

## **COMMISSION DES REVENDICATIONS DES INDIENS ÉNONCÉ DES FONCTIONS ET DES RESPONSABILITÉS**

<b>Titre du poste :</b>	<b>Directeur/directrice, Médiation</b>
<b>Numéro du poste :</b>	<b>CRI 00200</b>
<b>Unité :</b>	<b>Unité de médiation</b>
<b>Niveau :</b>	<b>EX-02</b>
<b>Titre du superviseur :</b>	<b>Directeur exécutif</b>
<b>Date :</b>	<b>30 août 2006</b>

### **RESPONSABILITÉS GÉNÉRALES**

Le directeur ou la directrice, Médiation, qui relève du directeur exécutif de la Commission des revendications des indiens, est chargé(e) : d'élaborer, de mettre en application et de superviser le cadre de fonctionnement, le plan stratégique et le plan opérationnel liés à un programme de médiation pour les revendications particulières faites par les Premières nations du Canada lorsqu'une Première nation allègue que le gouvernement fédéral n'a pas honoré ses traités, ses ententes ou ses responsabilités légales, par exemple, dans des situations où des négociations sont en cours ou qu'elles n'ont pas donné de résultats; d'élaborer des politiques et des procédures internes pour la Direction de la médiation afin de garantir un service professionnel constant en matière de négociations; de fournir des conseils éclairés au Directeur exécutif et à la présidente relativement aux questions de politique, notamment aux lois, nouvelles ou révisées, concernant les revendications particulières, aux documents du Cabinet ainsi qu'aux présentations au Conseil du Trésor et aux revendications particulières, et de négocier, au besoin, avec les représentants des organismes centraux, en vue d'obtenir les ressources humaines et financières requises; de rencontrer les hauts dirigeants de Premières nations et d'organisations des Premières nations, de même que les conseillers juridiques des Premières nations et ceux du gouvernement fédéral ainsi que les hauts fonctionnaires et les négociateurs du gouvernement fédéral afin d'expliquer les services fournis par la CRI dans le but de résoudre les revendications particulières et de faire connaître la valeur que peuvent représenter les services de médiation de la CRI; de diriger le processus d'analyse de l'activité liée aux revendications, des négociations ainsi que des impasses possibles, et de conceptualiser et de planifier les interventions en médiation; d'analyser les positions des deux parties au cours des négociations et ou d'en diriger l'analyse et d'élaborer divers processus de règlement des différends qui soient adaptés à la nature des différentes causes en litige, de diriger la médiation dans les cas les plus complexes, de superviser la prestation des services de médiation, d'encadrer et d'éclairer les médiateurs professionnels de la CRI dans la prestation de services de médiation visant à aider les deux parties au différend à trouver une façon raisonnable de résoudre le litige sans avoir recours au système judiciaire; de coordonner les études sur la perte de jouissance menées par les deux parties au cours du processus d'étude des revendications des Indiens; de veiller à une utilisation juste et appropriée des données et de l'information dans le cadre de la résolution des affaires; de promouvoir un dialogue franc entre les parties au litige; d'analyser les situations où les tentatives de médiation n'ont pas donné les résultats escomptés et de chercher des processus ainsi que des solutions de rechange; de

superviser la création, la publication et la conservation des rapports officiels concernant les processus de médiation; de surveiller les résultats du programme de médiation en regard des plans et d'ajuster le programme, les priorités et les plans de manière à répondre aux demandes changeantes; de produire des rapports spéciaux concernant les activités de médiation; d'organiser et de gérer le travail au sein de la Direction, d'estimer les besoins financiers et de recruter le personnel.

***Remarque :** Récemment, les interventions de la Direction de la médiation ont permis de régler 14 revendications des Premières nations évaluées à 280 millions de dollars. À l'heure actuelle, 20 revendications font l'objet d'une médiation et, d'après la valeur des revendications réglées, ces 20 dossiers représenteraient une valeur d'environ 400 millions de dollars. On prévoit que 40 revendications devraient être soumises à la médiation pour une valeur estimée de 800 millions de dollars. De plus, quelque 600 revendications font présentement l'objet d'analyses et de négociations et nombre d'entre elles nécessiteront une médiation qui pourrait permettre de les résoudre dès les premières étapes du processus de règlement.*

## **STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**

Le directeur ou la directrice, Médiation est l'un des quatre postes relevant du Directeur exécutif de la CRI. Les autres sont : l'avocat de la Commission, le directeur, Liaison et le directeur, Services intégrés.

Cinq (5) employés relèvent directement du directeur ou de la directrice, Médiation et leurs responsabilités sont les suivantes :

- l'Agent principal de la médiation est chargé de diriger les activités de médiation;
- l'Analyste en médiation est responsable des recherches et des analyses concernant les questions liées à la médiation;
- le Coordonnateur des études en médiation et son adjoint sont chargés de coordonner les études sur la perte de jouissance et les autres études entreprises par une seule ou les deux parties relativement aux questions litigieuses;
- l'Adjoint administratif.

Le directeur ou la directrice, Médiation s'occupe également de l'embauche et de la supervision de nombreux professionnels contractuels afin de mener les études sur la perte d'utilisation, ainsi que des médiateurs appelés à mener les activités de médiation pour le compte de la Commission.

## **NATURE ET PORTÉE DES FONCTIONS**

De l'époque coloniale jusqu'aux années 1920, le gouvernement fédéral du Canada et les Premières nations ont signé des traités qui ont donné naissance à des obligations réciproques. De nombreuses revendications découlent d'allégations des Premières nations selon lesquelles certaines dispositions des traités n'ont pas été honorées par le gouvernement ou découlent du titre

ancestral non éteint. Au fil du temps, d'importants efforts ont été déployés pour régler les revendications mais les résultats obtenus n'ayant pas été à la hauteur des attentes, bon nombre de revendications ont abouti devant les tribunaux.

Les revendications ont été réparties en deux catégories : les revendications particulières et les revendications globales. Les revendications particulières découlent du manquement du Canada à ses obligations légales définies dans les traités, les ententes ou les lois. Les revendications globales sont fondées sur des droits autochtones non éteints. La Commission des revendications des Indiens (CRI) a été créée afin d'offrir aux Premières nations du Canada une solution de rechange viable aux tribunaux dans le but de résoudre les litiges découlant du processus des revendications particulières. Les deux fonctions principales de la Commission sont : les enquêtes et la médiation, cette dernière étant sous la responsabilité de la Direction de la médiation de la CRI.

La médiation est un processus de résolution de conflits au moyen duquel les parties choisissent de rencontrer un tiers impartial, soit pendant le processus de négociation des revendications ou après celui-ci, lorsque les résultats attendus n'ont pas été obtenus, dans le but de les aider à régler leurs différends. Il peut s'agir d'un processus informel ou il peut se dérouler de manière fortement structurée, selon des paramètres clairement définis. Il doit être souple et requiert uniquement que les deux parties acceptent de faire appel à un tiers neutre pour les aider à explorer les solutions possibles. Les parties doivent ensuite travailler avec le médiateur ou facilitateur neutre pour concevoir un processus le mieux adapté possible à la nature de leur différend. Les activités de médiation couvrent l'éventail complet des revendications, qui sont souvent très complexes et ont des implications juridiques et politiques dont il faut tenir compte afin de trouver des solutions acceptables pour les deux parties.

Dans le but de régler les revendications rapidement et efficacement, la Commission offre des services de médiation et de règlement extrajudiciaire des conflits aux parties et ce, à toutes les étapes du processus de négociation, et l'on dénombre actuellement quelque 600 revendications. Il s'agit d'une très grande responsabilité qui couvre tous les aspects des revendications particulières des Premières nations contre le gouvernement fédéral; il faut donc faire montre de beaucoup de créativité, d'innovation et de souplesse pour concevoir des processus de médiation qui soient adaptés à chaque situation et à une grande variété de revendications et de situations qui sont dans une impasse et qui doivent être résolues en vue d'éviter les coûts élevés associés à une poursuite.

À l'intérieur de ce cadre, le directeur ou la directrice, Médiation est responsable d'élaborer un programme de médiation pour les revendications particulières; de concevoir et de mettre en oeuvre les plans stratégique, opérationnel et d'encadrement destinés au programme de médiation; de donner des conseils professionnels concernant le processus et les activités de médiation au Directeur exécutif, à la présidente et aux commissaires de la Commission des revendications des Indiens. Il/elle doit posséder une connaissance préalable et approfondie des problèmes auxquels sont confrontées les communautés des Premières nations partout au Canada de même qu'une connaissance étendue de l'histoire et de la nature des revendications particulières de même que

de la réussite ou de l'échec de divers processus permettant d'atteindre un règlement. Le directeur ou la directrice doit prévoir les besoins associés aux services de médiation et planifier ceux-ci malgré l'incertitude quant au nombre et à la nature des revendications qui nécessiteront une médiation et à la nature de la médiation requise.

Le directeur ou la directrice est responsable de promouvoir les services de médiation de la CRI relativement aux revendications particulières des Premières nations lorsque les négociations n'ont donné aucun résultat. Cette responsabilité implique des rencontres avec les hauts dirigeants des Premières nations et d'organisations des Premières nations, de même qu'avec les conseillers juridiques des Premières nations et du gouvernement fédéral ainsi que les hauts fonctionnaires et les négociateurs du gouvernement fédéral, afin de leur expliquer les services qu'offre la CRI en ce qui concerne la négociation et le règlement des revendications particulières de même que la signature de protocoles d'entente entre les Premières nations et le Canada.

Bon nombre des revendications des Premières nations sont hautement complexes et délicates en plus d'avoir d'importantes conséquences politiques comme le démontre la participation régulière de leaders politiques de premier plan ainsi que de représentants juridiques importants pour les Premières nations et le Canada pendant le processus de médiation. Des questions juridiques et politiques complexes doivent souvent être abordées au cours des négociations; ainsi, le directeur ou la directrice doit être capable de comprendre et d'interpréter les conséquences politiques des accords proposés, ainsi que les avis juridiques complexes, et d'en mesurer les conséquences possibles sur la viabilité des solutions proposées. Ces éléments doivent être saisis rapidement et avec précision afin que le/la titulaire soit en mesure de réagir efficacement au cours du processus de médiation portant sur des revendications complexes pouvant représenter des paiements de plusieurs millions de dollars en règlements.

Le directeur ou la directrice agit à titre de médiateur principal au nom de la Commission. Il/elle doit posséder ou acquérir une connaissance approfondie des enjeux généraux et particuliers en cause relativement à chaque demande de médiation; posséder une connaissance approfondie des positions des deux parties au litige, comprendre les questions politiques, économiques, culturelles, sociales et juridiques qui peuvent avoir une incidence sur la position des parties et être en mesure d'élaborer et d'utiliser des stratégies ainsi que des approches qui permettront d'aider les parties à trouver un terrain d'entente qui servira de point de départ pour explorer les questions et les solutions possibles acceptables pour les deux parties. Le directeur ou la directrice doit faire preuve d'impartialité, d'ouverture d'esprit et de créativité en plus de soutenir et d'aider les deux parties au différend à trouver des solutions acceptables sans recourir au système judiciaire. Il/elle doit encourager la souplesse et le dialogue libre entre les parties impliquées. Le médiateur ou la médiatrice doit démontrer une vaste expertise en tant que médiateur expérimenté et gagner le respect et la confiance des parties impliquées. Il/elle doit trouver, élaborer et recommander des solutions nouvelles et uniques qui intéresseront les deux parties à la négociation.

Le directeur ou la directrice doit superviser la coordination des études sur la perte d'utilisation menées conjointement par le Canada et les Premières nations ou uniquement par les Premières nations. Le cadre de référence pour ces études est généralement élaboré à la table de négociation. Le directeur ou la directrice doit superviser l'embauche de consultants professionnels qualifiés pour mener à bien le travail et surveiller et gérer les activités pour s'assurer que le travail continue d'être le reflet des délibérations et des orientations émanant de la table de négociation, que les délais sont respectés, que les coûts ne dépassent pas les estimations, que les résultats attendus sont conformes aux modalités des contrats, que des entrevues avec les anciens sont organisées et coordonnées avec les anciens des Premières nations et d'autres représentants si nécessaire. Il/elle doit également veiller à la réception, la révision et la distribution de tous les rapports obtenus des consultants relativement aux études sur la perte d'utilisation.

Le directeur ou la directrice doit : posséder une connaissance vaste et approfondie de la culture, des traditions, des pratiques, de la philosophie et des organisations des Premières nations, ainsi que des sensibilités inhérentes au processus des revendications des Premières nations; connaître les domaines où des lacunes ainsi que des conséquences nuisibles pourraient résulter de l'application des approches rigides actuelles; connaître les approches que d'autres gouvernements emploient en matière de règlement des revendications avec leurs populations autochtones, les organismes professionnels et de recherche ainsi que les associations et organismes nationaux et internationaux. Le directeur ou la directrice doit également connaître les complexités techniques des développements d'avant-garde et des concepts avancés dans le domaine de la résolution de conflits et les nombreux domaines associés à la gestion de l'information/des connaissances afin de pouvoir proposer des orientations dans le développement de la recherche, des stratégies et des processus de médiation.

Il/elle doit faire preuve de leadership dans le recrutement et le perfectionnement des médiateurs, des analystes et du personnel de coordination des études en médiation qui auront une bonne compréhension du cadre général dans lequel la médiation est menée et auront la capacité de chercher et d'étudier les enjeux particuliers faisant l'objet d'une médiation. Ces personnes devront également comprendre les positions des parties concernées et faire preuve de créativité et d'innovation pour élaborer et recommander des processus de médiation qui permettront la résolution systématique des impasses, de trouver des solutions acceptables pour les deux parties et qui pourront résister à un examen minutieux.

Le directeur ou la directrice doit représenter les intérêts du gouvernement fédéral et des Premières nations en offrant des services de médiation impartiaux pour des revendications dont la valeur pourra atteindre plusieurs millions de dollars, dans certains cas. En plus de tenir compte de la valeur monétaire des règlements, le directeur ou la directrice doit trouver des solutions novatrices aux problèmes, solutions qui devront survivre à l'épreuve du temps et être à la fois justes pour les parties concernées, et être perçues comme telles par ces dernières.

Le directeur ou la directrice joue un rôle essentiel en donnant des conseils éclairés au Directeur exécutif concernant les questions de politique et de stratégie qui influent sur toutes les revendications particulières, dont la valeur se compte en milliards de dollars. Il/elle doit également fournir des conseils au sujet de la législation, des documents du Cabinet, des présentations au Conseil du Trésor et des rapports présentés au Parlement, particulièrement en ce qui a trait à la médiation et au règlement des revendications particulières.

Le directeur ou la directrice représente également la Commission à l'échelle internationale dans le cadre de divers forums où les revendications des peuples autochtones font l'objet d'études et de délibérations internationales.

Le directeur ou la directrice est également chargé de développer la capacité de médiation de l'organisation, d'assigner le travail au sein de la Direction et de maintenir le rythme des activités de médiation qui peuvent être hautement prioritaires et nécessiter une attention soutenue pendant de longues périodes et qui, dans certains cas, peuvent s'étaler sur plusieurs mois ou années.

Le directeur ou la directrice doit nouer et cultiver des relations avec un vaste éventail de personnes-ressources auprès de Premières nations, à MAINC ainsi que dans d'autres ministères et organismes fédéraux, les gouvernements provinciaux et territoriaux, le secteur privé de même que des organismes internationaux. Il faut continuellement faire preuve d'équité, d'impartialité et de force de persuasion afin de forger et de préserver la crédibilité de la Direction et de lui permettre d'acquérir une réputation de médiateur équitable en matière de litiges entre des parties présentant d'importantes différences culturelles, économiques et sociales.

Le directeur ou la directrice doit faire preuve de caractère, d'envergure, d'expérience et de sagesse pour gagner la confiance et des Premières nations et du gouvernement fédéral. Il/elle doit posséder une excellente capacité de communiquer pour expliquer ce qu'est la CRI et ses services de médiation ainsi que pour conclure des ententes avec les Premières nations et le Canada en matière de services de médiation.

Il/elle doit superviser la production de rapports de médiation officiels en vue de leur publication, rédiger régulièrement des rapports à l'intention du directeur exécutif, de la présidente et des commissaires de même que des rapports spéciaux sur les activités de médiation; faire des présentations orales et écrites de qualité supérieure à l'intention des commissaires au cours des réunions officielles de la Commission, de comités de gestion et devant d'autres groupes internes et externes en plus de superviser la création et la mise à jour de dossiers officiels concernant les processus de médiation.

Le directeur ou la directrice doit surveiller les résultats du programme en regard des plans et adapter le programme de médiation et les priorités afin de répondre aux demandes changeantes; organiser et gérer le travail de la Direction, évaluer les besoins financiers et recruter le personnel.

## ÉTENDUE DES RESPONSABILITÉS

ETP	6	
Budget direct	1,5 million de dollars	
Professionnels contractuels	Équivalent à 10 ETP	
Nombre prévu de dossiers de médiation actifs et valeur estimative	40	1 milliard de dollars
Nombre et valeur estimative des revendications en cours de négociation pouvant nécessiter des services de médiation	600	15 milliards de dollars

## RESPONSABILITÉS PARTICULIÈRES

1. Élaborer une structure de prestation de services de médiation à l'appui du processus des revendications particulières des Premières nations découlant du manquement du gouvernement à ses obligations légales définies dans les traités, les ententes ou les lois lorsque les négociations n'ont donné aucun résultat.
2. Évaluer les besoins aux titres des services de médiation et des études sur la perte d'utilisation menées conjointement par le Canada et les Premières nations ou seulement par les Premières nations et élaborer des plans stratégiques et opérationnels propres à assurer la prestation d'une médiation efficace des revendications.
3. Représenter la CRI et informer les Premières nations, le Canada et la collectivité juridique de la disponibilité des services de médiation de la CRI et de sa capacité de négocier des ententes visant la prestation de services de médiation.
4. Concevoir et élaborer une structure organisationnelle, des estimations et des prévisions budgétaires; préparer et défendre des demandes de ressources; surveiller les dépenses; dresser le budget relatif à diverses interventions en médiation, adapter les budgets aux besoins changeants et réaffecter les ressources.
5. Élaborer des politiques et des procédures permettant d'assurer l'efficacité et l'efficience du programme, examiner leur efficacité et élaborer de nouvelles politiques et procédures ainsi que d'autres mesures en vue de garantir une amélioration constante du programme.
6. Donner des conseils spécialisés au sujet des processus et des activités de médiation au directeur exécutif, à la présidente et aux commissaires de la CRI; fournir des directives

- quant au processus d'analyse des activités liées aux revendications, de négociation et au sujet des impasses possibles, et planifier les interventions en médiation.
7. En qualité d'expert, prodiguer des conseils stratégiques au directeur exécutif, à la présidente et aux commissaires en ce qui concerne la législation, les documents du Cabinet, les présentations au Conseil du Trésor et les rapports destinés au gouverneur en conseil et au Parlement.
  8. Surveiller l'analyse des positions de négociation des parties et l'élaboration de divers processus de résolution de conflits adaptés à la nature des différentes questions litigieuses et conçus pour permettre la résolution des différends entre les parties.
  9. Diriger les activités de médiation et présider les rencontres avec les parties dans le processus de revendications importantes et complexes; exercer un leadership professionnel à l'égard de la prestation des services de médiation conçus pour aider le Canada et les Premières nations à trouver des solutions acceptables relativement à une grande variété de revendications interculturelles sans recourir au système judiciaire.
  10. Donner des directives pour faciliter la coordination des études sur la perte d'utilisation menées par les deux parties au processus d'étude des revendications des Indiens; superviser l'embauche de professionnels contractuels, examiner les résultats et veiller à l'utilisation juste et appropriée des données ainsi que de l'information dans le cadre de la résolution des litiges.
  11. Encourager le dialogue libre entre les parties concernées; analyser les situations où la médiation n'a pas donné les résultats souhaités et chercher des processus et des solutions de rechange.
  12. Représenter la CRI dans le cadre des conférences, réunions et ateliers auxquels participent des professionnels et des spécialistes, en vue d'expliquer le travail de la CRI dans le processus de règlement des revendications particulières et de faire connaître, en particulier, les services de médiation offerts par la CRI.
  13. Surveiller les résultats par rapport aux plans et ajuster les plans du programme de médiation ainsi que les procédures et les priorités internes afin de suivre l'évolution des besoins et d'apporter continuellement des améliorations.
  14. Diriger la production de la version finale des rapports publiés relativement à chaque négociation terminée, ainsi que des rapports réguliers et spéciaux au sujet des activités de médiation.
  15. Superviser la création et la mise à jour des dossiers officiels concernant les processus de médiation.



16. Organiser et gérer le travail de la Direction, évaluer les besoins financiers et recruter le personnel.