



Ministère de la Justice  
Canada

Department of Justice  
Canada

## **DOCUMENT D'ÉVALUATION**

# **ÉVALUATION DU FONDS DE RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS**

**Rapport technique**

**Mars 2000**

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

**Canada** 

# TABLE DES MATIÈRES

<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
1.1 Contexte.....	1
1.2 Objectifs de l'évaluation.....	2
1.3 Le présent rapport.....	3
<b>2. PROFIL DES COMPOSANTES.....</b>	<b>4</b>
2.1 Gestion du FRD.....	7
2.2 Logique du programme.....	7
<b>3. QUESTIONS ET SOURCES DES DONNÉES.....</b>	<b>9</b>
3.1 Questions.....	9
3.2 Plan de l'évaluation.....	11
<b>4. CONCLUSIONS.....</b>	<b>13</b>
4.1 Sensibilisation au FRD.....	13
4.2 Préparation des demandes.....	14
4.3 Choix des projets à financer.....	17
4.4 Échéancier.....	19
4.5 Mécanisme de paiement.....	22
4.6 Notification aux demandeurs non retenus.....	23
4.7 Conséquences des réductions du financement par rapport aux montants demandés.....	24
4.8 Participation des bénéficiaires.....	25
4.9 Influence de l'apport différentiel.....	25
4.10 Suivi et évaluation du projet.....	26
4.11 Coûts et bénéfices.....	32
4.12 Opinions sur la conception du programme.....	33
4.13 Perception des incidences du programme.....	34
4.14 Conclusions des études de cas.....	35
<b>5. SOMMAIRE ET EXPÉRIENCE ACQUISE.....</b>	<b>39</b>
<b>ANNEXE A: Modalités et conditions du Fonds de règlement des différends.....</b>	<b>41</b>
<b>ANNEXE B: Liste des organismes fédéraux ayant présenté une demande au FRD,         par année et par résultat.....</b>	<b>51</b>
<b>ANNEXE C: Guides d'entrevue.....</b>	<b>55</b>
<b>ANNEXE D: Rapports d'études de cas.....</b>	<b>85</b>

## 1. INTRODUCTION

### 1.1 Contexte

Le règlement des différends recouvre toute une gamme de méthodes possibles de résolution des conflits, allant de l'approche consensuelle au recours aux tribunaux, de la négociation au procès. Comme solution de rechange au recours aux tribunaux, le règlement des différends vise à prévenir les différends ou à éviter qu'ils ne dégénèrent en procès en bonne et due forme. Le règlement des différends peut aussi chercher à simplifier, par le biais d'une variété de techniques, le processus de règlement de ces conflits qui aboutissent à un procès.

Le Conseil du Trésor a approuvé, le 30 avril 1998, la création du Fonds de règlement des différends (FRD) au ministère de la Justice du Canada. Le Personnel du FRD s'est vu initialement confié un mandat de deux ans, qui prend fin le 31 mars 2000. Tel qu'il a été approuvé, le FRD représente 4,6 millions de dollars répartis sur deux années financières, dont 600 000 dollars en réaffectation de crédits provenant des niveaux de référence actuellement alloués au ministère de la Justice. Le Ministère a également la responsabilité de financer la gestion et l'évaluation du FRD à partir de son budget existant. Une évaluation du FRD est requise à l'expiration de son premier mandat de deux ans.

Le FRD fut créé comme complément du nouveau cadre d'application de la *Politique fédérale sur les réclamations et les paiements à titre gracieux*, laquelle supprime toute distinction entre l'origine des fonds destinés aux règlements négociés et celle des fonds destinés aux jugements. Avant l'entrée en vigueur de cette structure, la pratique voulait habituellement que les ministères et les organismes soient directement responsables du paiement des règlements, alors que les jugements étaient financés par les organismes centraux. Cette situation ayant été perçue comme un obstacle aux règlements pour les ministères et les organismes, la nouvelle structure les charge désormais des deux types de paiement.

Le nouveau cadre d'application de la *Politique fédérale sur les réclamations et les paiements à titre gracieux* est entré en vigueur le 26 août 1999. Il est prévu une période de transition de cinq ans durant laquelle les ministères auront accès aux ressources des organismes centraux pour financer les jugements, au-delà d'un certain seuil. Les trois premières années, les

ministères seront responsables du financement jusqu'à concurrence du plus faible des montants suivants, soit un seuil temporaire de 1 million de dollars, soit 1 % du montant de leur budget de fonctionnement. La quatrième année, seule sera financée par les organismes centraux la moitié des sommes dépassant le 1 million de dollars et la cinquième année, les ministères seront entièrement responsables tant du financement des jugements que de celui des règlements. Le Secrétariat du Conseil du Trésor passera en revue la nouvelle structure de financement après trois ans de fonctionnement, en 2002.

À l'appui de la nouvelle structure de financement, le FRD a été envisagé comme l'un des moyens clés pour maintenir « un théâtre d'opérations neutre » qui encourage le recours, par les organisations fédérales, à des mécanismes de règlement des différends beaucoup plus efficaces financièrement. L'existence du FRD et la nouvelle structure sur le paiement ministériel des règlements devraient ensemble offrir aux organisations fédérales plus de latitude pour éviter les litiges trop longs ou indûment prolongés.

## **1.2 Objectifs de l'évaluation**

Les Modalités et conditions d'attribution du financement du FRD exigent qu'une évaluation soit terminée d'ici le 31 mars 2000 et soumise au sous-ministre de la Justice et au Secrétariat du Conseil du Trésor. Pour faciliter le processus d'évaluation, chaque projet financé a dû présenter une évaluation de projet au Comité de règlement des différends. Or, compte tenu du caractère récent de la création du FRD (environ une année et demie) et du nombre relativement peu élevé de projets (et par conséquent, d'évaluations) terminés à ce jour, une évaluation d'ensemble des résultats obtenus par le FRD a été jugée prématurée.

Restaient deux objectifs fondamentaux à l'évaluation du FRD. Tout d'abord, l'étude devait évaluer en profondeur la pertinence, la conception et la mise en œuvre du FRD. Compte tenu de sa qualité d'évaluation « formative », cet aspect de l'évaluation a porté sur les questions relatives à la mise en œuvre du FRD qui auraient une incidence sur le succès des résultats et donne un aperçu des modèles réussis de résolution des différends.

Le second objectif, tout aussi important de cette évaluation, était de mesurer les premiers résultats disponibles du programme et d'en faire rapport. Cette analyse des résultats du programme a porté sur la partie des projets financés durant la première année du FRD qui

étaient soit terminés, soit suffisamment bien avancés pour permettre d'en mesurer les résultats.

### **1.3 Le présent rapport**

Le reste du présent rapport comprend quatre chapitres. Le chapitre II décrit brièvement le fonctionnement du FRD. Le chapitre III cerne les questions importantes examinées dans l'évaluation et les méthodes utilisées pour les aborder. Le chapitre IV énonce les conclusions de l'évaluation, présentées en fonction des principales questions examinées. Le chapitre V discute de « l'expérience acquise » dans le contexte de cette évaluation.

## 2. PROFIL DES COMPOSANTES

L'objectif d'ensemble du FRD est d'appuyer la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes et des processus de règlement des différends au sein des organisations fédérales. Aux fins de ce FRD, on compte parmi les organisations fédérales admissibles les ministères, les agences, les sociétés d'État, les tribunaux et organismes administratifs et les tribunaux de juridictions fédérales. Financer, c'est appuyer des projets qui offrent des moyens non litigieux de régler les différends et notamment de la formation. Les objectifs du FRD sont les suivants :

- Encourager les organisations à gérer les différends de façon plus efficace, avec imagination et moins de litiges.
- Réduire les coûts de gestion et de règlement des différends pour les organisations subventionnées et le ministère de la Justice<sup>1</sup>.

Le FRD est géré par le ministère de la Justice et fournit aux organisations fédérales une source de financement pour mettre sur pied des projets de règlement des différends. La notification aux demandeurs potentiels a été adressée par lettre du sous-ministre de la Justice aux dirigeants des organisations admissibles. Ces lettres d'appel informaient les demandeurs potentiels des objectifs et de la nature du FRD et de la façon d'en obtenir de l'aide. La lettre mentionnait les *Modalités et conditions du FRD*, qui précisent plus en détail ce que doivent contenir les demandes d'aide, tout comme le processus par lequel les demandes sont examinées et les paiements effectués aux demandeurs dont les projets ont été retenus.

Les demandes de financement sont examinées par le Comité de règlement des différends dont les membres sont extérieurs au ministère de la Justice (à l'exception du président, qui est le responsable au Ministère de gérer le FRD). Les membres du Comité ont l'expérience tant des mécanismes traditionnels de règlement des conflits que des modes de règlement à l'amiable.

---

<sup>1</sup> Ceci se refléterait dans une réduction des frais moyens de gestion des différends et des litiges et pourrait ou non entraîner une réduction des frais totaux de gestion et des litiges si la réduction des frais moyens permet aux organisations de gérer davantage de différends avec les mêmes ressources.

Le Comité a le mandat de choisir les demandes qui seront financées. Ces demandes doivent être compatibles avec les objectifs du FRD et sont celles qui ont le plus de chances de conduire à une meilleure gestion des différends par l'administration fédérale, en fonction de critères de sélection détaillés énumérés dans *les Modalités et conditions du FRD*. Comme l'énoncent *les Modalités et conditions* (Voir annexe A), le Comité doit tenir compte des facteurs suivants lorsqu'il examine les demandes présentées au Personnel du FRD pour obtenir de l'aide :

- le projet doit être conforme aux objectifs du FRD, les soutenir directement et les faire progresser.
- la demande d'une aide de financement du demandeur;
- savoir si le demandeur s'engage à absorber au moins 20 % des coûts (soit par financement direct, soit par contribution non financière);
- la capacité, pour le demandeur, de mener à bien les activités dans un cadre budgétaire et temporel bien précis;
- le caractère innovateur du projet et son efficacité par rapport aux coûts;
- savoir si la proposition ressemble à d'autres projets ou reprend des projets antérieurs;
- tout financement antérieur fourni par le FRD, l'expérience du bénéficiaire et tout renseignement sur son aptitude à terminer avec succès et à documenter le projet proposé;
- la façon dont le projet sera conçu, mis en œuvre et suivi, ainsi que la façon dont il pourra être recensé à des fins d'information;
- le potentiel pour faire avancer les connaissances du gouvernement en matière de règlement des différends;
- le niveau de ressources dont dispose le FRD.

Le Comité s'est réuni cinq fois en 1998 et six fois en 1999. Les réunions de 1998 ont eu lieu entre juin et septembre, tandis que les réunions de 1999 ont été tenues entre juillet et septembre. Des demandes reçues avant les dates de réunion du Comité ont été photocopiées et remises aux membres du comité avant les réunions. Le Comité a accepté d'examiner certaines demandes même si elles avaient été reçues après la date officielle de clôture, ce qui signifie que le Comité en a pris connaissance pour la première fois à l'occasion des réunions. Des conversations téléphoniques et parfois des rencontres ont eu lieu avec les demandeurs pour aider le Comité à mieux comprendre le contenu des demandes.

Au cours des deux premières années de fonctionnement du FRD, le Comité a accordé un financement total à certains demandeurs et seulement un financement partiel à d'autres. Les

refus d'aide catégoriques ont été rares la première année vu le nombre restreint de demandes. Par contre, un nombre plus important de demandes d'aide a été rejeté dans l'année en cours.

Conformément aux recommandations du Comité de règlement des différends, les paiements aux demandeurs retenus ont été faits par le Conseil du Trésor par un ajustement annuel des niveaux de référence des organisations en question. Il faut noter que ces ajustements se font vers la fin de l'année financière, dans le cadre de la détermination finale des budgets de dépenses.

Pendant la première année financière du FRD, 23 projets ont été financés. Seule une demande de financement a été entièrement rejetée. En 1999-2000, 56 demandes ont été examinées par le Comité; 29 ont été financées. De ces 29, 14 étaient le prolongement de projets dont le financement avait été initialement approuvé en 1998-1999.

Le montant du financement approuvé par le Comité pour des projets individuels en 1998-1999 a varié de 26 000 \$ à 358 930 \$. En 1999-2000, ce montant a varié de 19 200 \$ à 212 420 \$. Il est bon de noter que, pour la grande majorité des projets, le Comité a approuvé un montant qui était beaucoup moins important que le montant demandé.

L'annexe B énumère les demandeurs de financement pour chacune des années de fonctionnement du FRD et identifie ceux dont les demandes ont été acceptées et ceux pour qui elles ont été refusées. Un coup d'œil à l'annexe B révèle que de nombreuses organisations fédérales ont présenté au FRD des demandes en vue d'une aide financière.

La Pièce II-1 donne une information sommaire sur les demandes reçues pour chacune des années de fonctionnement du FRD. Les projets devant s'écouler sur plus d'une année ne sont comptés qu'une seule fois (pour 1998-1999). Comme le montre cette pièce, 44 des 65 demandes venaient surtout de ministères plutôt que d'autres organisations fédérales. Les projets portant sur des cas de différend en milieu de travail (discrimination, harcèlement, etc.) représentaient environ la moitié des demandes reçues en 1998/1999. Cela contraste avec 1999-2000 où prédominent des projets portant sur des différends non associés au milieu de travail (28/42). Il est intéressant de noter qu'aucun nouveau projet associé au milieu de travail n'a été financé en 1999-2000. Environ plus de la moitié des demandes présentées concernait des projets d'une durée de deux ans ou plus.



## Pièce II-1

### Données de base sur les demandes reçues par le FRD en 1998-1999 et 1999-2000\*

	1998/99 approuvées	1999/2000 approuvées	1999/2000 refusées	Total
<u>Type d'organisation</u>				
Ministère	14	7	23	44
Autres (Commission, tribunal, société d'État, agence, etc.)	9	8	4	21
<u>Type de projet</u>				
Milieu de travail	12	0	14	26
Autres	11	15	13	39
<u>Durée prévue</u>				
Un an	5	9	15	29
Deux ans ou plus	18	6	12	36

\*Les projets financés en 1998-1999 et devant se poursuivre en 1999-2000 ne sont comptés qu'une seule fois, dans la colonne de 1998-1999.

## 2.1 Gestion du FRD

La responsabilité de gérer le FRD appartient aux services de résolution des différends du ministère de la Justice. Dans sa première année de fonctionnement, les ressources consacrées à la gestion du FRD incluaient approximativement un conseiller juridique qui pour 25 % de son temps présidait le FRD et agissait au Ministère comme principal point de contact pour le dossier. La deuxième année, ce conseiller a siégé un tiers de son temps. Le travail relié au FRD s'ajoute aux autres responsabilités du conseiller auprès des services de résolution des différends. Aucune augmentation des ressources n'a été prévue par le bureau ou pour le bureau, au moment de la création du FRD pour couvrir la gestion de cette initiative.

## 2.2 Logique du programme

La Pièce II-2 ci-dessous suggère un modèle logique du FRD. L'objet de ce modèle est de décrire de façon graphique les liens entre les activités du programme, les résultats, les conséquences immédiates et les objectifs.

**Pièce II-2**  
**Modèle logique du Fonds de règlement des différends**

Activités	Notification aux demandeurs potentiels	Examen des demandes	Suivi des projets
Résultats	Lettres d'appel	Décisions de financements	Rapport d'étape/ Rapport final
Conséquences immédiates	Demandeurs potentiels connaissant le FRD	Projets financés par le FRD	FRD au courant des progrès du projet et des résultats
Objectifs	Les organisations fédérales gèrent les différends de façon plus efficace et avec moins de litiges	Les coûts de gestion et de règlement des différends sont réduits	

### **3. QUESTIONS ET SOURCES DES DONNÉES**

#### **3.1 Questions**

Cette évaluation du FRD comprend une analyse des questions de conception et de mise en oeuvre, compatible avec les directives du Conseil du Trésor sur les évaluations de programme. Les questions suivantes ont été examinées dans cette évaluation.

##### **3.1.1 Questions relatives à la conception et à la mise en oeuvre**

Vu la création relativement récente du FRD, son évaluation a nécessairement porté principalement sur des questions de mise en oeuvre. Ce travail a cherché à répondre aux questions suivantes.

- La façon d’informer les organisations fédérales de l’existence du FRD (soit les lettres d’appel) est-elle suffisante pour les rejoindre toutes?
- Les demandeurs potentiels ont-ils suffisamment de temps pour préparer leur demande? Compréhendent-ils ce que recherche le Comité dans les demandes de financement de résolution des différends?
- Les critères et les directives sont-ils suffisamment clairs pour les organisations fédérales et pour le Comité de sélection ? Sont-ils suffisamment restrictifs ou trop restrictifs compte tenu des objectifs du FRD?
- Est-ce que le choix du moment du processus d’examen des demandes empêche les projets financés de pouvoir se terminer au cours d’une année financière donnée?
- Est-ce que le mécanisme de transfert des fonds aux organisations dont on a retenu les demandes limite l’accessibilité au FRD? Crée-t-il d’autres problèmes pour les bénéficiaires de l’aide du FRD?
- Les demandes apportent-elles au Comité de sélection l’information dont il a besoin pour choisir les meilleurs projets à financer? Dans le cas d’une réponse négative, quels autres renseignements pourraient lui être utiles?
- Certains types de projets sont-ils plus susceptibles d’être financés que d’autres? Cela a-t-il changé de la première à la deuxième année de fonctionnement du FRD?

- Le processus suivi pour informer les demandeurs de la décision du Comité de ne pas retenir leur demande fournit-il suffisamment de renseignements sur les motifs de la décision?
- La nature des projets financés était-elle compatible avec les objectifs du FRD?
- Les projets choisis par le Comité pour obtenir de l'aide financière mettent-ils l'accent sur la recherche et le développement ou sur le financement de projets grandement susceptibles d'entraîner une réduction réelle du coût des litiges?
- Les projets se sont-ils réalisés selon les plans et dans les délais prévus?
- Quelles formes a pris la participation des organisations bénéficiaires aux coûts des projets (non financière, financière, autres)? Cette participation correspond-elle aux engagements pris dans les demandes?
- Y a-t-il certains types de projets plus susceptibles de réussir que d'autres?
- Quel effet la décision fréquente du Comité de réduire le montant du financement accordé en deçà du montant demandé a-t-elle eu sur la réalisation des projets?
- Dans quelle mesure les projets se seraient poursuivis, indépendamment du financement (question de *l'apport différentiel*)?
- Le personnel du FRD recueille-t-il l'information nécessaire aux objectifs de suivi et d'évaluation? Les résultats quant aux rapports sur les évaluations de projet sont-ils cohérents, utiles et peuvent-ils être généralisés? Nous permettent-ils de comprendre ce qui fonctionne?
- Quels ont été à ce jour pour le FRD les coûts directs et indirects et quel montant de ces coûts a-t-il été absorbé par le ministère de la Justice? À court terme, le Ministère a-t-il été capable de réaliser des économies grâce au programme et celles-ci compensent-elles ce qu'il lui en coûte pour gérer le FRD?

### **3.1.2 Résultats à ce jour**

Comme on l'a indiqué, cette évaluation a porté principalement sur la mise en œuvre du FRD, puisque on ne s'attendait pas à disposer de beaucoup d'information sur les résultats obtenus. Or, l'évaluation devait faire rapport des résultats mesurables atteints à ce jour. On s'attendait à ce que ces renseignements ne soient disponibles que pour une partie des projets financés antérieurement. On a par conséquent utilisé la technique qualitative de l'étude de cas pour examiner les résultats des projets financés disponibles à ce jour. Voici les questions abordées par cette technique :

- Dans quelle mesure le FRD a-t-il entraîné une augmentation du recours à la résolution des différends dans les organisations fédérales? Cette augmentation est-elle allée au-delà des projets directement financés?
- Le budget du contentieux des organisations fédérales et celui du ministère de la Justice ont-ils réalisé des économies mesurables? Y a-t-il eu véritablement réduction des dépenses ou l'initiative a-t-elle permis de régler plus d'affaires à l'intérieur d'un même budget?
- Dans quelle mesure ces résultats sont-ils attribuables directement au FRD?

### **3.2 Plan de l'évaluation**

Les principales tâches accomplies dans la conduite de l'évaluation du FRD ont été les suivantes :

**Des entrevues avec le responsable au Ministère de la gestion du FRD.** Ces entrevues ont couvert toutes les questions soulevées ci-dessus.

**Des entrevues avec quatre membres actuels du Comité de règlement des différends.** Chacun a été interviewé personnellement. Ces entrevues ont insisté surtout sur le rôle du Comité dans l'examen des demandes présentées pour financement. Elles cherchaient aussi à savoir comment on pouvait améliorer le FRD.

**Des entrevues avec des représentants des 23 projets qui ont reçu des FRD la première année du programme.** Ces entrevues se sont déroulées surtout par téléphone. Leur contenu se trouve dans le guide des entrevues annexé au présent document, à l'annexe C. Comme le montre l'annexe C, ces entrevues ont principalement insisté sur l'expérience des demandeurs explicitée en réponse aux lettres d'appel et manifestée dans la réalisation des projets.

**Des entrevues avec un échantillon de dix demandeurs retenus, prélevé sur la deuxième vague de demandes.** Ces entrevues suivaient les mêmes grandes lignes que celles de l'enquête sur les bénéficiaires du financement de la première année du programme. Or, comme les promoteurs de ces projets n'avaient été que tout récemment informés qu'ils recevraient une aide, on ne s'attendait pas à recueillir de ces entrevues des données sur les progrès accomplis.

**Des entrevues avec un échantillon de dix demandeurs non retenus, prélevé sur la deuxième vague de demandes.** L'intérêt premier était d'évaluer l'opinion des demandeurs sur le caractère juste et transparent du processus de l'octroi de l'aide. Nous nous sommes également intéressés à l'information obtenue du personnel du programme pour les demandes non retenues. Il était également important de savoir dans quelle mesure les demandeurs non retenus étaient allés de l'avant avec leur projet sans l'aide du FRD.

**Des études de cas relatives à six projets qui ont été financés en 1998-1999.** La couverture des entrevues menées pour ces études de cas a suivi de près les sujets abordés dans les entrevues avec les représentants des 23 premiers projets financés, s'y est ajoutée une évaluation des résultats du projet quand elle était disponible. Ces études de cas ont donné lieu à des entrevues en personne avec des représentants de chacun des cas choisis, et la collecte de toute donnée additionnelle pertinente à la mesure des résultats. Les rapports sur les études de cas se trouvent à l'annexe D du présent document.

Les études de cas visaient des projets des six organisations suivantes :

- Le Tribunal canadien des droits de la personne
- La Commission canadienne des droits de la personne
- L'Office des transports du Canada
- Le Bureau du Commissaire aux langues officielles
- Pêches et Océans (Bureau de règlement des conflits)
- DRHC (Programme de la sécurité du revenu)

## 4. CONCLUSIONS

### 4.1 Sensibilisation au FRD

Afin que toutes les organisations fédérales puissent participer pleinement au FRD, il est essentiel que les demandeurs potentiels soient au courant de l'accessibilité au financement du FRD et de ses conditions. Au printemps, de 1998, l'ancien sous-ministre de la Justice avait fait à ses collègues un exposé sur le FRD. Depuis lors, les lettres d'appel adressées par le sous-ministre de la Justice aux dirigeants des ministères et organismes fédérales sont le seul moyen officiel de sensibiliser ces organismes à l'existence du FRD. À un niveau moins officiel, plusieurs activités essaient de faire connaître le FRD :

- La référence au FRD, dans le Plan annuel d'activités du ministère de la Justice, tout comme dans les rapports annuels des plans et priorités du Ministère, est devenue une caractéristique habituelle.
- Le module de sensibilisation au règlement des différends, élément d'une session de formation donnée aux ministères et organismes clients dans le cadre du programme de formation juridique permanente du ministère de la Justice, signale le FRD.
- De l'information concernant le FRD se retrouve aussi dans les documents utilisés par le Programme « Le droit et la gestion publique » du Centre canadien de gestion, aménagé dans le cadre de la formation des hauts fonctionnaires.

Ces différents efforts ont abouti en ce sens qu'ils ont engendré une demande d'aide suffisante pour épuiser les fonds disponibles. Il est néanmoins utile de se demander comment les demandeurs ont en fait eu connaissance du FRD. La Pièce IV-1 ci-dessous fournit des chiffres et des pourcentages pour trois groupes de répondants interviewés : les bénéficiaires de l'aide en 1998, les bénéficiaires de l'aide en 1999 et les demandeurs qui se sont vu refuser l'aide en 1999.

## Pièce IV-1

### Comment les demandeurs ont-ils eu pour la première fois connaissance du FRD

	1998		1999		1999	
	Approuvé		Approuvé		Refusé	
	#	%	#	%	#	%
Par note de service interministérielle	2	9	0	0	1	10
Par lettre d'appel du personnel du FRD/Ministère de la Justice	9	39	6	60	5	50
Autre	12	53	4	40	4	40
Total	23	100	10	100	10	100

Comme l'indique la Pièce IV-1, la lettre d'appel est la source la plus fréquemment citée comme première information au sujet du FRD. Toutefois, diverses autres sources ont également été mentionnées. Parmi ces autres sources, il est important de noter les avocats des ministères et des organismes et d'autres fonctionnaires du ministère de la Justice.

Ces efforts pour accroître la sensibilisation au FRD ont suscité 24 demandes en 1998 et 42 en 1999. En 1998, les demandes provenant des ministères dépassaient celles provenant des organismes selon un ratio de 14 à 10. En 1999, 30 demandes ont été reçues des ministères comparativement à 12 en provenance des autres organismes fédéraux.

#### 4.2 Préparation des demandes

L'élément clé de l'approche du FRD pour évaluer le mérite relatif des demandes d'aide qu'il reçoit est l'examen de celles-ci chaque année. Elles sont essentiellement préparées en fonction des *Modalités et conditions* du FRD, lesquelles décrivent les objectifs du Fonds et énoncent (entre autres) les critères et les attentes du financement. Une copie des *Modalités et conditions* du FRD est annexée au présent rapport.

À la lumière du rôle important joué par les *Modalités et conditions*, il est utile d'évaluer dans quelle mesure les demandeurs comprennent ce que recherche le Comité dans les demandes de financement. À titre d'introduction à cette discussion, une brève description des variations observées dans le contenu des demandes est instructive.

Nous avons examiné, en menant cette évaluation, toutes les demandes présentées au cours des deux premières années de fonctionnement du FRD. En dépit du fait que tous les demandeurs travaillaient à partir des mêmes modalités et conditions, il y avait de grandes variations dans



la longueur et le détail des demandes. Certaines étaient à peine plus que des manifestations d'intérêt accompagnées d'un bref budget. D'autres étaient des documents très longs qui donnaient force détails sur le contexte, la conduite et les aspects financiers des projets proposés. En particulier, ce qui était frappant c'était la variation observée dans le montant des budgets prévus pour des éléments particuliers des projets. Certaines demandaient des fonds pour couvrir le coût des salaires. De nombreuses demandes demandaient de l'aide pour payer les consultants en résolution des différends et la formation du personnel en ce domaine. Les sommes demandées pour ces dépenses variaient grandement.

Compte tenu du caractère varié des demandes reçues par le Comité, il est important de comprendre dans quelle mesure les critères et les directives sont suffisamment clairs pour les organisations fédérales et pour le Comité de sélection. Nous examinerons d'abord comment les demandeurs perçoivent le caractère clair et complet des *Modalités et conditions*. La Pièce IV-2 résume les réponses des demandeurs à cette question. Il ressort de cette pièce que les demandeurs trouvent généralement que l'information relative au FRD est claire et complète.

#### Pièce IV-2

**Chiffres et pourcentages relatifs aux demandeurs ayant déclaré que les communications et autres documents (Lettre d'appel et Modalités et Conditions) ont permis une claire compréhension du mandat, des objectifs et des critères du programme aux fins du financement du projet**

	1998		1999		1999	
	Approuvé #	%	Approuvé #	%	Refusé #	%
Les documents du FRD sont clairs et complets	18	78	10	100	8	80
Les documents du FRD ne sont pas clairs et complets	5	22	0	0	2	20
Total	23	100	10	100	10	100

Afin d'explorer de façon plus fouillée dans quelle mesure les demandeurs ont trouvé les *Modalités et conditions* suffisamment explicites, on leur a demandé s'ils avaient besoin d'une aide supplémentaire de la part du personnel du FRD pour préparer leurs demandes. La Pièce IV-3 résume leurs réponses à cette question.

### Pièce IV-3

#### Chiffres et pourcentages relatifs aux demandeurs ayant requis l'aide du personnel du FRD pour préparer leurs demandes de financement

	1998		1999		1999	
	Approuvé #	%	Approuvé #	%	Refusé #	%
Oui	14	61	3	30	3	30
Non	9	39	7	70	6	60
Ne sait pas/nest pas sûr					1	10
Total	23	100	10	100	10	100

L'examen de la Pièce IV-3 révèle qu'environ la moitié des demandeurs interviewés ont déclaré avoir eu recours à l'aide du personnel du FRD lorsqu'ils ont préparé leur demande. L'aide recherchée était généralement mineure. Aucune tendance claire pouvant faciliter le raffinement des *Modalités et conditions* n'a pu s'en dégager. Les demandeurs qui ont reçu de l'aide ont déclaré qu'elle leur avait été utile.

Une question plus précise a été posée pour demander dans quelle mesure les objectifs du projet proposé correspondaient aux objectifs du FRD. Les demandeurs ont eu peu de difficulté et même aucune. Dans une certaine mesure, cela semble refléter le caractère général des objectifs du FRD que voici :

- Encourager et aider les organisations à gérer les différends de façon plus efficace, avec imagination et moins de litiges,
- Réduire les frais de gestion et de règlement des différends pour les organisations financées et le ministère de la Justice.

Nos conclusions sur le caractère clair et complet des *Modalités et conditions* sont qu'elles ne servent ni les demandeurs ni le Comité de règlement des différends autant qu'elles le pourraient. En dépit de la perception générale des demandeurs selon laquelle les *Modalités et conditions* fournissent l'information requise pour préparer les demandes d'aide, le caractère diversifié des demandes reçues par le Comité suggère qu'il y a place pour amélioration. Ce point a également été soulevé par quelques membres du Comité qui ont souligné la nature « inadéquate » de certaines demandes et les difficultés rencontrées quand on les forçait à comparer « des pommes et des oranges ». Des suggestions précises de révision (ou d'annexes) aux *Modalités et conditions* seront énoncées au dernier chapitre de ce rapport.

### 4.3 Choix des projets à financer

Comme il a été indiqué, les demandes reçues par le Comité lui sont généralement distribuées avant ses réunions. Elles sont ensuite discutées une à une en réunion. Le Comité examine le bien-fondé de chaque proposition dans le contexte des critères du financement, et par rapport aux autres demandes reçues durant l'année. Le Comité pose parfois des questions au promoteur avant de prendre une décision sur sa proposition. Enfin, le Comité décide d'appuyer ou non la demande, et dans l'affirmative, fixe le montant de l'aide.

Dans ce contexte, la question évidente est de savoir si les demandes donnent ou non au Comité de sélection l'information dont il a besoin pour choisir les meilleurs projets. Si la réponse est non, quels autres renseignements pourraient lui être utiles? La réponse générale à cette question est que certaines demandes fournissent l'information requise et d'autres pas. Nous croyons que la solution au problème réside dans la révision des *Modalités et conditions*. Des suggestions de révisions potentielles seront fournies dans le dernier chapitre de ce rapport. Entre temps, un bref examen de deux questions posées aux demandeurs apportera quelque lumière sur les demandes qui ne donnent pas au Comité les renseignements dont il a besoin.

La première question demandait simplement si les promoteurs avaient été contactés par le Comité pour fournir plus de détails sur leurs demandes. Dans l'ensemble, environ la moitié des demandeurs que nous avons interviewés ont répondu par l'affirmative. Quand on leur a demandé quelle était la nature de ces demandes, la plupart ont déclaré qu'elles concernaient les aspects financiers des demandes, soit les montants alloués aux honoraires des consultants ou aux coûts de formation. Cela souligne le besoin de plus de clarté pour ce que le Comité considère comme des coûts appropriés pour des types particuliers d'activités de projets.

De façon plus générale, la plupart des demandeurs ont admis ne pas trop savoir comment le Comité prenait ses décisions. En dépit de cette incertitude, ils ont généralement déclaré qu'ils considéraient comme juste l'actuel processus de sélection. La Pièce IV-4 résume les réponses à la question de savoir si le processus est perçu comme juste. Sans doute n'est-il pas tout à fait surprenant que les demandeurs dont le financement des demandes a été rejeté soient les plus à même de percevoir le processus de sélection comme injuste.

#### Pièce IV-4

### Chiffres et pourcentages relatifs aux demandeurs déclarant que l'actuel processus de sélection est juste

	1998		1999		1999	
	Approuvé		Approuvé		Refusé	
	#	%	#	%	#	%
Juste	13	57	5	50	2	20
Injuste	2	9	1	10	3	30
Suppose que oui/au meilleur de sa connaissance	7	30	1	10	0	0
Ne sais pas/nest pas sur	1	4	3	30	5	50
Total	23	100	10	100	10	100

Dans une certaine mesure, l'opinion négative qu'ont du processus de sélection les demandeurs non retenus peut refléter leur insatisfaction face à la décision du Comité de ne pas financer des projets associés au milieu de travail en 1999-2000. La majorité des demandes dont le financement a été refusé cette année-là mettaient en jeu l'application des techniques de résolution des différends aux conflits en milieu de travail. Malheureusement, le Comité a été incapable d'informer les demandeurs potentiels en 1999 que ces demandes ne seraient pas appuyées, car il ne pouvait prédire le nombre et le type de demandes qu'il recevrait.

Un événement extérieur au programme de résolution des différends a contribué aussi à la détermination du Comité de ne pas reprendre dans sa seconde année de fonctionnement les projets associés au milieu de travail. Pendant que le Comité de règlement des différends délibérait, le ministère de la Justice travaillait à mettre en œuvre une méthode centralisée et globale pour régler les situations de conflit en milieu de travail. Plus particulièrement, le coordonnateur nommé à cet effet au ministère de la Justice travaillait à établir un centre fédéral de gestion des conflits en milieu de travail. Ce centre, entre autres choses, coordonnerait la formation en résolution des différends en milieu de travail et agirait comme ressource centrale pour les questions touchant aux conflits en milieu de travail. Le Comité de règlement des différends voulait donc éviter de doubler le travail que ferait ce nouveau centre fédéral. Cela a été expliqué aux demandeurs non retenus dans une lettre que leur a adressée le Comité.

Ces préoccupations de mise en œuvre écartées, notre examen des demandes reçues confirme qu'en général elles répondent bien aux objectifs du FRD. Les projets financés, pour la plupart, ont le potentiel pour répondre aux objectifs associés qui sont d'encourager le règlement efficace des différends, de minimiser le recours aux procès et de réduire les coûts.

Toutefois, notre examen des projets appuyés par le Comité soulève une question plus abstraite : les projets que le Comité choisit de financer mettent-ils l'accent sur la recherche et le développement ou sur le financement de projets ayant les meilleures perspectives de réduire véritablement les coûts des litiges?

Si le fonctionnement du FRD devait refléter un accent mis sur la recherche et le développement, alors les projets plus nouveaux ou au stade expérimental pourraient être favorisés. La diversité dans les types de projets serait aussi encouragée. Moins d'emphase pourrait être mise sur le potentiel du projet à générer des bénéfices opérationnels en termes d'efficacité ou d'épargne de coûts. L'autre solution serait de financer des projets qui ont le meilleur potentiel pour générer de véritables économies dans le cadre temporel du projet. Une des conséquences, avec le modèle de recherche et développement, est que la préférence serait donnée à des projets fondamentalement différents de ceux financés antérieurement afin d'explorer de nouveaux domaines. Ceci serait conforme à la façon dont le Comité a récemment traité les demandes associées au milieu de travail. On peut présumer que l'importance donnée à ce genre de projets en 1998 conduirait le Comité (comme ce fut le cas) à éviter des projets semblables en 1999. L'adoption de l'autre solution, par ailleurs, conduirait à appuyer les projets qui ont le meilleur potentiel pour générer de véritables économies, indépendamment de la ressemblance de ces projets avec d'autres déjà financés. À ce jour, le Comité a agi de façon conforme aux *Modalités et conditions* du FRD qui demandent que tant les demandes innovatrices que les demandes redondantes soient examinées. L'examen des demandes reçues à ce jour révèle que nombre d'entre elles ont à la fois des éléments recherche et le développement et un potentiel pour générer des économies.

#### **4.4 Échéancier**

La mise en œuvre du programme tourne autour de plusieurs dates clés :

- La date d'envoi des lettres d'appel.
- La date limite pour l'envoi des demandes
- La date d'achèvement du processus d'examen de la proposition.
- La fin de l'année financière dans laquelle le projet doit être terminé.

Le premier intervalle important défini par ces dates est la période entre l'envoi des lettres d'appel et la date limite pour présenter les demandes. En 1998, les lettres d'appel ont été

envoyées en mai et la date limite pour l'envoi des demandes avait été fixée au début juin. En 1999, les lettres d'appel ont été envoyées en avril et la date limite pour les demandes fixée en mai. Cela donnait environ un mois aux demandeurs pour préparer leurs demandes. Est-ce suffisant? À la défense du personnel du FRD, il faut dire que certains sous-ministres ont mis du temps à transmettre les documents du FRD aux fonctionnaires qui préparaient leurs demandes. En 1999-2000, des photocopies des lettres d'appel ont été adressées aux principaux agents des finances dans un effort de réduire les retards.

Afin d'évaluer dans quelle mesure cet échéancier laisse suffisamment de temps à la préparation des demandes, une question directe a été posée à cet égard aux demandeurs des deux années. La Pièce IV-5 résume leurs réponses. Comme l'indique la Pièce IV-5, la majorité des demandeurs (environ deux sur trois) a eu suffisamment de temps pour préparer sa demande. Reste donc un tiers des demandeurs qui a déclaré n'avoir pas eu assez de temps. Cette conclusion soulève une question connexe (à laquelle nous ne pouvons pas répondre) sur les demandeurs potentiels qui n'ont pas préparé de demandes parce qu'ils ont jugé inadéquat le temps dont ils disposaient.

#### Pièce IV-5

##### **Chiffres et pourcentages relatifs aux demandeurs ayant déclaré que l'échéancier pour la préparation et la soumission des demandes au FRD leur laissait suffisamment de temps pour se préparer**

	1998		1999		1999	
	Approuvé #	%	Approuvé #	%	Refusé #	%
A laissé suffisamment de temps	14	61	8	80	6	60
N'a pas laissé suffisamment de temps	9	39	2	20	4	40
Total	23	100	10	100	10	100

Le prochain intervalle important défini par les dates énoncées ci-dessus est la période de temps prise par le Comité pour examiner les demandes qu'il reçoit. Dans une certaine mesure, l'échéancier est fixé par l'exigence du Conseil du Trésor voulant que le Comité l'informe de ses décisions d'ici septembre. En dehors de cette contrainte, l'échéancier est fixé par le Comité.

En 1998, le Comité s'est réuni de juin à septembre et, en 1999, de juillet à septembre. La notification des résultats des délibérations du Comité a été adressée en octobre et novembre de chacune de ces années. Du point de vue des demandeurs, cet échéancier soulève la

question de savoir si le choix du moment pour examiner la proposition limite la possibilité pour les projets financés d'être terminés dans les quelques mois de l'année financière qui restent. Cette question a été posée directement aux demandeurs retenus de 1998 et 1999. La Pièce IV-6 résume leurs réponses. Comme l'indique cette pièce, deux demandeurs retenus sur trois ont déclaré qu'ils n'auraient pas suffisamment de temps pour terminer leurs projets (après notification du Comité) dans l'année financière prévue. Notons que ce problème est quelque peu atténué par le fait qu'environ les deux tiers des projets financés devaient de toute façon s'étendre au-delà d'une année financière. Des 23 projets financés en 1998, 5 devaient être terminés dans la même année (AF 1998-1999) et les autres devaient s'étendre sur deux années ou plus. En novembre 1999, seuls six de ces 23 projets avaient été terminés. Dans une certaine mesure, cela peut être dû à la notification tardive du Comité. Il semble aussi que certains demandeurs proposent parfois des échéanciers de projets tout à fait irréalistes.

#### Pièce IV-6

#### Chiffres et pourcentages des demandeurs retenus ayant déclaré qu'il y aurait suffisamment de temps, entre la réception des notifications d'aide et la fin de l'année financière, pour terminer leurs projets

	1998		1999	
	Approuvé #	%	Approuvé #	%
Temps disponible suffisant pour terminer le projet pendant l'AF prévue	7	30	4	40
Temps disponible insuffisant pour terminer le projet pendant l'AF prévue	16	70	6	60
Total	23	100	10	100

Compte tenu des problèmes qu'ont créés les dernières (dans l'année financière) notifications de financement du Comité, il n'est pas surprenant que de nombreux demandeurs considèrent que le processus d'examen ne s'est pas déroulé dans un délai raisonnable. La Pièce IV-7 résume leurs réponses à ce sujet. Bien que l'opinion des demandeurs de 1998 ait été également répartie sur la question, environ 75% des demandeurs de 1999 considèrent le délai comme déraisonnable. Ceci est particulièrement vrai des demandeurs non retenus.

#### Pièce IV-7

### Chiffres et pourcentages des demandeurs ayant déclaré que le processus d'examen des demandes s'était déroulé dans un délai raisonnable

	1998		1999		1999	
	Approuvé	Approuvé	Approuvé	Refusé	#	%
	#	%	#	%	#	%
Délai raisonnable du processus d'examen	12	52	3	30	2	20
Délai déraisonnable du processus d'examen	11	48	7	70	8	80
Total	23	100	10	100	10	100

Les conclusions présentées dans cette section indiquent que l'échéancier des événements clés suivi par le FRD crée des difficultés aux demandeurs et aux bénéficiaires du financement. Le temps disponible pour préparer les demandes (un mois environ) est trop court pour de nombreux demandeurs et peut limiter l'accès au programme. Le temps pris pour examiner les demandes (trois mois environ) est considéré par certains comme déraisonnablement long. Cela contribue aussi à la difficulté de terminer les projets à l'intérieur d'une année financière puisque les notifications ne sont données qu'en novembre, laissant moins de cinq mois pour terminer des projets d'une année. Nous reviendrons sur la question de l'échéancier au dernier chapitre.

#### 4.5 Mécanisme de paiement

Comme indiqué précédemment, les demandeurs qui sont retenus reçoivent des paiements du Conseil du Trésor par un ajustement annuel des niveaux de référence de leur organisation. Il faut remarquer qu'on procède à ces ajustements vers la fin de l'année financière, dans le cadre de la détermination finale des budgets de dépenses. Cela soulève par conséquent la question de savoir si ce mécanisme limite l'accessibilité au FRD pour celles des organisations qui sont capables d'autofinancer leur projet jusqu'à la fin de l'année financière. Une autre question connexe est celle de savoir si cela crée d'autres problèmes pour les bénéficiaires de l'aide du FRD.

Durant cette évaluation, nous n'avons été informés d'aucun problème d'accès créé par le mécanisme de paiement. Nous n'avons toutefois pas fait de démarche auprès des organisations qui ont reçu la lettre d'appel mais n'ont pas fait de demande d'aide, pour évaluer les répercussions de cet aspect du programme.



En ce qui concerne les expériences de financement vécues par les bénéficiaires avec le mécanisme de paiement, une question directe a été posée sur les difficultés rencontrées. La Pièce IV-8 résume les réponses à la question. Comme l'indique cette pièce, près de la moitié des demandeurs retenus ont déclaré avoir rencontré des difficultés avec le mécanisme de paiement. La plupart des difficultés rapportées découlent d'un manque de clarté sur le fonctionnement du processus. Certaines organisations disposent parfois plus facilement que d'autres d'une certaine gestion de caisse. Dans une certaine mesure cette méthode (gestion de caisse) est rendue plus compliquée par le besoin fréquent de poursuivre le financement du projet d'une année financière à l'autre.

#### Pièce IV-8

#### Chiffres et pourcentages relatifs aux bénéficiaires ayant déclaré que le mécanisme utilisé par le FRD pour transférer des fonds aux organisations posait des difficultés

	1998		1999	
	Approuvé #	%	Approuvé #	%
Oui	9	39	6	60
Non	13	57	4	40
Ne sais pas/n'est pas sûr	1	4	0	0
Total	23	100	10	100

L'administrateur du FRD (tout comme certains répondants) a estimé que le mécanisme de paiement actuel conduisait à des délais et à des frustrations permanentes. Peut-être serait-il plus simple que le Conseil du Trésor donne l'argent au ministère de la Justice. Les fonds pourraient alors être distribués directement aux bénéficiaires à des moments plus opportuns.

#### 4.6 Notification aux demandeurs non retenus

Les demandeurs non retenus pour le financement devraient être informés des motifs qui ont suscité la décision du Comité vis à vis de leur demande. Pour mieux comprendre, précisons qu'on a demandé aux demandeurs non retenus en 1999 si on leur avait fourni suffisamment de détails sur les motifs de la décision. Des personnes interrogées, 8 sur 10 ont déclaré avoir été informées de la raison pour laquelle le Comité n'avait pas appuyé leur demande. Nombre de ces refus étaient fondés sur la décision de ne pas financer les projets associés au milieu de travail en 1999. On expliquait aussi ces décisions par le grand nombre de demandes.

#### **4.7 Conséquences des réductions du financement par rapport aux montants demandés**

Sur 23 projets approuvés pour financement en 1998, quatre se sont vu octroyer le montant total de l'aide demandée. Des 29 projets acceptés en 1999, huit ont reçu le montant total demandé. À une exception près, les autres projets se sont vu octroyer des montants réduits. Ces réductions pouvaient aller de quelques pour cents à près de 85 % de la demande initiale. Pour décider d'une réduction, le Comité s'est fondé parfois sur un examen détaillé du budget du projet et aussi sur une évaluation approximative du caractère raisonnable de certaines dépenses, telles que les coûts de consultants et de formation. L'intention du Comité était aussi de distribuer de l'argent au plus grand nombre de demandeurs qualifiés possible.

La pratique du Comité adoptée vis à vis des montants accordés soulève la question des conséquences de ces décisions fréquentes, de réduire les montants de l'aide en deçà des montants demandés, sur la réalisation des projets. Des bénéficiaires de l'aide du FRD ont été interviewés sur ces conséquences. Beaucoup ont dit que ces réductions auraient peu si ce n'est aucun impact. Dans certains cas, la différence pourra être comblée par des ressources internes. Dans d'autres, les réductions conduiront au report du projet. Certains bénéficiaires ont déclaré aussi que le délai de notification de l'octroi des montants ne leur aurait pas permis, de toutes façons, de dépenser le montant total durant l'année financière prévue. Cela signifie que la réduction n'a eu pratiquement aucun effet la première année.

Cette conclusion générale de l'absence d'impact ou presque de ce qui, dans certains cas, représentait des réductions importantes du financement en deçà des montants demandés, pose au premier chef la question du caractère raisonnable des budgets proposés. Si l'on exclut les cas où les budgets initiaux incluaient des types de dépense non admissible, il est clair que les montants demandés pour certains types de coût admissible étaient (certainement) tout à fait hors de proportion avec les attentes du Comité et avec ce qui devrait raisonnablement être octroyé en pareils cas. Une solution au problème serait que le Comité donne des directives aux demandeurs potentiels sur les montants qui seraient raisonnables et acceptables pour les postes de dépense fréquemment demandés. Nous reviendrons sur ce point au dernier chapitre.

#### **4.8 Participation des bénéficiaires**

Les *Modalités et conditions* du FRD précisent que la participation du FRD ne doit pas dépasser 20 % du coût total du projet. Les demandeurs doivent indiquer la nature de cette participation de 20 %. Dans la plupart des demandes, cette participation prend la forme de dépenses en salaires et en capital et d'une partie des paiements aux consultants externes, particulièrement aux experts et aux agents de formation en résolution des différends.

Compte tenu des réductions parfois importantes des montants octroyés par le Comité, par rapport aux montants demandés dans le budget des demandes, il semble clair que les bénéficiaires participent souvent dans une proportion supérieure aux 80 % officiellement exigés du coût du projet.

#### **4.9 Influence de l'apport différentiel**

La question de l'apport différentiel est celle de savoir dans quelle mesure les projets se seraient concrétisés qu'ils aient fait ou non l'objet d'une aide du FRD. Afin de répondre à cette question, il a été posé tant aux demandeurs retenus qu'aux demandeurs non retenus toute une série de questions que voici :

- Auriez-vous pu réaliser votre projet? pourrez-vous réaliser votre projet, sans l'aide financière du FRD ?
- Quelle forme aurait pris votre projet? quelle forme prendra votre projet, sans l'aide financière du FRD ?
- Ce projet se poursuivra-t-il quand l'aide du FRD prendra fin (question posée uniquement aux bénéficiaires de 1998) ?

La Pièce IV-9 résume les réponses données à la première question. Comme elle l'indique, 26 des 43 projets couverts par ces entrevues auraient été réalisés de quelque façon sans l'aide du FRD. Toujours d'après les réponses, seul un projet sur trois (13 sur 43) peut être considéré comme dû entièrement à l'apport différentiel, ce qui signifie que ces projets n'auraient pas été réalisés sans l'apport financier du FRD.

### Pièce IV-9

#### Chiffres et pourcentages relatifs aux répondants dont les projets auraient été réalisés/seront réalisés sans le financement du FRD

	1998		1999		1999	
	Approuvé #	%	Approuvé #	%	Refusé #	%
Auraient été réalisés/seront réalisés	15	65	4	40	7	70
N'auraient pas été réalisés/ne seront pas réalisés	5	22	6	60	2	20
Ne sait pas/n'est pas sûr	3	13	0	0	1	10
Total	23	100	10	100	10	100

On a également demandé aux répondants ayant indiqué que leur projet aurait été réalisé ou sera réalisé sans l'aide du FRD, la forme que prendrait ce projet sans cette aide. Les réponses les plus fréquentes mentionnaient une diminution de la taille ou de l'objectif du projet, un rééchelonnement du projet, un recours plus important au personnel plutôt qu'aux consultants. L'absence de financement du FRD n'entraînait aucune conséquence que dans très peu de cas.

La dernière question dont il faut discuter dans ce paragraphe est celle de la pérennité des projets financés en 1998. On a demandé aux bénéficiaires du financement de cette année-là si leur projet se poursuivrait après l'arrêt de l'aide du FRD. Des 23 projets financés cette année-là, on s'attend à ce que 18 projets se poursuivent, le destin des cinq autres restant incertain.

#### 4.10 Suivi et évaluation du projet

En guise d'introduction à ce paragraphe, il serait utile de décrire deux éléments importants du contexte dans lequel se situent le suivi et l'évaluation des projets du FRD. Le premier concerne les objectifs du FRD. Comme on l'a mentionné plus haut, ces objectifs sont les suivants :

- Encourager les organisations à gérer les différends de façon plus efficace, avec imagination et moins de litiges.
- Réduire les frais de gestion et de règlement des différends pour les organisations et le ministère de la Justice. Ceci se reflèterait dans une réduction des frais moyens de gestion des différends et des contentieux et pourrait ou non entraîner une réduction des frais totaux de gestion et de règlement des différends si la réduction des frais moyens permet aux organisations de gérer davantage de différends avec la même enveloppe.

Le second élément important du contexte à cette discussion, est une liste d'obligations de déclarations énoncée dans les *Modalités et conditions*. Pour plus de commodité, les voici répétées ci-dessous.

Les demandes présentées doivent inclure :

- La conception d'une évaluation du projet décrivant comment le demandeur entend faire le suivi du projet et évaluer son succès par rapport à ses objectifs et indiquant les résultats du projet et les indicateurs de rendement applicables; l'engagement de faire rapport au Comité de règlement des différends sur le suivi et l'évaluation à la fin de la durée du projet;
- L'engagement de fournir régulièrement des rapports de situation au Comité de règlement des différends pour lui indiquer que le projet est toujours réalisable et que des progrès dans sa réalisation se poursuivent (Remarque : la preuve d'un important retard dans la mise en œuvre ou l'absence d'engagement envers le projet pourrait pousser le personnel du FRD à revoir l'engagement initial de financement et entraîner un retrait possible de ce financement);
- L'engagement de présenter un rapport financier au Comité à la fin de chaque année financière ou à l'achèvement du projet; ce rapport devra indiquer comment les ressources ont été dépensées, déclarer si le projet fait face à un excédent ou à un déficit et expliquer toute variation par rapport au budget initial;

Les demandeurs retenus sont également obligés de se conformer aux « Procédures de suivi et d'évaluation » suivantes :

- Les bénéficiaires sont tenus de fournir des rapports détaillés sur divers aspects du projet de manière à ce que le Comité puisse évaluer la viabilité, l'impact et l'utilité des activités financées. De même, des membres du Comité ou leurs agents désignés pourront effectuer des visites sur place ou exiger l'information supplémentaire qu'ils jugent appropriée pour suivre les progrès des activités financées.

Afin que le Comité puisse suivre la réalisation de ses propres objectifs et d'en faire rapport, il exige l'accès aux renseignements sur la mise en œuvre et les résultats du projet. Les *Modalités et conditions* énoncent clairement ce que l'on attend des bénéficiaires du financement en termes de suivi et d'évaluation. Les lettres d'entente signées par les

bénéficiaires du financement renforcent ces attentes. Compte tenu de ce contexte, les questions d'évaluation clés qui se posent à ce jour sont les suivantes :

- Le FRD recueille-t-il l'information nécessaire aux fins du suivi et de l'évaluation ?
- Les évaluations de projet font-elles état des résultats de façon cohérente, utile et pouvant être généralisés ? Contribuent-elles à notre connaissance de ce qui fonctionne ?

Nous commençons par examiner le niveau de sensibilisation des bénéficiaires du financement aux exigences du FRD en matière de rapports sur les progrès en cours. La Pièce IV-10 résume les réponses des bénéficiaires à une question sur l'existence des exigences de déclarer **tout** progrès réalisé. Comme l'indique cette pièce, le nombre des bénéficiaires qui soit n'étaient pas au courant des exigences soit n'en n'étaient pas sûrs dépasse le nombre des bénéficiaires qui étaient au courant de ces exigences. On a demandé à ceux qui ont déclaré être au courant de l'exigence de faire rapport de la décrire. La plupart ont mentionné les rapports trimestriels et final sans faire allusion à un contenu particulier. Quelques-uns ont considéré les exigences comme étant de nature purement financière.

#### Pièce IV-10

##### Chiffres et pourcentages relatifs aux bénéficiaires du financement ayant déclaré être au courant des exigences du FRD sur la nécessité de faire rapport sur les progrès en cours

	1998		1999	
	Approuvé #	%	Approuvé #	%
Au courant de certaines exigences	10	43	4	40
Ignorant de toutes les exigences	13	57	2	20
Ne sait pas/n'est pas sûr	0	0	4	40
Total	23	100	10	100

On a demandé aux bénéficiaires du financement de la première année (1998) s'ils avaient ou non réellement fourni au Personnel du FRD des rapports sur les progrès en cours. Des 23 projets, 13 ont déclaré avoir présenté un ou plusieurs de ces rapports.

On a également demandé aux bénéficiaires du financement des deux années comment ils comprenaient les exigences du Personnel du FRD en matière de rapport **final**. Là encore, nombreux sont ceux qui ignoraient toute attente du Personnel du FRD en dehors des exigences financières. Plusieurs bénéficiaires ont, toutefois, entrepris des évaluations détaillées et subtiles de leurs projets, principalement à des fins internes. Ils planifiaient

généralement fournir des copies de leurs rapports d'évaluation au programme de résolution des différends.

Des 23 projets financés en 1998, six ont déclaré que leurs projets étaient terminés au moment de nos entrevues. De ces six, quatre indiquaient qu'ils avaient présenté un rapport final. Conformément à la perception de ce que l'on attendait et susmentionnée, les rapports finals présentés à ce jour ont un contenu principalement financier et disent peu si ce n'est rien de l'atteinte des objectifs tel que les a définis le personnel du FRD.

L'absence générale de données quantitatives rigoureuses sur les conséquences du projet soulève la question de l'existence de ce type de données dans les organisations bénéficiaires. Afin d'examiner la question, on a demandé aux demandeurs s'ils disposaient de données statistiques sur le nombre et le coût des genres de différends visés par leurs projets. La Pièce IV-11 résume la réponse à la question. Comme elle l'indique, plus de la moitié des organisations représentées recueillent des données tant sur le nombre que sur le coût pertinentes à leurs projets. Un autre groupe de cinq ne conservait de données que sur le nombre et non sur les coûts.

#### Pièce IV-11

##### Chiffres et pourcentages relatifs aux organisations qui recueillent des statistiques sur le nombre et le coût des différends visés par leurs projets

	1998		1999		1999	
	Approuvé #	%	Approuvé #	%	Refusé #	%
Collect count and cost data	13	57	7	70	3	30
Collect neither count nor cost data	7	30	3	30	5	50
Collect only counts, not costs	3	13	0	0	2	20
Total	23	100	10	100	10	100

L'existence de certaines données sur le nombre et les coûts dans la moitié au moins des organisations bénéficiaires suggère que les pratiques de rapport souvent incomplètes décrites ci-dessus ne sont pas totalement attribuables à l'absence de données pertinentes. Le problème est dû en grande partie à une mauvaise compréhension des exigences du Personnel du FRD en matière de rapport et à l'application minimale de ces exigences par le programme.

Afin de rectifier ce point, on a demandé aux demandeurs s'il aurait été possible ou non, aux fins de l'évaluation des projets, de retracer les changements intervenus dans le nombre et le

coût des règlements visés par leurs projets. La pièce IV-12 résume les réponses données à la question. Là encore, environ la moitié des projets pouvaient fournir ce genre de renseignements. Quand on leur demandait s'ils avaient en fait prévu ou non fournir l'information disponible dans le cadre de leurs rapports finals, seuls 11 des 17 projets disposant de l'information en question ont répondu par l'affirmative. Quand on leur a demandé pourquoi ils n'avaient pas planifié ce niveau d'information, beaucoup se sont dits préoccupés par la validité ou l'interprétation des données. Quelques-uns aussi ont simplement déclaré qu'on ne leur avait pas demandé ce genre de renseignement.

### Pièce IV-12

#### **Chiffres et pourcentages relatifs aux demandeurs ayant déclaré qu'il aurait été/a été possible de retracer les changements dans le nombre ou le coût des différends visés par leurs projets à des fins d'évaluation**

	1998		1999		1999	
	Approuvé		Approuvé		Refusé	
	#	%	#	%	#	%
Possible	12	52	5	50	4	40
Impossible	5	22	1	10	3	30
Autres/non déclaré	6	30	4	40	3	30
Total	23	100	10	100	10	100

Notre dernière conclusion sur les rapports concerne la dissémination du résultat des projets aux organisations s'intéressant au RAD. On a demandé aux bénéficiaires de l'aide du FRD s'ils étaient ou non au courant de ces plans de divulgation des résultats de leurs projets. La Pièce IV-13 résume les réponses reçues à ce sujet. Plus de la moitié des bénéficiaires interviewés étaient au courant de certains plans. Ce n'est que dans quelques cas seulement que les plans tenaient compte des besoins du Comité de règlement des différends ou du programme. La plupart du temps, les plans portaient sur des besoins internes ou étaient dirigés vers des organisations semblables aux organisations bénéficiaires



### Pièce IV-13

#### Chiffres et pourcentages relatifs aux bénéficiaires au courant des plans de divulgation des résultats de leurs projets aux organisations s'intéressant aux RAD

	1998		1999	
	Approuvé #	%	Approuvé #	%
Au courant	13	57	5	50
Ignorant	10	43	5	50
Total	23	100	10	100

De nombreux publics s'intéressent aux renseignements contenus dans les résultats des projets. Le premier public intéressé est celui du Programme et du Comité de règlement des différends. Le programme veille à ce que les obligations des bénéficiaires de faire rapport en vertu du protocole d'entente soient respectées. Le programme est également responsable de faire rapport au Conseil du Trésor sur la façon dont le FRD atteint ses objectifs. Logiquement les rapports sur chacun des projets sont la base nécessaire à un rapport de plus haut niveau sur le FRD lui-même. Sur le plan pratique, le Comité a intérêt à avoir accès aux renseignements sur les succès et les échecs des projets financés à ce jour.

Dans la même veine, même une information préliminaire sur les projets financés en 1998 aurait été utile aux demandeurs potentiels de 1999. Ils auraient pu y trouver ce à quoi avaient donné lieu les projets de 1998 et dans quelle mesure ils avaient réussi puisqu'ils étaient financés. Cela leur aurait permis de bâtir sur l'expérience acquise à ce jour à travers les projets antérieurs et de veiller à ne pas répéter les mêmes efforts.

Le public ultime intéressé par les rapports de projet est le milieu plus large de la résolution amiable des conflits, tant à l'intérieur de l'administration fédérale qu'à l'extérieur. Il s'agit d'un domaine actif et en pleine croissance. Ce milieu sera certainement très intéressé par un accès facile à l'expérience accumulée par les bénéficiaires de l'aide du FRD, ladite expérience constituant une importante contribution du FRD à cette croissance.

Sur ce dernier point, nous avons appris que le Comité de règlement des différends avait déjà entamé des discussions sur la meilleure façon de disséminer l'information sur les projets aux spécialistes de la résolution amiable des conflits. À ce sujet, la question d'une divulgation prématurée inquiète le comité qui souhaite être sûr de disposer d'une information utile et pertinente avant de la disséminer. Un certain nombre de demandeurs retenus ont été contactés pour vérifier s'ils accepteraient de partager l'information relative à leur projet au fur et à

mesure qu'elle se développe. L'un des membres du Comité travaille actuellement à l'organisation d'une conférence/symposium qui regrouperait les réussites du FRD afin de faire partager aux autres « l'expérience acquise ».

Pour récapituler, voici nos conclusions quant au contrôle et aux obligations de faire rapport :

- De nombreux bénéficiaires du financement du FRD ignorent les exigences relatives aux rapports de situation.
- Les rapports de situation actuels sont incohérents et souvent limités au contenu financier.
- De nombreux bénéficiaires du financement du FRD ignorent, en matière de projet, l'exigence de fournir un rapport final.
- Peu de rapports finals ont été présentés à ce jour. Ils portent principalement sur les questions financières et fournissent peu de détails sur les répercussions du projet.
- L'absence de données sur les répercussions du projet dans les rapports présentés antérieurement et les rapports finals planifiés n'est pas uniquement due à l'absence de données pertinentes. De nombreuses organisations disposent d'au moins quelques données pertinentes, mais n'ont pas prévu les inclure dans les rapports qu'elles présenteront au personnel du FRD.
- Le FRD a mis en place des plans (préliminaires seulement) pour disséminer les résultats de certains projets au milieu plus large du RAD.

Dans une certaine mesure, nous considérons les insuffisances du contrôle et des rapports notées dans cette section comme une conséquence du fait qu'aucun cadre d'évaluation n'avait été préparé pour le personnel du FRD quand il a été créé. Si un tel cadre avait été établi et accepté par le programme, les responsabilités en matière de suivi du projet et de l'obligation de faire rapport auraient été clairement établies. La connaissance du genre de renseignements requis pour évaluer le FRD aurait permis à l'administrateur d'identifier clairement les renseignements qu'on aurait voulu obtenir des projets. En fait, ce qui manque, c'est la capacité critique de « comparer » l'information générée au niveau du projet et le respect des objectifs du FRD.

#### **4.11 Coûts et bénéfices**

À ce jour, les frais de gestion du FRD et ceux du financement des bénéficiaires sont de deux natures. D'une part, 4,6 millions de dollars environ distribués aux demandeurs retenus et

d'autre part, la cession de 0,25% AP pour le conseiller juridique qui gère le FRD et préside le Comité de règlement des différends. Le temps que fournissent les autres membres du Comité n'est pas rémunéré, même si le travail du Comité s'exerce durant les heures normales de travail. Leurs employeurs fournissent donc aussi au Comité cette ressource.

Si l'on considère les objectifs du FRD, se pose une importante question qui est celle de savoir si, à court terme, le Ministère, a pu réaliser des économies de coûts du fait que le programme est censé compenser pour les coûts de gestion du FRD .

Bien que l'aspect coût de cette question soit relativement explicite, si l'on se place du côté du ministère de la Justice, l'aspect bénéfice en termes des économies réalisées ne l'est pas. Les données sur celles-ci devraient être extraites des rapports finals des projets terminés. Ces rapports devraient fournir des données fiables sur les répercussions du projet, notamment sur les coûts et sur les bénéfices. Or, comme on l'a noté précédemment, la façon dont se font les rapports finals ne permettra probablement pas, à quelques exceptions près, d'apporter les données requises à une évaluation des coûts et des bénéfices relatifs du FRD.

#### **4.12 Opinions sur la conception du programme**

À quelques exceptions près, les demandeurs d'aide interviewés aux fins de cette évaluation estiment que le FRD est bien conçu pour atteindre ses objectifs. Ils considèrent généralement l'approche de la contribution comme le meilleur moyen pour le ministère de la Justice de structurer le programme. Le principal avantage de cette approche, cité dans les entrevues, est de servir à générer d'autres FRD. L'accessibilité au financement a souvent servi de catalyseur aux organisations bénéficiaires pour aller de l'avant avec certains concepts qui manquaient de soutien de gestion ou d'aide financière immédiate.

En même temps, les demandeurs d'aide ont suggéré quelques améliorations du programme :

- Adapter l'échéancier du programme de façon à ce que les lettres d'appel soient envoyées plus tôt dans l'année financière et que le processus d'examen des demandes soit accéléré. Cela permettra à certains projets d'être achevés à l'intérieur d'une seule année financière. Dans la mesure où certaines organisations bénéficiaires ont de la difficulté à gérer la trésorerie des projets, la simplification du mécanisme utilisé par le Conseil du Trésor pour transférer les fonds approuvés pourrait aussi accélérer l'échéancier des projet.

- Rendre l'information sur les projets antérieurement financés plus facilement accessible aux autres demandeurs et aux gestionnaires de projet potentiels de manière à ce qu'ils puissent profiter de l'expérience acquise grâce à ces projets.
- D'après l'expérience du Comité acquise au cours des deux premières années de fonctionnement du FRD, fournir des directives claires aux demandeurs potentiels quant aux priorités du Comité établies pour l'année à venir afin qu'ils puissent s'ajuster en conséquence.
- Fournir de l'aide aux organisations au fur et à mesure qu'elles élaborent leur demande, tant en termes d'expertise de résolution des différends que des attentes du Comité vis à vis du contenu de la demande.
- Fournir une formation en résolution des différends au personnel des organisations et notamment au personnel des SJM.

Malgré les suggestions d'amélioration qui précèdent, les demandeurs interviewés pour cette évaluation se sont généralement montrés très positifs dans leur qualification du programme. Ceci se retrouve tant dans leurs commentaires que dans le fait que 31 sur 43 (72%) ont indiqué vouloir éventuellement rechercher l'aide du FRD pour d'autres projets. Parmi les demandeurs non retenus en 1999, 80% ont indiqué vouloir peut-être répéter leur demande.

Enfin, quant à la conception du programme, aucun demandeur n'a mentionné de chevauchement important entre les activités du FRD et celles d'autres organismes fédéraux.

#### **4.13 Perception des incidences du programme**

Toute tentative d'évaluer les répercussions du programme à ce jour est grandement gênée par le fait que la plupart des projets n'ont pas été terminés. Même pour ceux qui ont été terminés, les résultats sont si limités qu'on ne peut en généraliser les conclusions. Comme on l'a dit plus haut, l'absence de clarté des exigences de faire rapport, jointe au fait que le personnel du FRD n'applique pas ces exigences, ne laisse pas vraiment espérer que les nombreux projets actuellement en cours fourniront plus d'information.

Il y a cependant des signes de progrès. Certains prévoient, suite aux projets, des changements importants dans la façon dont leurs organisations fonctionnent. D'autres voient des avantages plus immédiats découlant de la formation apportée par le personnel du FRD. La plupart cependant déclarent qu'il est trop tôt pour dire si leurs projets conduiront à une utilisation

accrue de la résolution des différends ou à des économies de coûts. Malheureusement dans la plupart des projets les plans en place pour répondre à ces questions ne fourniront probablement pas de réponses claires et fiables.

D'un point de vue plus général, les demandeurs interviewés pour cette évaluation perçoivent, au sein de l'appareil fédéral, une sensibilisation accrue au RAD. Dans une moindre mesure, ils attribuent ceci en partie aux activités connexes du FRD.

#### **4.14 Conclusions des études de cas**

Comme l'indique le Chapitre III ci-dessus, cette évaluation a utilisé la technique qualitative de l'étude de cas pour examiner les résultats disponibles à ce jour d'un échantillon de six projets financés en 1998. Les projets étudiés ont été choisis en partie pour l'état avancé de leurs progrès. Les questions que nous espérons aborder par cette technique sont les suivantes :

- Dans quelle mesure le FRD a-t-il entraîné une augmentation du recours à la résolution des différends dans les organisations fédérales? Cette augmentation est-elle allée au-delà des projets directement financés?
- Le budget du contentieux des organisations fédérales et celui du ministère de la Justice ont-ils réalisé des économies mesurables? Y a-t-il eu véritablement réduction des dépenses ou l'initiative a-t-elle permis de régler plus d'affaires à l'intérieur d'un même budget?
- Dans quelle mesure ces résultats sont-ils attribuables directement au FRD?

Malheureusement, notre étude des cas choisis n'a pas réussi à aborder la question des répercussions du FRD. Pour les motifs discutés plus tôt dans ce chapitre, il n'existe généralement pas de donnée relative à cette question. Dans certains cas, il est trop tôt pour étudier ces répercussions. Par exemple, le rapport final du projet de Pêches et Océans ne sera pas terminé avant la fin de l'année financière. De même, celui de l'Office des transports du Canada ne faisait qu'à peine identifier des cas potentiels pour son projet RAD en novembre 1999; actuellement, il ne prévoit pas divulguer ses conclusions au FRD avant avril 2000. Le Commissaire aux langues officielles ne prévoit pas non plus de déposer un rapport avant l'automne 2000.

Les autres trois projets choisis comme études de cas sont soit terminés, soit sur le point de l'être. Le Tribunal canadien des droits de la personne a présenté le rapport final de son projet. Le Tribunal a retracé les résultats de son projet de médiation depuis 1996. Douze cas reçus de la Commission canadienne des droits de la personne en 1996 ont été orientés vers la médiation. Il y en a eu 17 en 1997. (Le Tribunal n'entend généralement que 25 à 30 cas par an). Le Tribunal rapporte un taux de succès de 70% (règlements) pour ces renvois. Ces règlements entraînent des économies tant pour le Tribunal que pour les parties au litige. Notons que la médiation dure généralement une journée ou deux, au lieu de 12 à 15 pour une audience normale. Pour calculer approximativement les sommes épargnées, il faut savoir que chaque jour d'audience au Tribunal coûte environ 5 400 dollars, sans compter les dépenses au comptant.

Le projet de règlement des différends du Régime de pensions du Canada a ouvert la voie à une évaluation détaillée de son fonctionnement et de ses répercussions. L'évaluation, qui doit porter tant sur des données qualitatives que quantitatives, ne sera pas terminée avant la fin de l'année financière en cours. L'échéancier ne peut pas être accéléré, car il faut attendre le résultat de cas inclus dans les projets pilotes pour progresser dans les différents stades du processus (notamment les périodes d'appel réglementaires). Les agents du projet estiment que l'évaluation fournira des renseignements utiles tant pour le processus décisionnel interne que pour l'élargissement des connaissances relatives aux tentatives de RAD testées.

La Commission canadienne des droits de la personne reçoit habituellement près de 1800 plaintes par année qui sont à la fois de sa compétence et sont des violations des droits de la personne (au sens de la *Loi sur les droits de la personne du Canada*). À la fin de décembre 1999, 227 de ces plaintes avaient été orientées vers la médiation. Pour 103 de ces cas, le processus de médiation s'est achevé. La Commission a considéré comme des « succès » environ 60% de ces renvois vers la médiation. De la même façon, de toutes les nouvelles plaintes signées en 1999, 11 % a été réglé par médiation. La Commission n'a pas prévu d'évaluation de ce projet avant avril 2000; un rapport devrait être disponible en mai. Bien que les données comparatives sur les cas qui n'ont pas fait l'objet d'une médiation ne soient pas actuellement disponibles, elles seront incluses dans le rapport d'évaluation final.

Les descriptions qui précèdent, sur la situation des rapports relatifs aux répercussions des projets dans les études de cas, font écho à la discussion plus générale qui précède. Pour certains projets, il est simplement trop tôt pour évaluer ces répercussions. Pour d'autres, on ne recueille pas les données utiles. Même lorsqu'elles sont recueillies, ces données ne sont

pas suffisamment claires pour les analyser et en faire rapport au FRD. Cela suggère qu'à moins d'un raffermissement de l'évaluation des projets ou des pratiques de rapports, toute tentative future pour vérifier dans quelle mesure le FRD a atteint ses objectifs sera un échec.

Les choses étant ce qu'elles sont, nous avons inclus les rapports des études de cas dans ce document principalement pour que les lecteurs intéressés puissent comprendre ce qui s'est fait et ce qui a été accompli dans les projets étudiés.

## 5. SOMMAIRE ET EXPÉRIENCE ACQUISE

Les principales conclusions et leçons apprises de cette évaluation du FRD sont les suivantes :

- Les mesures que les gestionnaires du FRD ont prises pour le faire connaître ont suffi à susciter l'intérêt d'un nombre suffisant de demandeurs pour que les ressources soient engagées dans leur totalité. Il faut se demander toutefois dans quelle mesure les organisations qui n'ont pas présenté de demande connaissaient l'existence du FRD.
- En dépit de la satisfaction générale qu'ont rapportée la plupart des demandeurs quant aux *Modalités et conditions* du FRD, il se peut que celles-ci ne servent pas les demandeurs ou le Comité autant qu'elles le pourraient. Nous le prouvons la diversité des propositions quant à leur longueur, leur niveau de détail et leur aspect exhaustif. Des directives plus claires sur la longueur et le contenu des propositions et surtout sur les dépenses acceptables pour certaines activités classiques de projet (formation, consultants) pourraient mener à des propositions plus facilement comparables.
- Le Comité pourrait, en se fondant sur l'expérience des deux premières années de fonctionnement du FRD, envisager de donner aux demandeurs potentiels des directives claires quant aux priorités pour l'année à venir, de manière à ce qu'ils puissent s'ajuster en conséquence.
- Idéalement, l'échéancier du programme devrait permettre aux lettres d'appel d'être envoyées au début de l'année civile, avec un délai pour le dépôt des demandes d'au moins quatre semaines et notification aux demandeurs aussi tôt que possible dans la nouvelle année financière. Ceci devrait permettre que des projets d'un an se réalisent dans le cadre d'une seule année financière.
- Il faudrait envisager de financer certains projets pendant plus d'une année, en fonction de leurs exigences particulières. Il serait ainsi plus facile de rendre compte et d'évaluer pendant le cycle de chaque projet.
- Le mécanisme de paiement est confus pour de nombreux demandeurs. Il risque aussi d'exclure du programme certaines organisations qui ont des difficultés de « gestion de caisse ».
- La plupart des demandeurs retenus ont reçu beaucoup moins qu'ils n'avaient demandé. Dans une certaine mesure, ils ont comblé la différence à partir de ressources internes ou ont revu l'ampleur de leur projet. La plupart aussi ont très peu accompli en termes



d'évaluation officielle de projet et de rapport. Il se peut que cela soit une coïncidence. Mais il semble plausible que lorsque leur projet de budget ont été brusquement coupés par le Comité, leurs plans en vue d'une évaluation (au cas où ils en auraient eu) ont été coupés de façon disproportionnée, au prétexte qu'ils étaient d'une importance secondaire pour l'organisation ou surtout d'intérêt pour les gestionnaires du FRD.

- À l'heure actuelle, le nombre de projets ayant fait l'objet d'un rapport est, à quelques exceptions près, insuffisant pour permettre soit de suivre les projets individuels, soit d'évaluer les progrès du programme par rapport à ses objectifs. Cet élément du programme doit être renforcé.
- Les renseignements sur les projets financés antérieurement devraient être accessibles immédiatement aux parties intéressées, tant dans l'administration fédérale que chez les responsables des RAD. Cela pourrait très bien se faire en combinant un symposium de représentants de projets et l'emploi judicieux d'internet.
- D'après la documentation très limitée disponible aujourd'hui et recueillie dans le cadre de cette évaluation, les renseignements obtenus de quelques projets d'étude de cas laissent entendre que des répercussions positives commencent à se manifester grâce à l'emploi accru de mécanismes de règlement plus rentables. Le FRD semble donc offrir un soutien pertinent à la transition en cours vers une nouvelle structure fédérale de financement des jugements.
- Un certain nombre de ces conclusions et de ces expériences semblent aller dans le sens d'un FRD géré beaucoup plus fermement. Compte tenu des ressources très limitées consacrées par le ministère de la Justice à cette entreprise, beaucoup a déjà été accompli. Si, toutefois, les objectifs du FRD doivent être atteints, il faudra consacrer beaucoup plus de ressources à l'administration. Il est déraisonnable de s'attendre à ce que les progrès des 50 projets et plus actuellement financés puissent être suivis par une seule personne pendant le tiers de ses heures de travail.

Sur ce dernier point, il faut remarquer que les services de résolution des différends cherchent depuis l'été dernier (lorsque les exigences administratives ont augmenté en réponse à l'augmentation du volume des demandes) à recruter un commis principal ou un parajuridique pour fournir une aide administrative au programme. Comme les services de résolution des différends administrent déjà d'autres programmes, il devient nécessaire d'envisager des moyens plus rentables d'administrer le programme. À l'heure actuelle, aucune décision n'a été prise à ce sujet.

## **ANNEXE A**

### **Modalités et conditions du Fonds de règlement des différends**

## **Le Fonds de règlement des différends**

### **Modalités et conditions**

Les modalités et conditions suivantes s'appliqueront à l'égard des ressources fournies par l'intermédiaire du Fonds de règlement des différends.

#### 1. Objet du Fonds

Le Fonds a pour objet :

- d'encourager et d'aider les ministères, au moyen d'une réserve nouvellement créée de fonds de fonctionnement, à assurer la gestion efficace des différends, de manière novatrice et sans recours aux tribunaux;
- d'aider les ministères 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.

#### 2. Objectifs visés par le Fonds

Toutes les demandes d'aide financière doivent être conformes à l'objectif général suivant du Fonds de règlement des différends :

- appuyer l'élaboration, la mise en oeuvre, la surveillance et l'évaluation, au sein des ministères, de programmes et de méthodes de règlement des différends qui offrent des moyens non litigieux de régler les différends, ainsi que d'une formation en matière de règlement des différends.

#### 3. Types de financement

Du financement sera fourni pour :

- les projets qui mettent l'accent sur l'« intervention précoce » à l'égard des différends ;
- le règlement des litiges déjà en cours (dans les situations où le règlement des différends servira à simplifier les questions éventuellement soumises au tribunal).

*Note: Des ressources du Fonds ne pourront être versées que pour les nouvelles propositions (par opposition aux propositions déjà en voie de réalisation au moment de l'approbation des présentes modalités et conditions par le Conseil du Trésor). Des ressources ne seront pas versées aux ministères pour les aider à défrayer les ententes hors cour. De même, les ressources octroyées ne doivent servir que pour les dépenses de fonctionnement (ce qui veut dire que les dépenses en capital ne sont pas admissibles).*

#### 4. Profil du financement

Le profil du financement sur une base annuelle s'établit comme suit. La somme de 4,0 millions de dollars sera prélevée sur la réserve de fonctionnement sur une période de deux ans. Le ministère de la Justice apportera une contribution de 0,6 million de dollars pendant la même période.

	1998-99	1999-00	Total
Réserve de fonctionnement	2,0	2,0	4,0 M \$
Ministère de la Justice	0,3	0,3	0,6 M \$
<b>TOTAL</b>	<b>2,3 \$</b>	<b>2,3 \$</b>	<b>4,6 M \$</b>

*Note: Le montant des ressources peut être modifié, sous réserve de l'approbation du SCT et du ministère des Finances, lors d'une année subséquente au moyen de la mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR).*

#### 5. Catégories de bénéficiaires

Au soutien des objectifs visés par le Fonds de règlement des différends, des ressources peuvent être fournies aux catégories de bénéficiaires suivantes :

- a) les ministères et agences du gouvernement du Canada ;
- b) les sociétés d'État ;
- c) les tribunaux et agences administratifs fédéraux ;
- d) les tribunaux constitués par le gouvernement fédéral.

*Note: Aux présentes, l'expression « ministères » s'entend de l'ensemble des bénéficiaires mentionnés ci-dessus. Les propositions concernant plus d'un ministère sont admissibles.*

Le Fonds ne servira pas à financer les activités courantes du Projet relatif au règlement des conflits du ministère de la Justice.

Le ministère de la Justice ne sera pas admis en tant que tel à demander directement du financement du Fonds RD, mais il pourra être reconnu comme un fournisseur de services spécialisés sans lien de dépendance avec le requérant. Dans de tels cas, les ressources destinées au ministère de la Justice ne devront pas être supérieures à 20% du coût global lié à la proposition. On ne tiendra pas compte du fait que le ministère de la Justice est rémunéré pour des services rendus lorsqu'il s'agira de décider s'il y a lieu ou non d'approuver l'octroi de ressources provenant du Fonds.

6. Renseignements pertinents requis dans le cadre d'une demande

Les demandes doivent comporter les éléments suivants :

- a) le nom, l'adresse et les numéros de téléphone et de télécopieur du représentant du requérant, le nom des principaux membres du personnel et des principaux administrateurs du programme/projet ;
- b) une proposition de financement détaillée qui précise, notamment, le montant de l'aide financière requise et le calendrier afférent, et les buts et objectifs visés au moyen de l'activité proposée ;
- c) un calendrier d'exécution, un plan de travail précisant notamment les activités devant être entreprises pour réaliser les objectifs, ainsi que la structure de gestion des activités ;
- d) un budget détaillé pour le projet précisant notamment la somme qui est demandée au Fonds et une liste détaillée des dépenses (y compris le calendrier de ces dépenses) ;
- e) l'engagement de la part du requérant à participer aux coûts requis (soit au moyen d'un financement direct ou d'une contribution non financière) dans une proportion d'au moins 20% du coût total ;
- f) l'énumération de tous les avantages et (ou) de tous les risques liés au projet, tant à court terme qu'à long terme ;
- g) un aperçu des résultats tangibles qu'on attend tirer de l'application des modes non litigieux de règlement des différends (de l'aide ne sera pas versée à l'égard des propositions visant exclusivement des études ou de la recherche) ;
- h) une évaluation du projet dans laquelle est décrite la manière dont le requérant entend contrôler le projet et évaluer sa réussite en regard des buts et objectifs visés, ce qui comprend des renseignements sur les résultats découlant du projet et les indicateurs de

rendement pertinents ; un engagement à faire rapport au Comité chargé de règlement des différends, une fois le projet mené à bien, au sujet de ce contrôle et de cette évaluation ;

- i) un engagement à soumettre régulièrement des rapports d'étape au Comité de règlement des différends, de manière à s'assurer que le projet continue d'être praticable et que des progrès sont réalisés dans sa mise en oeuvre (note : des indices de retard important dans la mise en oeuvre, ou d'une absence d'engagement à l'égard du projet, peuvent entraîner une révision de l'engagement initial à fournir du financement, voire la cessation du financement) ;
- j) un engagement à soumettre un rapport financier au comité à la fin de chaque exercice et (ou) lorsque le projet est mené à bien ; on devra préciser dans ce rapport comment les ressources ont été dépensées, quel est le surplus/déficit relatif au projet ainsi que les motifs expliquant toute variation par rapport au budget initial ;
- k) la mention de tout soutien financier antérieur obtenu du Fonds de règlement des différends, notamment des renseignements sur les sommes utilisées, et de quelle manière et à quelles fins, ainsi que sur les résultats obtenus ;
- l) une déclaration selon laquelle toute somme utilisée pour s'assurer les services d'anciens fonctionnaires doit l'être conformément à la politique du gouvernement fédéral intitulée *Code régissant la conduite des titulaires de charge publique en ce qui concerne les conflits d'intérêts et l'après-mandat*.

## 7. Comité de règlement des différends

Le Comité de règlement des différends aura pour mandat :

- d'étudier les propositions reçues, d'évaluer le mérite relatif de chacune, de décider de quelle manière les fonds sont alloués et de recommander au Conseil du Trésor, au moyen d'une MJANR, que soit octroyé un dernier budget des dépenses supplémentaires et (ou) une augmentation des niveaux de référence pour les bénéficiaires ;
- de promouvoir les principes de règlement des différends au sein du gouvernement fédéral par des moyens officiels et informels ;
- évaluer l'efficacité globale et l'ensemble des répercussions du Fonds de règlement des différends.

Les membres du comité seront choisis par le sous-ministre de la Justice et on comptera parmi eux au moins un expert en matière de règlement des différends ne provenant pas de la fonction publique, au moins un membre du réseau fédéral de règlement des différends (d'un autre ministère que le ministère de la Justice) et un employé du Projet relatif au règlement des conflits, au sein du ministère de la Justice. Le comité sera constitué d'au moins cinq membres. On choisira les membres du comité en fonction de leur connaissance des modes de règlement judiciaire et extrajudiciaire des différends. De manière à éviter les conflits d'intérêts dans les cas où un membre du comité est associé à un organisme jouant un rôle direct dans une demande de financement, des mesures seront prises afin que ce membre s'abstienne de prendre alors part au processus de sélection du comité.

Les membres du comité se réuniront de manière ponctuelle, selon les besoins, mais en tout état de cause au moins deux fois par exercice. Il incombera au ministère de la Justice de fournir le soutien administratif requis pour le comité. Le comité sera responsable devant le sous-ministre de la Justice.

#### 8. Processus d'examen du comité

On transmettra une lettre d'appel à tous les intéressés, à qui il sera demandé de formuler des propositions. Dans les trente jours suivant l'envoi de la lettre d'appel, le comité se réunira en vue de procéder à l'examen des propositions reçues.

Lorsqu'il étudiera des propositions, le comité décidera de fournir du financement à l'égard des propositions les plus prometteuses en regard du traitement des différends, pour ce qui est d'éviter les litiges, de gagner du temps, de réduire les coûts et de veiller à ce que soient le plus satisfaites possible les personnes concernées par le règlement des différends en cause. Le comité tiendra également compte des possibilités qu'offre la proposition de conduire à des changements à long terme dans la manière dont les intéressés régleront les différends. Les propositions devraient par conséquent être orientées de manière à ce que soit modifiée la façon dont l'intéressé mène ses affaires - de sorte que ce dernier soit davantage efficace, et à donner des cadres à de telles modifications. Il est souhaité que les propositions approuvées entraînent une meilleure gestion des différends par le gouvernement. Veuillez vous reporter à l'annexe A où sont donnés des exemples de projets qui pourraient être proposés.

Plus spécifiquement, le comité prendra en considération les éléments suivants :

- i) le projet doit être conforme aux objectifs visés par le Fonds de règlement des différends, et venir appuyer et favoriser la réalisation de ces objectifs ;
- ii) la demande d'aide financière présentée par le requérant ;
- iii) le fait que le requérant se soit engagé ou non à partager les coûts en cause (soit au moyen d'un financement direct ou d'une contribution non financière) dans une proportion d'au moins 20% de ces coûts ;
- iv) la capacité du requérant de réaliser les activités selon un calendrier déterminé et en respectant le budget prévu ;
- v) la nature novatrice du projet de même que sa rentabilité ;
- vi) le fait que le projet soit ou non sensiblement ou parfaitement identique à d'autres projets antérieurs ;
- vii) le financement antérieur fourni par le Fonds, et l'expérience et les antécédents du bénéficiaire en ce qui concerne la capacité de mener à bonne fin et de documenter le projet proposé ;
- viii) la manière dont le projet sera élaboré, mis en oeuvre et contrôlé, de même que la possibilité de le documenter à des fins d'information ;
- ix) les propositions susceptibles d'améliorer la base de connaissances du gouvernement à l'égard du règlement des différends ;
- x) les ressources dont dispose encore au moment pertinent le Fonds de règlement des différends.

Les modalités et conditions du Fonds de règlement des différends seront portées à la connaissance des requérants éventuels. Le processus de prise de décisions sera transparent, et les décisions elles-mêmes seront consignées par écrit.

Si, après la lettre d'appel et l'examen initiaux, le Fonds dispose toujours de ressources, une deuxième lettre d'appel sera transmise aux intéressés, à un moment choisi par le comité à sa seule discrétion.

#### 9. Pouvoir d'approuver l'octroi de ressources et de signer des ententes

Le Comité de règlement des différends préparera et approuvera les ententes pertinentes. Le sous-ministre de la Justice signera les ententes, qui seront alors transmises aux requérants aux fins d'être examinées et signées par leur administrateur général.



Dans l'entente, on

- i) désignera le bénéficiaire ;
- ii) énoncera le motif de l'octroi des ressources ;
- iii) indiquera les ressources dont l'octroi par le Fonds est approuvé et celles qui devront être fournies par le bénéficiaire ;
- iv) précisera la date d'entrée en vigueur et la durée de l'entente ;
- v) présentera un budget détaillé ;
- vi) indiquera quelles sont les responsabilités financières du bénéficiaire ;
- vii) décrira le travail d'évaluation qui sera effectué ;
- viii) décrira le type de rapports qui seront soumis au comité et la fréquence de leur production ;
- ix) énoncera les responsabilités de chacune des parties ainsi que les conditions qui se rattachent au financement ;
- x) inclura une clause de préavis écrit de résiliation de 30 jours ;
- xi) inclura des dispositions relatives à l'acceptation par écrit des modalités et conditions et à la signature par chacune des parties.

#### 10. Montant maximal octroyé

La somme octroyée à un même bénéficiaire en une année sera fonction des ressources disponibles pour l'exercice, et le montant maximal en sera de 500 000 \$.

#### 11. Procédures de contrôle et d'évaluation

Les bénéficiaires devront soumettre un ou des rapports détaillés sur divers aspects du projet de manière à ce que le comité soit en mesure d'évaluer les chances de succès, les répercussions et l'utilité des activités financées. En outre, les membres du comité ou leurs mandataires pourront procéder à des visites sur place ou demander la production de rapports d'information additionnels, s'ils le jugent approprié, de manière à surveiller le déroulement des activités financées.

De manière à ce que puissent être déterminées l'efficacité et les répercussions générales du Fonds de règlement des différends, un cadre d'évaluation sera élaboré et une étude d'évaluation du Fonds sera effectuée. Il incombera au comité de préparer ce cadre d'évaluation et cette étude.

On établira dans le cadre d'évaluation les indicateurs de rendement ainsi que les données qui devront être recueillies pour assurer le contrôle continu des objectifs visés par le Fonds.

L'étude d'évaluation permettra d'évaluer l'utilité générale de l'approche adoptée par le Fonds RD ainsi que la réalisation de ses objectifs. L'étude se fondera sur les rapports d'étape et les évaluations fournis à l'égard de chaque proposition financée (voir ci-dessus).

Un rapport final où sera évaluée l'efficacité du Fonds par rapport à ses objectifs sera rédigé par le comité et transmis au sous-ministre de la Justice et au Secrétariat du Conseil du Trésor à la fin de l'exercice 1999/00. Ce rapport comportera une description des « meilleures pratiques ».

C'est le ministère de la Justice qui supportera les frais liés au cadre d'évaluation et à l'étude.

#### 12. Mode de paiement

Une fois qu'un projet aura été sélectionné, le comité recommandera au Conseil du Trésor (par l'intermédiaire de son Secrétariat) d'effectuer un ou des paiements chaque année au moyen d'une MJANR. La recommandation du comité comprendra une liste et une courte description des projets concernés et précisera les fonds qui devront être alloués aux divers ministères. Pour être visée dans la MJANR, la recommandation du comité doit être reçue par le Secrétariat du Conseil du Trésor avant le 30 septembre de chaque année.

#### 13. Recouvrement des sommes excédentaires

Si un projet n'est pas mis en oeuvre, ou s'il l'est mais qu'il en résulte un excédent de fonds, le Secrétariat du Conseil du Trésor peut recommander aux ministres du Conseil du Trésor qu'une affectation réservée d'un montant correspondant aux sommes excédentaires soit bloquée en regard des niveaux de référence du ministère concerné. On doit confirmer cette information au Conseil du Trésor au moment de la confirmation des affectations de fin d'année.

#### 14. Nombre d'années pendant lesquelles s'appliqueront les modalités et conditions

Les modalités et conditions s'appliqueront pendant la durée d'existence du Fonds de règlement des différends, à compter de l'exercice 1998/99 et jusqu'à ce que soient épuisées

les ressources approuvées du Fonds. Les révisions des modalités et conditions doivent être approuvées par le Conseil du Trésor.

## Annexe A

Exemples de projets pouvant être approuvés :

- fournir un programme de médiation permettant de régler des différends, comme solution de rechange aux recours devant les tribunaux ;
- instituer un service visant à aider les parties à un différend, dans un cadre judiciaire ou quasi-judiciaire, à régler leur différend sans qu'il soit nécessaire de recourir à un procès ou à une audience ;
- mettre en place un programme en vue du règlement précoce des différends (p. ex. des griefs ou des plaintes), ce qui permet d'éviter des litiges qui s'éternisent et, possiblement, des actions en justice ;
- prendre des mesures en vue de simplifier les procès, en réduisant le nombre de questions devant être soumises à un tribunal ;
- s'acquitter d'activités de formation et de communications au soutien d'un programme spécifique destiné à favoriser le règlement des différends d'une façon non litigieuse.

## **ANNEXE B**

**Liste des organismes fédéraux ayant présenté une demande au FRD,  
par année et par résultat**

<b>Demandeur</b>	<b>Date approx</b>	<b>Résultat</b>
<b>1998</b>		
Agence canadienne d'évaluation environnementale	31-juil-98	O
Commission canadienne des droits de la personne	30-juil-98	O
Tribunal des droits dela personnes	25-juin-98	O
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	31-juil-98	O
Office des transports du Canada	31-juil-98	O
Service correctionnel du Canada (Région de l'Ontario) Joyceville	09-juin-98	O
Service correctionnel du Canada	09-juin-98	O
Environnement Canada	01-juil-98	O
Pêches et Océans	07-août-98	O
Santé Canada – Centre d'apprentissage Plus	31-juil-98	O
DRHC – Programme de travail	03-juin-98	O
DRHC – Région du Nouveau-Brunswick)	31-juil-98	O
DRHC – Programme de sécurité du revenu	22-juil-98	O
Commission de l'immigration et du statud de réfugié	28-mai-98	O
MAINC (Direction des projets principaux)	31-août-98	0
MAINC (Direction du contentieux)	01-sept-98	O
MAINC (Relations financières)	08-sept-98	O
Conseil national des produits agricoles	30-juil-98	O
Commissaire aux langues officielles	24-juil-98	O
Commission des relations de travail dans la fonction publique	31-juil-98	O
Revenu Canada	13-août-98	O
GRC (Colombie-Britannique)	31-août-98	O
GRC (Direction des projets principaux)	17-août-98	O
Anciens Combatants	04-juin-98	O
Agence canadienne d'inspection des aliments	03-juin-98	N
<b>1999</b>		
Conseil canadien des relations industrielles	17-mai-99	O
Agence canadienne d'évaluation environnementale	18-mai-99	O
Agence canadienne d'inspection des aliments	09-août-99	O
Commission canadienne des droits de la personne	30-juil-99	O
Tribunal des droits de la personne	14-juin-99	O
Agence canadienne de développement international	29-mars-99	O
Tribunal canadien du commerce extérieur	25-juin-99	O
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	12-mai-99	O
Service correctionnel du Canada		O
DN Réclamations et litiges	23-sept-99	O
Environnement Canada	20-juil-99	O
Pêches et Océans	19-mai-99	O
Pêches et Océans (suite de B18)	01-mai-99	O
Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses	19-mai-99	O
DRHC-Programme du travail	28-mai-99	O
DRHC-région de la Nouvelle-Écosse	18-mai-99	O
DRHC – Programme de sécurité du revenu	31-mars-99	O
Commission de l'immigration et du statut de réfugié	19-mai-99	O
MAINC	01-juil-99	O
Office national de l'énergie	12-mai-99	O
Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés	19-mai-99	O

<b>Demandeur</b>	<b>Date approx</b>	<b>Résultat</b>
Commission de la fonction publique du Canada	21-mai-99	O
Commission des plaintes du public contre la GRC	19-mai-99	O
Revenu Canada – Direction des appels	19-mai-99	O
Revenu Canada	20-mai-99	O
Revenu Canada	12-mai-99	O
Revenu Canada (suite de – B42)	01-mai-99	O
GRC – Division E – Colombie-Britannique	17-mai-99	O
GRC	11-mars-99	O
Citoyenneté et immigration Canada	01-mai-99	N
Conseils et vérification Canada (Travaux publics et services gouvernementaux Canada)	12-mai-99	N
Affaires étrangères et commerce international	28-avril-99	N
Pêches et Océans	28-juin-99	N
Pêches et Océans – Garde cotière canadienne	13-mai-99	N
Pêches et Océans – Région des Laurentides	12-mai-99	N
Pêches et Océans - Maritimes	20-mai-99	N
Santé Canada – Protection de la santé	11-mai-99	N
Santé Canada—Protection de la santé, Renouveau de la législation	07-mai-99	N
Santé Canada—Centre d'apprentissage Plus	02-juin-99	N
Patrimoine canadien	18-mai-99	N
DRHC-Région de l'Ontario, Programme de la sécurité du revenu	12-mai-99	N
DRHC-Région du Québec	23-fév-99	N
DRHC – “CESGP”	13-mai-99	N
Archives nationales du Canada et Bibliothèque nationale du Canada	19-mai-99	N
Conseil national des produits agricoles	21-juil-99	N
Commission nationale des libérations conditionnelles	11-mai-99	N
Bureau du Commissaire – Tribunaux de révision du RPC et de la SV	12-mai-99	N
Bureau du secrétaire de la Gouverneure générale	12-mai-99	N
Agence Parcs Canada	25-mai-99	N
Travaux publics et services gouvernementaux Canada	28-juin-99	N
GRC Régions du centre et du nord ouest – conflits en milieu de travail	12-mai-99	N
Revenu Canada – Direction de la technologie de l'information	07-mai-99	N
GRC – Division G TNO	04-mai-99	N
GRC - Division V Nunavut	12-mai-99	N
GRC - Division H Atlantique	06-mai-99	N
Transports Canada	19-mai-99	N

**ANNEXE C**  
**Guides d'entrevue**



## Guide d'entrevue pour les récipiendaires de 1998

*Des questions pour les répondants du projet compléteront les données descriptives des dossiers du projet du FRD.*

Je m'appelle \_\_\_\_ et je vous téléphone de chez ARC Applied Research Consultants. Nous avons été chargés d'évaluer le Fonds de règlement des différends du ministère fédéral de la Justice. Votre organisation a reçu un financement du FRD et je voudrais vous poser quelques questions à ce sujet. Je parle du financement que vous avez reçu pour votre proposition de 1998, non pas des résultats de la demande que votre organisation pourrait avoir déposée en 1999.

### QUESTIONS À POSER À TOUS

#### 01 Comment avez-vous entendu parler du FRD?

Note de service interministérielle  
Lettre d'appel du ministère de la Justice  
Autre [PRÉCISEZ]

---

---

#### 02 Est-ce que les diverses publications consacrées au FRD (notamment *Lettre d'appel, Modalités et conditions*) vous ont permis de bien en comprendre le mandat, les objectifs et les critères d'attribution?

OUI                      NON

#### 03 Comment les objectifs du projet que vous avez proposé correspondaient-ils avec ceux du FRD? Je vous rappelle les objectifs du FRD :

*Encourager et aider les organisations à gérer les différends de façon plus efficace, novatrice et moins de litiges==,  
Réduire les frais de gestion et de règlement des différends dans les organisations et le ministère de la Justice==*

---

---

---

#### 04a Est-ce que les délais de préparation et de présentation vous ont donné suffisamment de temps pour préparer votre proposition?

OUI                      NON

**04b Avez-vous eu suffisamment de temps entre la notification du soutien et la fin de l'exercice pour terminer votre projet selon l'échéancier de votre proposition?**

OUI NON

SINON, POSER 04c SI OUI, PASSER À ➡ 05a

**04c Comment cela s'est-il répercuté sur votre projet?**

---

---

---

### QUESTIONS À POSER À TOUS

**05a Avez-vous eu besoin de l'aide du personnel du FRD pour préparer votre demande de financement?**

OUI NON

SI OUI, POSER 05b, 05c, 05d SINON, PASSER À ➡ 06.

**05b De quelle aide avez-vous eu besoin?**

---

---

---

**05c L'aide que vous avez reçue vous a-t-elle effectivement aidée?**

OUI NON

SINON,

**05d Pourquoi? Qu'est-ce qui vous aurait aidé davantage?**

---

---

---

### QUESTIONS À POSER À TOUS

**06 La procédure d'examen s'est-elle déroulée dans un délai raisonnable?**

OUI NON

**07a** Estimez-vous que la procédure de sélection est équitable?

OUI                      NON  
SINON,

**07b** Qu'est-ce qui n'est pas équitable?

---

---

---

**QUESTIONS À POSER À TOUS**

**08** Avant de prendre sa décision, le comité a-t-il jugé nécessaire de vous poser des questions pour éclaircir votre proposition?

OUI                      NON  
SI OUI,

**09** Si oui, que vous a-t-on demandé?

---

---

---

**QUESTIONS À POSER À TOUS**

**10** Avez-vous reçu la totalité du montant que vous aviez demandé?

OUI                      NON  
SINON,

**11** Comment s'est répercuté cette réduction sur votre projet?

---

---

---

**QUESTIONS À POSER À TOUS**

**12a Le personnel du FRD vous a-t-il demandé de présenter régulièrement des rapports d'étape?**

OUI                      NON

SI OUI, POSER 12b, 12c, 12d.      SINON, PASSER À ➡ 13

**12b Quelles exigences vous a-t-on imposé à cet égard?**

---

---

---

**12c Les avez-vous estimées raisonnables?**

OUI                      NON

SINON,

**12d Pourquoi?**

---

---

---

**QUESTIONS À POSER À TOUS**

**13 Avez-vous présenté régulièrement des rapports d'étape au gestionnaire du FRD?**

OUI                      NON

**14 Avez-vous obtenu des résultats en matière de recours accru à la résolution amiable des conflits ou de réduction des dépenses de contentieux, et si oui, lesquels?**

---

---

---

**15 Auriez-vous pu réaliser votre projet sans le financement du FRD?**

OUI                      NON

SI OUI,

**16** Quelle forme aurait-il pris dans ce cas?

---

---

---

**QUESTIONS À POSER À TOUS**

**17** De quel soutien (financier, non-financier ou autre) votre projet a-t-il bénéficié de la part de votre organisation?

---

---

---

**18a** Le soutien du FRD vous a-t-il permis d'obtenir d'autres financements ou soutiens d'autres sources?

OUI                      NON

SI OUI, POSER 18B

SINON, PASSER À ➡                      19

**18b** Veuillez indiquer quels autres financements vous avez reçus et de quelles sources :

---

---

---

**QUESTIONS À POSER À TOUS**

**19a** Le mode de transfert des fonds a-t-il posé un problème à votre organisation?

OUI                      NON

SI OUI,

**19b** Veuillez décrire ces problèmes.

---

---

---

**20** Quelles exigences vous a-t-on imposées en matière de rapport final et de responsabilité financière?

---

---

---

**21** Estimez-vous que ces exigences étaient raisonnables?

OUI                  NON

**22** Avez-vous terminé votre projet?

OUI                  NON

SI OUI, POSER 23, 24, 24a, 24b      SINON, PASSER À ➡ 25.

**23** Avez-vous fait rapport des résultats que vous avez obtenus?

OUI                  NON

**24a** Vous a-t-il fallu plus de temps que prévu pour terminer votre projet?

OUI                  NON

SI OUI, POSER 24b.                      SINON, PASSER À ➡ 27

**24b** Pourquoi vous a-t-il fallu plus de temps que prévu?

---

---

---

PASSER À ➡ 27

**25** Quand prévoyez-vous de présenter au personnel du FRD le rapport final de votre projet?

---

---

---

**26a Vous a-t-il fallu plus de temps que prévu pour terminer votre projet?**

OUI                      NON

SI OUI, POSER 26b

SINON, PASSER À ➡ 27

**26b Pourquoi votre projet prend-il plus de temps que prévu?**

---

---

---

PASSER À ➡ 27

### QUESTIONS À POSER À TOUS

**27a Quels types de différend visiez-vous dans votre projet?**

---

---

---

**27b Allez-vous poursuivre votre projet quand le financement du FRD va se terminer?**

OUI                      NON

SINON, POSER 27c, 27d

SI OUI, PASSER À ➡ 28a

**27c Pourquoi?**

---

---

---

**27d Prévoyez-vous que votre projet aura des incidences à long terme pour votre organisation?**

---

---

---

**28a Existe-t-il des données statistiques sur le nombre et le coût de ces différends dans le passé?**

OUI                      NON

SI OUI, POSER 28b, 29a

SINON, PASSER À ➡ 30

**28b** Veuillez les décrire.

---

---

---

**28c** **Pouvons-nous consulter ces données maintenant?**

OUI                      NON

SI OUI, ORGANISER TÉLÉCOPIE OU RAMASSAGE

PRENDRE L'ADRESSE POUR LE MESSAGER :

**29a** **Serait-il possible de retracer les changements du nombre ou du coût des différends que vous visiez dans votre projet, afin d'évaluer celui-ci?**

OUI                      NON

SI OUI, POSER 29b

SINON, PASSER À 29c

**29b** **Projetez-vous de le faire dans le cadre de votre rapport final au personnel du FRD?**

OUI                      NON

PASSER À ➡ 30

**29c** **Pourquoi ou pourquoi pas?**

---

---

---

### **QUESTIONS À POSER À TOUS**

**30** **Savez-vous s'il est prévu de distribuer les résultats de votre projet à d'autres personnes s'intéressant à la résolution amiable des différends (RAD)?**

OUI                      NON

SI OUI,

**31** **Le personnel du FRD y a-t-il contribué ou va-t-il le faire?**

OUI                      NON



## Plus généralement

### QUESTIONS À POSER À TOUS

- 32** Pensez-vous que le FRD est sur la bonne voie pour réussir à atteindre les objectifs qu'on lui a fixés? Sinon, que devrait-on faire autrement dans le programme?

---

---

---

- 33** Estimez-vous qu'un programme de contribution est le meilleur moyen dont dispose le ministère de la Justice pour atteindre ses objectifs pour ces ressources? Quelles autres actions pourraient éventuellement mieux fonctionner?

---

---

---

- 34** Les actions du FRD se recoupent-elles avec d'autres actions des pouvoirs publics? Si oui, lesquelles?

---

---

- 35** Voyez-vous des signes que la résolution amiable des différends est mieux connue et davantage employée dans l'administration fédérale?

OUI                      NON  
SI OUI,

**36 Dans quelle mesure pensez-vous que l'on puisse attribuer ceci au FRD?**

---

---

---

**QUESTIONS À POSER À TOUS**

**37 Si le FRD est reconduit dans l'avenir, votre organisation a-t-elle des projets pour lesquels elle pourrait demander un soutien financier?**

OUI                      NON

SI OUI,

**38 Quel grand type de projet pourrait à votre avis se qualifier à un financement du FRD?**

---

---

---

**Merci d'avoir pris le temps de nous aider dans cette évaluation.**

## Guide d'entrevue pour les récipiendaires nouveaux en 1999

*Des questions pour les répondants du projet compléteront les données descriptives des dossiers du projet FRD.*

Je m'appelle \_\_\_\_ et je vous téléphone de chez ARC Applied Research Consultants. Nous avons été chargés d'évaluer le Fonds de règlement des différends du ministère fédéral de la Justice. Votre organisation a appris qu'elle a reçu un financement du FRD et je voudrais vous poser quelques questions à ce sujet.

### QUESTIONS À POSER À TOUS

#### 01 Comment avez-vous entendu parler du FRD?

Note de service interministérielle  
Lettre d'appel du ministère de la Justice  
Autre [PRÉCISEZ]

---

---

#### 02 Est-ce que les diverses publications consacrées au FRD (notamment *Lettre d'appel, Modalités et conditions*) vous ont permis de bien en comprendre le mandat, les objectifs et les critères d'attribution?

OUI                      NON

#### 03 Comment les objectifs du projet que vous avez proposé correspondaient-ils avec ceux du FRD? Je vous rappelle les objectifs du FRD :

*Encourager et aider les organisations à gérer les différends de façon plus efficace, novatrice et moins de litiges==,  
Réduire les frais de gestion et de contentieux des différends dans les organisations et le ministère de la Justice==*

---

---

---

#### 04a Est-ce que les délais de préparation et de présentation vous ont donné suffisamment de temps pour préparer votre proposition?

OUI                      NON

**04b** Avez-vous eu suffisamment de temps entre la notification du soutien et la fin de l'exercice pour terminer votre projet selon l'échéancier de votre proposition?

OUI NON

SINON, POSER 04c SI OUI, PASSER À ➡ 05a

**04c** Comment cela s'est-il répercuté sur votre projet?

---

---

---

### QUESTIONS À POSER À TOUS

**05a** Avez-vous eu besoin de l'aide du personnel du FRD pour préparer votre demande de financement?

OUI NON

SI OUI, POSER 05b, 05c, 05d SINON, PASSER À ➡ 06.

**05b** De quelle aide avez-vous eu besoin?

---

---

---

**05c** L'aide que vous avez reçue vous a-t-elle effectivement aidée?

OUI NON

SINON,

**05d** Pourquoi? Qu'est-ce qui vous aurait aidé davantage?

---

---

---

### QUESTIONS À POSER À TOUS

**06** La procédure d'examen s'est-elle déroulée dans un délai raisonnable?

OUI NON

**07a** Estimez-vous que la procédure de sélection est équitable?

OUI                      NON  
SINON,

**07b** Qu'est-ce qui n'est pas équitable?

---

---

---

**QUESTIONS À POSER À TOUS**

**08** Avant de prendre sa décision, le comité a-t-il jugé nécessaire de vous poser des questions pour éclaircir votre proposition?

OUI                      NON  
SI OUI,

**09** Si oui, que vous a-t-on demandé?

---

---

---

**QUESTIONS À POSER À TOUS**

**10** Avez-vous reçu la totalité du montant que vous aviez demandé?

OUI                      NON  
SINON,

**11** Comment s'est répercuté cette réduction sur votre projet?

---

---

---

## QUESTIONS À POSER À TOUS

**12a Le personnel du FRD vous a-t-il demandé de présenter régulièrement des rapports d'étape?**

OUI                      NON

SI OUI, POSER 12b, 12c, 12d.      SINON, PASSER À ➡ 13

**12b Quelles exigences vous a-t-on imposé à cet égard?**

---

---

---

**12c Les avez-vous estimées raisonnables?**

OUI                      NON

SINON,

**12d Pourquoi?**

---

---

---

**13 Auriez-vous pu faire avancer votre projet sans le financement du FRD?**

OUI                      NON

SI OUI,

**14 Quelle forme aurait-il pris dans ce cas?**

---

---

---

**QUESTIONS À POSER À TOUS**

**15 De quel soutien (financier, non-financier ou autre) votre projet va-t-il bénéficier de la part de votre organisation?**

---

---

---

**16a Le soutien du FRD va-t-il vous permettre d'obtenir d'autres financements ou soutiens d'autres sources?**

OUI                      NON

SI OUI, POSER 16B

SINON, PASSER À ➡ 17a

**16b Veuillez indiquer quels autres financements vous êtes susceptible de recevoir et de quelles sources :**

---

---

---

**QUESTIONS À POSER À TOUS**

**17a Le personnel du FRD vous a-t-il indiqué le mode de transfert des fonds vers votre organisation?**

OUI                      NON  
SI OUI,

**17b Estimez-vous que ce mode de transfert entraînera des problèmes pour votre organisation?**

---

**17c Veuillez décrire ces problèmes éventuels.**\_\_\_\_\_

---

**18 Quelles exigences vous a-t-on imposées en matière de rapport final et de responsabilité financière?**

---

---

---

**19 Estimez-vous que ces exigences sont raisonnables?**

OUI                      NON

**QUESTIONS À POSER À TOUS**

**20 Quels types de différend visez-vous dans votre projet?**

---

---

---

**21 Prévoyez-vous que votre projet aura des incidences à long terme pour votre organisation?**

---

---

---



**22 Existe-t-il des données statistiques sur le nombre et le coût de ces différends dans le passé?**

OUI NON

SI OUI, POSER 22b, 22c, 23a

SINON, PASSER À ➡ 24

**22b Veuillez les décrire.**

---

---

---

**22c Pouvons-nous consulter ces données maintenant?**

OUI NON

SI OUI, ORGANISER TÉLÉCOPIE OU RAMASSAGE

PRENDRE L'ADRESSE POUR LE MESSENGER :

**23a Serait-il possible de retracer les changements du nombre ou du coût des différends que vous visez dans votre projet, afin d'évaluer celui-ci?**

OUI NON

SI OUI, POSER 23b

SINON, PASSER À 23c

**23b Projetez-vous de le faire dans le cadre de votre rapport final au personnel du FRD?**

OUI NON

PASSER À ➡ 30

**23c Pourquoi ou pourquoi pas?**

---

---

---

### **QUESTIONS À POSER À TOUS**

**24 Savez-vous s'il est prévu de distribuer les résultats de votre projet à d'autres personnes s'intéressant à la résolution amiable des différends?**

OUI NON

SI OUI,

**25 Le personnel du FRD y a-t-il contribué ou va-t-il le faire?**

OUI                      NON

## **Plus généralement**

### **QUESTIONS À POSER À TOUS**

**26 Pensez-vous que le FRD est sur la bonne voie pour réussir à atteindre les objectifs qu'on lui a fixés? Sinon, que devrait-on faire autrement dans le programme?**

---

---

---

**27 Estimez-vous qu'un programme de contribution est le meilleur moyen dont dispose le ministère de la Justice pour atteindre ses objectifs pour ces ressources? Quelles autres actions pourraient éventuellement mieux fonctionner?**

---

---

---

**28 Les actions du FRD se recoupent-elles avec d'autres actions des pouvoirs publics? Si oui, lesquelles?**

---

---

**29 Voyez-vous des signes que la résolution amiable des différends est mieux connue et davantage employée dans l'administration fédérale?**

OUI                      NON

SI OUI,

**30 Dans quelle mesure pensez-vous que l'on puisse attribuer ceci au FRD?**

---

---

---

**QUESTIONS À POSER À TOUS**

**31 Si le FRD est reconduit dans l'avenir, votre organisation a-t-elle des projets pour lesquels elle pourrait demander un soutien financier?**

OUI                      NON  
SI OUI,

**32 Quel grand type de projet pourrait à votre avis se qualifier à un financement du FRD?**

---

---

---

**Merci d'avoir pris le temps de nous aider dans cette évaluation.**

## Guide d'entrevue – Demandeurs non retenus

*Des questions pour les demandeurs non retenus compléteront les données descriptives des dossiers du projet FRD.*

Je m'appelle \_\_\_\_ et je vous téléphone de chez ARC Applied Research Consultants. Nous avons été chargés d'évaluer le Fonds de règlement des différends du ministère fédéral de la Justice. Votre organisation a sollicité sans succès un financement du FRD et je voudrais vous poser quelques questions à ce sujet.

### QUESTIONS À POSER À TOUS

#### 01 Comment avez-vous entendu parler du FRD?

Note de service interministérielle  
Lettre d'appel du service FRD/ministère de la Justice  
Autre [PRÉCISEZ]

---

---

#### 02 Est-ce que les diverses publications consacrées au FRD (notamment *Lettre d'appel, Modalités et conditions*) vous ont permis de bien en comprendre le mandat, les objectifs et les critères d'attribution?

OUI                      NON

#### 03 Comment les objectifs du projet que vous avez proposé correspondaient-ils avec ceux du FRD? Je vous rappelle les objectifs du FRD :

*Encourager et aider les organisations à gérer les différends de façon plus efficace, novatrice et moins de litiges==,  
Réduire les frais de gestion et de contentieux des différends dans les organisations et le ministère de la Justice==*

---

---

---

**04a Est-ce que les délais de préparation et de présentation vous ont donné suffisamment de temps pour préparer votre proposition?**

OUI                      NON

**05a Avez-vous eu besoin de l'aide du personnel du FRD pour préparer votre demande de financement?**

OUI                      NON

SI OUI, POSER 05d                      SINON, PASSER À      ➡      06

**05b De quelle aide avez-vous eu besoin ?**

---

---

**05c L'aide que vous avez reçue vous a-t-elle effectivement aidée?**

OUI                      NON

SINON

**05d Pourquoi? Qu'est-ce qui vous aurait aidé davantage?**

---

---

---

**QUESTIONS À POSER À TOUS**

**06a Avant de prendre sa décision, le comité a-t-il jugé nécessaire de vous poser des questions pour éclaircir votre proposition?**

OUI                      NON

**06b Si oui, que vous a-t-on demandé?**

---

---

---

**QUESTIONS À POSER À TOUS**

**07 La procédure d'examen s'est-elle déroulée dans un délai raisonnable?**

OUI NON

**08a Estimez-vous que la procédure de sélection est équitable?**

OUI NON  
SINON,

**08b Qu'est-ce qui n'est pas équitable?**

---

---

---

**QUESTIONS À POSER À TOUS**

**09a Le personnel du FRD vous a-t-il informé des motifs du refus de financement?**

OUI NON

SI OUI,

**09b Quels motifs vous ont été donnés?**

---

---

---

SINON,

**09c Avez-vous l'intention de demander davantage d'informations?**

OUI                  NON

**QUESTIONS À POSER À TOUS**

**10a Projetez-vous de réaliser votre projet sans financement du FRD?**

OUI                  NON

SI OUI,

**10b Quelle forme va-t-il prendre dans ce cas?**

---

---

---

**QUESTIONS À POSER À TOUS**

**11 Quels types de différend visiez-vous dans votre projet?**

---

---

---

**12 Existe-t-il des données statistiques sur le nombre et le coût de ces différends dans le passé?**

OUI                  NON

SI OUI, POSER 13, 14, 15

SINON, PASSER À ➡ 16

**13 Veuillez les décrire.**

**14 Serait-il possible de retracer les changements du nombre ou du coût des différends que vous visiez dans votre projet, afin d'évaluer celui-ci?**

OUI NON

**15 Aviez-vous proposé de le faire dans le cadre de votre rapport final au personnel du FRD?**

OUI NON PASSER À ➡ 16

## **Plus généralement**

### **QUESTIONS À POSER À TOUS**

**16 Pensez-vous que le FRD est sur la bonne voie pour réussir à atteindre les objectifs qu'on lui a fixés? Sinon, que devrait-on faire autrement dans le programme?**

**17 Estimez-vous qu'un programme de contribution est le meilleur moyen dont dispose le ministère de la Justice pour atteindre ses objectifs pour ces ressources? Quelles autres actions pourraient éventuellement mieux fonctionner?**

**18 Comment pourrait-on changer les priorités ou le mode de fonctionnement du programme afin de mieux atteindre les objectifs de ces contributions?**

**19 Les actions du FRD se recoupent-elles avec d'autres actions des pouvoirs publics? Si oui, lesquelles?**

**20 Voyez-vous des signes que la résolution amiable des différends est mieux connue et davantage employée dans l'administration fédérale?**

OUI NON



SI OUI,

**21 Dans quelle mesure pensez-vous que l'on puisse attribuer ceci au FRD?**

**QUESTIONS À POSER À TOUS**

**22 Si le FRD est reconduit dans l'avenir, votre organisation a-t-elle des projets pour lesquels elle pourrait demander un soutien financier?**

OUI                      NON

SI OUI,

**23**

**Quel grand type de projet pourrait à votre avis se qualifier à un financement du FRD?**

---

---

---

Merci d'avoir pris le temps de nous aider dans cette évaluation.

**ANNEXE D**  
**Rapports d'études de cas**

# **PÊCHES ET OCÉANS**

## **Profil du demandeur**

La demande au FRD a été préparée par le Bureau de résolution des conflits (BRC) du ministère des Pêches et Océans (MPO). Depuis environ un an avant l'annonce de l'établissement du FRD, le ministère avait envisagé et planifié la création du BRC qui devait commencer à fonctionner au début de l'automne 1998. Son objet était de combler le vide entre les services des PAE et les procédures traditionnelles et officielles de plainte en vue de résoudre avec davantage d'efficacité des conflits en milieu de travail.

## **Objet de la demande**

Le BRC a demandé pour deux ans un soutien du FRD pour un programme décentralisé de services fournis par le personnel visant à intervenir dans les conflits en milieu de travail parmi le personnel du MPO dans tout le pays. Il s'agit d'« un service rapide, confidentiel, bénévole et officieux de résolution de conflit, visant à apporter au personnel des compétences, des techniques et des connaissances pour gérer les conflits dans leur vie quotidienne ». Les principales dépenses du programme sont les salaires d'un directeur, d'un coordinateur national, d'une secrétaire et de six conseillers régionaux, la formation de ce personnel et la formation connexe d'autres personnels, de gestionnaires ministériels, des dépenses en capital et d'autres frais de O & F.

Le programme du BRC vise officiellement à diminuer de moitié le nombre des plaintes officielles (celles qui arrivent au troisième niveau de la procédure de grief) dans les deux années suivant la mise en œuvre du modèle proposé. On attendait notamment une amélioration des relations entre employeurs, employés et syndicats par le recours d'une part à la discussion pour résoudre les conflits dans un climat détendu, de confiance, d'équité et d'à-propos et d'autre part d'une utilisation optimale des ressources ministérielles de résolution des conflits par la création d'une structure permettant de régler les conflits de façon économique. On a estimé dans la demande présentée que le coût en termes du temps du personnel pour résoudre les plaintes officielles en 1996-1997 était d'environ 1,6 millions de dollars.

La demande de 1998 sollicitait du FRD un soutien de 298 705 \$ pour l'exercice 1998-1999 et de 500 000 \$ pour l'exercice 1999-2000. Ces montants incluent les salaires et les frais de O & F.

Selon l'évaluation proposée du projet, le MPO devait recueillir systématiquement et régulièrement des données sur diverses mesures de la procédure, des résultats et des dépenses des diverses formes de résolution de conflit auxquelles le personnel peut faire appel, BRC compris. La lettre qui accompagnait la demande précisait qu'un programme d'évaluation détaillé était en voie de conception à l'intention du BRC et serait transmis au ministère de la Justice une fois réalisé.

### **Connaissance de la procédure de demande**

Le BRC a d'abord entendu parler du FRD grâce à des contacts entre le Service juridique du ministère de la Justice et les Ressources humaines et s'y est immédiatement intéressé, puisque le MPO envisageait depuis un certain temps d'établir le BRC.

Le BRC a indiqué que les Conditions du FRD pourraient être rédigées avec plus de clarté, mais ses questions portent davantage sur la procédure de demande plutôt que sur la façon de préparer celle-ci. Le BRC considère que le personnel du FRD a répondu à ses questions avec obligeance.

Les objectifs du FRD correspondent bien à ceux du BRC.

Le BRC a indiqué que le temps alloué pour préparer la demande était convenable, en partie parce que le modèle avait déjà été élaboré pour le BRC. Il n'en va pas de même pour la procédure d'examen, que l'on qualifie de longue. Le MPO a signé le protocole d'entente pour la première année de financement du FRD seulement en novembre 1998 et le ministère de la Justice, en février 1999.

### **Financement accordé**

Le Comité de règlement des différends a accordé 105 292 \$ au projet du BRC pour l'exercice 1998-1999. Ce montant représente 80 % des dépenses de O & F non salariales figurant dans la demande et reflète la décision du comité de ne pas couvrir en général les dépenses salariales. Une somme supplémentaire de 75 000 \$ a été accordée en 1999-2000. Malgré la réduction du financement en deçà des montants demandés, le projet a été en grande partie mis en œuvre comme la demande le décrivait, exception faite de la formation à la médiation pour le personnel de la Garde côtière canadienne qui a été réduite, puisqu'elle aurait dû être confiée à l'extérieur.

Si le projet n'avait reçu aucun financement du FRD, il aurait été réalisé avec moins de six conseillers régionaux – nombre actuel - et moins de déplacements.

Le mode de transfert des fonds n'a posé aucun problème au MPO, bien que l'on ait fait remarqué qu'un transfert immédiat supprimerait les incertitudes pour la procédure actuelle de fin d'exercice.

### **Rapports d'avancement**

Le BRC savait que le personnel du FRD exige des rapports d'avancement réguliers, mais ne savait pas ce que l'on attendait précisément dans ces rapports. Pour la première année de financement, le rapport d'avancement a été une courte lettre du sous-ministre du MPO au sous-ministre de la Justice. Plus récemment, un bref document d'information sur l'état du BRC au mois de novembre 1999 a été préparé pour usage interne.

### **Rapport final et évaluation**

Le BRC n'était pas sûr de la teneur des exigences quant au rapport final et à l'évaluation. Il a l'intention malgré tout de transmettre au personnel du FRD un exemplaire d'un rapport sur le BRC qui sera préparé pour usage interne afin de montrer comment les fonds reçus ont été dépensés. Le BCR reconnaît qu'il est raisonnable et nécessaire de rendre compte dans une certaine mesure au personnel du FRD de la façon dont les fonds ont été dépensés et a suggéré que celui-ci devrait élaborer un format pour ces rapports et indiquer que le respect de cette exigence est l'un des éléments explicites des Conditions d'attribution.

Aucune évaluation formelle du BRC n'est planifiée à part le rapport interne mentionné ci-dessus. Il est prévu que celui-ci fera appel aux données statistiques actuellement disponibles sur les activités du BRC et à des indicateurs de l'usage des procédures formelles telles que les plaintes, les enquêtes pour harcèlement et les PAE. On reconnaît toutefois que quelques-unes de ces mesures ne sont pas fiables pour évaluer le programme. Des indicateurs supplémentaires seront donc employés.

Le BRC ne savait pas si le personnel du FRD a l'intention de distribuer les résultats de leur projet à d'autres personnes intéressées. Il a indiqué qu'il le faisait déjà dans une certaine mesure par la distribution de documents et des présentations sur la mise en œuvre du programme notamment à des dirigeants syndicaux et à des travailleurs syndiqués.

### **Respect des objectifs du FRD**

Le BRC considère que les objectifs du FRD et les moyens adoptés pour les atteindre sont raisonnables. Il apprécie le fait qu'un programme de contribution laisse l'organisme récipiendaire contrôler le programme pilote. Il ne peut encore pour l'instant rendre compte dans le détail à quel point précisément son projet a atteint les objectifs du FRD. On espère que des données brutes sur les types de cas, les volumes et les dépenses seront disponibles pour analyse et communication à la fin du prochain exercice. Les fonctionnaires qui participent au programme doivent aussi recueillir et transmettre des données au BRC.

Dans l'intervalle, on prévoit d'importantes répercussions du programme du BRC, notamment un changement fondamental de la façon dont le MPO traite les conflits de travail et des réductions des dépenses liées aux méthodes actuelles (par exemple, les enquêtes en cas de harcèlement qui sont pour la plupart confiées à l'extérieur).

### **Recommandations pour améliorer le FRD**

Des fonctionnaires du BRC ont suggéré au cours de la présente évaluation les améliorations suivantes au mode de gestion du FRD :

- Décider des financements plus tôt dans l'année financière;
- Dans les cas où le budget proposé est réduit, bien préciser à quoi va le financé approuvé;
- Préciser un échéancier et un format pour les rapports d'avancement du projet;
- Préciser un format pour le rapport final, notamment le rapport financier;
- Parrainer un atelier pour les récipiendaires de sorte que chacun puisse bénéficier des projets des autres;
- Afficher sur un site internet du FRD des renseignements généraux sur les projets financés.

### **Évaluation de l'incidence du FRD**

Quand le FRD a été établi, les efforts du MPO pour élaborer et mettre en œuvre le Bureau de résolution des conflits étaient déjà bien engagés, ce qui a facilité au ministère la préparation de sa demande.

Si celle-ci avait été entièrement financée, le modèle du BRC aurait pu être appliqué à la Garde côtière canadienne. Le financement réduit a permis d'accroître le nombre

financièrement possible des conseillers régionaux et de leur donner accès à un financement accru de O & F, surtout pour leurs déplacements. On estime que le projet est un investissement de productivité et une action d'économie qui aurait de toutes façons vu le jour, même sans le soutien du FRD.

Le BRC va présenter un rapport détaillé sur les résultats de son programme aux cadres supérieurs du MPO avant la fin du prochain exercice. Il est prévu que le personnel du FRD aura accès à ce rapport. Il contiendra probablement des données brutes sur les incidences, les dépenses et les avantages du programme. Il indiquera donc probablement la mesure dans laquelle le FRD satisfait ses propres objectifs. Cette incertitude ici souligne combien il faut que le personnel du FRD soit plus explicite quant aux évaluations de projet et aux rapports.

# **OFFICE DES TRANSPORTS DU CANADA**

## **Profil du demandeur**

L'Office des transports du Canada (ci-après l'OTC) est un tribunal quasi-judiciaire que le Parlement a établi dans le secteur des transports fédéraux (aériens et ferroviaires) pour réguler l'économie, délivrer des licences, faciliter l'accès en matière d'aéronautique. L'OTC prend aussi des décisions en réponse à des plaintes qui lui sont présentées notamment par des expéditeurs, des transporteurs, des consommateurs, des services municipaux, provinciaux ou des ministères ou des organismes fédéraux, puis il fait exécuter ces décisions. Il instruit des plaintes touchant l'accessibilité des services de transport pour les personnes handicapées, la qualité du service et la position de force sur les marchés.

En tant que tribunal quasi-judiciaire, l'OTC a les pouvoirs d'une juridiction supérieure pour ce qui est de sa compétence. Ces pouvoirs s'exercent dans des audiences officielles, par oral ou par écrit. Tant dans leur fond que dans leur forme, les procédures peuvent être complexes, longues et coûteuses. L'OTC a pourtant l'obligation malgré tout de rendre sa décision dans les 120 jours après réception d'une demande.

En moyenne, l'OTC reçoit environ 1000 plaintes par an.

## **Objet de la demande**

Depuis qu'il a reçu sa forme actuelle en 1996, l'OTC sait que des procédures se poursuivent jusqu'à la décision finale bien que les parties aient été en mesure de résoudre leur conflit sans cette procédure formelle. Des entretiens de vive voix entre les parties ont réussi à résoudre ou à minimiser le différend. Il arrive quelquefois que la plainte soit retirée si le plaignant, après avoir discuté directement avec l'autre partie et avec l'aide de l'OTC, se rend compte de l'improbabilité d'une décision favorable de l'OTC.

L'expérience de ces conférences « pré-audience » a encouragé l'OTC à envisager d'élargir ce modèle générale de solution négociée et à donner aussi tôt que possible aux plaignants une indication de la décision possible. De telles conférences s'appliquent particulièrement à des situations où la cause est en instance et non pas été conçues pour la médiation ou pour des solutions de compromis qui évitent entièrement tout contentieux.



L'OTC a reconnu que ce modèle de solution progressive exigerait que soient modifiées ses règles générales ainsi que la formation de ses membres et de son personnel. Quand il a entendu parler du FRD, l'OTC a donc décidé de demander un financement pour assurer de la formation en médiation et en matière de mode amiable de résolution des conflits auprès de ses membres et de son personnel et pour élaborer et mettre en œuvre un plan de communication pour informer les personnes susceptibles d'être concernées par les nouvelles procédures.

La demande de 1998 sollicitait 76 000 \$ pour l'exercice 1998-1999, essentiellement pour élaborer un mécanisme de résolution des différends et pour former les membres et le personnel de l'OTC.

Le projet d'évaluation du programme incluait l'évaluation des réactions des personnes concernées aux changements effectués et projetés, en notant le nombre des réunions et la fréquence du recours à la procédure de conférence de la part de l'OTC.

### **Connaissance de la procédure de demande**

L'OTC a entendu parler du FRD grâce à la lettre d'appel officielle du sous-ministre de la Justice. Il s'y est immédiatement intéressé, puisqu'il s'intéressait déjà depuis quelque temps à la médiation.

Les demandeurs ont estimé que les *Modalités et conditions* du FRD étaient claires et n'ont pas eu besoin d'interroger le personnel du FRD quant au fonds lui-même ou à leur demande. Les objectifs du FRD correspondaient bien avec ceux de leur projet.

On a indiqué que le temps alloué pour préparer la demande était court, sans que ce soit toutefois la faute du personnel du FRD. Il avait toujours été prévu que le projet dure deux ans.

### **Financement accordé**

Le Comité de règlement des différends a accordé au total 42 000 \$ pour le projet de l'OTC, qui ont été versés à la fin de 1998-1999. Cette somme représente 55 % du montant demandé et devait être dépensé pour élaborer le mécanisme de la conférence et la formation des membres et du personnel de l'OTC.

Si le projet n'avait bénéficié d'aucun financement de la part du FRD, il aurait avancé plus lentement ou même n'aurait jamais vu le jour. On a indiqué que la participation du FRD a été d'un très grand secours. Le mode de transfert des fonds n'a posé aucun problème sérieux.

### **Rapports d'avancement**

Le personnel de l'OTC savait qu'il fallait présenter régulièrement des rapports d'avancement, ce qui a été fait avec diligence. Deux rapports ont été présentés pour l'instant – le premier en avril 1999 et le second en novembre 1999. Ils sont tous deux narratifs, décrivent les grands résultats obtenus et les phases prévues. Le rapport de novembre détaille plusieurs indicateurs quantitatifs de rendement, sans toutefois fournir de données véritables. On expose des plans d'installer des projets pilotes à l'OTC ainsi que la nécessité de les évaluer.

### **Rapport final et évaluation**

Pour le personnel de l'OTC, leur rapport final doit comprendre des rapports financiers et des données quantitatives sur le nombre des médiations réussies et sur les réductions du nombre des différends officiels. L'OTC prévoit de présenter un rapport final en avril 2000.

Le personnel de l'OTC n'était pas au courant des plans du personnel du FRD de disséminer les résultats de leur projet à des personnes intéressées. Il a son propre plan de communications à cet effet.

### **Respect des objectifs du FRD**

Le personnel de l'OTC considère que les objectifs du FRD et les moyens adoptés pour les atteindre sont raisonnables.

Le recours à la médiation pour résoudre des différends avant d'entreprendre une procédure officielle constitue un changement radical du mode de fonctionnement de l'OTC. On s'attend à des retombées bénéfiques importantes à la fois quant à l'efficacité et au coût de résolution de ces différends.

### **Recommandations pour améliorer le FRD**

Les fonctionnaires de l'OTC a suggéré les améliorations suivantes du fonctionnement du FRD, au cours des entrevues pour la présente évaluation :

Prendre plus tôt dans l'année financière les décisions touchant le financement;  
Parrainer un atelier pour les récipiendaires de sorte que chacun puisse bénéficier du projet des autres;  
Afficher sur un site internet de résolution des différends des renseignements généraux sur les projets financés.

### **Évaluation de l'incidence du FRD**

Quand le FRD a été établi, l'intérêt de l'Office des transports du Canada pour la médiation en vue d'améliorer le service qu'il apporte et de réduire le coût de la résolution des différends était déjà bien implanté.

Le personnel du FRD a entièrement soutenu la demande de l'OTC, ce qui a permis l'élaboration du mécanisme de conférence et la formation en médiation pour les membres et le personnel de l'OTC. Le projet aurait pu ne pas voir le jour sans l'aide financière du FRD.

Le personnel de l'OTC a rendu compte avec diligence et régularité de l'avancement du projet, ce qui a apporté des renseignements utiles à cet égard. Des données quantitatives sur les résultats du projet sont encore prématurées, mais l'OTC reconnaît qu'il faut les recueillir puisqu'il conçoit des projets pilotes en vue de tester les procédures. Il transmettra ces données au personnel du FRD dans son rapport final en avril 2000.

# COMMISSARIAT AUX LANGUES OFFICIELLES (CLO)

## Profil du demandeur

En 1969, le gouvernement libéral que dirigeait Pierre Elliott Trudeau a adopté la *Loi sur les langues officielles*. Selon cette loi, l'anglais et le français ont égalité de statut et des droits et des privilèges égaux quant à leur usage dans toutes les institutions du Parlement et du gouvernement du Canada. La portée de la loi a été élargie en 1973 pour s'appliquer à la langue de travail dans l'administration fédérale. En 1984, on a porté l'accent sur le fait que les minorités des provinces et des territoires devaient avoir accès à l'enseignement et aux services sociaux, culturels de leur choix. La nouvelle *Loi sur les langues officielles* de 1988 donne au Commissaire de nouveaux outils pour mettre en œuvre les objectifs du Commissariat.

Le Commissariat Aux Langues Officielles (CLO) a pour mandat de :

faire reconnaître le statut du français et de l'anglais, les deux langues officielles du Canada;

faire respecter la *Loi sur les langues officielles*;

fournir de l'information sur les services du Commissariat, les aspects de la *Loi sur les langues officielles* et son importance pour la société canadienne.

Au nombre des activités du CLO, citons :

enquêter sur les plaintes et faire des recommandations;

rendre compte de ses activités au gouverneur en conseil ou faire appel à la Cour fédérale au nom du plaignant quand tout autre recours a été épuisé;

procéder à des vérifications, des études, des recherches et des analyses afin de mesurer le rendement des institutions fédérales et recommander des mesures correctives appropriées;

évaluer l'avancement du français et de l'anglais dans la société canadienne et l'épanouissement des communautés de langue officielle vivant en situation minoritaire;

offrir des renseignements et des conseils pour aider les institutions à mettre en œuvre la loi.

## **Objet de la demande**

La demande du 24 juillet 1998 visait à évaluer les méthodes actuelles de traitement des plaintes, à mieux en évaluer la nature, les points forts et les limites et à définir comment améliorer ces méthodes grâce aux techniques de résolution amiable des différends.

Le projet comprenait trois phases. Il était prévu d'engager des conseillers externes de conception de systèmes de RAD qui ont travaillé avec le personnel du CLO à concevoir, élaborer et présenter une proposition d'amélioration du système de RAD. Ce projet visait à contribuer à résoudre plus efficacement et plus à-propos des affaires difficiles et de préférence sans contentieux.

Le budget présenté prévoyait une aide de 95 000 \$. Le projet devait débuter vers le dernier trimestre 1998 et se poursuivre jusqu'au premier trimestre 1999. Les fonds devaient couvrir le coût des conseillers externes et de la formation professionnelle.

À propos du contrôle et de l'évaluation du projet, le CLO a convenu dans sa demande de surveiller l'élaboration et la mise en œuvre du projet et de présenter des rapports que demanderait le personnel du FRD. Il n'avait pas été prévu que celui-ci fournirait un cadre d'évaluation quand on a procédé aux plans d'évaluation.

## **Connaissance de la procédure de demande**

Le CLO a entendu parler du FRD par la lettre officielle du sous-ministre de la Justice et s'y est intéressé immédiatement. Deux jours après avoir reçu cette lettre, le 19 juin, le Commissaire lui a répondu pour lui exprimer son intérêt et lui a communiqué qu'une demande serait présentée.

Les personnes interviewées estiment que dans l'ensemble les *Modalités et conditions* du FRD sont claires. Elles ont seulement cherché des éclaircissements sur un point, celui de la nature du plan de travail et de l'échéancier à remettre. Elles ont indiqué que les délais imposés pour préparer la demande étaient convenables. Pour sa part, le Comité de règlement des différends a demandé à ce que soient éclaircis trois points touchant l'objet et le déroulement du projet.

On estime que la procédure d'examen est bien trop longue; la demande a été transmise en juillet et ce n'est qu'en octobre que la décision du comité a été communiquée. Le délai est trop court entre la notification de financement et la fin de l'exercice pour terminer le projet selon

l'échéancier proposé. « On nous a demandé un échéancier détaillé des activités, mais on a l'impression qu'on ne l'a jamais lu ». Le CLO a demandé et obtenu un prolongement et a reporté le financement au présent exercice (1999-2000).

### **Financement accordé**

Le Comité de règlement des différends a accordé au CLO la totalité des sommes demandées, à savoir 95 000 \$. Le projet demeure essentiellement tel qu'il a été prévu à l'origine et comprend les actions suivantes.

- Examen détaillé des méthodes de résolution des différends au CLO et de celles de plusieurs ombudsmans; notamment examen de la documentation pertinente, élaboration de questionnaires à utiliser dans des entrevues (à l'interne et à l'externe) et d'une grille analytique pour étudier une centaine de dossiers ardu. Ces instruments visent à permettre au CLO de mieux comprendre les procédures actuelles de règlement des différends et comment le personnel et des tiers de l'extérieur les envisagent. Cette phase est terminée et a abouti à un projet de rapport interne<sup>1</sup>.
- Conception, élaboration et présentation d'une proposition d'amélioration du système de règlement des différends fondée sur les conclusions du rapport interne. Cette proposition abordera notamment les types d'obstacle que définit le rapport interne, définira les avantages et les inconvénients des méthodes actuelles de résolution des différends au CLO et suggérera des méthodes appropriées.
- Programme détaillé de formation pour les gestionnaires et les enquêteurs à l'administration centrale et dans les régions, fondé sur les conclusions des phases antérieures. Le contenu ou la nature des documents de formation est en cours d'étude et n'a pas encore été arrêté.
- Projet triennal du CLO pour lequel la conception du système et la formation professionnelle sont ou seront confiées à des conseillers en règlement des conflits. Une somme de 40 000 \$ a été réservée à ces fins. Le solde de 55 000 \$ servira à la formation professionnelle en règlement des conflits du personnel du CLO (environ 50 personnes). Le projet est actuellement dans ses phases deux et trois et aboutira à la

---

<sup>1</sup> Ce rapport définit les méthodes actuelles de résolution des différends et les commente; il va servir de base à l'élaboration d'un manuel et d'un module de formation sur les orientations et les procédures.

création d'une fonction de résolution des conflits au CLO et dans ses cinq bureaux régionaux.

Ce projet n'aurait pu se concrétiser sans le financement du FRD, qui a apporté la motivation et les ressources nécessaires à l'examen des méthodes, à l'élaboration des orientations et à la mise en œuvre des améliorations des systèmes de règlement des différends.

### **Rapports d'avancement**

Le CLO savait que le personnel du FRD exigeait régulièrement des rapports d'avancement. Il s'attendait à recevoir par écrit des exigences à cet égard, mais n'en a jamais reçu. On l'a informé qu'elles ne seraient pas transmises, étant donné le caractère unique de chaque projet de règlement de différend et que les projets seraient envisagés avec flexibilité à cet égard.

Le CLO a indiqué avoir apprécié de recevoir une note écrite à propos de ce changement plutôt que d'avoir à téléphoner. On a apprécié par ailleurs la façon dont le personnel du FRD a géré sa relation avec lui, remarquant par exemple que le ministère de la justice « nous fait confiance, sachant que nous faisons notre travail sérieusement; nous nous sentons soutenus et traités en adultes ». On estime que le personnel du FRD a su répondre aux questions et au besoin d'aide du CLO.

Pour l'instant, un rapport d'avancement a été présenté, en juillet 1999, qui contient ce que le CLO estime important. Il s'agit d'un document de deux pages, qui décrit les phases du projet, les ressources internes et l'usage prévu du solde des fonds. Le prochain rapport d'avancement (c'est-à-dire le rapport interne final) sera transmis en janvier.

Il est encore prématuré de commenter les effets du projet quant à un recours accru à la résolution des différends ou à la réduction des dépenses de contentieux. On envisage de modifier le système de gestion de l'information des plaintes au CLO afin de mieux retracer l'emploi des méthodes de résolution des différends. Pour l'instant, y figurent des données sur la nature de l'allégation, les conclusions de l'enquête et le suivi. On ne recueille pas de données sur des méthodes particulières de règlement des conflits.

L'objet actuel est d'établir une démarche cohérente à cet égard, qui bénéficie à la fois aux plaignants de l'extérieur et aux plaintes internes en matière linguistique. On espère que le projet va aboutir à des changements fondamentaux du milieu de travail et que la coercition fera place à la prévention et à la facilitation.

## **Rapport final**

Le personnel du FRD n'a imposé aucune obligation particulière quant au rapport final et à l'obligation de rendre des comptes financiers. Même s'il n'y a officiellement aucun plan d'évaluation du projet, le CLO envisage de transmettre au personnel du FRD tous les documents produits dans le cadre des activités du projet. Le CLO transmettra, une fois le projet terminé, un rapport financier final selon les normes fédérales habituelles.

## **Respect des objectifs du FRD**

Le CLO estime que les objectifs du FRD et les moyens adoptés pour les atteindre sont raisonnables, indiquant même que « c'est la meilleure chose qui soit arrivée à la fonction de recherche. Cela nous a permis de scruter avec attention nos activités de résolution des différends et nos possibilités en la matière ». On attend d'importants avantages de cette nouvelle démarche pour traiter les plaintes quant à l'efficacité, aux dépenses, à la satisfaction de la clientèle et au **mode** de résolution des plaintes.

## **Recommandations pour améliorer le FRD**

Le CLO a expliqué qu'il était difficile de trouver des spécialistes de la résolution des différends ayant l'expérience des conflits linguistiques. Le coût de leurs services est en outre très élevé – de 1600 \$ à 2000 \$ par jour. On estime qu'il serait plus avantageux que le service du FRD maintienne une liste de conseillers travaillant pour le ministère de la Justice auxquels on pourrait faire appel, ce qui représenterait un gain de temps et d'argent.

Les personnes interviewées ont aussi estimé que le programme devrait davantage porter sur la prévention, sur la construction de relations saines. On estime que le fait de structurer le programme dans un contexte de différend en limite la portée. Il faudrait davantage s'efforcer d'éviter les conflits et de créer un environnement plus favorable.

## **Évaluation de l'incidence du FRD**

Le financement du FRD a permis au CLO d'étudier et d'évaluer comment il traite les plaintes et d'élaborer des méthodes précises et cohérentes pour résoudre les différends. Il se peut que le CLO établisse une fonction de résolution des conflits et passe de la coercition à la



facilitation. Ce nouveau mode de fonctionnement amélioré permettra au CLO de mieux servir sa clientèle à un moindre coût pour les contribuables.

# TRIBUNAL CANADIEN DES DROITS DE LA PERSONNE

## Profil du demandeur

Le Tribunal canadien des droits de la personne (ci-après le Tribunal) est une juridiction quasi-judiciaire que le Parlement a établie pour enquêter sur des plaintes de discrimination et décider d'éventuelles violations de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Celle-ci s'applique aux ministères et aux organismes fédéraux, aux sociétés d'État et aux employeurs assujettis à la réglementation fédérale. Elle vise à protéger de la discrimination et à promouvoir l'égalité des chances.

Le Tribunal ne peut enquêter que dans les plaintes qui lui sont transmises par la Commission canadienne des droits de la personne. Son enquête indépendante se déroule dans des audiences publiques; puis il rend sa décision, soit en accueillant ou en rejetant la plainte. Il traite une moyenne de 25 à 30 plaintes par an.

Jusqu'au milieu de 1998, le Tribunal n'était pas une juridiction permanente : quand la Commission lui adressait une plainte, elle était examinée par des membres à temps partiel sélectionnés dans un groupe. Afin de renforcer la procédure et d'accroître la cohérence des décisions du Tribunal, on a établi à cette date un tribunal permanent de moindre dimension. Le Tribunal se compose à présent de 13 membres, d'un président à plein temps et d'un vice-président.

## Objet de la demande

Le Tribunal a en 1996 mis en œuvre un projet visant à essayer la médiation pour résoudre les plaintes que lui transmet la Commission. Les grands objectifs de la médiation étaient de réduire les frais de résolution des conflits de la compétence du Tribunal et d'aider les parties à résoudre leur différend avec un minimum de stress.

Dans ce projet et à l'étape de la planification de la plainte, on proposait aux parties qu'un membre du Tribunal assure une médiation pour tenter de résoudre le différend sans audience officielle. Les résultats de ce projet ont été encourageants, 12 affaires ayant été transmises en 1996 et 17 en 1997. De celles-ci, la médiation a résolu 70 % , avec des économies de temps et d'argent autant pour le Tribunal que pour les parties.

Sur la base de cette expérience positive, il a été décidé d'élaborer davantage et d'instaurer un service de médiation. Du fait des modifications de la structure du Tribunal exposées ci-dessus, il a été constaté qu'une formation à la médiation à dispenser aux membres du Tribunal constituerait un élément essentiel de la démarche. Quand ceux-ci ont entendu parler du FRD, il a donc été décidé de demander un soutien en vue d'élaborer et de dispenser une telle médiation.

Le budget présenté dans la demande de 1998 portait sur la somme de 89 880 \$ pour l'exercice 1998-1999, essentiellement pour les services de conseillers en formation à la résolution des conflits et pour les frais de formation (dépenses journalières des membres à temps partiel et frais de déplacement). En raison de la nomination tardive des membres du Tribunal, la formation a dû être repoussée en avril 1999. Seulement 13 200 \$ du budget approuvé ont été dépensés avant la fin de l'exercice 1998-1999. Il a donc fallu modifier l'entente de financement conclue avec le personnel du FRD pour autoriser le versement du financement pendant l'exercice 1999-2000. Dans son budget présenté pour 1999-2000, le Tribunal demandait seulement 50 790 \$, ce qui, ajouté aux dépenses de 1998-1999, était moindre que la demande initiale de 1998.

L'évaluation projetée du projet de médiation prolonge en réalité la collecte de données et les rapports déjà en place pour le projet antérieur au soutien du FRD. Elle comprend le contrôle des plaintes transmises pour médiation, notamment pour chaque plainte, l'estimation des économies de temps et d'argent pour le Tribunal. Des questionnaires ont aussi été conçus et présentés aux usagers des services de médiation pour obtenir leurs réactions.

### **Connaissance de la procédure de demande**

Le personnel du Tribunal connaissait en général le FRD grâce à divers contacts avec d'autres tribunaux quasi-judiciaires fédéraux et avait par ailleurs reçu la lettre officielle du sous-ministre de la Justice. L'intérêt a été immédiat, puisque le Tribunal était déjà en train d'élaborer et d'évaluer le projet d'essai.

Les demandeurs ont trouvé que les *Modalités et conditions* du FRD sont claires et n'ont pas eu besoin de se renseigner auprès du personnel du FRD à propos du FRD ou de leur propre demande. Les objectifs du FRD correspondaient bien avec ceux de leur projet.

Selon eux, le délai imparti pour la préparation de leur demande était suffisant, en partie parce qu'il s'agissait de prolonger des travaux déjà accomplis pour le projet de médiation. Le délai

d'exécution du projet pendant l'exercice 1998-1999 aurait été suffisant, n'eût été le retard susmentionné dû à la nomination des membres du Tribunal.

### **Financement accordé**

Le Comité du règlement des différends a accordé au total 63 990 \$ au projet d'essai de médiation, montant qui a été versé sur deux ans. Ce montant a représenté 80% des frais exposés dans la demande, à l'exclusion des salaires et a pris entièrement en compte la demande de financement du Tribunal.

Si le projet n'avait reçu aucun financement de la part du FRD, il serait probablement demeuré identique. Le mode de transfert des fonds n'a posé aucun problème.

### **Rapports d'avancement**

Le personnel du Tribunal était au courant de l'obligation de présenter régulièrement des rapports d'avancement. La première année de financement, il s'est agi d'un rapport financier présenté dans la demande de renouvellement de financement pour 1999-2000. Le personnel du FRD n'a pas demandé de données actuelles sur les plaintes renvoyées en médiation et le Tribunal n'en a pas fourni.

### **Rapport final et évaluation**

Le personnel du Tribunal estime que son obligation en la matière vis-à-vis du personnel du FRD se limite aux rapports financiers. Aucune évaluation officielle du projet n'est prévue, sinon la collecte touchant les plaintes et le rapport déjà mentionnés. Il n'est pas prévu non plus de transmettre ces données au personnel du FRD, puisqu'on n'a pas perçu qu'elles ont été demandées.

Le personnel du Tribunal ignorent si le personnel du FRD projette de distribuer les conclusions de leur projet à des personnes intéressées.

### **Respect des objectifs du FRD**

Le personnel du Tribunal considère que les objectifs du FRD et les moyens sélectionnés pour les atteindre sont raisonnables. Il apprécie le fait qu'un programme de contribution lui permette de maintenir clairement une relation détachée avec le ministère de la Justice.

Le fait de recourir à la médiation pour résoudre des conflits transmis au Tribunal constitue un changement fondamental du mode d'action habituel. On a enregistré de nets avantages (sans les avoir communiqués au FRD) quant à l'efficacité et au coût de la résolution de ces conflits.

### **Recommandations pour améliorer le FRD**

Les personnes interviewées pour la présente évaluation souhaitent que soient rassemblés les spécialistes de la résolution des différends au ministère de la Justice. Quant à l'amélioration du fonctionnement du FRD, elles suggèrent seulement de parrainer un atelier pour les récipiendaires de sorte qu'ils et elles puissent bénéficier de leurs projets.

### **Évaluation de l'incidence du FRD**

Quand le FRD a été établi, le Tribunal avait déjà bien organisé son projet de tester la médiation, ce qui lui a facilité la préparation de sa demande de financement.

Le FRD a entièrement financé la demande du Tribunal, ce qui a permis de payer 80% des frais de formation à la médiation pour les membres du Tribunal, à l'exclusion des salaires. Le projet aurait été réalisé même sans financement du FRD. Le personnel du Tribunal recueille des données d'évaluation sur le projet de médiation depuis le début du financement du FRD. Ces données seraient utiles au personnel du FRD, mais il ne les a pas demandées et le personnel du Tribunal ne les a pas fournies. Voilà qui illustre l'obligation pour le personnel du FRD d'exprimer plus explicitement ses attentes pour évaluer le projet et en rendre compte.

## RÉGIME DE PENSIONS DU CANADA - INVALIDITÉ

### Profil du demandeur

Le Programme de sécurité du revenu (PSR) du ministère du Développement des ressources humaines gère les prestations de Sécurité de vieillesse (SV) et du Régime de pensions du Canada (RPC). La *Loi instituant au Canada un régime général de pensions de vieillesse et de prestations supplémentaires payables aux cotisants et à leur égard* fait état de quatre prestations touchant la retraite, les survivants, les enfants et l'invalidité. Les prestations d'invalidité se versent chaque mois si les contributions au plan ont été suffisantes et si la définition de l'invalidité correspond à celle de la législation.

Dans le cas des prestations d'invalidité du RPC, l'évaluation des demandes se base sur des facteurs médicaux et non médicaux et sur des critères d'admissibilité fondés sur les contributions. Au premier stade, la demande est évaluée selon des critères d'admissibilité, de nature médicale et non médicale, de conditions d'admission puis est accueillie ou refusée. Si les demandeurs ne sont pas satisfaits de cette décision initiale, ils peuvent demander à ce que le ministre la reconsidère (examen administratif par une autre personne que lors de la première demande). La décision initiale est maintenue ou renversée. Les demandeurs qui ne sont toujours pas satisfaits peuvent en appeler au commissaire du tribunal de révision (TR), organe indépendant de l'administration du RPC, qui peut confirmer ou modifier la décision antérieure. Si le demandeur ou l'administration du RPC n'est pas satisfaite de la décision du TR, elle peut solliciter la permission d'en appeler à la Commission d'appel des pensions (CAP) qui est un organe indépendant. Le recours suivant se fait à la Cour d'appel fédérale et le palier ultime est la Cour suprême du Canada.

Les bureaux régionaux du PSR traitent les demandes au niveau initial et à celui de la reconsidération. Les administrations du TR et de la CPA se trouvent à Ottawa.

Environ 79 000 nouvelles demandes de prestation d'invalidité du RPC ont été reçues en 1997-1998; environ les deux tiers sont refusées au stade initial et la moitié des personnes demandent à être reconsidérées. À ce stade, environ 75% des demandes initiales sont maintenues. Des demandeurs refusés à ce stade, environ 45% demandent une audience auprès du tribunal de révision. L'attente est actuellement de 4 à 12 mois, d'une année pour une autorisation d'en appeler et d'une année supplémentaire pour l'audience à la CAP. En raison de ces retards et du mécanisme décisionnel lui-même, le PSR a fait l'objet d'articles négatifs dans la presse et de plaintes de la part de demandeurs.

## **Objet de la demande**

Reconnaissant la nécessité de répondre aux préoccupations croissantes des citoyens, le nombre élevé des appels et les retards, le ministère a entrepris de définir des solutions à court, moyen et long termes. L'une des solutions dont on attend des résultats à moyen terme est la mise en place de mécanisme de résolution des différends pour permettre un dialogue rapide et régulier entre les demandeurs et les fonctionnaires chargés des décisions initiales. On s'attend à ce que ces mécanismes, outre leur fonction dans la résolution des conflits en cours, réduisent les malentendus et justifient clairement et précisément les motifs de la décision.

Le PSR a examiné si les techniques et les procédures de règlement des différends pouvaient convenir aux divers stades de la procédure touchant l'invalidité. On a par ailleurs étudié la résolution des différends dans des organisations semblables. Ces actions ont convaincu les responsables du PSR que ces méthodes étaient susceptibles d'améliorer le programme de l'invalidité. Quand ils ont entendu parler du FRD, ils ont décidé de demander un financement pour essayer et évaluer les techniques de règlement des conflits à divers stades du programme de l'invalidité du RPC.

Le budget de la demande présentée en juillet 1998 était de 700 000 \$ pour la période septembre 1998 - mars 2000. Le PSR devait apporter un montant supplémentaire de 250 000 \$, le budget total étant de 950 000 \$. Ce budget devait couvrir les frais de recherche sur l'emploi de la résolution des différends dans d'autres organes quasi-judiciaires, d'essais pilotes de ces procédures dans deux (puis trois) bureaux régionaux et de formation du personnel en la matière. Le budget couvrait aussi l'évaluation des essais pilotes et de la formation, la préparation des recommandations pour intégrer ces essais au programme de l'invalidité du RPC. Au niveau de la CAP, le projet comprenait l'essai de l'emploi de techniques de résolution des différends et des activités d'évaluation connexes.

On espère que l'intégration des mécanismes de règlement des différends va améliorer le service à la clientèle, la satisfaction du personnel dans son travail et l'efficacité de la prestation du service.

Le projet d'évaluation des essais pilotes devait se fonder sur un cadre d'évaluation élaboré dès le début du projet. Cette élaboration comprenait l'étude des données actuelles disponibles pouvant servir à l'évaluation des essais pilotes, la définition et la collecte de données utiles

dont on ne dispose pas encore. Plusieurs bases de données ont été élaborées spécialement pour seconder les essais pilotes et la recherche à leur égard.

### **Connaissance de la procédure de demande**

Le PSR a pris connaissance du FRD par la lettre officielle du sous-ministre de la justice. Son intérêt a été immédiat, puisque l'on estimait qu'il y avait lieu d'étudier comment se passaient les relations avec la clientèle dans le programme de l'invalidité du RPC.

Les demandeurs ont jugé que les *Modalités et conditions* du FRD étaient claires tout en étant un peu vagues et ont sollicité des éclaircissements auprès des responsables du FRD. Les objectifs de celui-ci correspondaient bien à ceux de leur projet. Les objectifs du PSR comprenaient l'amélioration du service à sa clientèle et peut-être la réduction du nombre des appels à chaque degré.

On a jugé que le délai de préparation de la demande était suffisant. On a estimé que la procédure d'examen était trop longue; la demande a été présentée en juillet 1998 et la décision du comité ne leur a été communiquée qu'en octobre. Le comité a demandé quelques éclaircissements aux demandeurs. Le comité a aussi pris beaucoup de temps pour étudier la demande de renouvellement de financement pour 1999-2000; la demande a été transmise en mars 1999 et la décision communiquée en octobre.

Malgré ces retards dans la notification, le délai accordé pour mener le projet à bien a convenu; le projet doit se terminer en mars 2000.

### **Financement accordé**

Le Comité de règlement des différends a accordé au total 400 000 \$ pour le projet de l'invalidité du RPC, 200 000 \$ pour 1998-1999 et autant pour 1999-2000. Ce montant représente 57% du montant total initialement demandé et couvre quelques dépenses salariales. Les demandeurs jugent que celles-ci doivent être couvertes au moins en partie quand les techniques de règlement des différends sont essayées dans la pratique. La décision du comité d'accorder moins que le montant demandé a entraîné une réduction du projet et des tensions pour convaincre les bureaux régionaux de s'en accommoder.



Le projet n'aurait pas été mis sur pied s'il n'avait pas reçu de financement du FRD, ou peut-être sur une plus petite échelle et à une date ultérieure. Le financement a permis au PSR de vaincre des résistances internes aux changements testés dans les essais pilotes. Le mode de transfert des fonds n'a posé aucun problème réel.

### **Rapports d'avancement**

Les responsables du PSR savaient que le personnel du FRD exigeait des rapports réguliers. Pour la première année du financement, ils ont transmis de brefs rapports d'étape en janvier et en mars 1999, accompagnés de copies de documents internes détaillant l'élaboration des essais pilotes. En fin d'exercice, ils ont transmis des copies des rapports des conseillers, l'un détaillant l'élaboration de la démarche de règlement des différends, l'autre présentant le cadre d'évaluation des essais pilotes. Ils se sont tenus régulièrement en contact par téléphone avec l'administrateur du FRD.

### **Rapport final et évaluation**

Les responsables ont indiqué être moins au fait de leurs obligations quant au rapport final. Ils projettent malgré tout d'évaluer en détail les essais pilotes et les activités de recherche (d'après le cadre d'évaluation mentionné ci-dessus) et de transmettre des exemplaires des rapports d'évaluation en mars 2000. Ce rapport doit présenter des données intermédiaires sur le volume des demandes, les réactions des clients et celles du personnel. De par la nature même de la procédure d'appel, des données complètes sur les dépenses ne seront disponibles qu'ultérieurement.

Les responsables du PSR projettent de partager les conclusions de leur évaluation avec leurs collègues, par exemple, du Régime de rentes du Québec. Des organismes de l'extérieur, tant publics que non gouvernementaux, les interrogent régulièrement sur les essais pilotes. Ils ignorent si le personnel du FRD projette de distribuer les conclusions de leur projet à d'autres personnes intéressées.

### **Respect des objectifs du FRD**

Les responsables du PSR estiment que les objectifs du FRD et les moyens retenus pour les atteindre sont raisonnables. Ils suggèrent qu'une formation interne en règlement des différends à dispenser aux avocats du ministère de la Justice constituerait peut-être une amélioration du programme de contribution. Les responsables du PSR estiment que les avis

que fournit leur Service juridique ministériel sont parfois si hostiles à la clientèle qu'ils entraînent des plaintes et des problèmes de la part de certains clients.

L'emploi des techniques de règlement des différends constitue un changement radical dans la prestation des services aux demandeurs en matière d'invalidité du RPC. On en attend d'importants avantages quant à l'efficacité, au coût, à la satisfaction de la clientèle et à celle des fonctionnaires dans leur travail.

### **Recommandations pour améliorer le FRD**

Les responsables du PSR suggèrent que le Comité de règlement des différends envisagent de couvrir les dépenses salariales pour les projets comportant un service direct de la clientèle (c'est-à-dire pour les opérations). Ils appuient aussi, comme nous l'avons déjà souligné ci-dessus, une formation au règlement des différends au sein du ministère de la Justice et une aide à la conception de systèmes en la matière. Ils encouragent enfin le personnel du FRD à parrainer un atelier où les récipiendaires puissent bénéficier mutuellement de leurs projets.

### ** valuation de l'incidence du FRD**

Le projet de l'invalidité du RPC que soutient le FRD tente de remanier en profondeur un mécanisme qui affecte de nombreux clients. En cas de réussite, il va permettre au PSR de mieux servir sa clientèle, à moindres frais et avec un degré accru de la satisfaction des fonctionnaires dans leur travail. Ce projet n'aurait pas vu le jour sans le soutien du FRD, financement des dépenses salariales compris.

Les responsables du PSR ont transmis avec diligence et régularité des rapports d'avancement. En l'absence des exigences du FRD, ceux-ci auraient été, dans une certaine mesure, préparés à des fins internes.

Les responsables du PSR projettent une évaluation détaillée de leurs projets pilotes et de leurs activités de recherche qui va générer des données utiles et fiables sur le degré de réussite de l'application des mécanismes de règlement des différends aux programmes de l'invalidité du RPC. Les rapports qui en résulteront vont être transmis pour information au personnel du FRD, même si celui-ci n'a pas été très clair sur les exigences particulières touchant le rapport final.

## COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE

### Profil du demandeur

La Commission canadienne des droits de la personne, ci-après la Commission, a été établie en 1978 à la suite de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Voici ses trois objectifs principaux :

- Promouvoir la connaissance des droits de la personne parmi les Canadiens et les encourager à respecter les principes d'égalité;
- Proposer des moyens efficaces et opportuns de résoudre des plaintes individuelles;
- Aider à réduire les obstacles à l'égalité en matière d'emploi et d'accès aux services.

Plus particulièrement, la loi protège les personnes qui vivent au Canada contre la discrimination dans les ministères et organismes fédéraux, les sociétés d'État et les industries assujetties à la réglementation fédérale. Cette protection s'exerce grâce au règlement de plaintes individuelles concernant des violations des droits de la personne au travail et dans des services.

La Commission accorde aux plaignants une possibilité officielle de règlement amiable de conflit, c'est-à-dire de conciliation, avant de renvoyer leur plainte devant le Tribunal canadien des droits de la personne. En général, la conciliation a lieu seulement après que la Commission a enquêté. Il se peut donc qu'elle ne débute pas avant une année, tant que l'enquête n'est pas encore terminée.

Les parties ont toujours la possibilité de recourir volontairement à la médiation volontaire ou de discuter un règlement, les frais étant alors à leur charge. Si les parties conviennent d'un règlement, l'enquêteur responsable du dossier recommande l'action à adopter à la Commission qui peut décider de recourir à la médiation (ce qui termine le dossier) ou de poursuivre l'enquête.

La Commission reçoit habituellement environ 1800 plaintes par an qui sont de sa compétence et constituent des violations des droits de la personne au sens de la loi.

## **Objet de la demande**

Avant la création du FRD en 1998, la Commission avait instauré une procédure limitée de règlement immédiat des différends **avant enquête**. Cette procédure était restreinte du fait de son financement limité. Les parties y prenaient connaissance de leur droit de résoudre leur différend immédiatement. Le personnel et des enquêteurs des régions les aidaient à circonscrire les solutions possibles. Cette procédure n'équivalait pas à la médiation.

La demande de financement visait à élaborer une procédure de médiation plus complète à employer avant l'enquête. Le projet comprenait la conception initiale de l'action de médiation, la formation du personnel, l'élaboration, le contrôle et l'évaluation d'un modèle global.

Cette proposition visait à promouvoir le règlement des différends avant que ne débute toute la procédure de la Commission (enquête, conciliation ou procès). Au nombre des avantages prévus, se situaient des économies d'argent pour toutes les parties, le règlement plus rapide des plaintes tout en conservant la possibilité d'une médiation ultérieure, l'amélioration de la confiance des Canadiens envers les actions de la Commission et surtout une réduction du nombre des affaires en instance.

La Commission a demandé en juillet 1998 865 000 \$ pour une période de 24 mois, de septembre 1998 à août 2000. De ce montant, 476 100 \$ ont été demandés pour la première année et 389 000 \$ pour la deuxième année. Ces montants devaient couvrir les salaires et les frais de fonctionnement pour élaborer, exécuter et évaluer le projet de médiation ainsi que pour former le personnel juridique de la Commission à la médiation.

L'évaluation du modèle de médiation projetait d'évaluer les compétences des personnes ayant reçu la formation, comment les usagers percevaient le service de médiation, des indicateurs de dépenses et des délais et une analyse des données statistiques. Le budget initialement présenté au personnel du FRD prévoyait 25 000 \$ pour des frais de conseillers aux fins de cette évaluation.

## **Connaissance de la procédure de demande**

La Commission a entendu parler du FRD par la lettre officielle du sous-ministre de la justice. Son intérêt a été immédiat, puisqu'elle projetait de commencer le projet de médiation en le finançant à même ses propres ressources.

Les demandeurs ont jugé que les *Modalités et conditions* du FRD étaient claires, à l'exception du montant qu'il était raisonnable de demander. Ils ont indiqué avoir quelque peu eu l'impression que le Comité de règlement des différends élaborait à mesure les règles d'attribution. Ils ont demandé des éclaircissements à propos du délai de présentation des demandes et du montant de financement attribuable. Des responsables de la Commission se sont par ailleurs réunis avec un responsable du FRD pour discuter des attentes du comité. Les objectifs du FRD ont bien correspondu à ceux du modèle de médiation projeté. Pour celui-ci, la Commission visait notamment à obtenir un service plus ponctuel à sa clientèle et des économies tant pour elle-même que pour les parties aux différends.

On a jugé que le délai de préparation de la demande ne convenait pas. À l'origine, la Commission n'envisageait pas un projet indépendant. La lettre officielle l'a encouragée à concrétiser le projet. La procédure d'examen a été jugée trop longue, la demande ayant été présentée en juillet et la décision du comité lui ayant été communiquée en octobre.

De par le montant du financement reçu, il va être difficile de terminer le projet selon l'échéancier exposé dans la demande. Moins de données que prévu seront donc disponibles à la fin du projet.

### **Financement accordé**

Le Comité de règlement des différends a accordé un total de 212 000 \$, dont 121 000 \$ pour 1998-1999 et 91 000 \$ pour 1999-2000. Ce montant représente 24,5% du montant initialement demandé. Une telle réduction est en partie due à la décision du comité de ne pas financer les dépenses salariales ni les dépenses en capital. Du fait de cette décision, il a fallu réaffecter des ressources internes pour compenser.

Le projet aurait vu le jour, même s'il n'avait reçu aucun financement du FRD. La Commission aurait demandé le financement nécessaire au Conseil du Trésor. Le financement accordé a malgré tout affecté le déroulement du projet. Le mode de transfert des fonds n'a posé aucun problème réel.

### **Rapports d'avancement**

Les responsables de la Commission savaient que le personnel du FRD exigeait régulièrement des rapports d'avancement. Pour la première année, il s'est agi d'un rapport financier communiqué en juin 1999 et d'un rapport d'étape présenté le mois suivant. Celui-ci a été

préparé pour usage interne dans la planification de la deuxième année du projet; une copie en a été transmise au comité. Le rapport contient quelques brèves statistiques sur l'emploi du service de médiation et souligne que des travaux sont en cours pour élaborer et mettre en œuvre une méthode d'évaluation formelle du projet. La question du coût comparé du service de médiation n'a pas encore été abordée, mais elle le sera par contre dans l'évaluation finale du projet.

### **Rapport final et évaluation**

Selon les responsables de la Commission, le personnel du FRD ne s'attend pas à grand chose en matière de rapport final, à part la présentation de données financières. Ils projettent d'évaluer en détail le projet pour leur propre compte et de remettre un exemplaire du rapport d'évaluation en avril 2000 au personnel du FRD. Ils ignorent si celui-ci projette de distribuer les conclusions de leur projet à des personnes intéressées, mais ne s'opposent pas à cette possibilité.

### **Respect des objectifs du FRD**

Les responsables de la Commission estiment que les objectifs du FRD et les moyens retenus pour les atteindre sont raisonnables. Le recours à la médiation constitue un changement radical de l'emploi des ressources de la Commission. On s'attend à des avantages importants quant à l'efficacité, aux dépenses et à la satisfaction de la clientèle.

### **Recommandations pour améliorer le FRD**

Les responsables de la Commission suggèrent que le Comité de règlement des différends pourrait indiquer plus clairement ce à quoi il s'attend en matière de montant et d'affectation budgétaire. L'examen plus ponctuel des demandes permettrait par ailleurs aux demandeurs de respecter leurs propres échéanciers.

### **Évaluation de l'incidence du FRD**

Le projet de médiation de la Commission qu'a financé le FRD constitue une tentative de remanier totalement la façon dont la Commission exerce l'une de ses fonctions fondamentales. En cas de réussite, il va lui permettre de mieux servir sa clientèle, à moindres frais, ce qui devrait améliorer son image. Le projet se serait concrétisé même sans financement de la part du FRD.

La Commission a présenté au personnel du FRD un rapport d'avancement détaillé (préparé pour usage interne).

La Commission prévoit d'évaluer son projet de médiation, ce qui devrait apporter des données utiles et fiables quant à la réussite de la médiation proposée avant enquête. Le rapport d'évaluation consécutif sera transmis pour information au personnel du FRD, même si les exigences spécifiques en matière de rapport final n'étaient pas très claires.