



**ÉVALUATION SOMMATIVE DU
FONDS DE RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS**
Sommaire, Recommandations et réponse de la direction

Mars 2003

**Division de l'évaluation
Section de l'intégration et de la coordination de la politique**



TABLE DES MATIÈRES

1. OBJECTIF DE L'ÉVALUATION	1
2. OBJET GÉNÉRAL DU FONDS	1
3. OBJECTIFS DU FONDS	2
4. PRIORITÉ DU FONDS	2
5. RÉSULTATS ATTENDUS	2
6. CONCLUSIONS GÉNÉRALES	3
7. CONCLUSIONS PARTICULIÈRES	4
8. RECOMMANDATIONS ET RÉPONSE DE LA DIRECTION	4

1. OBJECTIF DE L'ÉVALUATION

Ce rapport décrit l'évaluation sommative, ou finale, du Fonds de règlement des différends (1998-2002) (ci-après le Fonds). Cette évaluation finale visait à analyser, dans la mesure du possible, les résultats obtenus dans le cadre du Fonds depuis sa création en 1998. Les objectifs de cette évaluation étaient de mesurer le succès du Fonds, son efficacité à atteindre ses objectifs, sa pertinence durable ainsi que sa rentabilité en ce qui a trait aux nouveaux modes de conception et de prestation.

Deux sources de données ont été utilisées pour cette évaluation : un examen documentaire et des entrevues approfondies. En raison du manque de renseignements concernant les résultats des projets financés au moment de l'évaluation et du court délai dans lequel l'évaluation a été effectuée, les recherches et les analyses approfondies ont été limitées.

Les entrevues ont constitué la principale source d'information pour cette évaluation. Au total, 42 personnes ont été interrogées. Parmi celles-ci, on comptait du personnel des Services de règlement des différends (SRD), des membres du Comité du Fonds, des bénéficiaires du Fonds, des auteurs de demandes qui se sont vu refuser du financement, ainsi que des hauts fonctionnaires et d'autres cadres supérieurs bien renseignés du ministère de la Justice, du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et d'autres ministères fédéraux.

Parmi les documents qui ont été examinés pour cette évaluation figuraient des textes administratifs, de la correspondance et des dossiers de projets particuliers.

2. OBJET GÉNÉRAL DU FONDS

Aux fins du présent rapport, les méthodes et processus de règlement des différends fondés sur les intérêts seulement (non litigieux) sont appelés «règlement extrajudiciaire des différends» (ci-après RED), et l'expression «règlement des différends» (ci-après RD) désigne la gamme complète des méthodes de RD fondées sur les droits et sur les intérêts. De manière générale, le Fonds visait à appuyer l'élaboration, la mise en œuvre, la surveillance et l'évaluation de processus et de programmes de RED dans des organisations fédérales et des services de formation au RED.

3. OBJECTIFS DU FONDS

Les objectifs généraux du Fonds étaient les suivants :

- encourager et aider les organisations à assurer la gestion efficace des différends, de manière novatrice et sans recours aux tribunaux;
- aider les organisations à opérer une transition leur permettant de mener leurs affaires différemment, comme on leur demande d'acquiescer tant le paiement des montants prévus par entente de règlement que ceux octroyés par jugement.

4. PRIORITÉ DU FONDS

Le financement devait surtout porter sur des projets « d'intervention précoce » et des processus ou des mécanismes de RED visant à simplifier les litiges en cours.

5. RÉSULTATS ATTENDUS

On attendait du Fonds les résultats suivants :

- Les organisations financées devaient consacrer moins de temps et d'argent à résoudre les différends ce qui, outre les économies réalisées, devait améliorer leur rendement sans qu'il leur faille obtenir de budget supplémentaire;
- Ce fonds devait satisfaire les intéressés, tant les organisations elles-mêmes que les parties prenant part aux litiges pour ce qui est de la façon de régler les différends;
- Les programmes et les projets soutenus par le Fonds devaient servir de modèles pour d'autres organisations fédérales, et le Fonds devait stimuler et encourager la mise en œuvre à grande échelle du RD;
- Le ministère de la Justice devait aussi réaliser des économies et gagner du temps, ce qui devait lui permettre, finalement, de réduire le nombre de litiges et les coûts qui leur sont associés;
- Le Fonds devait également constituer, pour le ministère de la Justice, un moyen de fournir un service à la clientèle direct et ciblé dans le domaine du RD, ce qui allait dans le sens des efforts déployés par le Ministère pour être le chef de file dans ce domaine d'expertise au Canada.

6. CONCLUSIONS GÉNÉRALES

- Dans l'ensemble, les résultats attendus n'ont pas été entièrement atteints. La taille relativement petite du Fonds, trois années d'activités, le financement annuel des projets et l'absence de ressources destinées à l'administration du Fonds ont limité sa capacité d'atteindre les objectifs qui avaient été établis.
- Néanmoins, le Fonds a atteint son but premier qui consistait à appuyer, à élaborer et à mettre en œuvre des programmes et des processus de RED dans des organisations fédérales. Le Fonds s'est avéré moins efficace pour ce qui est de la surveillance et de l'évaluation des projets financés.
- Il est important de souligner que le Fonds a atteint ses objectifs particuliers qui consistaient à encourager et à aider les organisations à assurer la gestion efficace des différends, de manière novatrice et sans recours aux tribunaux.
- Pour ce qui est de la présente évaluation, la plupart des organisations ayant obtenu du financement n'ont pas encore présenté de rapport au sujet de leurs projets. Différentes raisons peuvent expliquer cette situation. Premièrement, de manière générale, les gens n'étaient pas au courant de cette obligation de rendre compte, malgré ce qui était prévu par les *Modalités* du Fonds. Deuxièmement, le soutien administratif nécessaire pour assurer un suivi auprès des bénéficiaires était insuffisant. Troisièmement, les bénéficiaires n'ont pas reçu de cadre de présentation de rapports, ce qui les aurait aidé à respecter les exigences en matière de reddition de comptes. Finalement, les projets financés (de toute évidence, ceux qui ont obtenu du financement en 2001-2002) n'ont pas eu suffisamment de temps pour évoluer et obtenir des résultats susceptibles d'aider le Fonds à évaluer les programmes et les processus de RED ou à élaborer, à communiquer et à promouvoir les leçons apprises.
- Parmi les projets qui ont rendu compte de leurs résultats, la plupart ont remarqué une diminution des frais engagés et du temps consacré à la gestion et au règlement des différends ainsi qu'une augmentation de la satisfaction des parties à des différends. Cependant, en raison du manque de ressources et d'un manque général de renseignements sur l'évaluation des projets, il est impossible de démontrer clairement que le Fonds a permis les gains d'efficacité et les économies que toutes les parties intéressées auraient aimé constater.
- Dans le même ordre d'idées, les projets ont fourni certains renseignements utiles, mais ceux-ci sont insuffisants pour déterminer la mesure dans laquelle le Fonds a contribué à faire diminuer le nombre de litiges et les coûts associés au règlement des différends, et a ainsi permis au ministère de la Justice de réaliser des économies et de gagner du temps.

- Le Fonds a permis au ministère de la Justice d'offrir aux ministères fédéraux des services à la clientèle directs et ciblés en matière de RD, et plus particulièrement de RED tel que défini dans le présent rapport.

7. CONCLUSIONS PARTICULIÈRES

- L'évaluation démontre suffisamment que le Fonds a permis aux organisations bénéficiaires de mieux comprendre les possibilités du RED. Cependant, le nombre insuffisant de rapports et l'échange limité de renseignements durant toute l'existence du Fonds ont limité sa capacité d'aider les gens à mieux comprendre les avantages possibles du RED. Les gens qui participent directement aux projets le comprennent mieux, mais si les leçons qu'ont apprises les bénéficiaires du Fonds avaient été communiquées à grande échelle, en dehors de ce groupe relativement petit, un plus grand nombre de gens auraient pu tirer parti de leur expérience.
- L'évaluation a montré clairement que le Fonds a permis à diverses organisations fédérales d'avoir davantage recours à des méthodes de RED ayant fait leurs preuves.
- La plupart des évaluations remises par les projets ayant reçu une contribution financière font état d'une diminution du recours aux tribunaux et des coûts associés au règlement des différends. Cependant, le nombre limité de rapports officiels rend ces résultats moins concluants que s'ils avaient été obtenus à partir d'un plus grand nombre d'évaluations.
- Malgré l'énergie, la capacité et la détermination des employés des Services de RD qui ont contribué au Fonds, des priorités concurrentes ne leur ont pas permis de fournir le soutien administratif nécessaire au Fonds, notamment :
 - un niveau de partage d'information et de communication qui aurait sensibilisé les gens ne travaillant pas dans les organisations bénéficiaires aux avantages du RED;
 - un suivi pour rappeler aux bénéficiaires la nécessité de présenter des rapports d'étape et des évaluations finales concernant leurs projets respectifs.

8. RECOMMANDATIONS ET RÉPONSE DE LA DIRECTION

Le court délai (3-4 ans), la taille relativement petite du Fonds ainsi que le manque de ressources affectées à son administration ont nui considérablement à son potentiel de réussite.

L'évaluation n'a pas démontré de manière concluante que le Fonds a entraîné les gains d'efficacité et les économies prévus, mais a permis de relever certains signes prometteurs à cet

égard. L'augmentation du nombre de demandes de financement, la détermination et l'enthousiasme manifestées par la majorité des personnes interrogées à l'égard des pratiques et des processus de RED, la diffusion de ces processus et méthodes dans leurs organisations et dans toute l'administration fédérale, ainsi que les premiers résultats justifient tout à fait la promotion continue du RED.

Le Fonds a été un catalyseur important, mais il aurait pu être plus rentable s'il avait fait partie d'une démarche plus proactive présentant :

- une capacité de communiquer au moyen d'une vaste gamme d'activités d'échange d'information;
 - une capacité de recherche soutenue par des évaluations complètes des projets financés;
 - un accent important mis sur les leçons apprises;
 - une banque de spécialistes qui auraient fourni de l'orientation et des consultations nécessaires au sujet de tous les aspects des concepts et de l'application du RED;
 - un répertoire central des ressources en RED.
1. Les pratiques et les processus de RED ainsi que les stratégies de RD présentent, de manière générale, un potentiel considérable, mais sans effort concerté ni ressources adéquates, ce potentiel ne sera exploité que progressivement dans l'administration fédérale. Afin d'encourager les ministères et les organismes à adopter et à utiliser le RED dans son intégralité, il est nécessaire de se doter de nouveaux moyens de promotion.

Lorsque tous les projets financés auront présenté leur rapport final, nous devrions avoir assez d'information pour effectuer une analyse de rentabilisation en vue d'investir davantage dans le RED. L'un des moyens possibles de promouvoir le RED qui devrait faire l'objet d'autres consultations consisterait à établir une sorte de partenariat interministériel en matière de RED, par exemple, un Centre d'excellence en RD. S'il était renouvelé, le Fonds pourrait devenir un élément clé d'un Centre fédéral d'excellence en RD.

Recommandation: Que les Services de RD tiennent des consultations auprès du ministère de la Justice, du SCT, des ministères et des organismes clés au sujet de la valeur du RED et des moyens (notamment le renouvellement du Fonds) de promouvoir son utilisation dans l'administration fédérale.

Réponse de la direction

Des évaluations supplémentaires de projet ont été recueillies depuis que cette évaluation a été effectuée, afin de renforcer les données de l'évaluation sommative. Un résumé des données dont on dispose sur les résultats pour tous les projets financés est disponible sous pli séparé.

La direction est absolument convaincue que lorsque les Services de règlement des différends (SRD) auront reçu et examiné toutes les évaluations des projets financés, une importante analyse de rentabilisation pourra être effectuée en vue du renouvellement du Fonds.

Les SRD conviennent que le Fonds devrait être renouvelé. Pourquoi? En bref, le Fonds a été, et est toujours, un moyen rentable d'aider les organisations à gérer les différends de manière plus efficace à un moment où on leur demande de changer leur façon de fonctionner. Malgré le changement de culture important qui doit se produire dans les organisations fédérales, il est évident, à la lumière des entrevues et de l'examen du petit nombre de rapports reçus jusqu'à maintenant par les SRD, que les organisations se concentreront sur le règlement rapide des différends en retireront des avantages considérables. Les économies manifestes de temps et d'argent devraient constituer une raison suffisante pour justifier le renouvellement du Fonds. De plus, les premiers résultats soulignent également les avantages intangibles signalés par les bénéficiaires, notamment une satisfaction accrue des clients à l'égard des résultats des différends et une amélioration du moral des employés grâce à la formation.

Le cas exemplaire de l'un des bénéficiaires constitue un bon exemple de l'importance du Fonds. L'évaluation de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) a conclu que son projet de RED lui a permis de réaliser des économies d'argent et de temps, d'obtenir des résultats plus satisfaisants et plus diversifiés, d'améliorer les relations existantes et d'éviter les différends. Le représentant de l'ACIA interrogé a mentionné que 33 des 34 cas ont été résolus, ce qui a permis des économies immédiates de 2 500 000 \$.

Il est important de souligner que depuis la création du Fonds, la demande de financement a surpassé l'offre. La pertinence durable du Fonds n'est plus à prouver. En d'autres termes, de nombreuses organisations fédérales pourraient tirer parti d'une aide financière pour élaborer des projets pilotes en RED. La diffusion des leçons apprises par les autres organisations pourront certainement aider, en ce sens qu'elles éviteront le travail effectué en double, mais bon nombre d'organisations fédérales ont besoin, entre autres, de systèmes de RED spécialisés pour soutenir leurs activités.

Les problèmes du Fonds soulignés dans le présent résumé ne devraient pas servir de justification pour mettre un terme au Fonds. Toutes les organisations qui ont participé au Fonds ont connu une courbe d'apprentissage. Les problèmes relevés, notamment le nombre peu élevé de rapports et le manque de diffusion des leçons apprises, peuvent être résolus, ne serait-ce qu'en fournissant au ministère de la Justice, en particulier aux SRD, les ressources financières et l'effectif nécessaires.

Bien que le Centre fédéral d'excellence en RD soit un idéal à plus long terme pour le moment, le renouvellement du Fonds constituerait un premier pas dans cette direction. La deuxième étape consisterait à mettre sur pied un comité directeur fédéral chargé d'examiner divers moyens d'accroître l'expertise en matière de RD. L'existence permanente du Fonds et son budget relativement modeste pourraient contribuer à l'atteinte de cet objectif important dans l'avenir.

Si le Fonds est renouvelé

2. Le Fonds a duré trois ans, sur une période de quatre ans. Cette période ne semble pas assez longue pour que l'on puisse mettre en place à l'échelle fédérale le changement qui avait été envisagé par ceux qui ont approuvé le Fonds ou en récolter les fruits. Le niveau du Fonds même, les ressources affectées à son administration et, surtout, le temps alloué n'étaient appropriés que pour des réalisations à petite échelle.

Les 2 300 000 \$ affectés chaque année au Fonds ne sont pas sans importance, mais on ne semble pas tenir compte de la satisfaction des parties à un différend et des économies qui pourraient être réalisées dans tout le système lorsque les méthodes de RED seront totalement intégrées à la manière dont les autorités fédérales règlent les différends.

Recommandation : Que le niveau du Fonds même soit augmenté, que les ressources appropriées soient affectées à la surveillance des projets, à la recherche, à l'évaluation et aux communications et que le temps alloué au Fonds soit augmenté de cinq ans au minimum.

Réponse de la direction

La direction appuie totalement cette recommandation.

Comme il a été mentionné dans l'évaluation réflexe de mars 2000 et dans l'évaluation sommative de 2002, l'un des problèmes principaux du Fonds a été le peu de rapports et d'évaluations fournis par les bénéficiaires du Fonds. De nombreuses raisons peuvent expliquer

ce problème, notamment le mode de financement (dont il est question ci-dessous). Il incombait au ministère de la Justice d'assumer les frais associés à l'administration, à la surveillance, à la recherche et à l'évaluation du Fonds à partir des budgets courants. Les SRD n'ont pas été en mesure d'assurer une surveillance adéquate du nombre de projets financés avec les ressources dont ils disposaient. Cependant, si le ministère de la Justice et, en particulier, les SRD avaient obtenu l'effectif et les ressources appropriées pour effectuer le suivi nécessaire auprès des bénéficiaires, ce problème aurait très probablement pu être évité en grande partie.

Depuis le début, le Fonds ne disposait pas d'une stratégie de communications officielle. Le principal moyen de faire connaître le fonds était la diffusion de lettres d'appel. Les communications internes au ministère de la Justice et les communications externes au moyen d'exposés, de consultations auprès des bénéficiaires du Fonds, les symposiums et Internet constituaient les activités permanentes de communications. Malgré l'existence de ces initiatives, un Fonds renouvelé tirerait parti de l'appui d'une stratégie de communications officielle.

Pour que le Fonds atteigne ses objectifs et obtienne les résultats escomptés, il est essentiel qu'il ait une existence d'au moins cinq ans. La majorité des personnes interrogées ont confirmé que trois années étaient insuffisantes pour changer une culture ministérielle de longue date. L'un des principaux objectifs du Fonds consistait à « aider les organisations à opérer une transition leur permettant de mener leurs affaires différemment, comme il leur est demandé d'acquitter tant le paiement des montants prévus par entente de règlement que ceux octroyés par jugement. » Cet objectif indique, de manière implicite, que selon toute probabilité, de nombreuses organisations ne connaissent pas les incidences de cet important changement stratégique. À mesure que le temps passe et que toutes les incidences de ce changement stratégique se font sentir dans les ministères ou les organismes, il pourrait bien devenir crucial de mettre en place des mesures visant à encourager la mise en œuvre de nouvelles méthodes de RED. Les bénéficiaires ont besoin de suffisamment de temps pour évaluer l'incidence d'un changement stratégique important comme celui-ci sur leurs activités respectives.

3. Comme il était souligné dans les *Modalités*, l'une des principales priorités du Fonds était l'innovation et les propositions qui mettaient l'accent sur les méthodes novatrices de RED. Après avoir financé des projets proposant des méthodes novatrices pendant trois ans, il serait peut-être temps de mettre l'innovation un peu de côté et d'investir davantage dans l'élaboration et la promotion de démarches mises à l'essai dans les ministères et les organismes qui ne connaissent toujours pas les avantages du RED.

Par exemple, grâce au système de surveillance de la Gestion des risques juridiques, les possibilités et les priorités peuvent être déterminées en vue de la mise en place de méthodes de RED éprouvées pour les types ou les catégories de risques perçus ou dans les ministères clés où un investissement dans une stratégie de RED pourrait être approprié.

Recommandation : Que les *Modalités* du Fonds soient modifiées pour mettre davantage en valeur les demandes proposant de mettre en place des méthodes de RED éprouvées.

Réponse de la direction

La direction convient que le temps est peut-être venu pour le Fonds de changer certaines de ses priorités, en passant des projets novateurs à la mise en œuvre et à l'évaluation de ces projets. Les montants fournis aux organisations au cours des trois premières années de l'existence du Fonds semblent avoir été utilisés en grande partie pour l'élaboration de projets de RED. Les bénéficiaires du Fonds pourraient très bien avoir besoin de financement supplémentaire pour pouvoir évaluer et surveiller adéquatement leurs projets respectifs de RED.

Il faut mentionner qu'en guise de mesure provisoire, le SRD a recruté deux étudiants en droit qui effectueront une recherche sur l'élaboration d'un outil d'évaluation destiné à mesurer les niveaux de succès des projets financés. Deux des principales tâches des étudiants consisteront à déterminer quels bénéficiaires du Fonds n'ont pas encore présenté l'évaluation prévue dans les *Modalités* du Fonds et à examiner les méthodes utilisées pour évaluer les évaluations des projets financés. L'un des résultats prévus de cette recherche consistera en la création d'un outil d'évaluation générique qui servira de modèle aux fins de l'évaluation des projets financés.

Comme le souligne le présent résumé, dans l'évaluation sommative et dans l'évaluation réflexive, le manque de rapports d'étape et d'évaluations formelles de la part de la majorité des bénéficiaires du Fonds tendent à confirmer les résultats obtenus concernant la façon dont le financement a été attribué. Offrir plus de financement aux bénéficiaires admissibles pour qu'ils effectuent des évaluations formelles permettra aux SRD de communiquer les leçons apprises par ces projets et de collaborer avec les organisations en vue d'élaborer des pratiques optimales qui pourront être utilisées par beaucoup plus d'organisations que celles ayant reçu du financement à ce jour.

Ceci posé, la direction ne croit pas que l'objectif spécifique consistant à créer des méthodes novatrices de RED devrait être mis de côté pour l'instant. Le champ du RD et, en particulier, du RED, ne cesse d'évoluer et doit souvent être examiné à la lumière de la culture et des activités d'une organisation donnée. En outre, il est important de tenir compte de la rétroaction des

personnes interrogées qui ont suggéré que l'incidence du Fonds pourrait avoir été plus marquée pour les petites organisations, parmi lesquelles plusieurs ont signalé qu'elles auraient été incapables de mettre leurs projets en branle sans le Fonds.

Comme il a été mentionné, la priorité du Fonds a été l'**innovation** dans le domaine du RED. Dès le départ, l'idée du Fonds a été de fournir un « capital initial » aux entités fédérales afin de les encourager à élaborer des processus novateurs en matière de RED. Si l'évaluation du projet s'avérait positive, l'idée était que les organisations bénéficiaires utiliseraient leurs propres ressources budgétaires pour mettre en œuvre le projet de création d'un système de RED.

La créativité constitue un élément essentiel de la conception de systèmes de RED. Des méthodes éprouvées de RED peuvent très bien être ce dont une entité fédérale a besoin pour l'aider à effectuer une transition lui permettant de mener ses activités différemment. Cependant, une organisation fédérale cherchant à obtenir de l'aide financière peut être unique et les méthodes de RED peuvent ne pas être appropriées à son cas particulier. La direction appuie de tout cœur un appel aux organisations leur demandant d'examiner toutes les méthodes de RED éprouvées, mais elle ne souhaite pas voir les bénéficiaires mettre en place des méthodes reconnues de RED sans qu'elle examine en détail la culture de l'organisation et les types de différends qu'elle est appelée à régler. Autrement dit, la direction est convaincue que l'innovation devrait demeurer une priorité cruciale dans l'évaluation des demandes de financement.

4. Le processus cyclique consistant à envoyer des lettres d'appel, à recevoir les propositions, à les évaluer et à informer les bénéficiaires présentait des délais très courts pour la préparation des propositions, et des périodes beaucoup plus longues pour l'évaluation. Ceci pourrait avoir eu une incidence négative sur la qualité des propositions présentées et pourrait avoir découragé les demandeurs potentiels de préparer des propositions. Ce problème avait été soulevé dans l'évaluation de mars 2000.

Recommandation: Que les délais pour la préparation des demandes soient suffisamment longs (au moins six semaines) pour favoriser l'intérêt et faciliter la participation d'un grand nombre de bénéficiaires.

Réponse de la direction

La direction est entièrement d'accord avec la nécessité de prolonger les délais pour la préparation des demandes. Les problèmes liés aux délais très courts ont été bien décrits dans l'évaluation réflexive. Comme il a été répété dans l'évaluation sommative, le très peu de temps alloué à la

préparation des propositions a eu une incidence négative sur la qualité des propositions qui ont été présentées. En outre, les délais peuvent avoir découragé de nombreuses organisations qui, autrement, auraient pu être intéressées à examiner les possibilités relatives au RED. Le fait que de nombreuses demandes de financement de 1998-1999 à 2001-2001 provenaient d'organisations ayant déjà obtenu une contribution dans le cadre du Fonds soulève une question : est-ce parce que les autres organisations qui auraient tout aussi bien pu recevoir du financement ne connaissaient suffisamment le Fonds ou bien est-ce parce qu'elles trouvaient les délais trop courts pour présenter des propositions de projet appropriées au Comité du Fonds?

5. Outre le montant alloué au Fonds, le mode de versement des contributions mérite que l'on s'y attarde. De nombreux bénéficiaires, en particulier les petites ministères, ont eu des problèmes parce qu'ils ne pouvaient recevoir les fonds affectés par le Conseil du Trésor que tard au cours de l'exercice (par l'intermédiaire du budget supplémentaires des dépenses). Dans l'évaluation de mars 2000, il est mentionné que ce processus de financement repoussait à la fin de l'exercice le versement des contributions, ce qui obligeait les ministères à gérer leur trésorerie dans l'intervalle. Il est permis de croire que ce mode d'affectation a découragé les organisations de présenter des demandes de financement. De plus, pour les petits ministères qui n'étaient pas en mesure de gérer leur trésorerie, ce mode d'affectation n'était évidemment pas encourageant.

Recommandation : Que le Fonds propose un financement pluriannuel continu, qu'il permette et encourage la présentation de demandes à tout moment au cours du cycle de financement.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. La mise en œuvre de cette recommandation ne servirait pas seulement à délester les petites organisations d'un fardeau inutile, mais offrirait au Comité du Fonds une plus grande latitude dans l'administration de son processus d'examen. Par exemple, pour l'année 2001-2002, la date limite pour recevoir les propositions était le 22 juin 2001. L'examen des proposition a eu lieu en juin-juillet 2001.

6. Les exigences administratives du Fonds ont souffert du peu de ressources et de la nécessité de gérer un programme annuel de financement. Cette situation a peut-être été aggravée par le nombre de projets qui ont obtenu du financement, surtout au cours des deux dernières années du programme.

Recommandation : Que le nombre de projets financés au cours d'une période donnée soit proportionnel aux ressources disponibles afin de les gérer et de les surveiller de manière efficace.

Réponse de la direction

La gestion convient qu'il existe un rapport direct, en ce qui a trait à la capacité, entre le nombre de projets financés et le niveau de ressources disponibles pour l'administration et la surveillance de ces projets. Dans l'évaluation réflexe et dans l'évaluation sommative de 2002, on a souligné que les difficultés éprouvées par les administrateurs du Fonds venaient des ressources inappropriées. Ceci étant dit, la direction apporterait son appui total à une augmentation du nombre de projets à condition que les ressources administratives augmentent d'une manière proportionnelle.

7. L'un des enjeux clés du Fonds a été de prouver, grâce à l'augmentation de l'efficacité des projets financés, l'efficacité des méthodes de RED et la satisfaction à leur égard. Plusieurs recommandations faites dans la présente évaluation visent à améliorer les possibilités d'élaborer et de produire de l'information sur le rendement.

L'évaluation a permis de conclure que le Comité du Fonds applique de manière rigoureuse les *Modalités*, mais un doute subsiste quant à la contribution que certains projets de petite envergure pourraient apporter à l'objectif général du Fonds.

Recommandation : Que l'on envisage la possibilité d'établir un niveau de financement minimal du Fonds afin d'améliorer ses chances de produire des renseignements sur son rendement et des leçons apprises pertinentes à divers ministères.

Réponse de la direction

La direction des SRD a des doutes au sujet de cette recommandation. Selon elle, limiter le Fonds à un niveau minimal de financement pour les projets peut aller à l'encontre de l'un des objectifs principaux du Fonds qui consiste à encourager et à aider « les organisations à assurer la gestion efficace des différends, de manière novatrice et sans recours aux tribunaux ». Supposer que le financement de projets plus petits n'est pas conforme à cet objectif pose problème. Intuitivement, on peut imaginer que le financement d'un projet pilote plus petit entraînerait l'élaboration d'un processus novateur de RED susceptible de constituer un avantage important pour l'organisation dans son ensemble.

Par exemple, au cours de l'exercice 1998-1999, Service correctionnel Canada a obtenu une contribution financière modeste pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie visant à créer quatre projets pilotes régionaux dans des établissements pénitentiaires fédéraux afin d'y régler les différends. Cette initiative a entraîné la mise en œuvre, lors de l'exercice suivant, d'un projet beaucoup plus important, administré et supervisé par un comité directeur national, destiné à appuyer l'élaboration et la mise en œuvre de dix-sept projets de règlement des différends dans des établissements pénitentiaires au Canada.

La direction ne croit pas que les prochaines actions du Fonds devraient se limiter aux projets de RED très coûteux. La direction n'est pas convaincue que la pertinence des leçons apprises peut être directement liée au montant des contributions financières versées à un bénéficiaire. Comme il a été mentionné dans la recommandation précédente, il est vrai qu'il existe une limite administrative associée à l'affectation de contributions financières moins élevées et à la nécessité qui en découle de superviser un plus grand nombre de projets. Cependant, il est permis de croire que plutôt qu'éliminer les projets qui ne respectent pas un seuil monétaire donné, la solution serait d'accroître les ressources disponibles pour administrer le Fonds de manière appropriée. L'un des dangers d'imposer une telle limite au Fonds est que les leçons susceptibles de présenter un intérêt pour les organisations fédérales, indépendamment de leur taille, peuvent être perdues.

Le problème réside dans le manque d'évaluations appropriées des projets financés, qu'ils soient petits ou grands, et dans la diffusion efficace des leçons apprises. Comme le financement est lié à l'évaluation prévue dans les *Modalités* du Fonds, la solution pourrait très bien consister à faire preuve d'une plus grande prudence pour s'assurer que la durée de tout projet, petit ou grand, sera directement liée à son rendement, en ce sens que les bénéficiaires devront présenter fréquemment des rapports d'étapes et des évaluations finales. Ici encore, la possibilité d'administrer des projets financés plus petits dépend du niveau de ressources disponibles pour exécuter efficacement des activités telles que la surveillance et la diffusion de l'information.

8. Le Fonds prévoyait et appliquait des mesures visant à garantir que les projets financés étaient conformes à ses objectifs et contribuaient à les atteindre, mais le nombre quelque peu élevé de projets et, dans certains cas, les contributions financières passablement peu élevées qui ont été versées peuvent avoir contribué à diluer sa priorité et sa capacité de produire de l'information sur le rendement et les leçons apprises.

Une solution qui permettrait au Fonds de recentrer ses efforts serait d'établir un partenariat avec les analystes du SCT responsables de la surveillance du rendement de leurs ministères

clients respectifs. Les analystes du SCT obtiennent des renseignements précis qui pourraient permettre d'affecter les ressources financières là où on en a le plus besoin.

Recommandation : Que le Fonds envisage la possibilité de transmettre les lettres d'appel aux analystes des programmes du SCT et d'intégrer la surveillance du programme par le SCT à la sélection des projets.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation sous certaines conditions. Étant donné que le CT est la principale source de financement du Fonds, il devrait avoir son mot à dire dans la sélection des projets. De plus, le SCT occupe une position idéale pour évaluer les besoins opérationnels du nombre important de ministères et d'organismes fédéraux. Ceci posé, si le CT doit s'occuper de la surveillance des programmes pour ce qui est de la sélection des projets, il doit être prêt à investir le temps et les efforts nécessaires à une surveillance efficace et adaptée. En outre, il sera important de déterminer qui aura la responsabilité finale d'approuver les projets de RED proposés. Les SRD tiennent à mentionner que le processus d'approbation du Comité du Fonds fonctionne bien.

9. Le fait que les contributions financières ont été versées à titre de « montants forfaitaires » tard au cours de l'exercice a éliminé la possibilité de fixer des délais pour la présentation des rapports et a constitué un moyen de garantir que les bénéficiaires respectaient leurs engagements – surtout en ce qui concerne la présentation de rapports d'étape et l'évaluation.

Recommandation : Que le versement des contributions financières soit échelonné sur tout l'exercice, selon les étapes franchies et que le paiement final soit effectué au moment de la présentation du rapport d'évaluation.

Réponse de la direction

La direction est entièrement d'accord avec le fait que le versement des contributions financières devrait être échelonné. Aux termes des *Modalités* du Fonds, les bénéficiaires devaient présenter fréquemment des rapports d'étape détaillés concernant leurs projets respectifs afin de permettre au Comité du Fonds de surveiller efficacement leurs progrès. Dans l'évaluation réflexive de mars 2000, on a souligné le manque de présentation de rapports généralisés de la part des bénéficiaires au cours de la première phase de l'évaluation. Malheureusement, cette tendance a persisté au cours de la période de financement suivante.

De plus, en vertu des *Modalités* du Fonds, les bénéficiaires devaient s'engager à présenter au Comité du Fonds une évaluation finale à la fin du projet. Comme il a été mentionné, les SRD ont reçu très peu d'évaluations finales.

Il est évident que le mode de versement des fonds aux bénéficiaires n'était pas encourageant et ne prévoyait pas la responsabilité pour les bénéficiaires de respecter cette importante condition du Fonds. Le fait d'associer le financement à l'obligation de rendre compte et la présentation d'une évaluation finale aux SRD devraient garantir le niveau de reddition de compte demandé.

10. En 2001-2002, le Fonds a élaboré un Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR). Le CGRR décrit les rôles et les responsabilités des partenaires principaux qui s'occupent du Fonds. Le CGRR devrait constituer une entente entre les partenaires concernant ce qu'ils veulent accomplir, la façon dont ils veulent collaborer pour y arriver et la façon dont ils mesureront les résultats et en rendront compte.

Recommandation : Que, dès le départ, le Fonds renouvelé examine son CGRR et élabore des outils de surveillance et de reddition de comptes pour l'appuyer.

Par exemple, le CGRR devrait être élaboré et fourni aux demandeurs et aux bénéficiaires à titre d'outil de référence et de (mini) cadre (d'évaluation) pour les rapports d'évaluation des projets. Le travail d'évaluation des projets proposés devrait découler de ce cadre, tout en l'appuyant.

Réponse de la direction

La direction convient que le Fonds devrait fournir aux bénéficiaires un cadre d'évaluation qu'ils pourraient utiliser comme modèle pour rédiger les rapports d'étape et les évaluations finales des projets. Cette initiative est importante à deux égards. Premièrement, il serait plus facile pour les bénéficiaires de comprendre leurs obligations de rendre compte et de les respecter. Deuxièmement, fait tout aussi important, un tel cadre d'évaluation ou modèle aiderait les SRD lors de leurs évaluations subséquentes du Fonds car il garantirait des rapports et des évaluations plus uniformes de la part des bénéficiaires.

Comme le mentionne la direction dans sa réponse à la recommandation 3, les SRD prennent des mesures concrètes à cet égard. Les étudiants en droit travailleront avec des avocats principaux des SRD à l'élaboration d'un outil d'évaluation (cadre d'évaluation) qui servira de modèle pour évaluer les projets dans le cadre du Fonds. Ce cadre d'évaluation sera destiné plus

particulièrement à mesurer le succès relatif des nombreux projets financés dans le cadre du Fonds.