la contribution aux résultats escomptés. L'évaluation a été menée par une équipe d'évaluation de la Direction de l'évaluation de SAC.

Les données primaires ont été recueillies de novembre 2020 à mars 2021. L'évaluation s'est fondée sur des méthodes mixtes, qui comprenaient les sources de données suivantes : un examen des documents, des documents spécialisés et des articles publiés dans les médias; des entrevues auprès d'informateurs clés et de groupes de consultation; et une enquête nationale auprès des agents de l'inscription des Indiens (AI). Les données ont été recueillies pendant la pandémie de COVID-19 et avec les restrictions connexes relatives aux déplacements. Ainsi, les visites sur place n'étaient pas possibles et ont plutôt été remplacées par des entrevues vidéo et téléphoniques au moyen de diverses plates-formes de communication.

## **Principales constatations**

### **Pertinence**

L'évaluation a révélé qu'il existe un besoin continu pour le Programme des affaires individuelles et ses offres de services. La DGAI offre des services qui constituent des obligations législatives et/ou des obligations découlant des traités du Canada. En vertu de l'article 5 de la *Loi sur les Indiens*, le gouvernement du Canada doit tenir un registre des Indiens, un registre officiel de

toutes les personnes inscrites à titre d'Indien (dans les réserves et hors réserve)<sup>5</sup>. La *Loi* définit également l'argent des Indiens comme « les sommes d'argent perçues, reçues ou détenues par Sa Majesté à l'usage et au profit des Indiens ou des bandes<sup>6</sup> », et les articles 42 à 52 précisent que la ministre de SAC est responsable des successions des Indiens<sup>7</sup>. Le paiement des annuités découlant de traités satisfait aux obligations de traités. Mais c'est aussi un acte symbolique. Il représente l'un des rares moyens directs par lequel la Couronne et les collectivités des Premières Nations peuvent se réunir pour maintenir la tradition, honorer les traités et établir une relation continue les unes avec les autres.

Au-delà des obligations législatives et découlant des traités des offres de services, les informateurs clés ont souligné que l'inscription représentait la « porte d'entrée au Ministère » et la « base de tout ». L'inscription est une condition préalable pour accéder à la plupart des autres programmes et services de Services aux Autochtones Canada.

### **Efficacité**

L'évaluation met en évidence deux préoccupations importantes en matière d'efficacité, à savoir les défis liés à l'accès aux services auxquels font face les clients autochtones vivant en milieu urbain, et les irrégularités dans les formations offertes au personnel de SAC dans l'ensemble des régions. Les répondants et les partenaires de SAC ont souligné l'obstacle que représente l'accès à l'inscription, à la délivrance de cartes et aux paiements des annuités découlant des traités dans les régions urbaines. En 2016, environ 483 870 membres inscrits des Premières Nations vivaient hors réserve ou en milieu urbain<sup>8</sup>. Pour soutenir plus de 50 % des clients des Premières Nations vivant hors réserve ou en milieu urbain, il y a actuellement 16 kiosques disponibles à travers le pays. Même si les 16 emplacements servent ces clients, les répondants ont souligné que les difficultés d'accès aux services dans les centres urbains demeurent un obstacle à l'accessibilité dans les villes sans kiosque. Par ailleurs, les capacités de formation et l'accès aux outils connexes varient d'une région à l'autre et d'une offre de services à l'autre. Un examen ministériel interne des systèmes de données sur l'inscription des Indiens et la gestion des successions (2018) a révélé le manque de formation officielle offerte dans les quatre systèmes de données. De plus, le matériel de formation est désuet ou peut ne pas exister pour tous les systèmes.

### **Efficience**

Selon la majorité des répondants de SAC, le Système d'inscription des Indiens (SII) et le Système de rapports sur les successions sont désuets, contiennent une grande quantité de données personnelles et posent un risque potentiel de perte de données. De plus, il y a un manque d'investissements dans les deux systèmes et, même après l'évaluation de Fonds des Indiens, successions et annuités découlant des traités<sup>9</sup> de 2013, il est toujours difficile de saisir des données et d'apporter des modifications. En fait, en tant que système hérité, le SII a survécu au-delà de la limite de temps d'une gestion typique du cycle de vie des produits, la dernière mise à niveau technique du système ayant été effectuée en 2013. Les systèmes de données actuels restent opérationnels et continuent d'être utilisés par le personnel de SAC,

---

<sup>5</sup> Paragraphe 5(1) de la *Loi sur les Indiens*.

<sup>6</sup> Paragraphe 2(1) de la *Loi sur les Indiens*.

<sup>7</sup> Articles 42 à 52 de la *Loi sur les Indiens*.

<sup>8</sup> Services aux Autochtones Canada. *Rapport annuel au Parlement 2020* (2020). Ottawa. (<https://www.sac-isc.gc.ca/fra/1602010609492/1602010631711>).

<sup>9</sup> Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC), *Évaluation de Fonds des Indiens, successions et annuités découlant des traités*, Rapport final, 2013, p. 1 à 86 (<https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fra/1382702626948/1539692995234>).

cependant, à mesure que la DGAI continue d'améliorer et de rehausser son modèle de prestation de services, elle aura besoin de systèmes de données modernes qui correspondent à ses besoins et qui sont conçus en fonction du client. Les problèmes liés aux systèmes de données ont des incidences sur les services à la clientèle, y compris en ce qui a trait aux délais. Les structures organisationnelles doivent également être examinées, car les responsabilités, la portée, les liens hiérarchiques et les structures organisationnelles manquent d'uniformité d'une région à l'autre.

### **Inscription et certificat sécurisé de statut d'Indien**

Même si l'inscription est un programme national, l'expérience des clients peut varier considérablement selon l'endroit où ils demandent des services d'inscription et de délivrance de cartes. Ce phénomène découle de structures organisationnelles incohérentes et d'une délégation de tous les dossiers complexes aux bureaux nationaux. Les personnes interrogées craignent que le degré de respect des normes de services varie entre les bureaux régionaux et nationaux (six mois pour rendre les décisions concernant l'inscription; huit mois pour rendre les décisions concernant l'inscription dans les cas d'adoption; et 16 semaines pour délivrer les CSSI aux demandeurs). Les retards dans le traitement des demandes peuvent engendrer de graves répercussions sur les personnes, les familles et les collectivités. Ils peuvent également compromettre la capacité de la Couronne à s'acquitter de ses obligations envers les Premières Nations. Pour les programmes autres que ceux de la DGAI nécessitant une confirmation du statut d'Indien avant d'offrir des prestations et des services, les retards dans les décisions concernant l'inscription nuisent à l'efficacité et alourdissent la charge de travail.

### **Fonds en fiducie**

Des mécanismes permettent aux collectivités des Premières Nations de gérer leurs fonds en fiducie. Il existe des retards dans l'approbation et la distribution de l'argent aux bandes et aux particuliers. De plus, il est difficile de retrouver les clients particuliers à qui l'on doit de l'argent. Le point commun entre les régions reste la rapidité avec laquelle elles versent l'argent aux bandes et aux particuliers.

### **Successions**

Dans l'ensemble, les offres de services successorales comportent un éventail d'obstacles et de possibilités. L'évaluation souligne que les clients dans les réserves font face à des difficultés d'accès et de participation, notamment en ce qui concerne l'accès à l'information sur les successions, l'accès aux représentants des bureaux régionaux et à la technologie. En outre, presque toutes les régions sont confrontées à un arriéré de dossiers de succession, et leur capacité de dotation actuelle pour y remédier fait défaut. Le fait de résorber l'arriéré considérable des bureaux régionaux et d'alléger partiellement la charge de travail a permis à certaines régions d'explorer d'autres approches pour fermer des dossiers non complexes. Il est nécessaire d'établir l'ordre de priorité des ressources adéquates pour les Successions de personnes vivantes<sup>10</sup>, l'accent étant mis particulièrement sur la clarification des rôles et des responsabilités entre les administrateurs. À mesure que le Ministère s'emploie au transfert éventuel des services, il serait possible d'augmenter la capacité des collectivités des Premières Nations à fournir des services de première ligne pour céder efficacement les biens aux héritiers et bénéficiaires légitimes des personnes décédées admissibles.

---

<sup>10</sup> Successions de personnes vivantes appuient l'obligation fédérale de protéger les personnes vulnérables relevant de sa compétence. Il s'agit de l'administration des biens des mineurs et des adultes à charge qui vivent sur réserve.

## **Annuités découlant des traités**

Puisque le montant actuel du paiement est relativement faible (de 4 à 5 dollars<sup>11</sup>), de nombreux bénéficiaires ne retournent pas dans leur collectivité d'origine pour percevoir les paiements dus. On prévoit que la modernisation potentielle des fonds d'annuité<sup>12</sup> entraînera une augmentation des demandes de versement des paiements de traités, surtout dans le cas des clients vivant en milieu urbain. Les répondants de SAC ont relevé quelques difficultés qui en découleront, tant à l'échelle régionale que nationale (c.-à-d. le paiement physique de sommes importantes, les problèmes d'accessibilité pour les clients en milieu urbain, la détermination des personnes qui ont également droit aux annuités). L'Expérience du paiement des annuités prévues dans les traités (EPAT) offre aux employés du Ministère une occasion d'apprentissage unique en les invitant à participer aux événements de paiement de traité tenus à travers le pays. Les participants de SAC ont noté que l'EPAT avait considérablement amélioré leurs compétences culturelles et leur connaissance historique de la culture et des problèmes autochtones, mais qu'une formation supplémentaire avant le déploiement serait bénéfique.

## **Transfert de services**

Comme l'ont fait remarquer les répondants de SAC et des Premières Nations, tout transfert de services aux collectivités des Premières Nations liés aux affaires individuelles est fondamentalement complexe, car il s'agit d'une obligation statutaire en vertu de la *Loi sur les Indiens*, ce qui entraîne une responsabilité ministérielle. Ces transferts sont néanmoins possibles, notamment en favorisant davantage le renforcement des capacités des AI et en élargissant leur rôle. Ainsi, ils pourront procéder à des inscriptions simples dans les réserves, certifier des documents et, éventuellement, soutenir leurs bureaux dans les réserves en ce qui concerne les successions. Cette mesure pourrait également faciliter davantage la capacité des collectivités des Premières Nations à offrir un meilleur service dans les réserves et directement aux clients. Une autre façon de transférer les services comprend l'augmentation du nombre de partenaires qui sont une source fiable<sup>13</sup>; ces derniers assumeront davantage de responsabilités administratives déléguées par le registraire des Indiens. Les Autochtones auront donc un plus grand contrôle sur la prestation des services du processus d'inscription et de délivrance des cartes de statut. Les recommandations ci-dessous sont, le cas échéant, présentées dans le contexte du transfert graduel des services aux affaires individuelles aux soins et au contrôle des Premières Nations.

## **Pratiques exemplaires**

L'évaluation présente plusieurs pratiques exemplaires dont ont discuté les informateurs clés aux bureaux nationaux et régionaux. Parmi les pratiques exemplaires présentées dans l'évaluation, mentionnons les domaines d'intérêt suivants : la collaboration entre le Service correctionnel du Canada et SAC; les AI de l'Alberta qui reçoivent un soutien au renforcement des capacités; des approches pratiques pour aider les clients à remplir les formulaires relatifs aux successions; et l'utilisation par le Manitoba d'une base de données en ligne sur les annuités découlant des traités pour verser les paiements aux clients de façon fluide.

---

<sup>11</sup> Liste des Premières Nations ayant droit aux annuités découlant de traités (2021). Sur Internet : <https://www.sac-isc.gc.ca/fra/1595274954300/1595274980122>.

<sup>12</sup> La modernisation des fonds de rente fait référence à l'ajustement potentiel des versements de rente prévus par les traités en raison des augmentations liées à l'inflation.

<sup>13</sup> Une source fiable est un particulier, un organisme ou un ministère fédéral ou provincial désigné par la DGAI pour accompagner les clients qui souhaitent avoir accès à ses programmes et services.

## **Premières répercussions de la COVID-19**

Bien que n'entrant pas dans le cadre d'origine, l'évaluation a examiné les premières répercussions de la pandémie de COVID-19 sur les offres de services du Programme des affaires individuelles. À la lumière de la pandémie, les informateurs ont soulevé les thèmes suivants : les effets sur les activités prévues; les défis liés aux offres de services; et toute incidence imprévue découlant de la réponse de SAC à la pandémie de COVID-19. Les conséquences de la pandémie sur le Programme des affaires individuelles et les offres de services connexes sont considérables.

Par conséquent, on recommande ce qui suit à SAC :

1. Travailler avec les partenaires des Premières Nations à la création d'un ou des programmes de formation à l'intention des All, dans le cadre desquels ils ont un meilleur accès au SII et peuvent éventuellement procéder à des inscriptions simples dans les réserves. Afin d'être un All dans une collectivité, les responsabilités supplémentaires doivent s'accompagner d'un modèle de ressourcement renouvelé et d'une meilleure connaissance de l'offre de services relatifs aux successions.
2. Prendre appui sur les efforts continus en matière de gestion des données et des systèmes de données et du soutien de la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI-TI), de travailler avec le Dirigeant principal des données (DPD) de SAC, le Dirigeant principal de l'information (DPI), et les partenaires des Premières Nations pour élaborer un plan stratégique clair pour le système de données afin de régler les problèmes liés aux systèmes dans le cadre du programme. Il s'agit notamment de mettre l'accent sur la préservation de l'intégrité des données, de rédiger des directives claires sur l'utilisation uniforme des systèmes, d'assouplir les niveaux d'accès des utilisateurs, de s'assurer que les systèmes sont conformes à l'ACS Plus du point de vue de la collecte de données et d'assurer un stockage sécuritaire des données et des systèmes de données du Programme des affaires individuelles.
3. Élaborer des outils de mesure du rendement qui évaluent la capacité de la Direction générale à respecter les normes du service à la clientèle pour les offres de services. Le cas échéant, cela devrait être entrepris avec la contribution des partenaires des Premières Nations.
4. Donner plus de clarté et de précisions aux administrateurs des Successions de personnes vivantes de SAC en mettant à jour les documents de formation et d'orientation afin d'aider davantage les administrateurs dans la gestion des biens et des finances des adultes à charge.
5. Créer, en consultation avec les partenaires des Premières Nations, un système national renouvelé de gestion de la charge de travail pour l'inscription et explorer les options pour régler l'arriéré des inscriptions au moyen d'une approche nationale stratégique cohérente. Pour ce faire, les outils qui permettent le traitement numérique des documents doivent être mis à jour.
6. Collaborer avec les régions, les responsables du soutien en GI-TI, les ressources humaines et le dirigeant principal des finances, des résultats et de l'exécution (DPFRE) pour réaliser et diriger une évaluation de la capacité organisationnelle de l'ensemble des

services offerts, se concentrant spécifiquement sur la capacité des ressources humaines internes de SAC.

7. Rapprocher les services aux clients urbains en élargissant l'accès aux services aux clients dans les zones urbaines. Cela comprend, entre autres, la numérisation de l'accès au service, les activités liées au paiement des annuités découlant de traités en milieu urbains et le renforcement des partenariats avec des sources fiables.

## Réponse et plan d'action de la direction

La Direction générale des affaires individuelles (DGAI) tient à remercier l'équipe d'évaluation pour l'analyse approfondie qui a été faite dans le cadre du présent rapport et pour avoir recueilli de nombreux renseignements précieux directement auprès des employés, des administrateurs communautaires du Registre des Indiens et d'autres partenaires qui sont profondément et directement engagés dans les services aux personnes. Le programme appuie les recommandations de l'évaluation, qui s'alignent sur les activités et les plans actuels visant à faire progresser et à améliorer l'expérience des clients, à assurer l'exactitude et l'efficacité dans les opérations et à poursuivre sur la voie du transfert des soins et du contrôle aux Premières Nations.

L'évaluation des offres de services de la DGAI se base sur des données probantes recueillies sur une période donnée : de 2014-2015 à 2018-2019. Il est important de noter que cette période ne reflète pas entièrement le flux et le reflux naturel de la charge de travail au sein du programme, qui comprend des facteurs hors de son contrôle, par exemple des modifications législatives, des litiges, des protestations, des accords de règlement, la fluctuation du volume des demandes et l'exhaustivité des renseignements fournis dans les demandes. À la suite de l'évaluation, de nombreuses améliorations du service ont été lancées par le programme et sont directement liées aux recommandations de l'évaluation. Il s'agit notamment d'une série d'initiatives transformatrices conçues pour moderniser les opérations, y compris des solutions numériques et en ligne et des améliorations aux systèmes, ainsi que des efforts de renforcement des capacités et des améliorations apportées aux politiques et aux programmes pour améliorer la précision et l'efficacité dans les opérations. Parmi les exemples particuliers, mentionnons le déploiement d'une solution de demande numérique pour l'inscription et le certificat sécurisé de statut d'Indien, ainsi que d'autres activités complémentaires, notamment une plus grande capacité de traitement avec l'établissement de l'unité de traitement à Québec, des changements aux politiques pour appuyer la prise de décisions discrétionnaires, l'expansion des services en milieu urbain, y compris le versement d'annuités découlant de traités, et des efforts soutenus visant à orienter la voie vers les services de transfert des successions.

Une prise de décision correcte et précise, au-delà de l'efficacité du traitement, est essentielle pour tout le travail effectué dans les programmes de la DGAI. Certaines demandes d'inscription sont simples, d'autres sont complexes et nécessitent des recherches historiques plus ou moins poussées. Même si la DGAI observe des dispositions législatives et des politiques particulières, chaque demande d'inscription est tout à fait unique et nécessite un examen rigoureux des nombreuses sources de renseignements. Le programme d'inscription n'est pas simplement un système où les demandes entrent et sortent. Les décisions statutaires prises sur la demande d'une personne ont des répercussions importantes sur sa vie et sous-tendent des milliards de dollars de dépenses fédérales et provinciales. De même, l'administration des successions exige une réflexion approfondie et une diligence raisonnable en travaillant avec la famille et les proches afin de respecter les souhaits, l'intention, ainsi que les lois et les politiques.

L'importance de la tenue du Registre des Indiens et des listes de membres des bandes, l'émission de documents de confirmation d'inscription (le certificat sécurisé de statut d'Indien), la gestion des successions des personnes décédées et vivantes, l'administration des fonds détenus en fiducie et des annuités découlant de traités sont essentielles à la vie quotidienne des personnes. La façon dont ils sont présentés a des répercussions directes sur la façon dont

les gens perçoivent l'engagement du gouvernement du Canada à l'égard de la reconnaissance des droits et de la réconciliation, alors que le programme s'éloigne globalement des hypothèses et des pratiques coloniales de la *Loi sur les Indiens*.

Il est également important de noter que la DGAI nécessite des ressources suffisantes et stables pour mettre pleinement en œuvre les recommandations de cette évaluation. En outre, étant donné que la reddition de comptes en matière d'offres de services de la DGAI relève de toutes les régions, les communautés, l'administration centrale et les services ministériels, la coopération et le soutien de toutes les parties sont également essentiels à la mise en œuvre complète des recommandations issues de l'évaluation.

La poursuite des efforts de modernisation des systèmes et des processus et l'identification des voies de transfert des services en fonction des besoins et de l'état de préparation des Premières Nations sont primordiales pour la mise en œuvre de toutes les recommandations.

## Matrice du plan d'action

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (titre/secteur)	Dates de début et d'achèvement prévues	Mesure de suivi – Contexte/raisonnement
<p>1. Travailler avec les partenaires des Premières Nations à la création d'un ou des programmes de formation à l'intention des AI, dans le cadre desquels ils ont un meilleur accès au SII et peuvent éventuellement procéder à des inscriptions simples dans les réserves. Afin d'être un AI dans une collectivité, les responsabilités supplémentaires doivent s'accompagner d'un modèle de ressourcement renouvelé et d'une meilleure connaissance de l'offre de services relatifs aux successions.</p>	<p><b>Nous sommes d'accord.</b></p>			<p><b>Mise en œuvre non entamée</b></p>
	<p>1a) On apportera des mises à jour au module national de formation afin d'inclure une approche progressive pour renforcer les capacités des ARI concernant les inscriptions et la délivrance de cartes de statut, les rôles et responsabilités et l'accès au système étant mieux définis, en tenant compte des meilleures pratiques, de la confidentialité, de l'assurance qualité et des considérations juridiques. La Direction générale de la gestion de l'information (DGGI) s'occupera de la gestion de l'information et des dossiers. Le programme mettra en œuvre le modèle élargi par des mesures de sensibilisation et de formation ciblant les régions et les ARI.</p>	<p>1a) Directeur principal, Registraire des Indiens et gestion intégrée des programmes, Direction générale des affaires individuelles; Directeurs responsables des offres de services en région pour la DGAI</p>	<p>1a) Date de mise en œuvre du module de formation au T4 de 2021-2022 et date d'achèvement au T2 de 2022-2023</p>	<p>À partir des années 1970, les Premières Nations se sont vu confier les fonctions administratives nécessaires à la tenue du Registre des Indiens, ce qui a donné lieu à la création d'un poste d'employé de bande connu sous le nom d'administrateur du Registre des Indiens (ARI).</p> <p>Depuis lors, il y a eu d'autres transferts de responsabilités et, dans certaines régions, un plus grand accès au système par les ARI employés par les bandes.</p> <p>Il y a actuellement plus de 600 ARI exclusivement dans les réserves. Environ 235 d'entre eux ont un accès en lecture seule au Système d'inscription des Indiens pour leur Première Nation respective, et 96 d'entre eux ont un accès en écriture au système pour effectuer des activités d'inscription plus avancées pour leur Première Nation respective.</p> <p>Conformément au mandat du Ministère, il est nécessaire de renforcer les capacités et d'uniformiser l'accès des ARI au système, les rôles et les responsabilités, ainsi que les outils et la formation correspondants, afin de fournir un service plus normalisé et à valeur ajoutée aux personnes qui soit plus proche de leur domicile.</p>
	<p>1b) On créera un groupe de travail chargé de guider la définition d'un rôle élargi pour les ARI dans l'administration des successions. On élaborera la formation correspondante pour soutenir le rôle élargi.</p>	<p>1b) Directeur, Fonds en fiducie, successions et annuités découlant des traités (FFSAT), Direction générale des affaires individuelles; Directeurs responsables des offres de services en région pour la DGAI</p>	<p>1b) Élaborer une description de travail et un plan de formation pour un rôle élargi dans l'administration des successions au T3 de 2022-2023</p>	<p>De plus, il y a une occasion et un intérêt à élargir davantage le rôle des ARI dans le domaine de l'administration des successions, ce qui cadre avec les efforts actuellement déployés pour transférer la gestion des services liés à la succession aux Premières Nations.</p>
<p>1c) On formulera des options en vue d'un modèle de ressourcement renouvelé qui tiendront compte des commentaires des ARI, les dirigeants des Premières Nations et</p>	<p>1c) Directeur principal, Registraire des Indiens et gestion intégrée des programmes, Direction</p>	<p>1c) Élaboration des options du modèle de ressourcement : T4 de 2022-2023</p>	<p>Le modèle de ressourcement actuel pour les ARI est basé sur la population et les transactions. Sa dernière mise à jour remonte à 2016-2017. Il est important d'envisager un nouveau modèle de ressourcement, qui s'inscrit dans le cadre des efforts visant à élargir et à standardiser le rôle et les responsabilités des ARI.</p>	

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (titre/secteur)	Dates de début et d'achèvement prévues	Mesure de suivi – Contexte/raisonnement
	des bureaux régionaux, et s'inspireront des meilleures pratiques d'autres autorités de financement du Ministère et du gouvernement du Canada. Les options relatives à la ressource tiendront compte du rôle élargi des ARI et des effets du programme plus large en matière de solutions numériques et de transformation des services en respectant les besoins uniques de la communauté avec laquelle ils travaillent. Les options envisageront également une expansion du modèle des ARI ou un autre modèle pour les offres de services de la DGAI hors réserve (conformément à la recommandation no 7).	générale des Affaires individuelles; Directeurs responsables des offres de services en région pour la DGAI		Ce faisant, il convient d'envisager de combler les lacunes correspondantes en matière de services aux personnes hors réserve.  La mise en œuvre du module de formation aura lieu au cours du trimestre actuel (T4 2021-22).
2. Prendre appui sur les efforts continus en matière de gestion des données et des systèmes de données et du soutien de la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI-TI), de travailler avec le Dirigeant principal des données (DPD) et le Dirigeant principal de l'information (DPI) pour élaborer un plan stratégique clair pour le système de données afin de régler les problèmes liés aux systèmes dans le cadre du programme. Il s'agit notamment de mettre l'accent sur la préservation de l'intégrité des données, de rédiger des directives claires sur l'utilisation uniforme des systèmes, d'assouplir les niveaux d'accès des utilisateurs, de s'assurer	<p><b>Nous sommes d'accord.</b></p> <p>En collaboration avec la Direction de la gestion de l'information (DGGI), les initiatives de modernisation de la gestion des données et des systèmes sont déjà en cours pour tous les services offerts par la DGAI.</p> <p>2a) En ce qui concerne l'inscription et la délivrance des cartes de statut, la solution d'application numérique (SAN) qui est en cours d'élaboration modernisera la façon dont le programme reçoit et traite les demandes et, ce faisant, la SAN répondra à la recommandation no 2.</p> <p>La SAN suit les normes du gouvernement du Canada en matière de gestion des</p>	2a) Directeur des opérations, Direction générale des Affaires individuelles; Directeur du développement des applications, des bases de données et administration des données, Direction générale de la gestion de	2a) La mise en œuvre de la solution d'application numérique (SAN) commencera au T4 de 2022-2023 et devrait s'achever au T4 de 2023-2024.	<p><b>Partiellement mise en œuvre</b></p> <p>Par le passé, on a tenté dans le cadre du programme de moderniser ses systèmes et, bien que les efforts ne se soient pas entièrement concrétisés pour diverses raisons indépendantes de sa volonté, des changements progressifs ont été apportés pour stabiliser et améliorer les systèmes actuels tout en planifiant la situation future qui intégrera des solutions numériques.</p> <p>On reconnaît que les systèmes existants ont des limites et qu'il faut investir pour protéger les renseignements personnels qui sous-tendent un financement de plusieurs milliards de dollars pour les programmes des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux.</p> <p>Le travail de développement de la solution d'application numérique (SAN) a commencé et le système sera mis en œuvre au T4 2022-2023.</p> <p>Des séances de planifications ont été organisées avec les développeurs pour</p>

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (titre/secteur)	Dates de début et d'achèvement prévues	Mesure de suivi – Contexte/raisonnement
<p>que les systèmes sont conformes à l'ACS Plus du point de vue de la collecte de données et d'assurer un stockage sécuritaire des données et des systèmes de données du Programme des affaires individuelles.</p>	<p>projets informatiques afin de s'assurer que la sécurité et les contrôles informatiques sont en place. Ce système est conçu pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la capacité de gestion des données et combiner le Système d'inscription des Indiens et le système de certificat sécurisé de statut d'Indien en un seul système;</li> <li>• Améliorer l'intégrité des données en mettant en place des restrictions strictes d'accès aux utilisateurs, des procédures communes et des capacités complètes de suivi des audits;</li> <li>• Favoriser l'exhaustivité des applications grâce à une logique avancée.</li> </ul> <p>Au fil du temps, la SAN permettra également d'offrir des services supplémentaires aux demandeurs lorsqu'ils seront disponibles (tels que les paiements des annuités découlant de traités et les versements dans des comptes en fiducie).</p> <p>La SAN est également conçue pour inclure un certain nombre de mesures de rendement et de fonctionnalités de service à la clientèle (voir la réponse à la recommandation no 3).</p> <p>2b) En ce qui concerne les annuités découlant de traités, le Système des paiements de traités (SPT) est en cours de remplacement afin de répondre aux besoins actuels et futurs du</p>	<p>l'information.</p> <p>2b) Directeur, FFSAT, Direction des Affaires individuelles; Directeur du développement des applications, des bases de</p>	<p>2b) Date de mise en œuvre du Système des paiements de traités (SPT) au T2 2022-2023 et date d'achèvement au</p>	<p>le remplacement du Système des paiements de traités (SPT).</p> <p>Le travail de numérisation des comptes fiduciaires historiques des bandes a commencé.</p> <p>Le personnel travaillant aux kiosques sur la solution des bureaux de service a commencé à recevoir de la formation.</p> <p>On poursuivra les consultations avec les principaux intervenants afin de s'assurer que les améliorations apportées au système et aux données permettent d'atteindre les objectifs en ce qui concerne le service à la clientèle, de protéger l'intégrité des données et les renseignements personnels tout en améliorant l'exactitude et l'efficacité du traitement.</p>

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (titre/secteur)	Dates de début et d'achèvement prévues	Mesure de suivi – Contexte/raisonnement
	<p>programme et d'améliorer la prestation des services, en tirant parti des données de sources faisant autorité, lorsqu'elles sont disponibles, pour assurer l'intégrité des données et éviter le double emploi.</p> <p>2c) En ce qui concerne les fonds fiduciaires, la DGAI élabore des accords d'échange des données afin de faciliter les possibilités de regrouper des services supplémentaires et de les offrir aux Premières Nations et aux personnes qui s'adressent à Services aux Autochtones Canada (SAC) pour un service particulier.</p> <p>2d) La DGAI numérise les dossiers historiques des comptes en fidéicommis des bandes (1838 à 1983) et les met à la disposition des Premières Nations concernées par voie électronique. Les Premières Nations auront également accès aux données de leurs comptes en fiducie de 1983 à aujourd'hui par voie électronique.</p> <p>2e) La DGAI a élaboré une solution et est en train de la déployer pour les bureaux de service (kiosques, régions, administration centrale, centre d'appels pour les demandes de renseignements du public) afin de permettre d'accéder en un coup d'œil à toutes les données faisant autorité concernant une personne. Les agents n'auront donc pas à se connecter sur plusieurs systèmes et applications</p>	<p>données et administration des données, Direction générale de la gestion de l'information</p> <p>2c) Directeur, FFSAT, Direction des Affaires individuelles</p> <p>2d) Directeur, FFSAT, Direction des Affaires individuelles</p> <p>2e) Directeur, FFSAT, Direction des Affaires individuelles</p>	<p>T4 de 2022-2023</p> <p>2c) Date de mise en œuvre de l'accord de partage des données au T4 2021-2022 et date d'achèvement de l'accord de partage des données au T1 de 2022-2023.</p> <p>2d) Date de la mise en œuvre de la numérisation au T2 2021-2022 et date d'achèvement au T3 de 2022-2023</p> <p>2e) Date de la mise en œuvre de la solution au T3 de 2021-2022 et date d'achèvement au T1 de 2022-2023</p>	

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (titre/secteur)	Dates de début et d'achèvement prévues	Mesure de suivi – Contexte/raisonnement
	pour obtenir des données.			
<p>3. Élaborer des outils de mesure du rendement qui évaluent la capacité de la Direction générale à respecter les normes du service à la clientèle pour les offres de services.</p>	<p><b>Nous sommes d'accord.</b></p> <p>Dans le cadre du programme, on a mis au point des outils de gestion, notamment des tableaux de bord pour le programme de délivrance de certificats sécurisés de statut d'Indien et pour le programme des services relatifs aux successions. Ce faisant, on peut mieux suivre l'inventaire des travaux, se réaligner lorsque les priorités changent et suivre la charge de travail afin de fournir un meilleur service aux clients et de respecter les normes de service.</p> <p>3a) L'élaboration de la SAN (voir la recommandation no 2) vise également à inclure un certain nombre de mesures du rendement et de fonctionnalités pour le service à la clientèle spécialement conçues pour l'inscription et l'émission de cartes, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un portail client où les demandeurs disposeront d'un compte leur fournissant des renseignements en temps réel sur la progression du traitement de leurs demandes, y compris la possibilité de téléverser les documents manquants, à l'instar de</li> </ul>	<p>3a) Directeur des opérations, Affaires individuelles; Directeur du développement des applications, des bases de données et administration des données, Direction générale de la gestion de l'information</p>	<p>3a) Date de la mise en œuvre de la SAN au T4 de 2022-2023 et date d'achèvement au T4 de 2023-2024</p>	<p><b>Partiellement mise en œuvre.</b></p> <p>Le programme vise à délivrer le certificat sécurisé de statut d'Indien dans un délai de huit à douze semaines, dans 90 % des cas, et est actuellement en mesure de suivre, de surveiller le rendement et de produire des rapports à cet égard pour les demandes envoyées à l'administration centrale. Les mesures proposées permettront d'élargir cette fonction à tous les services offerts et à tous leurs points d'entrée, y compris dans les régions. L'objectif du programme est de rendre les décisions concernant les inscriptions dans un délai d'un an à compter de la date de réception de la demande, dans toutes les circonstances.</p> <p>On poursuivra les consultations avec les intervenants sur les outils de mesure du rendement pour la prestation de ses programmes (bureaux régionaux, Direction générale de la gestion de l'information, GI/TI, politique interne, opérations, groupe de politique interne, suivi et conformité, communications).</p> <p>On continue de tenir la haute direction au courant des progrès réalisés au titre de la SAN. On informe également les divers comités de surveillance, y compris le comité interne de surveillance de la transformation et des innovations.</p> <p>On maintient le processus interne d'établissement de points de contrôle du Ministère dans le cadre du projet de SAN afin d'assurer la conformité et l'obtention des approbations nécessaires.</p> <p>On continue de tenir la haute direction au courant de l'état d'avancement des</p>

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (titre/secteur)	Dates de début et d'achèvement prévues	Mesure de suivi – Contexte/raisonnement
	<p>ce qui est utilisé dans d'autres services gouvernementaux, comme Revenu Canada;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un tableau de bord comportant des fonctionnalités avancées et personnalisées pour aider la direction à mesurer le rendement et les progrès réalisés pour répondre aux normes de service à la clientèle;</li> <li>• une aide à la gestion du flux de travail et de la charge de travail pour automatiser la répartition du travail et avoir la capacité de gérer l'inventaire plus efficacement;</li> <li>• des notifications internes lorsqu'on est sur le point de dépasser les normes de service en ce qui concerne le traitement des demandes.</li> </ul> <p>Parallèlement aux outils de gestion du rendement, on continuera à améliorer la communication avec les clients sur les exigences relatives aux demandes afin d'augmenter le nombre de demandes dûment remplies et, par extension, l'efficacité du traitement dans l'ensemble des offres de service de la DGAI. Ces travaux comprennent ce qui suit :</p> <p>3b) La mise à jour des renseignements sur le site Web. Ce travail sera guidé par des tests d'expérience utilisateur et sera réalisé en collaboration avec l'équipe de communication de SAC. On s'attend à ce que les demandes soient</p>	<p>3b) Directeur, Communications numériques, Direction générale des communications; et Directeur, Opérations, DGAI</p>	<p>3b) Les tests d'utilisateur devraient être terminés d'ici juin 2022, et la mise en oeuvre des améliorations du contenu au cours de l'exercice</p>	<p>initiatives relatives aux successions, au rapatriement des fonds en fidéicomis des bandes et des paiements d'annuités découlant des traités.</p> <p>On maintient le processus interne d'établissement de points de contrôle du Ministère en ce qui concerne le projet de remplacement du Système des paiements de traités.</p> <p>Dans le contexte du renouvellement du Cadre ministériel des résultats (CMR) pour 2023-2024, on s'emploie à mettre à jour les indicateurs de rendement du CMR, qui seront communiqués publiquement dans le Rapport sur les résultats ministériels.</p>

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (titre/secteur)	Dates de début et d'achèvement prévues	Mesure de suivi – Contexte/raisonnement
	<p>plus complètes et puissent être traitées plus efficacement.</p> <p>3c) On travaillera avec la Direction générale de la gestion de l'information sur un examen et une analyse des options pour améliorer le service à la clientèle par le biais du Centre de contact pour les demandes de renseignements du public du Ministère.</p> <p>3d) La mise en œuvre de GC Notification, une solution gouvernementale permettant d'envoyer des messages texte ou des courriels, en plus des lettres traditionnelles envoyées par courrier. Cette application permettra au programme d'envoyer des textes ou des courriels aux demandeurs pour souligner les erreurs ou les problèmes lorsqu'il manque des renseignements.</p> <p>Dans le domaine des annuités découlant des traités, des successions et des fonds en fiducie :</p> <p>3e) L'élaboration d'un tableau de bord avancé et personnalisé en fonction du nombre de dossiers de succession et des activités connexes à l'échelle nationale et régionale.</p> <p>3f) Grâce au remplacement du Système des paiements de traités, l'intégration des rapports de mesure du rendement et des tableaux</p>	<p>3c) Directeur des opérations, Affaires individuelles; Directeur du développement des applications, des bases de données et administration des données, Direction générale de la gestion de l'information</p> <p>3d) Directeur des opérations, Direction générale des Affaires individuelles</p> <p>3e) Directeur, FFSAT, Direction générale des Affaires individuelles</p> <p>3f) Directeur, FFSAT, Direction générale des Affaires individuelles</p>	<p>2022-2023.</p> <p>3c) Début des travaux au T4 2021-2022, et l'achèvement au T2 2022-2023</p> <p>3d) Objectif de mise en œuvre achevée au T2 2022-2023</p> <p>3e) Date de mise en œuvre du tableau de bord au T2 2022-2023 et date d'achèvement au T4 de 2022-2023</p> <p>3f) Date de mise en œuvre du SPT au T2 2022-2023 et date d'achèvement au T4 de 2022-2023</p>	

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (titre/secteur)	Dates de début et d'achèvement prévues	Mesure de suivi – Contexte/raisonnement
	<p>de bord pour les paiements et les activités tant à l'extérieur qu'à l'intérieur des réserves.</p> <p>3g) L'élaboration et la mise en œuvre d'outils ou d'améliorations au système pour faciliter et mesurer les transactions courantes et récurrentes sur les comptes en fidéicommis des bandes en vertu de diverses autorisations législatives (<i>Loi sur les Indiens</i> ou autres lois) afin d'en assurer l'opportunité et l'exactitude, et de réduire le doublement des efforts.</p>	<p>3g) Directeur, FFSAT, Direction générale des Affaires individuelles</p>	<p>3g) Date de mise en œuvre des transactions sur les comptes en fidéicommis des bandes au T3 2022-2023 et date d'achèvement au T4 de 2022-2023</p>	
<p>4. Donner plus de clarté et de précisions aux administrateurs des Successions de personnes vivantes de SAC en mettant à jour les documents de formation et d'orientation afin d'aider davantage les administrateurs dans la gestion des biens et des finances des adultes à charge.</p>	<p><b>Nous sommes d'accord.</b></p> <p>En collaboration avec les régions et en tenant compte des considérations juridiques, de l'assurance de la qualité et de l'amélioration du service à la clientèle, le programme :</p> <p>4a) Entreprendre une analyse des coûts et des avantages afin d'élaborer une recommandation pour continuer à administrer les successions de personnes vivantes par les fonctionnaires de SAC ou pour poursuivre un modèle selon lequel SAC transfère la responsabilité et le financement aux curateurs et tuteurs publics provinciaux ou territoriaux (comme il l'a fait dans deux régions). L'analyse des coûts et des avantages tiendra compte en priorité des besoins et des préférences des clients.</p>	<p>4a) Directeur, FFSAT, Direction générale des Affaires individuelles et Directeurs responsables aux bureaux régionaux</p>	<p>4a) Mise en œuvre pour l'analyse coûts/avantages du T1 2022-2023 et date d'achèvement du T3 2022-2023.</p>	<p><b>Mise en œuvre non entamée.</b></p> <p>Les adultes à charge desservis par le programme d'administration du patrimoine des vivants constituent une population vulnérable, et l'administration de leur patrimoine exige beaucoup d'expertise, de soin et d'attention.</p> <p>On effectuera une analyse des coûts et des avantages afin de déterminer comment fournir les services les plus efficaces et de haute qualité, ce qui pourrait entraîner des recommandations pour un transfert potentiel à une autre entité.</p> <p>Certaines régions (Manitoba et Territoires du Nord-Ouest) ont conclu des ententes avec des tuteurs et des curateurs publics pour mettre en place des services, d'autres ont peut-être eu des difficultés à le faire, et d'autres encore n'ont peut-être pas encore exploré cette option.</p> <p>Les meilleures pratiques des régions et des régimes provinciaux en matière de successions feront ressortir la manière la plus efficace de gérer le patrimoine des adultes à charge et fourniront des recommandations pour la prestation future des services.</p>

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (titre/secteur)	Dates de début et d'achèvement prévues	Mesure de suivi – Contexte/raisonnement
	<p>4b) À court terme, SAC sondera les régions pour déterminer les principaux besoins opérationnels, puis élaborera et mettra en œuvre un plan en conséquence, qui tiendra compte des documents ou des mesures de soutien (p. ex. outils, formation, réunions mensuelles des groupes de travail) qui aideront ou faciliteront la capacité des administrateurs régionaux des successions à gérer de manière efficace et efficiente le patrimoine des personnes vivantes.</p>	<p>4b) Directeur, FFSAT, Direction générale des Affaires individuelles et Directeurs responsables aux bureaux régionaux</p>	<p>4b) Date de la mise en œuvre des soutiens à court terme au T1 2022-2023 et date d'achèvement au T2 de 2022-2023</p>	
<p>5. Créer un système national renouvelé de gestion de la charge de travail pour l'inscription et explorer les options pour régler l'arriéré des inscriptions au moyen d'une approche nationale stratégique cohérente. Pour ce faire, les outils qui permettent le traitement numérique des documents doivent être mis à jour.</p>	<p><b>Nous sommes d'accord.</b></p> <p>5a) La SAN en cours d'élaboration (voir les recommandations n°s 2 et 3) permettra de recevoir les demandes directement dans le système, entraînant ainsi une file d'attente nationale pour les demandes d'inscription et de certificat sécurisé de statut d'Indien qui pourront être triées et traitées plus efficacement dans les régions et à l'administration centrale. Il en résultera un traitement et une gestion de la charge de travail plus cohérents.</p> <p>Entre-temps et en</p>	<p>5a) Directeur des opérations, Affaires individuelles; Directeurs; Directeur du développement des applications, des bases de données et administration des données, Direction générale de la gestion de l'information.</p>	<p>5a) On commencera la mise en œuvre de la SAN au T4 de 2022-2023 et l'objectif d'achèvement est fixé au T4 de 2023-2024</p>	<p><b>Partiellement mise en œuvre.</b></p> <p>Étant donné que le programme fournit des services directement aux personnes, il est important d'élaborer des modèles de service qui apportent une cohérence à l'expérience de service du client et à la norme de service, peu importe le point d'accès au service.</p> <p>À cette fin, le programme a déjà commencé à prendre des mesures en faveur d'une approche de gestion de la charge de travail au sein des trois centres de traitement à l'administration centrale. Les mesures en vigueur et proposées s'appuieront sur ce travail et permettront d'améliorer les outils, les normes et les systèmes pour soutenir un système national de charge de travail comprenant l'administration centrale et les régions.</p>

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (titre/secteur)	Dates de début et d'achèvement prévues	Mesure de suivi – Contexte/raisonnement
	<p>collaboration avec les régions, on prendra les mesures suivantes pour mettre en place un système national de gestion de la charge de travail :</p> <p>5b) L'élaboration et la mise en œuvre de mesures visant à améliorer le suivi de la nouvelle charge de travail et des délais de traitement des demandes actuelles.</p> <p>5c) La création d'un processus pour surveiller, réaligner et répartir le travail comme il convient à l'administration centrale et dans les régions, avec pour objectif que le dossier le plus ancien dans la file d'attente ne date pas de plus d'un an.</p> <p>5d) L'élaboration des outils, de la formation et des protocoles visant à transférer les charges de travail vers les régions, là où la capacité le permet.</p>	<p>5b) Directeur des opérations, Affaires individuelles; Directeurs responsables dans les bureaux régionaux</p> <p>5c) Directeur des opérations, Affaires individuelles; Directeurs responsables dans les bureaux régionaux</p> <p>5d) Directeur des opérations, Affaires individuelles; Directeurs responsables dans les bureaux régionaux</p>	<p>5b) Date de mise en œuvre au T4 2022-2023 et date d'achèvement au T4 2023-2024</p> <p>5c) Date de mise en œuvre au T4 2022-2023 et date d'achèvement au T4 2023-2024</p> <p>5d) Date de la mise en œuvre au T4 2022-2023 et date d'achèvement au T4 2023-2024</p>	<p>Les besoins opérationnels et organisationnels liés à la mise en œuvre d'une approche nationale de la gestion de la charge de travail seront pris en compte dans le cadre des mesures à l'appui de la recommandation no 6.</p>

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (titre/secteur)	Dates de début et d'achèvement prévues	Mesure de suivi – Contexte/raisonnement
<p>6. Collaborer avec les régions, les responsables du soutien en GI-TI, les ressources humaines et le dirigeant principal des finances, des résultats et de l'exécution (DPFRE) pour réaliser et diriger une évaluation de la capacité organisationnelle de l'ensemble des services offerts, plus particulièrement la capacité des ressources humaines.</p>	<p><b>Nous sommes d'accord.</b></p> <p>6a) On entreprendra une évaluation systématique de sa capacité opérationnelle et organisationnelle dans toutes les régions et à l'administration centrale. L'évaluation comprendra également un examen et une analyse du centre d'appels pour les demandes de renseignements du public du Ministère afin de fournir des renseignements sur les améliorations à apporter au modèle actuel.</p> <p>On mènera, avec la participation des bureaux régionaux et des partenaires des services généraux (GI/TI, communications, DPFRE, etc.), un examen exhaustif de l'organisation et des opérations. On élaborera des options visant à rendre cohérents les modèles de service dans les bureaux régionaux et à l'administration centrale afin de mieux définir les rôles et les responsabilités, et de mieux assurer la cohérence du service aux clients dans tous les points d'accès au service. Elles tiendront compte de l'objectif d'une approche nationale de la gestion de la charge de travail (conformément à la recommandation n° 5).</p> <p>L'évaluation opérationnelle examinera également les options permettant de renforcer la responsabilisation au sein de l'administration centrale, des régions, des</p>	<p>6a) Directeur principal, Registraire des Indiens et gestion intégrée des programmes, Direction générale des Affaires individuelles</p>	<p>6ai) On élaborera une proposition au T4 de 2021-2022</p> <p>6aii) On achèvera l'évaluation opérationnelle au T4 de 2022-2023</p>	<p><b>Partiellement mise en œuvre.</b></p> <p>Le travail d'élaboration de la proposition, qui définira la portée de l'évaluation systématique, est en cours.</p> <p>L'analyse opérationnelle et organisationnelle tiendra compte de l'ensemble des besoins en ressources, mais ciblera plus particulièrement les RH (dotation en personnel). Les ressources humaines de première ligne en personne et celles requises pour appuyer toutes les étapes des services offerts par la DGAI, notamment les processus, le développement des politiques, la formation et les services de soutien comme ceux liés à la GI/TI, seront prises en compte dans l'analyse afin de fournir une évaluation complète des ressources dans leur ensemble nécessaires pour assurer la gamme des services de la DGAI.</p> <p>En ce qui concerne les demandes de renseignements du public, la proposition tiendra compte d'une analyse et d'un rapport déjà en cours sur les performances des centres d'appels.</p> <p>Étant donné la responsabilité partagée pour les offres de services de la DGAI, l'évaluation opérationnelle offrira également des conseils sur les moyens et les mesures permettant d'assurer la cohérence du modèle de service et de l'expérience du service des clients.</p>

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (titre/secteur)	Dates de début et d'achèvement prévues	Mesure de suivi – Contexte/raisonnement
	communautés et des services ministériels, étant donné la responsabilité partagée de ces offres de service et la nécessité d'assurer la cohérence du service aux clients dans le modèle de service.			
7. Rapprocher les services aux clients urbains en élargissant l'accès aux services aux clients dans les zones urbaines. Cela comprend, entre autres, la numérisation de l'accès au service, les activités liées au paiement des annuités découlant de traités en milieux urbains et le renforcement des partenariats avec des sources fiables.	<p><b>Nous sommes d'accord.</b></p> <hr/> <p>Compte tenu de l'importance et de l'augmentation de la population qui constitue la base de la clientèle des offres de services de la DGAI, on a pris, dans le cadre du programme, des mesures pour améliorer l'accès aux personnes vivant en milieu urbain. Par exemple, on a mis au point des outils et des technologies permettant de réaliser des activités de paiement des annuités découlant de traités dans des milieux urbains et élaboré un certain nombre de partenariats avec des sources fiables pour améliorer l'accès à certaines activités d'inscription et de délivrance de cartes dans un certain nombre de milieux urbains.</p>			<p><b>Partiellement mise en œuvre.</b></p> <p>Plus de la moitié des membres des Premières Nations vivent en milieu urbain, et la majorité habite dans 13 grandes villes du Canada. L'importance d'atteindre les personnes vivant en milieu urbain est d'autant plus grande si l'on considère que la majorité des personnes ayant nouvellement droit à l'inscription à la suite du projet de loi S-3 vivent hors réserve.</p> <p>Le Ministère dispose de financements existants, tels que les programmes urbains pour les peuples autochtones. Il en est résulté un vaste réseau de fournisseurs de services dans les zones urbaines qui visent à fournir des programmes et des services aux communautés autochtones de ces zones urbaines en tenant compte de leur culture et de manière appropriée.</p> <p>Il existe des possibilités de travailler en collaboration et de miser sur l'expertise des partenaires au sein du Ministère qui travaillent actuellement avec les peuples des Premières Nations en milieu urbain, y compris les</p>

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (titre/secteur)	Dates de début et d'achèvement prévues	Mesure de suivi – Contexte/raisonnement
	<p>Afin de renforcer la capacité du programme à fournir ses services à la population urbaine, on s'engage à :</p> <p>7a) Mobiliser les secteurs pertinents du Ministère qui financent la population urbaine en vue d'examiner des modèles de services élargis pour les offres de service de la DGAI, en tirant parti des ressources et des réseaux existants. Continuer à élargir le modèle de paiement des annuités découlant de traités en milieux urbains à d'autres contextes et envisager d'élargir les services offerts à chaque activité de ce type.</p> <p>7b) Conformément à la recommandation n° 1, tenir compte de l'élargissement du modèle des ARI ou de l'offre de service correspondante dans un modèle différent hors réserve (par exemple, lors des activités de paiement des annuités découlant de traités en milieux urbains).</p> <p>7c) Numériser le formulaire de paiement des annuités découlant de traités pour permettre la présentation en ligne ou numérique des demandes. Mettre en place une campagne dans les médias sociaux pour sensibiliser la population aux options en ligne et</p>	<p>7a) Directeur des opérations, Direction des Affaires individuelles; Directeur des opérations, Direction générale des Affaires individuelles; Directeur des communications numériques, Direction générale des communications; et autres directeurs</p> <p>7b) Directeur des opérations, Direction des Affaires individuelles; Directeur des opérations, Direction générale des Affaires individuelles; Directeur des communications numériques, Direction générale des communications; et autres directeurs</p> <p>7c) Directeur des opérations, Direction des Affaires individuelles; Directeur des opérations, Direction générale des Affaires individuelles;</p>	<p>7a) Date de mise en œuvre au T4 2021-2022 et date d'achèvement au T3 de 2022-2023</p> <p>7b) Date de mise en œuvre au T3 2022-2023 et date d'achèvement au T4 de 2022-2023</p> <p>7c) Date de mise en œuvre au T1 2022-2023 et date d'achèvement au T3 2022-2023</p>	<p>programmes et les partenariats en matière d'éducation et de développement social.</p> <p>On s'engagera auprès des groupes communautaires urbains et d'autres secteurs du Ministère pour explorer les possibilités de tirer parti des services offerts par la DGAI ou de les élargir. Il s'agit notamment d'explorer les possibilités d'accroître les initiatives axées sur les centres urbains, telles que les partenariats avec des sources fiables.</p> <p>On examinera la possibilité d'augmenter le nombre total d'activités de paiement des annuités découlant de traités en milieux urbains, et aussi d'élargir chaque activité pour inclure des offres de service pertinentes supplémentaires par les fournisseurs de services du Ministère et d'autres ministères du gouvernement fédéral.</p> <p>Le programme a déjà commencé à numériser le formulaire de paiement des annuités découlant de traités afin d'éliminer les obstacles associés aux formulaires papier traditionnels, et a utilisé les médias sociaux pour accroître l'accessibilité et la sensibilisation aux options permettant de toucher à des annuités découlant de traités.</p>

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (titre/secteur)	Dates de début et d'achèvement prévues	Mesure de suivi – Contexte/raisonnement
	<p>aux renseignements sur les activités découlant de traités.</p> <p>7d) Poursuivre l'élargissement de la gamme de services de SAC offerts en kiosque afin de permettre les versements d'annuités découlant de traités et la liquidation des comptes des mineurs.</p>	<p>Directeur des communications numériques, Direction générale des communications; et autres directeurs</p> <p>7d) Directeur des opérations, Direction des Affaires individuelles; Directeur des opérations, Direction générale des Affaires individuelles; Directeur des communications numériques, Direction générale des communications; et autres directeurs</p>	<p>7d) Date de mise en œuvre au T1 2022-2023 et date d'achèvement au T4 2022-2023</p>	

## 1. Introduction

L'objectif général de l'évaluation était d'examiner le Programme des affaires individuelles des Premières Nations et ses sous-programmes, tels qu'ils sont décrits dans le Plan d'évaluation quinquennal de Services aux Autochtones Canada (SAC) et conformément à la *Politique sur les résultats* du Conseil du Trésor (CT) du Canada. L'évaluation a porté sur les sous-programmes suivants, ci-après désignés sous le nom d'**offres de services** : l'inscription et le certificat sécurisé de statut d'Indien, l'argent des Indiens, les successions et les annuités découlant des traités (y compris l'Expérience du paiement des annuités prévues dans les traités).

## 2. Aperçu du Programme des affaires individuelles

### 2.1 Description du programme

Le Programme des affaires individuelles est le principal programme gérant les responsabilités législatives et administratives du gouvernement en ce qui concerne l'inscription, l'appartenance, les cartes de statut d'Indien, les paiements des annuités découlant des traités, les fonds en fiducie et les successions. Les travaux du Programme sont diversifiés et exhaustifs et comprennent, entre autres : l'appui offert au registraire des Indiens; la délivrance des documents d'inscription (p. ex. le certificat sécurisé de statut d'Indien); le versement des paiements d'annuités découlant des traités; l'administration des successions, conformément à la *Loi sur les Indiens*; et l'accès donné aux fonds détenus en fiducie par le Canada au nom des Premières Nations<sup>14</sup>. Dans le cadre de l'évaluation, les offres de services décrites ci-dessous ont été examinées.

#### **Inscription et certificat sécurisé de statut d'Indien (CSSI)**

En vertu de l'article 5 de la *Loi sur les Indiens*, le gouvernement du Canada doit tenir un registre des Indiens, à savoir un registre officiel de toutes les personnes inscrites à titre d'Indien (dans les réserves et hors réserve)<sup>15</sup>. Les personnes ayant le statut d'Indien ont un accès exclusif à un certain nombre de services, de prestations et de programmes.

Dans le cadre de cette offre de services, la Direction générale des affaires individuelles (DGAI) assume principalement les responsabilités suivantes :

- inscrire les membres des Premières Nations admissibles au Registre des Indiens;
- consigner les événements de la vie dans le Registre des Indiens;
- déterminer l'admissibilité à l'inscription en vertu de la *Loi sur les Indiens* et transmettre le Registre des Indiens avec d'autres ministères;
- tenir à jour les listes de bandes contrôlées par le Ministère et donner des conseils sur les questions relatives aux divisions ou aux fusions de bandes;
- délivrer ou remplacer des CSSI, et élaborer des politiques et des directives qui facilitent le processus d'inscription et de délivrance des cartes;
- aborder des questions liées aux protestations, aux litiges et à la correspondance avec les demandeurs et le public.

En vue d'une réforme, la DGAI souhaite mener des consultations sur des questions plus vastes liées à l'inscription des Indiens, à l'appartenance aux bandes, et à la citoyenneté. Elle travaille

---

<sup>14</sup> RCAANC (2017). Profil d'information sur le rendement de la DGAI.

1. <sup>15</sup> Paragraphe 5(1) de la *Loi sur les Indiens*.

également à l'élaboration de réponses ministérielles aux décisions des tribunaux, qui influent sur les dispositions actuelles de la *Loi sur les Indiens* relatives au droit à l'inscription<sup>16</sup>.

### **Fonds des Indiens**

La *Loi sur les Indiens* définit ainsi l'argent des Indiens : « Les sommes d'argent perçues, reçues ou détenues par Sa Majesté à l'usage et au profit des Indiens ou des bandes »<sup>17</sup>. Cet argent appartient à des bandes ou à des membres de bandes et il est détenu en fiducie dans le Trésor par le Canada. La ministre des Services aux Autochtones approuve les demandes de dépenses relatives à l'argent des Indiens présentées par les membres et les bandes en vertu de la *Loi sur les Indiens*. Il existe deux types d'argent des Indiens : à savoir l'argent du capital et l'argent du revenu. Dans le cadre de cette offre de service, la Direction générale des affaires individuelles est principalement responsable de l'administration du processus permettant aux bandes des Premières Nations ou aux membres individuels d'une bande d'accéder à l'argent détenu en fiducie par le Canada. Les fonds en fiducie comprennent la création et la tenue à jour de comptes individuels pour les distributions *per capita* et la gestion des successions (y compris l'argent de règlement)<sup>18</sup>.

### **Successions**

Conformément aux articles 42 à 52 de la *Loi sur les Indiens*, la ministre des Services aux Autochtones est responsable de la gestion des successions d'Indiens. La DGAI appuie les obligations de la ministre par l'intermédiaire de l'autorité réelle en matière de successions et des fonds déléguée aux directeurs généraux régionaux. La ministre a compétence exclusive sur les successions des personnes décédées, ce qui « *a pour but de veiller à ce que la propriété des particuliers des Premières Nations, qui résidaient dans une réserve avant leur décès, soit transmise à leurs héritiers légitimes* »<sup>19</sup>. Elle a également compétence exclusive sur les finances et les biens des Indiens inscrits qui vivent dans une réserve et qui sont déclarés par la province ou le territoire comme un « adulte à charge », en plus d'avoir compétence discrétionnaire sur les biens des mineurs des Premières Nations<sup>20 21</sup>.

Dans le cadre de cette offre de services, la DGAI élabore des politiques et des procédures, elle fournit des directives nationales aux régions ayant des responsabilités en matière de successions, elle offre de l'information et un soutien quant à la gestion et à l'administration des successions au bureau national et dans les régions et elle nomme des administrateurs et des exécuteurs et agit à titre d'administrateur de dernier recours.

### **Annuités découlant des traités et Expérience du paiement des annuités prévues dans les traités (EPAT)**

Le Programme des annuités découlant des traités est responsable de l'administration et du paiement des annuités en fonction des traités signés avec la Couronne. Les membres des bandes signataires de 13 traités, à savoir le traité Robison-Supérieur, le traité Robison-Huron

---

<sup>16</sup> AADNC (2010). Évaluation sommative des contributions aux bandes indiennes pour l'administration de l'inscription. 57 pages.

<sup>17</sup> *Loi sur les Indiens*, paragraphe 2(1), Définitions, définitions.

<sup>18</sup> AADNC (2013). Évaluation de Fonds des Indiens, successions et annuités découlant des traités. 69 pages.

<sup>19</sup> AADNC (2013). Évaluation de Fonds des Indiens, successions et annuités découlant des traités. 69 pages.

<sup>20</sup> *Ibid.*

<sup>21</sup> Les adultes à charge sont des personnes considérées par les lois provinciales et territoriales comme incapables de gérer leurs propres affaires financières et juridiques.

et les traités numérotés (de 1 à 11), reçoivent des annuités<sup>22</sup>. Chaque année, le Ministère organise des séances de paiement des annuités dans environ 350 collectivités urbaines, rurales ou éloignées en Colombie-Britannique, dans les Territoires du Nord-Ouest, en Alberta, en Saskatchewan, au Manitoba et en Ontario.

L'EPAT offre aux employés du Ministère une occasion d'apprentissage unique en les invitant à participer aux séances de paiement tenues partout au pays. En plus d'accroître la sensibilisation à la culture et l'apprentissage culturel des employés, le programme offre un soutien aux régions pendant les mois de paiement des annuités découlant des traités, qui sont achalandés. Le programme EPAT a commencé en 2002, puis a été remanié en 2016-2017 pour devenir le programme EPAT-2.

De concert avec les régions, la DGAI est responsable de la tenue à jour des listes des paiements prévus dans les traités, du paiement des annuités découlant des traités et de l'exécution des programmes EPAT et EPAT-2.

## 2.2 Objectifs du programme et résultats escomptés

La DGAI relevait auparavant de Relations Couronne-Autochtones et des Affaires du Nord Canada (RCAANC), mais a été transférée à SAC en juillet 2019. Au sein de RCAANC, la DGAI était liée à la responsabilité essentielle des droits et de l'autodétermination du Cadre ministériel des résultats de RCAANC. La DGAI fait partie d'un ensemble de programmes qui soutiennent « *les organismes, individus, collectivités et gouvernements autochtones et du Nord, dans le contrôle et la gestion de leurs propres affaires et intérêts en se fondant sur la reconnaissance et l'honneur des droits, le respect, la collaboration et les partenariats* ». Elle contribue aux résultats ministériels suivants : les peuples autochtones et les résidents du Nord déterminent leur développement politique, économique, social et culturel; les peuples autochtones et les résidents du Nord font progresser leurs institutions de gouvernance; les injustices passées sont reconnues et résolues.

Le *résultat final* du Programme des affaires individuelles est le suivant :

**Les peuples, les collectivités et les gouvernements des Premières Nations contrôlent et gèrent leurs propres affaires<sup>23</sup>.**

Le *résultat intermédiaire* est le suivant :

**Les citoyens et les collectivités des Premières Nations exercent leurs droits et leur autodétermination en vue d'une réforme globale des politiques et des lois grâce à une participation et à une collaboration accrues.**

Voici les *résultats immédiats* :

- **Des décisions sur le droit à l'inscription des particuliers conféré par la *Loi sur les Indiens* sont rendues;**
- **Les peuples et les collectivités des Premières Nations gèrent leurs successions et l'argent des Indiens;**

---

<sup>22</sup> AADNC (2013). Évaluation de Fonds des Indiens, successions et annuités découlant des traités. 69 pages.

<sup>23</sup> Il convient de noter que, dans tous les énoncés de résultats, le libellé original du modèle logique du Programme était « *Autochtones* ». Le Programme est exclusivement axé sur les Premières Nations, le libellé a donc été modifié pour refléter cette situation.

- **Les droits individuels de recevoir les annuités découlant des traités sont respectés.**

Conformément à ces résultats, l'objectif général de la DGAI est d'appliquer la loi de façon appropriée, efficace et intègre.

Le modèle logique complet du Programme des affaires individuelles et de ses offres de services est présenté à l'annexe A.

### **2.3 Gestion du programme, partenaires clés et bénéficiaires**

Le Programme des affaires individuelles relève du Secteur des opérations régionales de SAC. Dans les quatre offres de services, les activités sont organisées et menées conjointement par l'administration centrale et les bureaux régionaux, ainsi que par l'entremise des agents de l'inscription des Indiens (All) à l'échelle des bandes. Les rôles et les responsabilités en matière de gestion du programme et ceux des autres intervenants clés et bénéficiaires sont décrits ci-dessous concernant chaque offre de services.

#### **Inscription et certificat sécurisé de statut d'Indien (CSSI)**

L'administration de l'inscription et les activités connexes comportent trois échelons : la DGAI à l'administration centrale, chaque bureau régional et les All locaux et/ou les autres administrateurs de bande au sein des collectivités des Premières Nations. La DGAI à l'administration centrale oriente les programmes concernant l'inscription et l'appartenance aux bandes, y compris la planification stratégique, l'élaboration de politiques et la mise en œuvre des programmes nationaux liés au Registre des Indiens, aux listes de bandes et à l'appartenance. En outre, elle gère la délivrance des CSSI, joue un rôle dans la surveillance et la conformité et s'occupe des cas complexes d'inscription (p. ex. adoptions) et du fonctionnement d'un kiosque de services. Les bureaux régionaux de SAC sont responsables de l'administration et des activités quotidiennes liées à l'inscription, y compris les cas plus simples (p. ex. nouvelles naissances et réception de demandes de CSSI). Les All, qui sont des employés de bandes appuyés par les bureaux régionaux, administrent la liste des membres de la bande (dans certains cas), aident les personnes pendant le processus d'inscription, délivrent des certificats de statut d'Indien (CSI) et reçoivent les demandes de CSSI. Il est important de noter que les CSI sont délivrées uniquement dans les réserves par les All, tandis que les CSSI sont administrées par la DGAI, parfois avec l'aide des All.

Les clients du programme d'inscription sont des personnes qui détiennent déjà le statut d'Indien ou qui en font la demande (qu'elles soient admissibles ou non). Le registraire des Indiens représente également un rôle clé des offres de services; il occupe un poste quasi judiciaire et prend les décisions relatives à l'inscription des Indiens et à l'appartenance à une bande. De plus, il délègue des pouvoirs administratifs aux employés régionaux, responsables d'une grande partie de l'administration quotidienne du programme, ainsi qu'aux All, des employés de bandes qui servent les clients dans les réserves.

#### **Argent des Indiens**

Le Programme de l'argent des Indiens est géré conjointement par la DGAI (administration centrale) et les bureaux régionaux. La DGAI dirige l'élaboration et la mise en œuvre des directives, des politiques et des procédures nationales ainsi que des documents de formation. Elle offre également des services consultatifs et gère le Système de gestion de l'information sur les fiducies et les terres en lien avec l'administration de l'argent des Indiens. La plupart des responsabilités administratives et opérationnelles relatives à l'administration quotidienne de

l'argent des bandes et des fonds en fiducie ont été délégués aux bureaux régionaux. Ces derniers sont chargés d'approuver les demandes de dépenses des fonds de revenu et certaines dépenses des fonds de capital. Les agents régionaux responsables de l'argent des bandes, en consultation avec le Programme de l'argent des Indiens à l'administration centrale, donnent des conseils aux Premières Nations sur divers aspects de l'administration de l'argent.

Les particuliers et les bandes ayant des fonds détenus dans le Trésor sont les principaux bénéficiaires du Programme des fonds des Indiens. Les autres intervenants visés sont les suivants : la Direction générale des terres du Secteur des terres et du développement économique de SAC, qui veille à ce que les fonds soient perçus conformément aux ententes et en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*; Pétrole et gaz des Indiens du Canada, qui aide les Premières Nations à négocier, à distribuer et à gérer les ressources pétrolières et gazières; le dirigeant principal des finances du Ministère, qui est responsable de la comptabilité ministérielle et de l'administration financière; et l'Unité des services juridiques du Ministère, qui donne des conseils sur la façon dont les dépenses influent sur les obligations fiduciaires en ce qui a trait à l'administration de l'argent des Indiens.

### **Successions**

La DGAI à l'administration centrale et les bureaux régionaux gèrent conjointement le Programme d'administration des successions. La DGAI dirige l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et de procédures pour le fonctionnement du programme dans les régions et certaines fonctions administratives. Elle fournit également des services consultatifs, de la formation et de la surveillance, en plus de gérer le Système de rapports sur les successions. En outre, son rôle consiste à « *remplir le rôle quasi judiciaire du ministre en ce qui touche les litiges, les allégations et les différends liés aux successions* ».

Les particuliers membres des Premières Nations, en particulier ceux visés par les définitions juridiques de « personnes décédées » ou de « personnes à charge », sont les principaux clients du Programme d'administration des successions. Les collectivités, les bandes et les conseils tribaux des Premières Nations ont également un rôle à jouer dans les affaires concernant les successions de leurs membres, notamment lorsque des biens fonciers sont en cause. Les autres intervenants comprennent la Direction générale des terres du Secteur des terres et du développement économique de SAC, l'Unité des services juridiques du Ministère et le Bureau du registraire des Indiens. En outre, au Manitoba et dans les Territoires du Nord-Ouest, le Ministère a conclu des protocoles d'entente avec les tuteurs et les curateurs publics provinciaux et territoriaux afin d'offrir des services pour l'administration des successions.

### **Annuités découlant des traités**

Les bureaux régionaux versent les paiements des annuités découlant des traités avec l'aide et l'orientation de la DGAI à l'administration centrale. Bien que la Direction générale élabore les normes et les processus propres à l'administration des annuités découlant des traités et gère le Système de paiement des traités, les bureaux régionaux sont responsables des paiements des annuités en tant que tels et de l'organisation liée à leur distribution.

Les bénéficiaires du Programme des annuités découlant des traités détiennent le statut d'Indien et sont membres d'une Première Nation qui a conclu un traité avec la Couronne (à savoir l'un des traités numérotés ou les traités Robinson-Huron et Robinson-Supérieur). Parmi les autres intervenants pertinents, mentionnons la Gendarmerie royale du Canada, qui joue un rôle symbolique lors des séances de paiement, les bénévoles du Programme de paiement des annuités prévues dans les traités et l'Unité des services juridiques du Ministère.

## **3. Méthodologie d'évaluation**

### **3.1 Portée et enjeux de l'évaluation**

Cette évaluation couvre la période de 2014-2015 à 2018-2019, conformément aux exigences du Conseil du Trésor, et comprend chacune des quatre offres de services gérées par la DGAI. L'objectif était d'obtenir une évaluation neutre et fondée sur des données probantes concernant la pertinence, le rendement (exécution du programme), l'efficacité, les leçons retenues et les pratiques exemplaires pour les activités suivantes : inscription et CSSI, argent des Indiens, successions et annuités découlant des traités. Bien qu'elles ne fassent pas partie de la portée initiale, l'évaluation intègre également des données plus récentes et des mesures prises par SAC pour régler les problèmes liés aux offres de services, notamment dans le contexte du transfert des responsabilités (transfert de services) et de la pandémie de COVID-19. L'évaluation a été menée par une équipe d'évaluation de la Direction de l'évaluation de SAC.

À la demande du Programme des affaires individuelles, l'équipe d'évaluation a accordé une attention particulière aux services offerts aux particuliers. Elle s'est également penchée sur les activités et les secteurs d'activité les plus importants de la DGAI, soit les dépenses et la contribution aux résultats escomptés. Dans cette optique :

- l'évaluation comprenait tous les aspects du travail de la DGAI dans le domaine de l'inscription. Cependant, elle a accordé moins d'importance à la délivrance de CSI, puisque le rôle de la Direction générale dans ce domaine est très limité; les bandes des Premières Nations en sont presque entièrement responsables;
- en ce qui concerne les fonds en fiducie, l'évaluation s'est penchée davantage sur les comptes en fiducie pour les successions de personnes décédées, les adultes à charge et les mineurs, et moins sur ce qui touche les enfants adoptés, les héritiers disparus et les comptes d'attente.

L'évaluation a été réalisée sous l'angle de l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus), de l'incidence sur les enfants et les familles, et de la réconciliation.

L'annexe B du présent rapport énumère les questions et les enjeux particuliers qui ont guidé l'évaluation.

### **3.2 Conception et méthodes**

L'évaluation a été menée par une équipe de la Direction de l'évaluation de SAC. Le rapport sur la méthodologie a été achevé en octobre 2020, et les données primaires ont été recueillies de novembre 2020 à mars 2021.

L'évaluation s'est fondée sur des méthodes mixtes, qui comprenaient les sources de données suivantes : un examen des documents, des documents spécialisés et des articles publiés dans les médias; 52 entrevues auprès d'informateurs clés menées par des représentants de SAC dans les bureaux nationaux et régionaux et auprès d'autres informateurs du gouvernement du Canada à l'extérieur du Programme des affaires individuelles (notamment des centres d'amitié autochtones, des organismes de gestion des terres et de la National Aboriginal Trust Officers Association [NATOA]); 17 discussions de groupe avec les AI, les gestionnaires de terres

autochtones et les participants de l'EPAT-2; un sondage auprès de 256 AII provenant de collectivités de partout au Canada.

À la suite de la phase initiale de collecte de données susmentionnée, l'équipe d'évaluation a également examiné les répercussions de la COVID-19 sur les offres de services au moyen d'entrevues de suivi auprès du personnel de SAC à l'administration centrale et dans les régions.

### **3.3 Limites**

En raison des restrictions de déplacement découlant de la pandémie de COVID-19, la principale limite de l'évaluation était l'incapacité de l'équipe d'évaluation à effectuer des visites sur place dans les régions et les collectivités. Par conséquent, elle a mené des entrevues auprès d'informateurs clés et de groupes de discussion à distance en tirant parti de la technologie des communications. Elle a également distribué le sondage aux AII, qui a reçu une forte réponse de la part de toutes les régions du Canada participant au Programme des affaires individuelles. L'incapacité de réaliser des visites sur place et des entrevues en personne n'était pas idéale; toutefois, le passage nécessaire vers la collecte de données à distance n'a pas eu d'incidence sur les résultats, les recommandations et les conclusions générales de l'évaluation.

### **3.4 Mobilisation des Autochtones**

Les offres de services du Programme des affaires individuelles revêtent une grande importance pour les Premières Nations au Canada. Par conséquent, on a invité l'Assemblée des Premières Nations (APN) à formuler des commentaires, à collaborer et à donner des conseils concernant la portée, les secteurs d'intérêt, les questions d'évaluation et les informateurs appropriés. Le rapport lui a été transmis. Néanmoins, l'équipe d'évaluation a pu tenir plusieurs réunions de groupes de discussion avec les AII et d'autres partenaires autochtones liés aux offres de services du Programme des affaires individuelles, y compris 7 entrevues d'informateurs clés avec des Centres d'amitié, 13 discussions de groupe avec des AII et 1 discussion de groupe avec des gestionnaires de terres autochtones.

### **3.5 Organisation des constatations**

Cette évaluation a considéré le Programme des affaires individuelles comme une entité holistique. Toutefois, elle portait surtout sur le rendement de chacune des quatre offres de services individuelles, car il y a peu de chevauchement, d'un point de vue de la gestion et de l'exploitation, entre elles. Bon nombre des constatations de l'évaluation sont donc propres à l'offre de services plutôt qu'à l'ensemble du programme. Les constatations 1 à 5 peuvent être considérées comme des recoupements entre deux ou plusieurs offres de services, tandis que les autres sont propres aux quatre offres.

## 4. Constatations : Pertinence

### 4.1 Relation fondamentale entre le gouvernement du Canada et les peuples des Premières Nations

***Constatation 1 : Les offres de services du Programme des affaires individuelles rendent opérationnels les aspects fondamentaux de la relation entre le gouvernement du Canada (et la Loi sur les Indiens) et les peuples des Premières Nations.***

La DGAI fournit des services qui sont les obligations législatives et/ou issues de traités du Canada. En vertu de l'article 5 de la *Loi sur les Indiens*, le gouvernement du Canada doit tenir un registre des Indiens, un registre officiel de toutes les personnes inscrites à titre d'Indien (dans les réserves et hors réserve)<sup>24</sup>. La *Loi* définit l'argent des Indiens comme « *les sommes d'argent perçues, reçues ou détenues par Sa Majesté à l'usage et au profit des Indiens ou des bandes*<sup>25</sup> », et les articles 42 à 52 précisent que la ministre des Services aux Autochtones est responsable des successions des Indiens<sup>26</sup>. Les annuités découlant des traités sont symboliquement l'un des rares moyens directs par lesquels la Couronne et les collectivités des Premières Nations peuvent se réunir de façon cérémonieuse pour respecter la tradition, honorer les traités et entretenir une relation. Le Programme des annuités découlant des traités est responsable de l'administration et du paiement des annuités en fonction des traités signés avec la Couronne. Les membres des bandes signataires de 13 traités, à savoir le traité Robinson-Supérieur, le traité Robinson-Huron et les traités numérotés (de 1 à 11), reçoivent des annuités<sup>27</sup>.

Au-delà des obligations législatives et des obligations découlant des traités des offres de services, les informateurs clés ont souligné que l'inscription représentait la « porte d'entrée au Ministère » et la « base de tout ». Un répondant d'un bureau national a déclaré que l'inscription est un « *aspect fondamental de [la relation de SAC] avec les Premières Nations* », et que « *dans une certaine mesure, tous les programmes dépendent de l'inscription* ». Dans le cadre de cette évaluation, cet aspect a souvent été mentionné, tant lors des entrevues avec les informateurs clés que dans le cadre de l'examen des documents. L'accès aux soins de santé, dont a fait mention un répondant de la Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuits, en est un exemple. Dans l'optique du principe de Jordan, le fait de déterminer si les enfants ont le droit d'être inscrits en temps opportun entraîne de graves répercussions sur leur capacité à accéder aux services immédiatement (qu'il s'agisse d'une situation d'urgence ou non)<sup>28</sup>.

---

<sup>24</sup> Paragraphe 5(1) de la *Loi sur les Indiens*.

<sup>25</sup> Paragraphe 2(1) de la *Loi sur les Indiens*.

<sup>26</sup> Articles 42 à 52 de la *Loi sur les Indiens*.

<sup>27</sup> AADNC (2013). Évaluation de Fonds des Indiens, successions et annuités découlant des traités. 69 pages.

<sup>28</sup> Il convient de noter qu'au titre du principe de Jordan et à la suite de la décision rendue en juillet 2020 par le Tribunal canadien des droits de la personne, un enfant des Premières Nations ne se limite pas un enfant ayant le statut d'Indien ou vivant dans une réserve.

(*Société de soutien à l'enfance et à la famille des Premières Nations du Canada et al. c. Procureur général du Canada*, 2020, article 3C. *Société de soutien à l'enfance et à la famille des Premières Nations du Canada et al. c. Procureur général du Canada* [pour le ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien] – Tribunal canadien des droits de la personne [chrt-tcdp.gc.ca])

## 5. Constatations : Efficacité (exécution du programme)

### 5.1 Besoins en matière d'accès des clients en milieu urbain

***Constatation 2 : Les services d'inscription et de paiement des annuités découlant des traités ne sont ni axés sur l'accessibilité ni adaptés aux besoins des clients en milieu urbain.***

Les répondants et les organisations partenaires de SAC ont souligné l'obstacle que représente l'accès à l'inscription, à la délivrance de cartes et aux paiements des annuités découlant des traités dans les régions urbaines. En 2016, 14 % des Indiens inscrits vivaient hors réserve et 45 % de ceux non inscrits vivaient en milieu urbain<sup>29</sup>.

Pour offrir des services d'inscription et de délivrance de cartes dans les zones urbaines, 16 kiosques offrent actuellement des services hors réserve. Malgré tout, les répondants ont souligné que les difficultés d'accès aux services dans les centres urbains demeurent un obstacle à l'accessibilité dans les villes sans kiosque. « *[L']obstacle est la géographie environnementale... nous savons que tout le monde ne peut pas venir à Winnipeg pour obtenir un CSSI [certificat sécurisé de statut d'Indien], alors il faut mettre en place des zones à Island Lake ou à Thompson. Ainsi, les gens peuvent se rapprocher pour entamer les processus* », déclare un répondant de SAC du Manitoba, bien que de nombreuses régions aient évoqué cet obstacle commun. Selon les organisations partenaires, la portée géographique des kiosques n'est tout simplement pas suffisante. La solution de rechange aux kiosques est le numéro de téléphone sans frais (le Centre de contacts de renseignements du public est géré par le DPFRE), mais les répondants jugent qu'il n'offre pas les directives ni les renseignements nécessaires. Les obstacles à la prestation de services en milieu urbain continueront probablement à poser problème, car en vue des modifications apportées à la *Loi sur les Indiens* (y compris le projet de loi S-3<sup>30</sup>), la majorité des Autochtones nouvellement admissibles au statut d'Indien vivent en milieu urbain.

Dans le but de favoriser un meilleur soutien dans les centres urbains, certains répondants de SAC ont suggéré de collaborer avec les centres d'amitié et les conseils tribaux quant aux demandes d'inscription et de carte de statut. Les répondants des centres d'amitié aident souvent les clients à remplir leurs demandes. Ils ont également souligné les difficultés du processus (à la fois en raison de la complexité du processus et du fardeau financier). « *Nous assumons déjà cette tâche. Nous prenons déjà le relais. Nous protégeons les clients de façon à ce que, lorsqu'ils doivent faire ces appels, nous leur fournissons des services qui facilitent les choses. Nous assurerons ensuite un suivi, puisqu'ils [les clients] n'ont peut-être pas la force de le faire* », explique un répondant d'un centre d'amitié. En outre, les répondants des centres d'amitié doivent consulter les clients et les Premières Nations qu'ils servent avant de s'engager à offrir de tels services.

---

<sup>29</sup> Services aux Autochtones Canada. (2020). *Rapport annuel au Parlement 2020*. Ottawa. Sur Internet : <https://www.sac-isc.gc.ca/fra/1602010609492/1602010631711>.

<sup>30</sup> Le projet de loi S-3 a été adopté en 2017 afin de modifier la *Loi sur les Indiens* pour remédier aux iniquités connues fondées sur le sexe en matière d'inscription. D'autres modifications ont été apportées en 2019 pour supprimer la date limite de 1951 afin d'assurer le droit de tous les descendants de femmes qui ont perdu leur statut depuis 1869.

Projet de loi S-3 : Éliminer les iniquités connues fondées sur le sexe en matière d'inscription. (2021). Sur Internet : <https://www.sac-isc.gc.ca/fra/1467214955663/1572460311596>.

En ce qui concerne l'accessibilité en milieu urbain des annuités découlant des traités, les All et les répondants SAC ont fait remarquer que de nombreuses personnes, bien qu'admissibles au paiement des annuités, ne sont pas retournées dans leurs collectivités depuis plusieurs années. Cette situation a entraîné le non-paiement d'un grand nombre de bénéficiaires (soit un montant enregistré de 845 102 \$ en 2019-2020<sup>31</sup>). Même si certaines zones urbaines canadiennes ont tenu des séances de paiement pilotes, de nombreux répondants de SAC ont souligné que d'autres mécanismes doivent être mis en place pour répondre à la demande croissante hors réserve, en particulier dans le contexte d'une modernisation potentielle. Les séances en milieu urbain ont tendance à attirer des jeunes qui ne sont pas certains de leur admissibilité. Elles permettent néanmoins aux clients de déterminer s'ils sont admissibles sans se rendre dans une région éloignée visée par un traité.

Un partenariat proposé entre SAC et Service Canada pourrait permettre d'atteindre plus de membres de la collectivité aux endroits où les bureaux régionaux de SAC ne sont pas facilement accessibles. Par ailleurs, les répondants régionaux de SAC souhaiteraient avoir accès à une plate-forme en ligne sous forme de portail pour les demandes afin de faciliter l'accès des clients aux paiements découlant de traités. Actuellement, les personnes qui ne peuvent pas assister aux séances ont l'option d'envoyer une demande par courrier. Un formulaire à remplir et à transmettre par courriel est également en cours d'élaboration.

## 5.2 Accès à la formation

### ***Constatation 3 : L'accès à une formation axée sur les offres de services varie au sein des régions et des offres de service.***

Les capacités de formation et l'accès aux outils connexes varient selon la région et l'offre de services. Par exemple, une formation spécialisée sur les successions des personnes décédées et les biens des personnes vivantes est offerte, mais il n'existe aucun module concernant les mineurs et les adultes à charge. Le personnel régional de SAC a également signalé ne pas être au courant des modules et des outils de formation sur les successions offerts en français. En réponse au manque de modules disponibles, certaines régions ont entrepris d'élaborer du matériel de formation interne pour mieux soutenir les employés actuels et faciliter l'intégration des nouveaux employés. En outre, quelques All de certaines régions reçoivent de la formation supplémentaire (p. ex. aider les clients à remplir les formulaires de succession), tandis que d'autres ne connaissent pas les renseignements sur les successions à communiquer aux clients, ce qui peut limiter leur capacité à répondre aux demandes d'information de leur collectivité. Lorsqu'il s'agit de donner aux clients des renseignements exacts ou de contester la désinformation des dirigeants de la collectivité, ce manque de formation peut rendre difficile le travail des All, car ils ont un accès limité à la formation concernant les nouvelles lois et les répercussions subséquentes sur les procédures d'inscription (c.-à-d. le projet de *loi S-3*).

De plus, un examen ministériel interne des systèmes d'inscription des Indiens et de déclaration des successions a révélé le manque de formation officielle offert pour les quatre systèmes de données (les deux autres étant le Système de paiement des traités et l'application Web du CSSI). Cet examen a également mis en lumière le fait que le matériel de formation est désuet ou peut ne pas exister pour tous les systèmes. Ces problèmes peuvent nuire particulièrement aux nouveaux employés, qui dépendent grandement de la formation en cours d'emploi pour accomplir leurs tâches et utiliser les différents systèmes de données; par conséquent, certains les utilisent de façon incohérente.

---

<sup>31</sup> Direction générale des affaires individuelles, Données ministérielles internes, 2021.

## 6. Constatations : Efficience

### 6.1 Système de données

***Constatation 4 : L'absence de modernisation des systèmes de données au sein de la Direction générale influe sur la rapidité avec laquelle sont offerts les services d'inscription et de succession. Le Système d'inscription des Indiens (SII) et le Système d'enregistrement des successions nuisent à la prestation rapide de services de qualité aux clients et présentent un risque important pour le Ministère.***

Le SII<sup>32</sup> et le Système d'enregistrement des successions<sup>33</sup> sont désuets et ne répondent pas aux besoins des clients et des utilisateurs finaux. En tant que système hérité, le SII a survécu au-delà de la limite de temps d'une gestion typique du cycle de vie des produits, la dernière mise à niveau technique du système ayant été effectuée en 2013. Les répondants de SAC, tant à l'échelle nationale que régionale, ont constaté que les deux systèmes (le SII et le Système d'enregistrement des successions) manquent d'investissements techniques et en capital. De plus, comme l'a souligné l'évaluation de Fonds des Indiens, successions et annuités découlant des traités<sup>34</sup> de 2013, il est toujours difficile de saisir des données et d'apporter des modifications aux dossiers. Les répondants de SAC ont souligné le risque potentiel de perte de données avec des systèmes obsolètes qui contiennent de grandes quantités de données personnelles. Les systèmes de données actuels demeurent opérationnels et continuent d'être utilisés par le personnel de SAC. Toutefois, à mesure que la DGAI continue d'améliorer et de rehausser son modèle de prestation de services, elle aura besoin de systèmes de données modernes qui correspondent à ses besoins et qui sont conçus en pensant au client.

Un répondant du gouvernement du Canada a soulevé un manque d'investissement pour changer les choses : « *Les améliorations incrémentales ne suffisent pas. Au cours de la prochaine décennie, il est impossible que les choses changent aussi peu que ces 10 dernières années, alors les systèmes ne seront en aucun cas prêts pour le transfert de service. Nous devons changer la façon dont nous investissons dans ce projet.* »

Ces défis liés au système entraînent des conséquences importantes sur les services à la clientèle. « *Les outils de technologie de l'information sont un facteur constant bien ancré dans notre travail. Les choses bougent lentement, ne fonctionnent pas, n'avancent pas; ouvrir ou télécharger les fichiers demande beaucoup de temps. Se connecter exige 15 minutes. Si vous souhaitez obtenir des résultats appropriés, vous devez d'abord fournir aux employés les outils appropriés* », explique un autre répondant de SAC.

Il est essentiel de remédier aux fonctionnalités limitées du SII et du Système d'enregistrement des successions, car la DGAI risque de donner des renseignements inexacts aux Premières Nations et de surveiller le mauvais nombre de successions de personnes vivantes. Une telle situation peut entraîner une mauvaise administration des dossiers de succession et aggraver l'important arriéré des demandes d'inscription. D'un point de vue de gestion de projet,

---

<sup>32</sup> Le SII tient à jour les renseignements sur le profil des Indiens, les événements marquants de la vie et les détails généalogiques familiaux. L'application Web du CSSI permet de gérer les certificats sécurisés qui servent de preuve du statut d'Indien pour recevoir des prestations.

<sup>33</sup> Le Système d'enregistrement des successions sert à la gestion des biens des personnes vivantes et des successions des Premières Nations.

<sup>34</sup> AADNC, « Évaluation de Fonds des Indiens, successions et annuités découlant des traités », rapport final, 2013, pages 1 à 86 (<https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fra/1382702626948/1539692995234>).

l'incapacité de générer des données fiables et l'utilisation incohérente des systèmes dans les bureaux régionaux ont alourdi cet arriéré. Afin de mieux servir les clients, les répondants de SAC (bureaux nationaux et régionaux) doivent pouvoir assurer le suivi des données des systèmes et en rendre compte avec exactitude. Ils doivent également accéder au dossier d'un client pour lui donner une mise à jour exacte de l'état de sa demande. « *Je ne peux aucunement demander de voir le dossier d'une certaine personne [dans le SII].* » Un répondant du bureau national de SAC a proposé un système dans lequel un client ou sa famille peut suivre l'état de la demande comme on le fait avec un paquet expédié. De façon générale, les répondants de SAC ont noté qu'il n'existe aucun moyen de connaître le nombre de demandes reçues par un bureau régional lors d'une période donnée, ce qui rend difficile de suivre de façon appropriée les progrès et la dotation de ressources à temps plein. Ce problème a été souligné à la fois pour le SII et le Système d'enregistrement des successions.

Les systèmes présentent également un risque élevé pour la Direction générale et le Ministère, car ils peuvent constamment tomber en panne. « *À l'heure actuelle, la structure [du SII] ressemble à une tour Jenga : on peut jouer un peu avec, mais pas trop, car elle peut s'effondrer n'importe quand* », décrit avec justesse un répondant de SAC. Un système qui comporte énormément de données personnelles et qui facilite l'accès aux services de SAC représente un risque très élevé. De plus, l'examen interne du SII et du Système d'enregistrement des successions susmentionné appuie cette affirmation : le risque le plus important est lié à la récupérabilité du SII en cas de perte de données.

En fin de compte, les limites du SII et du Système d'enregistrement des successions peuvent influencer sur la capacité de la Couronne à s'acquitter de ses obligations envers les Premières Nations.

## 6.2 Structures organisationnelles

***Constatation 5 : Les structures organisationnelles, les niveaux de dotation et les processus du programme d'inscription sont désuets, incohérents et ne favorisent pas la prestation efficace des services à la clientèle.***

Selon de nombreux répondants, les responsabilités, la portée, les liens hiérarchiques et les structures organisationnelles manquent d'uniformité d'une région à l'autre. Souvent, les employés de classification différente et de niveau différent assument les mêmes tâches, ce qui crée des tensions à l'interne dans certains cas, puisque les membres du personnel du même niveau sont tous responsables de produits livrables similaires, et ce, quelle que soit leur classification. « *C'est vraiment pêle-mêle. J'ai vu certains endroits où un seul PM3 ou un seul CR4 s'occupe de tout, alors qu'à d'autres, un PM1 est le responsable* », mentionne un répondant du bureau national. Ces incohérences dans la dotation entraînent de graves conséquences sur le service à la clientèle et la gestion globale du programme. Les répondants trouvent que certaines régions sont gérées efficacement, tandis que d'autres, moins. Cependant, rien n'indique clairement ce que fait chaque bureau, ce qui fonctionne bien et ce qui peut être appliqué de façon plus générale dans l'ensemble des bureaux.

Les incohérences dans les structures organisationnelles ont entraîné d'importantes répercussions sur les bureaux régionaux. L'arriéré des inscriptions s'explique en partie par la nécessité de former des personnes ailleurs qu'au sein du bureau national pour qu'elles puissent traiter des dossiers complexes (notamment les demandes antérieures à 1985). Les modifications apportées à la *Loi sur les Indiens* (p. ex. le projet de loi S-3 et l'entente ayant trait à la rafle des années 1960) ont exigé que l'offre de services d'inscription et de délivrance de

cartes puisse être adaptée. « *[Ces changements] ont une incidence sur nos activités. Nous devons changer nos politiques, créer de nouveaux outils de travail pour le personnel, former les employés. Les activités sont perturbées par chaque changement* », précise un répondant de SAC. De nombreux membres du personnel de SAC conviennent qu'une gestion de la charge de travail à l'échelle nationale, qui permet aux employés de partout au pays de traiter les dossiers des autres, constitue une bonne stratégie. Cependant, selon un gestionnaire, « *la charge de travail ne sera jamais gérée à l'échelle nationale si elle est à sens unique, c'est-à-dire si nous [l'administration centrale] pouvons assumer leurs tâches [des régions], mais qu'elles [les régions] ne peuvent pas faire de même. Le retard dans les régions n'est pas important; c'est plutôt l'administration centrale qui présente un arriéré de 25 000 dossiers. Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Je ne sais pas pourquoi nous prétendons ne pas avoir besoin d'aide ou assurer la gestion de la charge de travail lorsque personne ne peut assumer ses tâches.* » De nombreux membres du personnel régional de SAC indiquent que les régions doivent pouvoir traiter des dossiers complexes en plus d'avoir accès à la même formation et aux mêmes éléments du SII. Outre la nécessité d'élargir le traitement des dossiers complexes, la formation sur l'inscription destinée aux nouveaux employés est chronophage. « *[Il faut] au moins de six (6) à 12 mois pour comprendre ce en quoi consiste l'inscription. Ce n'est pas pour tout le monde.* » Par conséquent, lorsqu'un afflux important de demandes découle d'un règlement, renforcer la capacité en ressources humaines pour y répondre exige plusieurs mois.

Comme l'a remarqué l'équipe d'évaluation, les répondants de SAC souhaitent décentraliser davantage les tâches, notamment en donnant aux bureaux régionaux une plus grande responsabilité, de même que la possibilité de prendre des décisions de plus en plus complexes et d'accorder aux AI des tâches plus importantes et un meilleur accès au SII.

## **7. Constatations : Inscription et CSSI**

### **7.1 Programme national**

***Constatation 6 : Même si l'inscription est un programme national, l'expérience des clients peut varier considérablement selon l'endroit où ils demandent des services d'inscription et de délivrance de cartes. Ce phénomène découle de structures organisationnelles incohérentes et d'une délégation de tous les dossiers complexes aux bureaux nationaux.***

Les répondants de SAC, tant à l'échelle régionale que nationale, ont mentionné que le degré de respect des normes de services varie entre les bureaux régionaux et nationaux; certains n'ont aucun retard alors que d'autres ont de la difficulté à traiter les demandes. De plus, l'expérience des clients peut varier considérablement selon le bureau auquel ils présentent leur demande. Cette situation pose problème dans le cadre d'un programme national, qui vise à offrir des services aux clients de façon uniforme partout au pays, peu importe le point d'entrée du service. En soulignant ces préoccupations, deux répondants de SAC ont déclaré ce qui suit :

« Un Indien inscrit de Toronto décide de présenter sa demande directement à l'administration centrale. Il se rend à pied au kiosque et dépose la demande d'inscription [de son enfant]. Cette demande est ajoutée à la file d'attente de l'administration centrale, au bas de la pile. Si cette même personne s'était présentée au bureau régional de Toronto, son enfant serait probablement inscrit dans un délai d'une à trois semaines. Toutefois, comme elle croyait qu'il serait plus rapide de venir à Ottawa, le processus pourrait durer de deux à trois ans. Cette personne n'en sait rien. Personne à l'administration centrale n'a pris le temps d'examiner le dossier et de constater qu'il serait préférable de le traiter dans un bureau régional. Il est tout simplement ajouté à la file d'attente »

(membre du personnel de SAC).

« Par exemple, vous pouvez vous présenter au bureau de Amherst en Nouvelle-Écosse, être servi rapidement et repartir avec un numéro. Cependant, si vous vous rendez au bureau de Vancouver avec la même demande, mais repartez sans numéro, vous allez attendre des mois avant d'obtenir le même type de décision. »

(répondant du bureau national de SAC).

On croit également que deux facteurs principaux sont responsables des incohérences dans le délai de traitement. Le premier facteur est tous les dossiers complexes qui sont délégués au bureau national et l'absence d'un système national de gestion de la charge de travail, tel qu'il est décrit dans la constatation 5. Le deuxième est l'écart entre la structure organisationnelle des bureaux régionaux et nationaux. Plus précisément, comme les processus et les niveaux de dotation diffèrent entre les bureaux régionaux et nationaux, la rapidité du traitement des demandes d'inscription est sans aucun doute touchée.

## 7.2 Résultats escomptés

**Constatation 7 : Les services d'inscription et de délivrance de cartes n'atteignent pas les résultats escomptés quant à la rapidité de la prestation de services, ce qui provoque de graves conséquences pour les personnes et les programmes.**

La DGAI a établi une norme de services, soit six mois pour rendre les décisions concernant l'inscription; huit mois pour rendre les décisions concernant l'inscription dans les cas d'adoption; et 16 semaines pour délivrer les CSSI aux demandeurs.

L'équipe d'évaluation n'a pas été en mesure d'obtenir de données récentes concernant la mesure dans laquelle la DGAI respecte ces normes de service à l'échelle nationale ou régionale. Selon les documents du programme de 2018-2019, le bureau national traite seulement 38 % des demandes d'inscription dans le délai prescrit par la norme de service et a accumulé un arriéré de plus de 4 000 dossiers [d'inscription]. À la suite des modifications législatives apportées au projet de loi S-3, l'arriéré des demandes d'inscription s'est aggravé. L'accès régulier à des données fiables concernant le nombre de demandes d'inscription et le délai de traitement, ventilées par région, permettrait à l'équipe responsable de l'inscription de déterminer les facteurs à examiner aux fins d'amélioration.

De plus, le délai pour rendre les décisions peut être imprévisible et varier. « [La] norme de services pour l'inscription n'est qu'un ramassis de mots », affirme un répondant. « Il est inacceptable de devoir écrire une lettre pour indiquer qu'un délai de six mois à deux ans est

*nécessaire pour rendre une décision... Nous devrions être en mesure de prendre une décision sur-le-champ », déclare un autre. D'autres répondants ont également fourni des preuves anecdotiques selon lesquelles certaines décisions d'inscription peuvent prendre des années avant d'être rendues, y compris dans des cas non complexes :*

*« Délai de l'inscription : Quatre ans, c'est absurde. Même si tout a été prouvé et que les frères, les sœurs, les tantes et les oncles sont inscrits, pourquoi faudrait-il quatre ans pour être inscrit? J'ai dû passer par un député pour assurer un suivi. Je n'ai reçu ni appel ni lettre et je suis resté dans l'incertitude pendant trois ans. Ils détenaient déjà tous les renseignements dont ils avaient besoin. Le manque de réponse et le temps d'attente ne sont pas normaux »*

(répondant d'un centre d'amitié).

Les retards ou les problèmes liés à la rapidité des décisions concernant l'inscription ont de graves conséquences sur la vie des gens, puisque le statut sert de porte d'entrée pour accéder à d'autres services et droits de SAC. Dans l'attente d'une décision, ces personnes peuvent faire face à un risque élevé, tant sur le plan physique que financier, parce qu'elles ne reçoivent pas les services et les prestations auxquels elles sont autrement admissibles. En bref, les retards importants dans le traitement des demandes peuvent entraîner de graves répercussions sur les personnes, les familles et les collectivités. Ils peuvent également compromettre la capacité de la Couronne à s'acquitter de ses obligations envers les Premières Nations.

Pour les programmes autres que ceux de la DGAI nécessitant une confirmation du statut d'Indien avant d'offrir des prestations et des services, les retards dans les décisions concernant l'inscription nuisent à l'efficacité et alourdissent la charge de travail. Par exemple, les répondants d'un programme de SAC font de plus en plus de travail supplémentaire pour éviter que les enfants ne subissent de lacune dans leur accès aux services :

*« Certains cas sont assez simples, où les deux parents ont leur statut, alors l'enfant est admissible. Il faut simplement traiter le dossier. S'il est possible de le confirmer, nous ne souhaitons aucune lacune dans l'admissibilité de cet enfant à la couverture de soins de santé. C'est à ce moment que nous attribuons un numéro temporaire. S'agit-il d'un travail supplémentaire pour notre équipe? Oui. S'agit-il d'un travail supplémentaire pour l'équipe responsable des inscriptions? Oui. Les membres des deux équipes doivent appeler et vérifier l'état de la demande, ce qui alourdit leur charge de travail, car ils valident ces renseignements de façon informelle en attendant l'achèvement du processus d'inscription »*

(répondant du programme de SAC).

Dans le cadre du programme de SAC, de plus en plus de clients déposent des plaintes :

*« Il faut des mois, voire des années, avant qu'ils [les clients] terminent le processus d'inscription et confirment s'ils peuvent être inscrits ou non. En fin de compte, ce délai est douloureux. Lorsqu'un client est inscrit et vient nous voir, il nous demande parfois une antidatation. Il nous dit, par exemple : "J'ai envoyé une demande il y a deux ans, ce n'est pas de ma faute si le délai a été aussi long, vous devriez considérer cette période comme une période d'admissibilité". Ce genre de situation est de plus en plus fréquent... Des solutions de rechange sont en place, mais un programme comme le nôtre ne devrait pas être obligé d'examiner des questions d'antidatation presque par souci d'équité afin de dédommager des personnes pour des retards indus dont elles ne sont pas responsables »*

(répondant du programme de SAC).

Enfin, les retards dans le traitement des inscriptions et la délivrance des cartes sont perçus comme une absence de dévouement envers les membres des Premières Nations, un manque de respect et un acte de racisme. Lors du sondage et des discussions de groupe, les All et les médias en ont pris bonne note<sup>35</sup>. Souvent, les répondants comparent le temps d'attente pour l'inscription à celui pour le permis de conduire, la carte d'assurance-maladie ou le passeport : les délais sont communiqués aux clients de façon claire et la demande est traitée rapidement. Selon certaines personnes, les mois ou les années d'attente avant l'obtention d'un CSSI constituent un manque de respect envers les peuples des Premières Nations et leurs besoins. « *Facilitez l'accès des services. Il est ridicule de constater à quel point c'est difficile* », affirme un représentant d'une organisation partenaire.

En ce qui concerne le CSSI, les répondants de SAC ont confirmé que leur norme de service de 16 semaines était respectée. Malgré cela, 75 % des répondants croient que le temps nécessaire pour obtenir un CSSI décourage les gens à présenter une demande. En d'autres termes, la période de 16 semaines est trop longue pour inciter un changement. De nombreux clients ont l'habitude de quitter le bureau d'un All avec un nouveau CSI, car ils ne peuvent pas attendre plusieurs mois avant de recevoir un nouveau CSSI. En outre, 66 % des répondants conviennent que l'incapacité d'assurer un suivi de la délivrance des cartes constitue un obstacle pour les clients qui souhaitent faire la transition vers un CSSI. Voici d'autres défis relevés par les All : la difficulté à trouver des répondants, et un grand nombre de clients qui n'ont pas accès à deux formes d'identification requises pour présenter une demande de CSSI. L'intention de SAC était de permettre aux Premières Nations de faire la transition du CSI vers le CSSI, mais les délais posent problème.

## 8. Constatations : fonds en fiducie

### 8.1 Initiative de liquidation des comptes des mineurs (ILCM)

***Constatation 8 : La Direction générale continue d'éprouver des difficultés à retrouver les clients (particuliers) à qui des sommes d'argent sont dues.***

SAC éprouve toujours des difficultés à retracer les clients qui ont des comptes en fiducie dont ils ignorent peut-être l'existence et ces comptes non réclamés ont augmenté les montants des comptes de l'Initiative de liquidation des comptes des mineurs (ILCM). Le personnel de SAC fait tout son possible pour repérer les personnes qui ont des comptes en fiducie, établis par les Premières Nations, et dont le montant peut être remis lorsqu'une personne atteint l'âge de la majorité dans sa province. Il est possible que ces personnes ne soient même pas au courant de l'existence de ces comptes en fiducie.

Les informateurs clés (bureaux régionaux et nationaux) ont cité diverses raisons pour expliquer le grand nombre de comptes de l'ILCM. Citons pour exemple les difficultés à localiser des clients (environ 5 000 comptes de l'ILCM); le fait que SAC a accès à des renseignements qui ne sont pas à jour ou qui sont erronés ou que le ministère n'a tout simplement pas les coordonnées des clients, et qu'il est également possible que les clients soient des personnes

---

<sup>35</sup> Compton, F. (2021). *First Nations woman petitions to have status cards processed as quickly as passports* | CBC News. Sur Internet : <https://www.cbc.ca/news/indigenous/secure-certificates-of-indian-status-cards-petition-1.6014930> [en anglais seulement] (Consulté le 2 novembre 2021).

itinérantes, en transition, incarcérées ou décédées<sup>36</sup>. Il est important de noter que l'ILCM a en effet facilité la prestation des services en ce qui a trait à l'argent des Indiens. Malgré cela, il existe encore un grand nombre de comptes de l'ILCM. Les répondants des bureaux régionaux de SAC et de la National Aboriginal Trust Officers Association (ou « Association nationale des agents de fiducie autochtones ») ont admis qu'il était difficile de retrouver les clients qui ont été adoptés. Il pourrait être nécessaire de mettre en application une approche concertée et proactive pour les clients qui sont en cours d'adoption ou qui ont été adoptés.

Pour surmonter ces difficultés et diminuer le nombre de comptes actuels de l'ILCM, les bureaux de SAC ont mis en œuvre différentes stratégies, dont la sensibilisation; les envois postaux aux titulaires de comptes; les communications avec les agents de l'inscription des Indiens (AII); la réalisation de recherches ciblées (en passant par les médias sociaux, par exemple). Les membres du personnel de SAC ont aussi souvent profité des occasions que leur donnait le paiement des annuités prévues dans les traités pour informer des personnes qui n'étaient peut-être pas au courant de l'existence de fonds fiduciaires. Les répondants des bureaux nationaux ont indiqué que, récemment, les bureaux régionaux ont commencé à s'assurer que, pour chaque nouveau compte en fiducie qui a été créé, tous les moyens sont pris pour aviser les clients, non seulement de l'existence d'un compte en fiducie leur appartenant, mais également du moment où ils peuvent accéder à leur compte et de la façon dont ils peuvent y accéder. Malgré les progrès réels réalisés en ce qui a trait à la recherche de clients, il y a encore du travail à faire.

## 8.2 Gestion des fonds en fiducie

### ***Constatation 9 : Il existe des mécanismes permettant aux peuples et aux collectivités autochtones de gérer leurs fonds en fiducie.***

Selon l'examen des preuves révélées par les évaluations, y compris l'examen des documents et les entrevues réalisées avec les informateurs clés, divers mécanismes sont utilisés par les collectivités des Premières Nations pour gérer leurs propres fonds en fiducie. En vertu de l'article 69 de la *Loi sur les Indiens*, les Premières Nations contrôlent totalement la façon dont elles gèrent leurs comptes de revenu, et la participation de SAC se limite au traitement des opérations, étant convenu que les fonds seront utilisés au profit des membres d'une bande donnée. Les répondants des bureaux régionaux ont souligné que l'article 69 vise à favoriser une plus grande participation des Premières Nations et à leur donner le contrôle sur la gestion de l'argent des bandes. Les bureaux régionaux ont soulevé des préoccupations relativement au processus des Premières Nations s'appliquant aux transferts, en vertu de l'article 69, processus qui peut être assez laborieux et chronophage pour les collectivités qui poursuivent activement ce processus.

Les Premières Nations qui sont assujetties à l'article 66 ont pu constater une participation accrue de SAC sur le plan administratif. Les bureaux régionaux ont surtout besoin de renseignements supplémentaires de la part des collectivités des Premières Nations, notamment pour acquérir une bonne compréhension de l'utilisation des fonds, pour examiner les documents à l'appui et pour confirmer que les fonds seront utilisés afin de favoriser le mieux-être des membres de leurs collectivités respectives. Les bandes des Premières Nations qui sont régies par la *Loi sur la gestion des terres des Premières Nations* contrôlent totalement

---

<sup>36</sup> SAC (mai 2019). « Initiative de liquidation des comptes des mineurs (ILCM) ». Présentation de la Direction générale des affaires individuelles (DGAII) (en anglais seulement).

leurs comptes de revenu et de capital. Les répondants des bureaux régionaux ont affirmé que les Premières Nations assujetties à la *Loi sur la gestion des terres des Premières Nations* peuvent être considérées comme étant des collectivités où les transferts sont, en quelque sorte, instantanés, puisque les fonds sont transférés aux collectivités et elles peuvent créer leurs propres fiducies, ce qui leur permet également de gérer leurs propres ressources, en temps opportun.

SAC a également déployé des efforts considérables pour s'assurer que le système de gestion des fonds en fiducie prend bien en charge l'outil de gestion des terres, ce qui permet une gestion efficace de ces fonds.

### 8.3 Décaissement des fonds en fiducie

#### ***Constatation 10 : Il y a eu des retards dans la distribution de fonds en fiducie à des particuliers et à des bandes.***

L'argent des Indiens englobe l'argent des membres particuliers et l'argent des bandes. Compte tenu des preuves disponibles révélées à la suite d'évaluations, la mise en œuvre de ces offres de services est systématique et en conformité avec la *Loi sur les Indiens*. Deux constatations importantes ont été faites : (1) des retards dans l'approbation et la distribution de l'argent aux bandes de même qu'aux membres particuliers et (2) difficultés à trouver les clients à qui l'on doit de l'argent (membres particuliers).

Si, lors d'entrevues avec des informateurs clés, de nombreuses régions ont révélé qu'elles suivent des processus et des procédures systématiques pour la distribution des sommes aux clients, l'un des points communs de plusieurs régions est la rapidité avec laquelle elles remettent l'argent aux membres particuliers et des bandes. Bien que de nombreuses raisons justifient les retards pour accéder aux fonds du compte de revenu et du compte de capital, l'évaluation a révélé que les nombreux niveaux d'approbation y contribuent, y compris quand les signatures de ministres sont requises. Ceci peut faire en sorte que les clients ne reçoivent pas les fonds en temps opportun. Bien que, pour les bandes, il soit relativement facile d'avoir accès à l'argent des comptes de revenu et de capital, il y a tout de même des retards attribuables aux procédures. Connaissant les difficultés liées aux délais pour accéder à l'argent des membres particuliers et des bandes, le personnel des bureaux nationaux a mentionné que les organigrammes internes font actuellement l'objet d'une mise à jour afin de simplifier les responsabilités et de « *ramener les responsabilités à des niveaux plus appropriés plutôt que d'avoir à obtenir la signature d'un ministre* ».

En ce qui concerne l'argent des membres particuliers, les informateurs clés des bureaux régionaux ont affirmé que « *le processus de distribution des fonds (individuels) peut être fastidieux et nécessite une planification rigoureuse, surtout lorsque les gens sont vulnérables* ». Par exemple, pour illustrer les défis que pose le processus de déblocage des fonds, un bureau régional a fait état de l'expérience d'un client souhaitant accéder à ses fonds afin de se procurer un manteau : « *[...] un client a un urgent besoin d'un manteau, vous devez effectuer toutes sortes de démarches pour trouver un nouveau manteau [...] plus laborieux que si nous avions un compte bancaire dans une collectivité et nous pourrions assurer un décaissement plus rapide à partir d'un compte bancaire* ». Certains bureaux régionaux ont souligné que la pandémie de COVID-19 leur a donné l'occasion de prendre des mesures face à ces retards et d'élaborer des systèmes souples, notamment en travaillant en collaboration étroite avec les équipes dans les salles de courrier, de sorte que les clients puissent recevoir les paiements,

traités en temps réel, dans le but de diminuer les retards pour les clients en attente d'un chèque envoyé par la poste pour payer leur loyer et les frais des services publics.

## **9. Constatations : successions**

### **9.1 Accès et participation (clients vivant dans les réserves)**

***Constatation 11 : Il existe divers obstacles qui empêchent les clients des réserves d'accéder et de participer au processus de succession et aux services qui en découlent, notamment l'accès aux informations relatives aux successions, l'accès aux représentants des bureaux régionaux et les désavantages technologiques.***

Les informateurs clés, y compris les All et le personnel de SAC des bureaux régionaux et nationaux, ont signalé l'existence d'un éventail d'obstacles à l'accès et à la participation aux services successoraux. Les multiples sources de données de l'évaluation permettent de relever deux obstacles importants auxquels sont confrontés les clients qui vivent dans les réserves : l'accès à l'information pour communiquer avec le bon représentant d'un bureau régional et les difficultés liées au monde numérique.

Les All ont observé que la navigation et l'accès, en temps opportun, à l'information sur les services successoraux dans les réserves sont souvent difficiles et sont une source de frustration pour les clients. Il faut parfois des semaines pour que les clients trouvent les coordonnées d'un bureau régional et entrent en contact avec un agent des successions qui répondra à leurs questions d'ordre juridique ou qui les aidera à remplir les formulaires appropriés. Pendant ce temps, les successions ne se règlent pas et les familles en deuil ne savent pas exactement comment procéder.

Les difficultés liées au numérique sont d'autres problèmes auxquels sont confrontés les clients qui vivent dans les réserves (c.-à-d. bande passante, accès à Internet, des clients n'ont peut-être pas d'adresse courriel, etc.), qui peuvent avoir une incidence majeure sur leur capacité d'avoir accès à l'offre de services et de participer à ceux-ci. Si les répondants des bureaux régionaux de SAC ont affirmé que des efforts considérables ont été déployés pour veiller à ce que les documents concernant les successions soient accessibles aux clients, il est toujours difficile pour eux de remplir adéquatement les documents, d'où le fait que les clients doivent demander de l'aide supplémentaire aux agents des successions des bureaux régionaux afin de remplir les documents de façon adéquate. Les répondants aux entrevues réalisées auprès des informateurs clés (bureaux régionaux et nationaux) ont recommandé, vu la lourdeur juridique de l'offre de services, de traduire les documents en langues autochtones locales, le cas échéant, afin que ces documents soient plus accessibles.

### **9.2 Capacité des ressources humaines (arriéré des dossiers de succession)**

***Constatation 12 : La capacité des ressources humaines ne reflète pas les besoins des équipes régionales et n'est pas proportionnelle à la quantité de dossiers de succession ouverts, ce qui entraîne d'importants retards dans les dossiers de succession.***

Le Programme d'administration des successions ne dispose pas d'une approche normalisée en matière de capacité des ressources humaines (RH) dans les bureaux régionaux. Grâce aux entrevues réalisées avec les informateurs clés, l'évaluation a permis de constater de grandes

différences entre les capacités des ressources humaines des bureaux régionaux, les structures organisationnelles ainsi que les rôles et les responsabilités des agents des successions de l'ensemble des régions. Le personnel des bureaux nationaux a également reconnu que l'ensemble des régions a grand besoin de structures de RH normalisées, compte tenu du fait que certaines régions pourraient avoir besoin de plus de personnel en raison de la taille de leur population.

Presque toutes les régions ont actuellement un arriéré qui n'est pas proportionnel à la capacité actuelle du personnel ni à la taille de la population des Premières Nations. Cela signifie que, souvent, les successions ne sont pas traitées en temps opportun. Par exemple, le Québec a révélé qu'il compte cinq équivalents temps plein (ETP) pour traiter un arriéré de 800 dossiers ouverts. Le Manitoba, avec seulement trois ETP, doit traiter un arriéré de 10 000 dossiers. Ces trois employés sont responsables des 600 dossiers qui sont présentés chaque année, mais ils ont la capacité de traiter seulement 400 dossiers. Compte tenu du soutien actuel en dotation des trois agents des successions, il sera difficile pour le Manitoba de réduire considérablement l'arriéré sans investir davantage dans les ressources humaines.

Seule la Colombie-Britannique dispose d'une unité d'agents des successions qui est dédiée uniquement aux activités liées aux successions. Leur situation est différente de tous les autres bureaux régionaux. Dans de nombreuses régions où travaillent des agents généralistes – contrairement aux agents spécialistes – leur rôle et leurs bureaux doivent très souvent s'ajuster aux demandes d'offres de services (augmentation des demandes d'inscription en raison de S-3, par exemple).

En traitant l'arriéré des bureaux régionaux et en allégeant partiellement le fardeau de la charge de travail, certaines régions ont mis en application d'autres approches pour fermer des dossiers non complexes. Par exemple, en 2018, un bureau régional a mis en œuvre un projet pilote dans le but de fermer les dossiers de succession et de réduire son arriéré en embauchant du personnel temporaire supplémentaire pour lui venir en aide. Le recours à d'autres mesures de dotation pourrait améliorer les services de tous les bureaux régionaux.

### **9.3 Biens des personnes vivantes**

***Constatation 13 : Il est nécessaire de prioriser une dotation adéquate aux fins de traitement des successions des personnes vivantes, de clarifier les rôles et les responsabilités et de mettre à jour le matériel de formation. Il faut également améliorer les communications avec les tuteurs et les fiduciaires des provinces pour mieux vérifier les compétences.***

Dans le cadre des offres de services relatifs aux successions, il est généralement admis que les successions de personnes vivantes sont une priorité élevée, car ces successions permettent de soutenir des personnes qui sont vulnérables et à risque. Malgré cela, dans la plupart des régions, des membres du personnel de SAC et des partenaires externes sont préoccupés par la gestion globale de cette offre de services.

Certains bureaux régionaux de SAC ont indiqué que le processus de collaboration avec les tuteurs et curateurs territoriaux et publics, concernant la confirmation de la compétence ministérielle sur les adultes à charge, peut être un processus qui prend du temps. Par conséquent, tout retard dans la prise de décision juridictionnelle peut potentiellement avoir des conséquences très néfastes sur la vie des adultes dépendants et de leurs familles. Pour aider à

résoudre les problèmes de rapidité, il peut être avantageux pour la Direction générale de travailler à l'élaboration d'une approche systématique avec ses homologues territoriaux et provinciaux dans le but d'améliorer la communication entre les parties et d'aider à confirmer la compétence ministérielle en temps opportun.

En outre, l'amélioration des efforts de renforcement des capacités parmi les agents immobiliers peut également aider à résoudre l'arriéré des successions. En ce qui concerne le matériel de formation destiné au personnel de SAC, la majorité des informateurs membres du personnel des bureaux régionaux de SAC ont indiqué que le manuel de formation de même que les documents qui présentent les lignes directrices sur les successions des personnes vivantes sont désuets, manquent de clarté et leur qualité laisse à désirer, et ont mentionné qu'ils ne savaient pas s'il existait un manuel entièrement traduit en français. Ils ont également exprimé des préoccupations quant au fait que les employés ne reçoivent pas une formation appropriée et qu'ils ne sont pas prêts à assumer leurs fonctions. Ce point est important compte tenu des dossiers difficiles et souvent complexes que les administrateurs de SAC doivent traiter.

#### **9.4 Successions de personnes décédées**

***Constatation 14 : L'augmentation de la capacité des collectivités des Premières Nations à fournir des services de première ligne contribuera au transfert efficace des biens aux héritiers et aux bénéficiaires légitimes des défunts admissibles.***

On a reconnu la nécessité d'accroître la capacité des collectivités des Premières Nations à rehausser le niveau de connaissances et de sensibilisation en ce qui a trait aux successions de personnes décédées, compte tenu du fait que le Ministère préfère qu'un membre de la famille ou une personne désignée par le défunt (c.-à-d. par testament) s'occupe de la gestion d'une succession, vu qu'il s'agit là d'une question privée et intime.<sup>37</sup>

L'absence de testament légal d'un défunt membre inscrit d'une Première Nation est un facteur qui a une incidence sur la capacité à transférer efficacement des biens aux héritiers légitimes et aux bénéficiaires des défunts admissibles. Si le soutien actif pour la rédaction de testaments ne fait pas partie des responsabilités du Ministère, l'absence de testament est un facteur contribuant à l'augmentation des successions dont le Ministère est actuellement responsable et/ou le Ministère ignore qu'il en est responsable.

Il existe également des préoccupations, du côté des clients, relativement aux communications concernant les successions de défunts : les communications contribuent également à l'inefficacité du transfert des biens aux héritiers légitimes et aux bénéficiaires des défunts admissibles. Un répondant, qui travaille pour un organisme de gestion des terres des Premières Nations, souligne les difficultés liées aux communications, affirmant que « *l'un des problèmes est que l'information n'est pas accessible lorsque vous perdez un membre de votre famille [...] il n'est pas facile d'accéder à l'information. Votre deuil est plus difficile en raison du fait qu'il est difficile de savoir quel est le soutien offert. Beaucoup de familles recherchent, entre autres, des biens dans la maison. Il n'y a pas de transparence. Il y a un manque de communication* ».

---

<sup>37</sup> Il est important de noter qu'une fois qu'un membre de la famille ou une personne choisie par le défunt est nommé pour administrer la succession du défunt, il n'incombe pas à SAC de s'assurer que l'administrateur connaît le processus de succession.

## 10. Constatations : annuités découlant des traités

### 10.1 Modernisation du paiement des annuités prévues dans les traités

***Constatation 15 : La possible modernisation des paiements des annuités est susceptible de poser d'importants défis en ce qui a trait aux droits légaux et aux changements dans la façon dont les paiements sont gérés.***

Les paiements actuels des annuités prévues dans un traité s'élèvent à quatre ou cinq dollars par année. En 2019, un peu plus de 601 000 bénéficiaires admissibles avaient droit à près de trois millions de dollars en annuités<sup>38</sup>. Cependant, au cours de l'exercice financier 2019-2020, un montant de 845 102 \$ d'annuités potentielles n'a pas été perçu par les bénéficiaires<sup>39</sup>. Compte tenu du montant actuel de paiement, de nombreux bénéficiaires ne retournent pas dans leur collectivité d'origine pour percevoir les paiements dus. On estime que, grâce à la modernisation possible des fonds des annuités, le montant annuel à verser sera plus élevé, ce qui se traduira par une plus forte demande pour percevoir les paiements prévus aux traités, surtout de la part des clients qui vivent dans les collectivités urbaines. Cette demande accrue apportera son lot de défis qui ont été cernés par les répondants de SAC, tant à l'échelle régionale qu'à l'échelle nationale.

La possible modernisation soulève trois principaux sujets de préoccupation. Le premier concerne le paiement concret de sommes aussi importantes, ce qui pourrait représenter un risque pour les employés de SAC. Une personne interrogée dans un bureau régional de SAC fait remarquer qu'« *aucun autre ministère au monde n'enverrait un fonctionnaire se promener avec une mallette de 50 000 \$ en espèces; nous annoncerions à tout le monde que nous avons 50 000 \$ en espèces sur nous pour payer le montant et nous penserions que : a) c'est normal; et b) c'est sécuritaire* »<sup>40</sup>. Le deuxième sujet de préoccupation est que les personnes qui n'ont pas perçu d'annuités auparavant et qui en comprendraient alors les avantages sont plus susceptibles d'être des clients qui vivent dans des villes ou hors réserve, pour qui il est peut-être plus difficile d'accéder aux annuités. Le troisième sujet de préoccupation – et probablement aussi le plus complexe – est la détermination de la personne qui a légalement droit aux annuités. Il s'agit là d'un problème majeur puisque, dans certains cas, les listes de membres des collectivités ne sont pas uniformes, alors que certaines d'entre elles sont contrôlées par le gouvernement du Canada ou par une bande. Relier le signataire du traité au descendant qui y a droit est une question qui risque d'être de plus en plus urgente dans le cadre de la modernisation.

---

<sup>38</sup> Direction générale des affaires individuelles (DGAI), données internes du Ministère, 2021.

<sup>39</sup> *Ibid.*

<sup>40</sup> Il convient de noter que la DGAI aborde la question de la sécurité physique dans le cadre du projet de remplacement du Système des paiements de traités, qui porte plus particulièrement sur les paiements électroniques. Ceci vise également à régler les questions concernant la distribution et l'accès, puisque ce projet peut englober des options de paiements automatiques récurrents.

## 10.2 Expérience du paiement des annuités prévues dans les traités

***Constatation 16 : Le programme Expérience du paiement des annuités prévues dans les traités a permis d'améliorer les compétences culturelles de même que les connaissances de l'histoire de la culture des Autochtones et des enjeux qui les touchent, au nom du personnel de SAC, mais une formation supplémentaire préalable au déploiement serait profitable.***

La phase 2 du programme Expérience du paiement des annuités prévues dans les traités (EPAT-2) a permis au personnel de participer non seulement à l'aspect cérémoniel de l'offre de services, mais aussi de se rendre dans les collectivités et d'interagir avec les membres locaux d'une manière qui leur a permis d'en apprendre plus sur les Autochtones. Le programme Expérience du paiement des annuités prévues dans les traités a eu pour effets positifs d'améliorer les compétences culturelles du personnel du gouvernement du Canada et de mieux faire connaître les cultures autochtones. Ce point a été souligné à l'unanimité dans les groupes de discussion comprenant des participants à l'EPAT-2. Cependant, la plupart ont également répondu que même s'ils avaient suivi une formation adéquate sur l'importance historique et culturelle des paiements des annuités, il aurait été pertinent, d'un point de vue pratique, d'avoir des renseignements supplémentaires sur ce à quoi on peut s'attendre et quoi apporter lors des visites dans les collectivités et sur l'opérationnalisation des paiements.

Certains participants de l'EPAT-2 ont dit : « *J'avais à l'aveuglette* »; « *j'ai trouvé que la formation ne traitait pas assez de la logistique, je me dirigeais vers le nord, mais je ne savais pas exactement ce que je devais faire, ce que je devais apporter par rapport à ce qui était offert par la région* »; « *je ne sais pas comment nous pourrions être mieux préparés, mais personnellement, je pense que la formation devrait être plus concrète ou qu'il faudrait présenter des exemples de ce que nous allons faire* ».

## 11. Transfert de service

### 11.1 Obligations légales et découlant des traités

***Constatation 17 : La Couronne a des obligations législatives et/ou découlant des traités envers les Premières Nations, ce qui complique davantage le futur transfert des services.***

Comme les répondants de SAC et des Premières Nations l'ont fait remarquer, tout transfert des services du Programme des affaires individuelles aux collectivités des Premières Nations est fondamentalement compliqué par le fait que ces services sont dus par obligation légale, en vertu de la *Loi sur les Indiens*, ce qui suppose que le Ministère doit rendre des comptes. En vertu de la *Loi sur les Indiens*, la Couronne a des obligations législatives et/ou découlant des traités envers les membres des Premières Nations, comme il a été mentionné précédemment dans la section sur la pertinence de la présente évaluation.

En vertu de l'article 5 de la *Loi sur les Indiens*, le gouvernement du Canada doit tenir le Registre des Indiens, un registre officiel de toutes les personnes inscrites et ayant le statut d'Indien (dans les réserves et hors réserve)<sup>41</sup>. Pour ce qui est de l'offre de services relatifs aux successions, le Ministère a compétence exclusive en matière de successions des défunts, afin de « *veiller à ce*

---

<sup>41</sup> Paragraphe 5(1) concernant le Registre des Indiens, dans la *Loi sur les Indiens*.

*que la propriété des particuliers des Premières Nations, qui résidaient dans une réserve avant leur décès, soit transmise à leurs héritiers légitimes »<sup>42</sup>.*

Les paiements des annuités prévues dans les traités sont des aspects importants des relations entre le gouvernement du Canada et les Premières Nations, et les répondants de SAC, tant dans les bureaux régionaux que dans les bureaux nationaux, ont souligné que le transfert des services irait à l'encontre des échanges entre la Couronne et les bénéficiaires des traités. Les informateurs clés susmentionnés craignent que tout transfert de l'administration à la bande ne fasse qu'exacerber les désaccords relativement au fait qu'une personne est membre ou non d'une Première Nation. Les personnes non reconnues par la bande risqueraient également de ne pas recevoir d'annuités ou le Canada pourrait être tenu responsable d'une violation à ses obligations découlant des traités.

De plus, SAC et des partenaires se sont dits particulièrement inquiets que le transfert de ces services cause des problèmes de confidentialité si des bandes indiennes ou d'autres fournisseurs de services en venaient à posséder des renseignements personnels de nature délicate qui, contrairement au gouvernement du Canada, ne sont pas assujettis aux lois relatives à la protection de la vie privée.

Il existe également un certain nombre d'instruments législatifs qui décrivent le rôle du gouvernement fédéral et du Ministère en ce qui touche l'argent des bandes. En conséquence, *comme les droits de propriété sur les terres situées dans les réserves appartiennent à la Couronne, toutes les sommes tirées des activités en cours sur ces terres doivent lui être versées.*<sup>43</sup>

## **11.2 Des avenues pour le futur transfert des services**

***Constatation 18 : La Direction générale des affaires individuelles et le Ministère peuvent travailler sur le futur transfert des services, en donnant aux agents de l'inscription des Indiens (All) un accès accru pour faciliter l'inscription du statut d'Indien ainsi qu'un accès au certificat sécurisé de statut d'Indien et aux offres de services successoraux.***

L'élargissement du rôle de l'All offre une occasion unique pour le transfert des services. Les All représentent actuellement, au sein des collectivités, le point d'accès aux cartes de certificat de statut d'Indien (CSI) et apportent leur aide en ce qui a trait aux demandes d'inscription et aux demandes de cartes de certificat sécurisé de statut d'Indien (CSSI). Les All possèdent des connaissances de base uniques et déjà acquises pour le transfert des services, puisqu'ils assurent en ce moment la prestation de services dans les collectivités. Dans le cadre du sondage en ligne et des discussions de groupe, les All ont mis en lumière les façons dont les services d'inscription et de délivrance de cartes pourraient leur être transférés, notamment ce qui suit :

- ils souhaitent avoir un accès accru au Système d'inscription des Indiens (SII) et être en mesure de gérer, dans les réserves, les CSSI;

---

<sup>42</sup> Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) (2013). « Évaluation de Fonds des Indiens, successions et annuités découlant des traités », rapport final, 100 pages.

<sup>43</sup> AADNC, « Évaluation de Fonds des Indiens, successions et annuités découlant des traités », rapport final, 2013, pages 1 à 86 (<https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fra/1382702626948/1539692995234>).

- de nombreux All ont affirmé qu'ils souhaiteraient pouvoir être en mesure d'apporter des modifications dans le SII, dont celles liées au mariage ou au divorce de personnes, par exemple;
- le sondage a également révélé que 64 % des répondants souhaiteraient que leur rôle soit élargi afin de traiter, en totalité, les demandes d'inscription;
- de nombreux All étaient d'avis qu'ils sont capables d'enregistrer les naissances et les décès des membres de leur collectivité, l'un d'eux rappelant qu'il connaît les membres de sa collectivité;
- les All demandent également l'autorisation de certifier les documents, comme les versions complètes des certificats de naissance, afin de ne plus devoir envoyer les documents d'origine à un bureau de SAC, ce qui diminuerait les risques de perte de ces documents importants;
- les All ont également exprimé le souhait que les réseaux d'All des bureaux régionaux soient en mesure d'échanger sur des pratiques exemplaires et de poser des questions au sein du groupe élargi formé par ces agents.

Outre la possibilité de soutenir la prestation des services d'inscription et de délivrance des cartes, il serait opportun d'envisager l'embauche d'autres All pour la prestation de services successoraux et pour offrir un meilleur soutien, au sein même des collectivités, aux clients qui vivent dans les réserves. Ceci permettrait d'améliorer l'accès des clients à l'information et d'offrir un meilleur soutien de première ligne auprès des collectivités. Mettre l'accent sur l'amélioration des capacités des collectivités locales (c.-à-d. les All), tant sur le plan des ressources humaines que sur le plan des systèmes, serait la voie à privilégier pour le transfert des responsabilités.

L'élargissement du rôle des All dans les réserves pour enregistrer des demandes non complexes, certifier des documents et offrir possiblement un soutien en ce qui a trait aux successions permettrait d'améliorer davantage la capacité des collectivités des Premières Nations à fournir plus de services dans les réserves, directement auprès des clients<sup>44</sup>. Par conséquent, l'élargissement du rôle des All correspond à une prochaine étape claire dans le transfert des services d'inscription et de délivrance de cartes. Il est cependant important de noter que certaines fonctions ne sont pas administratives et ne peuvent pas être entièrement déléguées aux All, comme c'est le cas pour la capacité du registraire à prendre des décisions à sa discrétion.

### 11.3 Partenariats avec des sources fiables

***Constatation 19 : Les partenariats avec des sources fiables auprès d'organisations autochtones régionales sont un moyen de favoriser le renforcement des capacités des collectivités et le transfert des services.***

Les partenariats avec des sources fiables<sup>45</sup> permettent à des partenaires, des organisations autochtones régionales par exemple, d'offrir surtout en milieu urbain un ensemble de services

<sup>44</sup> Au moment de la rédaction de la présente évaluation, la DGAI analyse l'ensemble des offres de services afin de déterminer l'état de préparation du futur transfert des services. En 2020-2021, la Direction générale s'est efforcée de renforcer les capacités des All pour soutenir les activités liées au transfert des responsabilités (formation, accès accru au Système d'inscription des Indiens, etc.).

<sup>45</sup> Une source fiable est un particulier, un organisme ou un ministère fédéral ou provincial qui a été désigné par la Direction générale des affaires individuelles pour accompagner les clients qui souhaitent

en ce qui a trait à l'inscription et au certificat sécurisé de statut d'Indien<sup>46</sup>. Ce changement dans les politiques permettra aux AI de devenir des sources fiables dans leurs collectivités respectives et, en dernier lieu, d'offrir un meilleur service aux clients dans les réserves. Au fur et à mesure que d'autres partenariats seront établis, ils pourront également être perçus comme étant une voie pour le transfert des responsabilités et l'autodétermination.

## **12. Constatations : résumé des pratiques exemplaires**

### **12.1 Inscription : partenariat avec Service correctionnel du Canada**

En juin 2019, les sous-ministres ont signé un protocole d'entente au nom de Services aux Autochtones Canada et de Service correctionnel Canada (SCC) pour l'élaboration d'une stratégie nationale visant à faciliter la réception des CSSI par le personnel de SCC. Ce partenariat a pour principal objectif de faire en sorte que les membres des Premières Nations sous garde fédérale reçoivent leur CSSI avant leur libération. Un répondant de SAC a expliqué que l'un des principaux facteurs à prendre en considération pour la réincarcération est le fait de ne pas avoir de pièce d'identité appropriée.<sup>47</sup> En date du 26 juillet 2021, 40 établissements de la région des Prairies (Alberta, Manitoba, Saskatchewan et Territoires du Nord-Ouest) avaient soumis des demandes de CSSI provenant d'établissements correctionnels. L'objectif est que plus de 100 établissements présentent de telles demandes une fois que le programme sera national.

Les répondants de SAC ont mentionné que la réussite du projet était jusqu'à maintenant attribuable à l'appui de la haute direction et à un processus conçu pour tirer parti des renseignements auxquels SCC avait déjà accès. Le processus a été simplifié davantage afin d'utiliser la photo d'identification du détenu de SCC pour la demande d'inscription. Un répondant a déclaré : « *Donc, en réalité, nous ne parlons plus que d'un formulaire maintenant* ». La demande est transmise par voie électronique, ce qui permet de diminuer les frais d'envoi et les délais de réception du courrier, ce qui serait important pour les détenus; dans l'établissement, un agent de liaison est formé pour être une source fiable, éliminant le besoin d'un garant. Les répondants de SAC ont fait observer que ce processus simplifié a connu beaucoup de succès et pourrait être mis en application dans des établissements autres que ceux de SCC.

### **12.2 Inscription : modèle de l'Alberta**

La région de l'Alberta a adopté une approche unique qui s'applique aux tâches et à la formation des AI. Les répondants des bureaux régionaux ont souligné que leur équipe exerce des pressions pour que les AI aient plus de pouvoirs. En Alberta, ces agents se sont vus accorder l'accès au SII selon une approche graduelle : les agents en poste ont d'abord un accès en

---

avoir accès aux programmes et services offerts par la Direction générale. Des partenariats avec des sources fiables ont été approuvés par le Ministère en 2019.

<sup>46</sup> Au moment de la rédaction de la présente évaluation, la DGAI analyse l'ensemble des offres de services afin de déterminer l'état de préparation du futur transfert des services. En 2020-2021, la Direction générale a approuvé ses deux premiers partenariats de sources fiables. Ces travaux sont financés selon les propositions.

<sup>47</sup> Il convient de noter que les membres des Premières Nations, en tant que groupe, sont surreprésentés dans le système correctionnel par rapport aux populations non autochtones.

mode lecture<sup>48</sup> pendant six mois et, lorsqu'ils connaissent un peu mieux le SII, ils se voient octroyer un accès en mode écriture<sup>49</sup> six mois plus tard. Lorsqu'ils ont droit à un accès en mode écriture, les All reçoivent une formation sur l'accès en mode écriture, et le bureau régional de l'Alberta effectue le suivi et la surveillance continue des demandes que font les All au moyen du SII, et vérifie également la conformité de ces demandes.

Avant la pandémie de COVID-19, la région de l'Alberta a mis en œuvre un programme de jumelage pour les nouveaux All. Dans le cadre de ce programme, ces agents sont jumelés à des membres du personnel du bureau régional, dans les bureaux de SAC, pour se familiariser avec les politiques et les procédures. Ce programme a été conçu pour acquérir des compétences et se servir des outils dont les All ont besoin lorsqu'ils retournent travailler dans le bureau des bandes des Premières Nations. Pendant la pandémie de COVID-19, la région s'est adaptée pour que cet apprentissage individuel se poursuive à distance. La durée de la formation à distance est de un à deux mois, et les rencontres individuelles de mentorat de l'All concernant les activités quotidiennes ont lieu quand ils sont dans un bureau régional. Après une période de trois semaines, le membre du personnel du bureau régional est en mesure de poursuivre ses activités en région, tout en répondant aux questions des All, à distance. Ce faisant, les frais de déplacement ont diminué et de solides relations se sont établies entre le personnel du bureau régional et les All.

La région a également réalisé un projet pilote dans le cadre duquel les All étaient considérés comme étant des agents réceptionnaires, comme s'ils travaillaient au Ministère. Ce projet a permis de réunir et de valider les documents à l'appui.

### **12.3 Successions : formulaires et code de couleurs**

Le bureau régional de l'Atlantique a mis en œuvre une pratique novatrice : les formulaires légaux de succession sont imprimés sur des feuilles de différentes couleurs, à l'intention des clients. Pour aider les personnes à bien remplir les formulaires requis, quelques feuilles d'instructions accompagnent ce système de code de couleurs. Le bureau a indiqué qu'il a pu constater que ce système de code de couleurs est vraiment avantageux pour plus d'une raison : le système de code de couleurs améliore l'accessibilité et atténue les obstacles pour que les clients remplissent les « bons » formulaires; les feuilles d'instructions expliquent plus en détail quels sont les renseignements requis et fournissent des exemples des types de renseignements demandés dans chaque champ; et, en dernier lieu, le système de code de couleurs permet au client de mieux comprendre le processus de gestion des successions.

Cette pratique novatrice a également été profitable pour les All à titre de premier point de contact des membres de la famille qui signalent le décès d'un Indien inscrit. Le traitement par code de couleurs a également permis aux All de mieux aider les clients à remplir les bons formulaires légaux. Dans l'ensemble, la mise en œuvre de cette procédure a permis de simplifier le processus de gestion des successions et de s'assurer que les clients remplissent les bons formulaires qui sont transmis au bureau régional de l'Atlantique, aux fins de traitement.

---

<sup>48</sup> Il s'agit d'un type d'autorisation d'accès qui permet aux utilisateurs de lire les données du Système d'inscription des Indiens.

<sup>49</sup> Il s'agit d'un type d'autorisation d'accès qui permet aux utilisateurs d'apporter des modifications nécessaires dans les dossiers des clients qui figurent dans le Système d'inscription des Indiens.

## **12.4 Annuités prévues par les traités : système de base de données en ligne du Manitoba**

Le Manitoba se sert d'une base de données en ligne (paiements en ligne) qui permet au personnel de SAC d'effectuer les paiements en temps opportun. L'utilisation de cette base de données est un réel succès; il évite au personnel de devoir trier plusieurs registres de paie pour le versement des paiements prévus dans les traités. Le Manitoba administre les paiements prévus dans les traités dans ses collectivités à l'aide d'une base de données en ligne. Cette méthode permet de faciliter et d'accélérer le processus de versement de paiements aux Indiens inscrits qui y ont droit en raison de leur appartenance à une bande ayant signé un traité historique avec la Couronne. Avant d'utiliser le système de base de données en ligne, le personnel des bureaux régionaux du Manitoba et les participants à l'EPAT-2 se sont rendus dans les collectivités qui possédaient plusieurs registres de paie en format papier pour la gestion des paiements des annuités prévues dans les traités. En fait, les informateurs clés ont rappelé qu'ils voyageaient souvent avec trois livres de paie : un livre présentant le tri par numéro de traités; un deuxième, le tri par nom de famille; et le troisième, le tri des personnes en fonction de leur date de naissance. Ce processus de tri dans divers registres de listes de paiements était fastidieux, surtout pour les personnes à qui ces paiements étaient versés, car ce processus était chronophage. Les informateurs clés des bureaux régionaux ont reconnu que cela peut parfois prendre près de 20 minutes pour effectuer un paiement prévu dans un traité. Grâce à ce système en ligne qu'utilise actuellement le Manitoba, le personnel du bureau régional est maintenant en mesure d'entrer le nom des personnes dans le système et d'y consigner tous les renseignements, ce qui permet d'avoir des interactions plus directes avec les personnes qui ont droit aux paiements prévus dans les traités.

## **13. Premières répercussions de la COVID-19**

Bien que les premières répercussions de la pandémie de COVID-19 sur les services offerts par le Programme des affaires individuelles, de mars 2020 à mars 2021, n'aient pas été incluses initialement dans la portée de l'évaluation, l'évaluation en a tout de même tenu compte. Les informateurs ont abordé les sujets suivants dans le contexte de la pandémie de COVID-19 : les effets sur les activités liées aux affaires individuelles (AI) qui étaient prévues ou planifiées; les difficultés liées aux offres de services en matière d'AI; et tout effet imprévu découlant des mesures de SAC en raison de la pandémie de COVID-19. Les répercussions de la pandémie de COVID-19 sur le Programme des affaires individuelles et les offres de services connexes ont été substantielles. Les employés des bureaux régionaux, de même que les représentants communautaires qui ont participé à des entrevues ou à l'étude faite par un AI ont signalé les faits énumérés ci-après.

- Fermeture des bureaux des bandes auquel les membres des collectivités n'avaient plus accès, puisque les services du Programme des affaires individuelles étaient jugés non essentiels. Par conséquent, les membres des collectivités n'ont pas pu avoir accès aux services d'inscription ni aux services liés aux fonds en fiducie ni aux services successoraux, ce qui explique pourquoi certaines personnes n'ont pas reçu leurs chèques ou le versement des paiements et étaient donc dans l'incapacité de payer leur loyer, les services publics et d'autres factures.

- Conséquence de la transition vers le travail à distance (télétravail), de nombreuses inscriptions n'ont pas pu être effectuées en raison du fait que le processus comprend un balayage des caractéristiques physiques, qui doit être téléversé dans le SII. Au départ, le personnel n'a pas pu traiter les inscriptions de la maison étant donné qu'il leur aurait fallu disposer de renseignements protégés à l'extérieur du bureau. Par conséquent, cette situation a généré d'autres retards.
- Comme nous l'avons déjà fait observer, le SII et le Système d'enregistrement des successions présentent de nombreuses lacunes. Par conséquent, de nombreuses régions ont utilisé leurs propres systèmes internes, de format imprimé, plutôt que de chercher à régler les problèmes liés aux bases de données électroniques. Mais la pandémie a obligé les gens à quitter leur lieu de travail et ils n'avaient donc plus accès aux dossiers en format papier. Par conséquent, les délais de traitement se sont prolongés.
- En ce qui concerne les annuités découlant des traités, la COVID-19 a interrompu de nombreuses séances de paiements en raison des déplacements restreints dans les collectivités. Les bureaux régionaux ont offert aux collectivités la possibilité d'appliquer une approche d'« auto-administration », selon laquelle l'argent versé à une collectivité peut être distribué par cette même collectivité. Une liste serait ensuite fournie au bureau régional aux fins de rapprochement. La pandémie de COVID-19 a cependant démontré l'importance de la cérémonie du traité, parallèlement au paiement, pour de nombreuses collectivités qui n'ont pas mis en application cette approche d'« auto-administration ».
- Au regard des difficultés qu'impose la COVID-19, les bureaux régionaux ont fait preuve d'initiative dans la mise en place de méthodes novatrices pour veiller à ce que la prestation des services du Programme des affaires individuelles se poursuive dans la mesure du possible. Par exemple :
  - « *Un système qui utilise la salle de courrier pour nous assurer que nous avons tout en main en temps réel pour effectuer les paiements. Voilà ce que nous avons fait en réaction à la pandémie de COVID* » (répondant d'un bureau régional de SAC).
  - La DGAI a élaboré des systèmes souples pour veiller à ce que les clients continuent de recevoir des fonds en fiducie.
  - L'Alberta a adopté un programme de jumelage, entièrement à distance, pour les AI.
  - « *La COVID-19 nous a donné l'occasion d'évoluer et de faire preuve de souplesse afin de répondre aux besoins des clients* » (répondant d'un bureau régional de SAC).
  - Dans l'ensemble, les bureaux nationaux et régionaux ont travaillé en collaboration et se sont adaptés au contexte de la COVID-19 afin de continuer à offrir des services aux Premières Nations, sans interruption.

## 14. Conclusion

Les services du Programme des affaires individuelles jouent un rôle législatif et d'obligations découlant des traités important dans la relation entre le gouvernement du Canada et les membres des Premières Nations.

L'inscription des personnes sert de point d'entrée vers les autres services qu'offre SAC, ce qui signifie que son importance ne peut pas être sous-estimée. Malgré son importance aux yeux du Ministère, le traitement des demandes d'inscription connaît encore actuellement d'importants retards. Le processus de demande n'est pas clair pour bon nombre de clients, puisque les

directives de la DGAI sont inaccessibles et qu'il est difficile d'obtenir son aide. Pour les employés du Ministère, l'inscription est un processus complexe et de plus en plus difficile en raison de l'obsolescence du Système d'inscription des Indiens. Le processus d'inscription pourrait mieux répondre aux besoins des clients si le rôle des All était élargi pour qu'ils puissent remplir des demandes d'inscription non complexes, dans les réserves, et si un modèle national de gestion de la charge de travail était mis en œuvre pour le traitement des demandes selon le principe du « premier arrivé, premier servi ».

L'Initiative de liquidation des comptes des mineurs (ILCM) a permis d'améliorer l'efficacité des recherches pour retrouver les bénéficiaires des fonds en fiducie. Malgré une efficacité accrue, les recherches pour localiser les bénéficiaires posent toujours des problèmes. Il faut verser les fonds aux particuliers de même qu'aux bandes d'une manière qui soit plus efficace. D'autres efforts concertés doivent être déployés pour continuer à verser les fonds aux clients.

L'offre de services successoraux doit faire l'objet de vérifications sur le plan des ressources humaines, afin de s'assurer que les bureaux régionaux disposent de la capacité nécessaire en RH pour traiter les arriérés actuels et prévus du règlement des successions. Pour les clients qui vivent dans les réserves, il subsiste des problèmes d'accessibilité aux services successoraux offerts et des difficultés à communiquer avec le Ministère au moment venu. Les dossiers de succession de personnes vivantes nécessitent des ressources supplémentaires et une clarification des rôles et des responsabilités afin de s'assurer que les personnes les plus vulnérables sont prises en charge.

Les paiements des annuités prévues dans les traités constituent des aspects importants pour le maintien des relations entre la Couronne et les Premières Nations qui ont signé un traité. Compte tenu de la future modernisation du traitement des paiements prévus dans les traités, il est important que le Ministère serve mieux les membres des Premières Nations qui vivent en milieu urbain. La prolongation des Jours du traité en milieu urbain, déjà mise en œuvre, permettrait cela.

Les quatre offres de services portent sur des aspects souvent très personnels de la vie des membres des Premières Nations, depuis l'enregistrement d'une nouvelle naissance jusqu'aux dossiers de succession à la suite d'un décès. Les annuités découlant des traités donnent depuis très longtemps lieu à des cérémonies et témoignent des relations de longue date entre les collectivités et la Couronne, et les fonds en fiducie permettent aux particuliers d'avoir accès à leur argent personnel. Par conséquent, l'importance de ces services, qui peuvent être rendus individuellement, exige que la prestation de ces services soit efficace et axée sur le client, tout en mettant l'accent sur l'accessibilité et l'efficacité.

En fin de compte, le Programme des affaires individuelles et les offres de services connexes sont essentiels à la relation actuelle entre la Couronne et les Premières Nations, et ils constituent en fait les bases de la plupart des autres programmes qui sont financés et offerts par SAC. Bien qu'il y ait eu constamment des problèmes attribuables aux lacunes sur le plan technologique, aux capacités en ressources humaines, à la formation du personnel, ainsi qu'au respect des normes de service établies, le Programme des affaires individuelles a commencé à prendre des mesures concrètes pour régler ces problèmes, surtout depuis la transition du programme, qui est passé de RCAANC à SAC. En effet, malgré l'adoption de pratiques exemplaires et la prise de mesures en vue du transfert des responsabilités relativement aux éléments des offres de services aux partenaires des Premières Nations, le programme a permis aux membres, aux collectivités et aux gouvernements des Premières Nations de prendre le

contrôle de leurs propres affaires et de les administrer, ce qui est l'objectif ultime du Programme des AI. On s'attend à ce que cette évolution se poursuive.

## 15. Recommandations

D'après les constatations ci-dessus, l'évaluation présente les recommandations suivantes qui s'appliquent au Programme des affaires individuelles et aux offres de services connexes. Voici les recommandations visant le Programme des affaires individuelles.

**1. Travailler avec les partenaires des Premières Nations à la création d'un ou des programmes de formation à l'intention des AI, dans le cadre desquels ils ont un meilleur accès au SII et peuvent éventuellement procéder à des inscriptions simples dans les réserves. Afin d'être un AI dans une collectivité, les responsabilités supplémentaires doivent s'accompagner d'un modèle de ressourcement renouvelé et d'une meilleure connaissance de l'offre de services relatifs aux successions.**

Les AI possèdent des connaissances de base uniques et déjà acquises pour le transfert des services. Un moyen d'élargir systématiquement et graduellement le rôle et les responsabilités de ces agents consisterait à élaborer un programme de formation par étape. Dans le cadre d'un tel programme, les AI pourraient avoir un accès accru au SII en fonction des périodes de travail ou des dossiers qui ont été consignés. Le programme donnerait l'occasion de mettre graduellement en place le traitement des dossiers d'inscription non complexes pour les AI qui agiraient à titre de personne-ressource pour les dossiers de succession. Comme les AI auraient davantage de responsabilités, la mise à jour du modèle de ressourcement devrait tenir compte de ces nouvelles responsabilités. À la suite de ces changements, SAC devra également mettre au point des outils de contrôle et de conformité de même que des mesures de protection des renseignements personnels.

**2. Prendre appui sur les efforts continus en matière de gestion des données et des systèmes de données et du soutien de la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI-TI), de travailler avec le Dirigeant principal des données (DPD) de SAC, Dirigeant principal de l'information (DPI), et avec les partenaires des Premières Nation pour élaborer un plan stratégique clair pour le système de données afin de régler les problèmes liés aux systèmes dans le cadre du programme. Il s'agit notamment de mettre l'accent sur la préservation de l'intégrité des données, de rédiger des directives claires sur l'utilisation uniforme des systèmes, d'assouplir les niveaux d'accès des utilisateurs, de s'assurer que les systèmes sont conformes à l'ACS Plus du point de vue de la collecte de données et d'assurer un stockage sécuritaire des données et des systèmes de données du Programme des affaires individuelles.**

Si la Direction générale est confrontée aux difficultés que posent les systèmes de données, elle se soucie également de l'intégrité des données. Précisons que la Direction générale n'utilise pas les systèmes de données du SII ni les données du Système d'enregistrement des successions, surtout en ce qui concerne l'accès en mode lecture, comment et quand ces systèmes de données sont utilisés, et le stockage sécuritaire global des données. Certains bureaux régionaux continuent d'utiliser des systèmes internes pour la production de rapports (c.-à-d. des feuilles de calcul) en combinaison avec des systèmes de données, tandis que d'autres utilisent les systèmes principalement pour fermer les dossiers. Il serait pertinent d'élaborer des principes directeurs relativement aux normes, afin d'assurer une utilisation

uniforme des systèmes de données et de mieux connaître la charge de travail réelle que représentent les dossiers et les arriérés. Il serait avantageux d'augmenter les niveaux d'accès des All au SII (accès en mode écriture), afin que les agents puissent téléverser des documents et apporter les modifications nécessaires dans les dossiers des clients. Les systèmes sont à risque de perdre des données, et il est important d'atténuer ces risques puisque les systèmes contiennent de grandes quantités de renseignements personnels.

**3. Élaborer des outils de mesure du rendement qui évaluent la capacité de la Direction générale à respecter les normes du service à la clientèle pour les offres de services. Le cas échéant, cela devrait être entrepris avec la contribution des partenaires des Premières Nations. La stratégie de données doit également être créée avec le transfert de service à l'esprit.**

La Direction générale n'a pas recours à un outil standard et n'a pas établi une approche normalisée que les bureaux nationaux et régionaux pourraient mettre en application pour permettre à la Direction générale d'évaluer si les normes de service à la clientèle sont respectées de façon appropriée, même si les offres de services sont axées sur la clientèle. Le manque de données fiables ou disponibles, qui permettraient d'évaluer dans quelle mesure les services correspondent aux normes et à quel point les bureaux nationaux et régionaux respectent ces normes de service, doit faire l'objet d'un examen approfondi, sinon, un manque de données risque d'avoir une incidence sur le Ministère, ainsi que sur les progrès vers le transfert de services.

**4. Donner plus de clarté et de précisions aux administrateurs des biens des personnes vivantes de SAC en mettant à jour les documents de formation et d'orientation afin d'aider davantage les administrateurs dans la gestion des biens et des finances des adultes à charge.**

L'offre de services relativement aux successions de personnes vivantes est une priorité élevée : ces successions permettent de soutenir des personnes qui sont vulnérables et à risque. À l'heure actuelle, les membres du personnel de SAC et les partenaires externes sont préoccupés par la gestion globale de cette offre de services. Les administrateurs de SAC travaillent constamment dans des dossiers difficiles et souvent complexes, alors que de nombreux membres du personnel de SAC et des partenaires externes craignent que les administrateurs ne soient pas adéquatement formés et que le matériel de formation actuel ne fournit pas de directives détaillées. À l'échelle régionale, en l'absence d'expertise juridique<sup>50</sup> à l'interne, il est important d'avoir des documents de formation concis et des lignes directrices claires qui permettront aux administrateurs de SAC d'assumer efficacement leurs fonctions et de déterminer quand ils doivent demander de l'aide supplémentaire de la part d'un juriste.

**5. Créer, en consultation avec les partenaires des Premières Nations, un système national renouvelé de gestion de la charge de travail pour l'inscription et explorer les options pour régler l'arriéré des inscriptions au moyen d'une approche nationale stratégique cohérente. Pour ce faire, les outils qui permettent le traitement numérique des documents doivent être mis à jour.**

---

<sup>50</sup> SAC fait appel aux équipes juridiques du ministère de la Justice; malgré cela, certains répondants des bureaux régionaux de SAC ont signalé qu'ils ont besoin d'une expertise juridique à l'interne qui est rapidement accessible pour venir en aide aux administrateurs ministériels (SAC).

La prestation de ce programme national diffère actuellement d'une région à une autre, l'expérience de la clientèle et les temps d'attente varient considérablement en fonction de l'endroit où les clients accèdent aux services. Compte tenu de l'arriéré des dossiers d'inscription dans les bureaux nationaux et de la capacité inutilisée dans les bureaux régionaux, le personnel des bureaux régionaux devrait être formé pour traiter les dossiers d'inscription complexes, selon un modèle national « premier arrivé, premier servi ». Ce modèle permettrait au personnel de SAC de l'ensemble du pays de répartir la charge de travail et de traiter systématiquement les demandes.

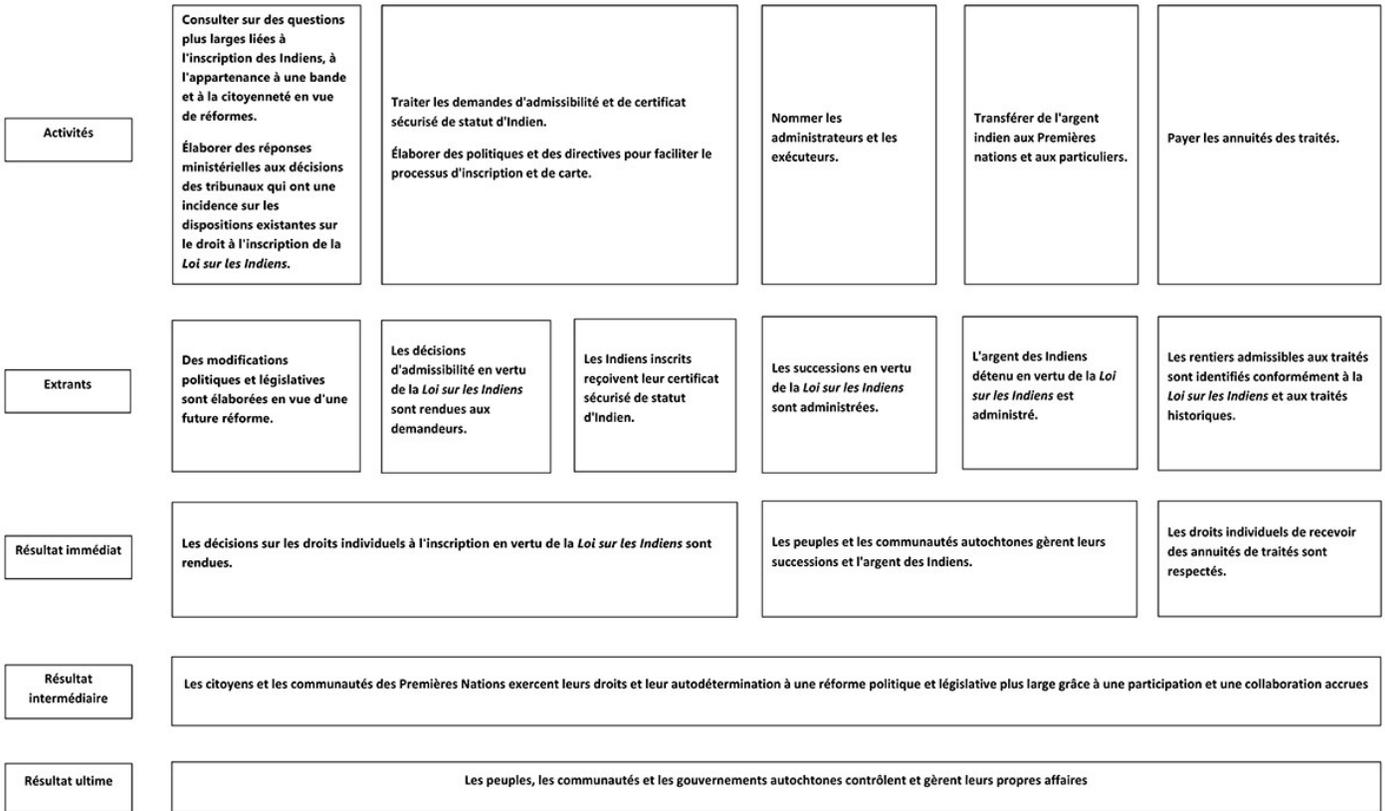
**6. Collaborer avec les régions, les responsables du soutien en GI-TI, les ressources humaines et le dirigeant principal des finances, des résultats et de l'exécution (DPFRE) pour réaliser et diriger une évaluation de la capacité organisationnelle de l'ensemble des services offerts, se concentrant spécifiquement sur la capacité des ressources humaines internes de SAC.**

Dans bon nombre d'offres de services, plus particulièrement concernant les services d'inscription et les services successoraux, la capacité actuelle du Ministère en matière de ressources humaines n'est pas clairement établie. En réalité, les arriérés actuels qui existent dans de nombreux bureaux régionaux ne correspondent pas à la capacité réelle des ressources humaines. Cette approche, qui n'est pas viable, rend difficile l'élimination des arriérés et, au bout du compte, elle aura une incidence sur la capacité des ministères à répondre aux besoins des clients. La réalisation d'un examen ou d'une évaluation de la capacité organisationnelle à l'aide de la GI-TI et du DPFRE, tout en mettant l'accent sur la gestion des ressources humaines, permettra au Ministère de déterminer les ressources nécessaires afin de diminuer et de prévenir l'accumulation des arriérés, de réviser les structures de dotation et la nouvelle classification des postes, et de déterminer les charges de travail réelles.

**7. Rapprocher les services aux clients urbains en élargissant l'accès aux services aux clients dans les zones urbaines. Cela comprend, entre autres, la numérisation de l'accès au service, les activités liées au paiement des annuités découlant de traités en milieux urbains et le renforcement des partenariats avec des sources fiables.**

Compte tenu de l'augmentation du nombre de membres des Premières Nations qui vivent en milieu urbain et hors réserve et de la modernisation possible du traitement des paiements prévus dans les traités, il est impératif que le Programme des affaires individuelles détermine les meilleurs moyens d'assurer la prestation des services dans les centres urbains.

# Annexe A : Modèle logique



## Annexe B : Enjeux et questions d'évaluation

Un certain nombre de questions d'évaluation portent sur « divers groupes de la population », dans le but de connaître la façon dont les offres de services ont été conçues et quelle est l'expérience vécue par différents groupes de clients qui ont obtenu des services. Parmi les groupes de clients, citons pour exemple les femmes, les jeunes, les adultes à charge, les membres de la collectivité 2ELGBTQI, les personnes vivant dans les réserves et hors réserve, les personnes admissibles au règlement et envers lesquelles le Canada doit s'acquitter de ses obligations, les personnes nouvellement admissibles au statut d'Indien à la suite des modifications apportées à la *Loi sur les Indiens*, dans le cadre du projet de loi S-3.

Voici les principales questions d'évaluation.

### Pertinence

1. Quels besoins sont comblés par ces programmes? Les clients ont-ils constamment besoin des services qu'offre le Programme des affaires individuelles?
2. Quels sont les enjeux actuels ou les difficultés éprouvées en ce qui a trait aux offres de services des Affaires individuelles qui justifient le besoin de ce programme et en quoi ces besoins ont-ils changé au cours de la période visée par la présente évaluation?
3. Quelles sont les répercussions de l'augmentation de l'autonomie gouvernementale des Premières Nations sur les offres de services d'AI au cours des cinq dernières années?
4. Comment peut-on adapter les offres de services d'AI afin qu'elles tiennent compte davantage de la vision du Ministère sur l'autodétermination des Premières Nations et afin de participer à la concrétisation de cette vision?

### Prestation du programme

5. Y a-t-il des différences, à l'échelle régionale, dans le modèle des offres de services?
6. Quels sont les obstacles à l'accès aux offres de services et à la participation à ces offres?
7. Dans quelle mesure les besoins de diverses populations ont-ils été pris en compte dans la conception et la prestation des programmes?
8. Pour chacune des offres de services, combien de personnes ont été servies, par région, selon les normes de service (pourcentage de demandes traitées selon les normes de service)?
9. Dans quelle mesure le programme a-t-il donné les résultats escomptés? Dans quelle mesure les résultats varient-ils pour les divers groupes de population?
10. Les offres de services de la DGAI ont-elles produit des résultats (positifs ou négatifs) imprévus? Si tel est le cas, est-ce qu'on a pris des mesures à cet égard?
11. Dans quelle mesure les programmes répondent-ils aux besoins des Premières Nations dans le cadre du modèle actuel de prestation des services?

### Efficacité et économie

12. La prestation des offres de services de la DGAI est-elle efficace?
13. Dans quelle mesure la répartition actuelle des rôles et des responsabilités entre l'administration centrale, les bureaux régionaux et les bandes est-elle appropriée?
14. Sur le plan administratif, quelles sont les répercussions, le cas échéant, de la création des deux ministères en 2017? Quelle a été l'incidence de la transition sur la structure de prestation des contributions?
15. Existe-t-il d'autres modèles de prestation que l'on pourrait envisager pour améliorer l'efficacité et l'efficience des offres de services?

### **Pratiques exemplaires et leçons apprises**

16. Quelles sont les pratiques exemplaires et quelles sont les leçons apprises en ce qui a trait à la gestion et à la mise en œuvre de ces offres de services dans les différentes régions, dans les réserves et hors réserve, dans l'ensemble et pour divers groupes, y compris les groupes susmentionnés?

### **Questions concernant plus particulièrement les successions**

17. Dans quelle mesure et de quelle façon la politique de « l'administrateur de dernier recours » a-t-elle été mise en application dans l'ensemble des régions? Dans quelle mesure les administrateurs reçoivent-ils de l'aide pour remplir leurs obligations?

### **Questions concernant plus particulièrement les annuités découlant des traités**

18. Quels changements ont été apportés à l'EPAT au cours de la deuxième phase de l'EPAT?
19. À quoi ressemble l'expérience du paiement des annuités prévues dans les traités? Est-ce que c'est approprié? Où est-ce offert? Les participants s'estimaient-ils bien préparés (formation ou autre préparation)?

### **Transfert des services**

20. Dans quelle mesure les offres de services des programmes et de la DGAI sont-elles prêtes à être transférées de SAC aux Premières Nations?

### **Répercussions de la pandémie de COVID-19**

21. Quelles sont les répercussions de la pandémie de COVID-19 sur le Programme des affaires individuelles et ses offres de services constitutifs? De quelle façon le Programme des affaires individuelles a-t-il tenu compte des répercussions de la pandémie de COVID-19?