



ÉVALUATION SOMMATIVE DU FONDS DE RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS

Juin 2002

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



TABLE DES MATIÈRES

| | |
|-------------------------------------------------|-----------|
| 1. INTRODUCTION..... | 1 |
| 1.1 Objectifs de la présente évaluation..... | 1 |
| 1.2 Structure du présent rapport..... | 2 |
| 2. HISTORIQUE DU FONDS | 3 |
| 2.1 Contexte et terminologie..... | 3 |
| 2.2 Historique du Fonds..... | 5 |
| 3. DESCRIPTION DU PROGRAMME..... | 7 |
| 3.1 Objectifs et Résultats | 7 |
| 3.2 Structure et Hiérarchie | 8 |
| 3.3 Activités pertinentes | 9 |
| 3.4 Affectation des ressources | 15 |
| 4. CONCLUSIONS ET ANALYSE..... | 17 |
| 4.1 Structure de la présente partie | 17 |
| 4.2 Évaluation de la réussite du Fonds | 17 |
| 4.3 Évaluation de la pertinence du Fonds..... | 23 |
| 4.4 Évaluation de la rentabilité du Fonds | 25 |
| 5. SOMMAIRE..... | 31 |

ANNEXE A: Résultats déclarés des projets financés

ANNEXE B: Résultats de l'évaluation de mi-mandat (mars 2000)

ANNEXE C: Modalités et conditions du Fonds de RD

ANNEXE D: Méthode d'évaluation

ANNEXE E: Guides des entrevues

ANNEXE F: Guide d'examen des dossiers

1. INTRODUCTION

Les personnes interrogées au cours de cette étude ont régulièrement manifesté leur enthousiasme, leur engagement et leur espoir face à ce qui a déjà été réalisé et face à ce qui pourrait encore être fait si l'on parvenait à intégrer au fonctionnement de leurs organismes les modes de règlement extrajudiciaire des différends (RAD).

Le Fonds de règlement des différends (ci-après le FRD ou le Fonds) a été une initiative modeste. En l'absence de données sur l'évaluation du projet, il n'a pas été possible d'établir de façon concluante qu'il avait été à l'origine d'une certaine efficacité et de certaines épargnes que toutes les parties intéressées souhaitaient obtenir. Il n'en reste pas moins que des indications de cette efficacité et de ces épargnes sont convaincantes. Et le niveau d'engagement et des attentes élevées sans cesse mentionnées au cours de cette évaluation sont certainement sans proportion aucune avec les modestes ressources dont a disposé le Fonds. Ceci reflète sans équivoque le changement culturel que le FRD était censé aider à concrétiser.

1.1 Objectifs de la présente évaluation

Ce rapport décrit l'évaluation du Fonds. Il s'agit d'une évaluation finale, conçue pour en évaluer les résultats, depuis la création de celui-ci en 1998. De façon plus précise, cette évaluation aura pour objectif d'évaluer :

- La réussite du Fonds : a-t-il réussi à atteindre ses objectifs, dans le cadre de son budget et sans résultats négatifs?
- Sa pertinence : Est-il compatible avec les priorités ministérielles et les priorités pan gouvernementales? Et répond-il réellement à un véritable besoin?
- Sa rentabilité : les moyens les plus appropriés et les plus efficaces ont-ils été utilisés pour lui permettre d'atteindre ses objectifs (par rapport à d'autres modes de conception ou de prestation) ?

1.2 Structure du présent rapport

La suite du présent rapport s'organise ainsi :

La partie 2 décrit le contexte et l'historique du Fonds; elle comporte aussi une discussion des termes clés utilisés dans le présent rapport.

La partie 3 décrit les programmes et renseigne sur :

- les objectifs et les résultats
- la structure et les liens
- les activités pertinentes
- les ressources affectées au Fonds.

La partie 4 présente les conclusions, l'analyse et les observations, agencées autour des points d'évaluation suivants :

- Contribution à une meilleure compréhension du potentiel du RAD,
- Contribution à l'utilisation accrue de modes confirmés de RAD,
- Diminution du recours aux procès et réduction des frais engagés pour régler les différends,
- Promotion du RAD au titre de priorité permanente,
- Besoin de maintenir le FRD,
- Rentabilité comparée aux autres options,
- Caractère raisonnable des ressources.

La partie 5 présente un résumé des conclusions de l'évaluation.

2. HISTORIQUE DU FONDS

2.1 Contexte et terminologie

Depuis quelques années, le Gouvernement du Canada, ses ministères et ses organismes ont été témoins d'une augmentation considérable du volume et de la complexité des procès civils. Les ressources et les systèmes juridiques en place semblent surchargés au point de laisser craindre que la capacité de gérer les questions d'orientations juridiques ne soit menacée et qu'un échec dans le règlement efficace de ces risques ne vienne compromettre les programmes fédéraux et miner la confiance de la population.

En même temps, on a assisté à une demande croissante, tant des secteurs public que privé, en faveur d'une capacité plus grande de résoudre les différends de manière plus rapide, plus efficace et avec un recours minimum aux tribunaux. L'État a répondu par des politiques et des initiatives conçues pour donner aux Canadiens un système de justice plus accessible et plus réceptif. Parmi ces initiatives, mentionnons l'utilisation accrue des modes de règlement extrajudiciaire des différends au niveau fédéral et ailleurs.

Au fur et à mesure de l'augmentation du volume, de la complexité et des coûts des procès civils, il est devenu urgent de trouver d'autres façons tout aussi valables de régler les différends. Les ministères et les organismes veulent élargir leur capacité de prévoir les répercussions des décisions judiciaires, améliorer leur capacité de cerner les risques associés à ces décisions et formuler une gamme d'options plus large pour régler ces risques. Les organismes fédéraux recherchent de plus en plus des mécanismes de règlement extrajudiciaires des différends comme moyen d'éviter que les problèmes n'entraînent des procédures juridiques et comme moyen d'améliorer l'efficacité des procédures une fois qu'elles sont intentées.

Tout pousse à reconnaître le besoin et l'utilité de méthodes remplaçant les méthodes traditionnelles de confrontation : le nombre important de programmes de RD gérés par les tribunaux, lesquels offrent aux plaideurs la possibilité de recourir aux services desdits tribunaux, la multitude de programmes mis en place par les provinces et les territoires ; l'enseignement et l'étude du RD en début de licence en droit ou au niveau de la maîtrise, la prolifération des

fournisseurs privés de services en RD ; le travail novateur qui se fait dans de nombreux ministères et organismes, la mise en œuvre de programmes de RD dans l'entreprise privée, les institutions et entre particuliers.

En particulier, suite à l'émergence d'un corpus de connaissances et d'une évidence croissante voulant que les modes extrajudiciaires de règlement :

- réduisent le temps et l'argent consacrés à la gestion des différends,
- procurent une plus grande satisfaction, en cas de règlement, et donc améliorent le moral,
- contribuent à un changement culturel au sein des organismes et les aident ainsi à s'orienter vers un mode de fonctionnement plus participatif.

Au cours de cette évaluation, on a beaucoup discuté de la terminologie la plus précise à utiliser pour distinguer :

- a) la gamme des méthodes existantes pour régler les différends, y compris le recours aux tribunaux ;
- b) dans cette gamme, les méthodes et les modes de règlement autres que le recours aux tribunaux.

Aux fins du présent rapport, la gamme des méthodes et des modes de règlement des différends autres que le recours aux tribunaux est désignée par « règlement extrajudiciaire des différends » (RAD). On souhaite ainsi éviter « règlement amiable des différends », expression qui sous-entend que les modes traditionnels de règlement amiable des différends et le recours aux tribunaux s'excluent mutuellement alors que, en fait, ils peuvent être utilisés seuls ou combinés, à l'intérieur comme à l'extérieur des mécanismes de règlement traditionnels.

On emploie « règlement des différends » (RD), expression dont se sert actuellement le ministère de la Justice pour décrire la gamme indiquée en a). Dans le présent rapport, « règlement des différends » désigne toute la gamme des possibilités de règlement, tant les recours aux tribunaux que la médiation. Cette terminologie est conforme aux lignes directrices ministérielles en matière de RD, selon laquelle le règlement des conflits comprend tous les mécanismes qui permettent de régler un conflit, du consensuel au judiciaire, de la négociation au litige.

Bien qu'elle soit peut-être non conventionnelle, cette terminologie tente de couvrir les progrès réalisés dans le domaine du RD depuis la création du Fonds, de répondre à la terminologie hésitante des praticiens d'aujourd'hui et de régler le fait que, bien que l'expression « règlement

des différends » recouvre la gamme des méthodes de règlement des différends, le Fonds a été créé uniquement pour s'intéresser aux modes extrajudiciaires de règlement des différends(RAD).

2.2 Historique du Fonds

Le Fonds a été approuvé en 1998 et fut créé comme complément d'un nouveau cadre de mise en œuvre graduelle (sur une période de cinq ans), de la *Politique fédérale sur les réclamations et les paiements à titre gracieux*. Quand le Fonds fut créé, cette politique était déjà prévue, mais elle n'est entrée en vigueur que le 26 août 1999. Jusqu'à cette date, les jugements rendus à l'occasion des procès étaient financés par l'administration centrale alors que les règlements négociés étaient de la responsabilité des ministères ou organismes fédéraux compétents. Avec l'entrée en vigueur du nouveau cadre d'application, la distinction dans la façon de financer les règlements négociés ou les jugements a disparu – les ministères compétents en sont devenus responsables. Ce changement a supprimé un obstacle important au RAD. La création du FRD se voulait être plus pro-active – pour offrir un incitatif positif, plutôt que de simplement supprimer un obstacle.

Le Conseil du Trésor a approuvé la création du Fonds au ministère de la Justice le 30 avril 1998. Le personnel du Fonds s'est vu initialement confié un mandat de deux ans, qui prit fin le 31 mars 2000. Tel qu'approuvé, le Fonds représentait 4,6 millions de dollars répartis sur deux années financières, dont 600 000 dollars provenaient des niveaux de référence alloués au ministère de la Justice. Le Ministère avait la responsabilité de financer, à partir de son budget existant, les dépenses de gestion et d'évaluation du Fonds. Les projets financés avaient la responsabilité d'absorber au moins 20 % de leurs dépenses prévues (soit par financement direct, soit contribution en nature).

Durant sa première année d'existence, le Fonds a financé 23 projets. Seule une demande de financement a été entièrement rejetée. Les projets financés ont reçu entre 26 000 dollars et 358 930 dollars. Pour 1999-2000, 56 demandes de financement ont été reçues et 20 d'entre elles ont été approuvées. De ces 20, 14 poursuivaient des projets dont le financement avait déjà été approuvé en 1998-1999. Pour la seconde année, le financement des projets s'est situé entre 19 200 dollars et 212 420 dollars.

Une évaluation « formative » était exigée et prévue à la fin de ce premier mandat de deux ans. À titre d'évaluation « formative », cette étude a abordé des questions relatives à la mise en œuvre

du Fonds qui pouvaient avoir des répercussions sur son éventuel succès¹. Le Sommaire et l'expérience acquise de l'évaluation « formative » sont joints en annexe B au présent rapport.

Après une année d'inactivité, le Fonds a été ré-activé et approuvé pour une année de plus par le Conseil du Trésor, le 5 avril 2001. L'importance du Fonds alors approuvée pour cette année était de 2,3 millions de dollars. De ce montant, 300 000 \$ provenaient du ministère de la Justice et les organismes financés devaient aussi cofinancer au moins 20 % du coût total des projets. L'une des conditions d'approbation était que le Fonds mette sur pied un cadre de gestion et de responsabilisation axées sur les résultats (CGRR) et produise une évaluation finale à la fin de son année de fonctionnement.²

Quarante-quatre propositions ont été reçues en 2001 et 28 ont reçu des fonds. La moitié était constituée de projets déjà financés et l'autre moitié était constituée de nouveaux projets. Le financement de ces projets s'est situé entre 11 000 dollars et 164 000 dollars.

Il s'agit ici du rapport de l'évaluation finale demandée par le Conseil du Trésor lorsqu'il a approuvé les fonds pour 2001-2002 et le CGRR en a fourni les données. Le Fonds a cessé d'exister le 31 mars 2002.

¹ Bien que l'on ait jugé le Fonds bien conçu pour atteindre ses objectifs, quelques questions de conception ou de procédure décelées à l'époque ont perduré durant la deuxième année de fonctionnement et réapparaissent dans cette évaluation.

² Un CGRR rédigé en juin 2001 a servi de guide à cette évaluation. Bien que le Ministère ait reçu de la rétroaction sur ce CGRR de la part des représentants du SCT, celle-ci n'a pas pu être incorporée à la présente évaluation, qui était presque terminée à l'époque.

3. DESCRIPTION DU PROGRAMME

3.1 Objectifs et Résultats

Objectifs

Dans son ensemble, l'objectif du FRD vise à subventionner la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes et des processus de règlement des différends dans les organismes fédéraux. Dans le cadre de ce Fonds, parmi les organismes fédéraux pouvant prétendre à une subvention figurent les ministères et les organismes. Ces fonds visaient à subventionner les projets qui apportaient des moyens autres que le recours aux tribunaux pour solutionner un différend, en incluant la formation portant sur le processus de règlement des différends.

Les objectifs propres au FRD sont les suivants :

- encourager et 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.
- aider les ministères à opérer une transition leur permettant de mener leurs affaires différemment, dans la mesure où il leur est demandé d'acquitter tant le paiement des montants prévus par entente de règlement que ceux octroyés par jugement.

Ce sur quoi porte le financement

Les modalités du FRD venaient compléter ou clarifier les objectifs déclarés, en donnant une description du type de projets qui seraient étudiés aux fins de financement. Les modalités précisaient que le financement serait accordé pour :

- les projets qui mettent l'accent sur l'« intervention en amont » à l'égard des différends ;

- le règlement des litiges en instance (dans les situations où le règlement des différends servira à simplifier les questions éventuellement soumises au tribunal).

Résultats escomptés

Les résultats escomptés du FRD étaient que :

- a) Les organismes recevant des fonds pourraient :
 - réduire les dépenses et le temps passé à la gestion des différends et des recours aux tribunaux ;
 - connaître davantage de satisfaction en matière de résultats obtenus lors de règlement de différends, tant au sein des organismes qu'auprès des autres parties impliquées ;
 - servir de catalyseur et d'exemple auprès d'autres organismes fédéraux, et stimuler et encourager le déploiement de la mise place des règlements de différends.
- b) Le ministère de la Justice économiserait à la fois de l'argent et du temps. Ces économies entraîneraient en fin de compte une réduction des recours aux tribunaux et une réduction des coûts induits. Le ministère de la Justice assierait sa crédibilité en tant que centre pilote expert en règlement de différends au Canada.

3.2 Structure et Hiérarchie

Personnel affecté au service du Fonds de règlement des différends

Le ministère de la Justice ne dispose pas de service « Fonds de règlement des différends » en tant que tel, et de toute l'existence dudit Fonds, aucun personnel n'y était affecté. En lieu et place, le Fonds faisait simplement partie de l'un des nombreux dossiers traités par les services de règlement des différends (qui rendent compte directement à un sous-ministre délégué).

Bien qu'aucun personnel n'ait été affecté au service du Fonds, un président, conseiller juridique pour la gestion du Fonds, a été nommé pour chacune des années de son fonctionnement. Le personnel des services de règlement des différends estime que les présidents ont consacré environ 30% de leur temps à des tâches en rapport à la gestion du fonds. De plus, au cours de l'année fiscale 2001-2002, un administrateur de programme a intégré les services de règlement des différends. Celui-ci a consacré environ la moitié de son temps à aider à l'administration du fonds.

Comité de règlement des différends

Un Comité de règlement des différends a été nommé lors du démarrage du FRD, et un nouveau comité fut ensuite nommé tous les ans. Le comité RD a pour attributions d'étudier les demandes reçues, de décider de l'allocation des fonds et des montants octroyés. Les membres du comité sont choisis par le sous-ministre de la Justice.

Tout a été mis en œuvre pour que le groupe constitué soit créatif, éclectique et parfaitement au fait du règlement de différends, tant du point de vue théorique que pratique. Cela faisait partie des modalités du FRD propre au comité, qui précisent que :

- Le comité serait constitué d'au moins 5 membres.
- Les membres du comité sont choisis en fonction de leur connaissance des modes de règlement judiciaire et extrajudiciaire des différends.
- Un membre, au moins, est expert en matière de règlement des différends et ne provient pas de la fonction publique.
- Un membre, au moins, appartient au réseau fédéral de règlement des différends sans être du ministère de la Justice.
- Un membre, au moins, est issu des services de règlement des différends du ministère de la Justice.

3.3 Activités pertinentes

Les différentes phases d'une demande

Les différentes phases intervenant dans la préparation d'une demande et dans le choix, sont récurrentes pour toutes les années au cours desquelles le Fonds a opéré. Ces étapes sont :

L'obtention de l'approbation par le Conseil du Trésor : Le Conseil du Trésor a approuvé le FRD pour une période de deux ans, en 1998. L'approbation pour la troisième année (normalement l'exercice 2000-2001) a pris jusqu'à 10 mois, et cela a provoqué un décalage. La troisième année de fonctionnement sera en réalité l'année 2001/2002.

L'envoi de lettres d'appel : l'approbation du Conseil du Trésor obtenue, des lettres d'appel furent préparées et expédiées. La première année de fonctionnement de l'opération, les lettres d'appels furent envoyées uniquement à l'administrateur général de tous les ministères, organismes et

tribunaux fédéraux. A la vue du temps parfois nécessaire pour que ces lettres d'appel circulent hiérarchiquement au sein d'un ministère, en 1999-2000 une copie des lettres d'appels furent également envoyées aux agents financiers principaux de chaque organisme. En 2001-2002 les lettres d'appels furent de nouveaux adressées aux seuls sous-ministres.

Sur les lettres d'appel figuraient les coordonnées du Président du FRD, et les requérants étaient invités, le cas échéant, à contacter le Président pour obtenir informations et précisions. Les modalités propres au FRD étaient jointes en annexe à chaque lettre d'appel, afin de fournir aux requérants des informations sur le Fonds et des conseils portant sur l'élaboration d'un dossier de demande. Un exemplaire des modalités pour 2001-2002 est communiqué en Annexe C de ce rapport (ces modalités sont pratiquement identiques à celles des années précédentes durant lesquelles le Fonds a fonctionné).

La réception des demandes : la date limite de réception des demandes apparaissait clairement sur chaque lettre d'appel.

L'examen des demandes : Au cours de chaque période d'examen, le comité s'est réuni pour étudier les demandes. Le processus d'examen était assez informel et souvent itératif. Les membres du comité contactaient les requérants afin d'obtenir des éclaircissements ou davantage d'éléments, le cas échéant. Conformément à la demande du Conseil du Trésor, le processus d'examen était terminé et les recommandations du comité transmises au Conseil du Trésor pour la fin du mois de septembre, chaque année durant laquelle l'opération du FRD a fonctionné.

La notification aux requérants : Dans le cadre de la dernière année de fonctionnement de l'opération (2001/2002), les requérants ont été informés verbalement du résultat de leur demande dès la fin de la période d'examen des dossiers. Pour les trois années de fonctionnement, une notification officielle fut adressée dès lors que les recommandations étaient transmises au Conseil du Trésor.

Le tableau ci-dessous indique les phases de préparation et les phases d'examen des demandes ainsi que les dates qui s'y rapportant.

| Phase | 1998-1999 | 1999-2000 | 2001-2002 |
|-----------------------------------------|-----------------------|-------------------|--------------------------------------------------|
| Fonds approuvé par le Conseil du Trésor | 30 avril 1998 | 30 avril 1998 | 5 avril 2001 |
| Date d'envoi des lettres d'appel | 11 mai et 3 juin 1998 | 14 avril 1999 | 28 mai 2001 |
| Date limite de réception des demandes | Début juin 1998 | 12 mai 1999 | 22 juin 2001 |
| Période d'examen des demandes | Juin à sept. 1998 | Juin à sept. 1999 | Juin à juillet 2001 |
| Notification aux requérants | Oct. et nov. 1998 | Oct. et nov. 1999 | Verbale: juillet 2001 Ecrit: août à oct. 2001 |

Versement des fonds aux requérants dont la demande est retenue (les récipiendaires)

Chaque année de fonctionnement du FRD, le Conseil du Trésor a effectué des paiements aux récipiendaires par le biais d'un ajustement annuel des niveaux de référence de ces organismes. Ces ajustements sont intervenus vers la fin de l'année fiscale (généralement au cours du dernier trimestre de l'année) dans le cadre du processus du budget supplémentaire des dépenses.

Les phases de communication

Aucune stratégie officielle de communication n'a été mise en place, en ce qui concerne le fonds de règlement des différends. Toutefois, plusieurs phases se sont succédées afin de « faire passer le message ».

La lettre d'appel et les modalités et conditions

Ce sont la lettre d'appel et les modalités et conditions se rapportant au Fonds qui ont été les principaux vecteurs pour générer une prise de conscience quant à l'existence de ces fonds et pour susciter l'intérêt de possibles demandeurs. La diffusion de ces deux documents fut très restreinte (au profit des sous-ministres, principalement), en partant du principe que les services clefs destinataires garantiraient une distribution rapide et générale dans leur propre organisme.

La communication interne

Le FRD a été qualifié par le personnel des services de RD d'« initiative phare du ministère ». A ce titre, une information concernant le fonds a été diffusée de manière relativement régulière auprès des responsables des Services juridiques ministériels et des conseillers juridiques du MJ. Par exemple :

- Le fonds a été régulièrement mentionné dans le plan annuel des activités du ministère de la Justice, ainsi que dans les rapports annuels ministériels sur les plans et les priorités ;
- Dans la circulaire RD '98, il est fait mention du Fonds. (Cette circulaire émane du sous-ministre à l'attention des conseillers juridiques au sein du ministère de la Justice et porte sur les efforts produits dans le domaine du règlement de disputes) ;
- Le sous-ministre a fait référence aux fonds de règlement des différends dans un certain nombre de messages adressés au MJ ;
- En novembre 2001, le président du FRD a fait parvenir un rapport d'étape concis au sous-ministre. Ce document fut ensuite diffusé auprès de tous les responsables des services juridiques ministériels.

Communications externes

Des efforts ont été consentis aux fins de promotion et prise de conscience du FRD à l'extérieur du Ministère de la Justice. Par exemple :

- Le ministère de la Justice a formé plus de 1000 membres de son personnel (conseillers juridiques et autres) sur les principes et les techniques de RAD. Ainsi, les conseillers juridiques ayant bénéficié de cette formation apportent leurs connaissances et leur conscience des méthodes de RAD aux ministères auxquels ils sont affectés ;
- Un descriptif du FRD est intégré dans le cadre du module portant sur le programme de sensibilisation du règlement des différends, session de formation officielle qui est dispensée aux ministères clients et aux organismes dans le cadre du programme de formation continue du MJ en matière juridique ;
- Des informations portant sur le Fonds furent incluses dans les supports pédagogiques utilisés par le Centre canadien de gestion et plus particulièrement dans son programme « le droit et la gestion publique ». Ce programme fut dispensé jusqu'en 1999, en tant que partie intégrante à la formation des cadres de l'État.

Consultation et conseils

Deux personnes ont présidé le FRD. Elles ont toutes deux été très actives dans la conception et l'élaboration de plusieurs projets, qui ont été financés. Elles ont toutes deux prodigué de très nombreux conseils aux personnes et aux ministères et ont été aidées dans ces démarches par d'autres membres des services de règlement des différends. A titre d'exemple, voici les tâches accomplies par le président du FRD :

- rapprocher des personnes de deux organismes, voire davantage, susceptibles de s'entraider compte tenu de leur expérience respective en matière de RAD ;
- participer à de nombreux échanges informels avec des demandeurs, à la fois pour apporter son aide lors de la phase de préparation de la demande, et également pour obtenir davantage d'éléments et prodigué des conseils durant la phase d'examen de la demande.

Exposés

Le président du FRD a également fait des exposés pour attirer l'attention sur le fonds. Par exemple :

- Au moins deux exposés ont été effectués dans le cadre des petits déjeuners des gestionnaires (auxquels tous les cadres supérieurs du ministère de la Justice sont conviés) ;
- A la fin de 2001, il a participé à une retraite des gestionnaires des SJM du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire du MJ, afin de valoriser les activités inhérentes au FRD. A cette occasion, il a présidé un groupe d'intervenants représentant chacun un organisme ayant perçu des fonds.

Le symposium

En juin 2000, les services de règlement des différends ont parrainé un symposium à l'Université d'Ottawa, auquel tous les postulants au FRD étaient invités. Environ 80 personnes ont assisté à ce symposium d'une journée complète au cours duquel des postulants ont fait un exposé, des sessions de travail par petits groupes se sont déroulées et une discussion de groupe a eu lieu sur l'expérience acquise. D'après les membres de l'équipe d'évaluation, les personnes interrogées qui ont assisté au symposium ont fait part de leur entière satisfaction. Un autre symposium est prévu en juin 2002.

Les sites Internet

Les modalités du Fonds apparaissent à la fois sur le site Internet et Intranet du ministère de la Justice. De plus, le site Internet dudit ministère possède un lien vers les Services de règlement des différends, lequel renvoie à son tour à un lien vers RD'98 (circulaire du sous-ministre, qui traite tout particulièrement du FRD).

Le projet de mise en place d'un site fédéral d'information sur le règlement des différends est en cours. La finalité du site sera d'apporter des éléments sur un large éventail de programmes fédéraux en rapport avec le sujet.

Suivi et évaluation

Les modalités telles que communiquées à chaque postulant précisent que la demande devait inclure :

- la conception d'une évaluation indiquant comment le postulant envisageait d'effectuer le suivi du projet et d'évaluer sa réussite par rapport aux objectifs initiaux fixés ;
- l'engagement de remettre, à intervalles réguliers, des rapports de situation ;
- l'engagement de remettre au comité un rapport financier à l'issue de chaque année financière ou une fois le projet mené à terme.

Cependant, parmi les points essentiels des premières évaluations des FRD (mars 2000), il apparaît que :

- de nombreuses personnes ayant perçu un FRD ont déclaré ne pas savoir qu'il était nécessaire de remettre de tels rapports ;
- très peu de rapports ont été remis ;
- le manque de données sur les incidences (y compris dans les quelques documents qui furent présentés) n'est pas toujours dû à un manque de données en rapport avec le programme. De nombreux organismes étaient en possession d'au moins quelques données pertinentes qu'ils n'ont pas incluses dans leur rapport au comité.

De par le manque de personnel affecté au FRD, peu voire aucune démarche visant à obtenir les rapports manquants n'a été entreprise. Sur environ 29 projets qui ont été financés au cours des deux premières années de l'opération du FRD, l'équipe d'évaluation a reçu une douzaine de rapports d'évaluation. (Au moment des recherches à effectuer pour le présent rapport – février-mars 2002 – il ne faudra pas s'attendre à avoir reçu les rapports d'évaluation définitifs des projets financés en 2001-2002).

3.4 Affectation des ressources

Comme ce rapport l'a déjà indiqué :

- Le FRD a été doté de 2,3 millions de dollars pour chaque année de fonctionnement. Sur ces 2,3 millions de dollars, le ministère de la Justice a contribué à hauteur de 300 000 dollars ;
- Le ministère de la Justice avait la charge des coûts d'administration et d'évaluation du FRD, à même les budgets existants ;
- Il n'y avait pas de personnel spécifiquement affecté au FRD, mais un président nommé a consacré environ 30% de son temps au FRD. Par ailleurs, en 2001-2002 un agent principal de programme a également consacré environ 50% de son temps à l'administration du FRD.

4. CONCLUSIONS ET ANALYSE

4.1 Structure de la présente partie

La présente évaluation a été conçue pour apporter certaines réponses relativement au Fonds :

- sa réussite;
- sa pertinence;
- sa rentabilité.

Des questions précises d'évaluation portent sur chacun de ces principaux points et des conclusions ainsi qu'une analyse propres à chacune les accompagnent.

L'Annexe A, qui contient une discussion des résultats publiés relativement aux projets financés, est conçue pour compléter les conclusions directement élaborées en réponse aux questions d'évaluation.

4.2 Évaluation de la réussite du Fonds

Contribution à une meilleure compréhension du potentiel du RAD

Le FDR a-t-il contribué à une meilleure compréhension du potentiel du RAD dans une gestion plus efficace et moins contentieuse des différends?

Pour répondre à cette question, il faut examiner ce que l'on entend par «efficace». Dans le contexte de cette évaluation, l'efficacité peut et doit être envisagée comme recouvrant les éléments suivants :

- prévention des différends et règlement de ceux qui surviennent avant qu'ils ne dégénèrent;
- développement d'aptitudes au règlement des différends;
- gestion des différends de manière à renforcer le moral du personnel;

- gestion du personnel de manière à renforcer des relations positives avec les groupes clients et à accroître la satisfaction de ces derniers.

Pris ensemble, ces éléments d'efficacité facilitent, au sein des organismes, l'amorce d'un changement culturel.

Il va de soi que le Fonds a effectivement contribué à une meilleure compréhension du potentiel du RAD au sein des organismes qu'il a financés. La vaste majorité des personnes interrogées appartenant à ces organismes ont répondu de façon positive à la question, se référant aux nombreux éléments d'efficacité susmentionnés. Des preuves supplémentaires en ont été fournies au cours de l'examen de dossier et de celui des rapports d'évaluation de projet disponibles.

Toutefois, il est important de noter que cette question porte *sur la compréhension du potentiel du RAD* – non sur la question de savoir dans quelle mesure le RAD a été effectivement efficace et dans quelle mesure il a permis de réduire les procès. L'information limitée dont on dispose se borne à circonscrire dans quelle mesure le Fonds pourrait contribuer au développement d'une meilleure compréhension. Les personnes participant directement aux divers projets en sont venues à mieux comprendre le potentiel du RAD. Toutefois, il s'agissait là d'un groupe relativement restreint si on le compare au groupe beaucoup plus important qui aurait pu profiter de son expérience si l'expérience acquise par les bénéficiaires du Fonds avait été largement diffusée. Il est certain qu'une plus grande diffusion des conclusions, que l'on retrouve par exemple à l'Annexe A du présent rapport, aurait probablement contribué à mieux faire connaître le potentiel du RAD. Ainsi :

D'après l'Évaluation du projet pilote de médiation en cas de grief, effectuée par la Commission des relations de travail de la fonction publique (CRTFP) :

- Il y a eu 52% des cas réglés par médiation, comparativement à 25,2 % des cas réglés hors médiation.
- « Le projet pilote de médiation de la Commission a obtenu un niveau élevé de crédibilité et de satisfaction de la part de la vaste majorité des participants, ce qui indique qu'ils ont estimé que la procédure a été un moyen juste et positif de régler les différends. Une grande majorité a aussi déclaré être disposée en cas de besoin à participer à des médiations à la Commission. Les médiations ont permis d'aboutir à des solutions pratiques qui autrement n'auraient pas été possibles dans la procédure arbitrale de la Commission ; tant les plaignants que les employeurs signalent qu'ils sont disposés à avoir à l'avenir recours à des modes de RAD ».

D'après l'Évaluation du projet pilote du RAD à la Section d'appel de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié :

- le temps moyen par affaire grâce au RAD prenait une heure, comparativement à 3,4 heures pour le groupe témoin ;
- pour régler une affaire, le temps de traitement du groupe utilisant le RAD était de 146 jours, alors qu'il était de 401 jours pour le groupe témoin.

Dans le cadre de la présente question, des projets aux résultats inattendus sont tout aussi nécessaires à la compréhension du potentiel du RAD que les projets qui répondent aux attentes. Il est très probable que des groupes aux mandats semblables auraient pu profiter de ce genre d'expérience :

- Au Tribunal canadien des droits de la personne, les participants se sont dit très satisfaits du projet pilote utilisant la médiation. Toutefois, en dépit de l'accueil réservé au processus, le Tribunal ne l'a pas poursuivi car on a considéré que les exigences de confidentialité accompagnant la médiation neutralisaient le rôle d'éducation que doit jouer le Tribunal auprès du public quant à l'ampleur de la discrimination.
- À la Commission d'appel des pensions (unité du Régime de pensions du Canada), où l'un des principaux objectifs en introduisant le RAD était de réduire le nombre des ajournements, ceux-ci ont en fait augmenté (car les appelants étant mieux informés par suite du RAD, ils étaient par conséquent plus enclins à rechercher un avocat et donc à demander un ajournement à cette fin). En dépit de l'augmentation du nombre des ajournements, le degré de satisfaction des clients avec cette façon de faire a été si élevé que l'on continue à utiliser le RAD.

Bien qu'aucun des exemples susmentionnés n'ait atteint les résultats attendus, dans le contexte du Fonds, les deux projets sont considérés comme une réussite en ce sens qu'ils ont permis d'enrichir la compréhension globale du potentiel du RAD, son caractère approprié dans des organismes différents et sa capacité de répondre à différentes sortes d'objectif.

Le partage limité de l'expérience acquise réapparaîtra plus loin dans le présent rapport. Le symposium et les efforts du personnel de gestion et d'administration du Fonds ont certainement contribué à un partage efficace de l'information – efforts louables compte tenu des ressources très limitées dont disposait le FRD.

Contribution à l'utilisation accrue de modes confirmés de RAD

Le FRD a-t-il contribué à l'utilisation accrue, par les organismes fédéraux, de modes confirmés de RAD?

Il est largement prouvé que le Fonds a contribué à l'utilisation accrue de modes confirmés de RAD par toute une gamme d'organismes fédéraux. Il existe un nombre considérable de preuves non scientifiques montrant que des organismes bénéficiaires non seulement ont utilisé mais ont également intégré ces modes de RAD. Bien que tout changement culturel prenne beaucoup de temps, le degré d'intégration des RAD illustré ci-dessous semble indiquer qu'un changement à long terme a en fait déjà été amorcé. Par exemple :

- Service correctionnel Canada a maintenant le règlement des différends comme objectif corporatif.
- La Commission de Santé Canada sur le contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses décrit le RAD comme un pilier de son renouveau.
- L'Agence canadienne des douanes et du revenu recherche parmi les compétences essentielles des capacités en RAD.
- La Commission des appels en matière de pensions du régime de pensions du Canada dispense maintenant une session de RAD avant toute audience;
- Tous les gestionnaires de l'Agence canadienne d'inspection des aliments reçoivent maintenant une formation obligatoire en RD.

D'après les personnes interrogées, les répercussions du Fonds ont peut-être été encore plus importantes pour les petits organismes, dont beaucoup ont dit qu'ils auraient dû abandonner leurs projets sans le FRD.

Même dans les organismes beaucoup plus importants qui disposent déjà de programmes de RD ou qui en ont planifié, l'apport de fonds a eu des conséquences positives. Cette année, par exemple, l'ACDR a mis 900 000 \$ dans son Système de règlement des différends, dont 100 000 \$ proviennent du FRD. Bien que cela ne représente qu'un pourcentage relativement faible de l'ensemble des sommes consacrées au système dans cet organisme, les membres de la haute direction qui ont été interrogés ont estimé que ce pourcentage permettait de donner à leur système un dynamisme qu'il n'aurait pas eu autrement.

En répondant à la présente question, un certain nombre des personnes interrogées ont parlé du « levier » procuré par le financement, comme d'un autre élément de la façon dont le Fonds avait permis d'accroître le nombre des RAD dans leurs organismes. Ils ont soutenu pouvoir influencer leur crédibilité, par l'existence même d'un FRD approuvé par le Conseil du Trésor, et, ayant reçu de l'argent de ce fonds, pouvoir susciter à l'intérieur même de leurs organismes intérêt et appui.

Bien que le Fonds ait sans aucun doute contribué à l'utilisation accrue des modes de RAD ayant fait leur preuve dans les organismes financés, ces répercussions auraient pu rejoindre un groupe encore beaucoup plus important (incluant les organismes non financés) si on avait pris des mesures énergiques pour partager l'expérience acquise.

Diminution du recours au procès et réduction des frais engagés pour régler les différends

L'adoption, par les organismes fédéraux, de modes RAD ayant fait leurs preuves a-t-elle fait diminuer le recours au procès et les frais engagés pour régler les différends?

Une brève analyse sémantique de la question posée pour évaluer cet aspect du programme peut être utile ici. La question demande s'il y a eu «... diminution du recours au procès **et** réduction des frais engagés pour régler les différends », non s'il y a eu «... diminution du recours au procès **et/ou** réduction des frais engagés pour régler les différends ». Cela semble sous-entendre qu'une diminution du recours au procès **entraînera** une réduction des frais. Cette hypothèse peut ne pas toujours être exacte. Toutefois, une absence de réduction des frais ne devrait pas occulter certains des autres avantages pouvant résulter d'une absence de procès (comme une satisfaction accrue ou une amélioration des relations avec les clients).

Ceci étant - bien que l'on ne dispose que de peu d'évaluations de projets financés, la plupart de celles qui sont disponibles **révèlent à la fois** une diminution du nombre des recours au procès et une réduction des coûts pour régler les différends (voir l'Annexe A du présent rapport). En voici ci-dessous quelques exemples :

Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA)

Le rapport d'évaluation, daté de juin 2001, a examiné un échantillon de 6 dossiers clos qui ont été réglés avec succès en deux ans. Ont été exclus les dossiers en cours et les cas de procès potentiels. Dans 5 de ces 6 cas, l'ACIA a évité des coûts qui auraient pu résulter de décisions judiciaires potentiellement défavorables. Si l'on compare ces coûts aux coûts

moyens des procès, l'ACIA a évité quelque 375 000 \$, sans parler d'un nombre d'heures indéterminé de travail de la part de son personnel.

Le rapport d'évaluation a conclu que le projet RAD :

- diminuait les dépenses et le temps consacrés au règlement;
- apportait plus de satisfaction et plus de résultats en général;
- favorisait les relations;
- permettait d'éviter d'éventuels différends et enseignait aux parties à résoudre leurs propres problèmes.

Les conclusions de ce présent rapport ont été renforcées par des renseignements obtenus d'une personne de l'ACIA qui, ayant été interrogée, a déclaré que, jusqu'à présent, 33 des 34 cas de RAD avaient été réglés. L'Agence estime que cela représente des économies de 2,5 millions de dollars en frais de cour, sans tenir compte des frais qui auraient pu découler des décisions (qui de toute vraisemblance auraient été très importants).

Section d'appel de l'Immigration – Évaluations du projet pilote de RAD

Pour la présente évaluation, 300 cas d'appel en cours ont été comparés à 300 cas réglés dans les 6 mois qui ont précédé l'entrée en vigueur du projet pilote RAD. Les conclusions clés furent les suivantes :

- Temps nécessaire : le temps moyen nécessaire pour un cas de RAD était de 1 heure. En revanche, le temps moyen nécessaire pour régler un cas du groupe témoin était de 3,4 heures.
- Résultats : des 275 cas, dont 25 sont toujours en suspens, 148 (soit 54 %) ont été réglés hors cour. Si on compare avec le groupe témoin – seuls 32 % des cas ont été ainsi réglés.
- Temps de traitement quand les appels sont réglés hors cour : 146 jours à compter de la réception du dossier jusqu'à la clôture du cas de RAD, 401 jours pour le groupe témoin (ainsi les cas inclus dans le projet pilote n'ont pris que 37 % du temps requis pour le groupe témoin)
- Temps de traitement requis en cas d'audience en bonne et due forme :
Journées, de la réception du dossier à la première audience :
projets pilotes : 214
autres : 330

| | |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Journées, de la première à la dernière audience : | projets pilotes : 6 autres : 19 |
| Journées, de la réception du dossier au règlement de l'affaire : | projets pilotes : 232 autres : 349 |
| Heures de séance, par audience : | projets pilotes : 2,1 autres : 3,4 |

Pareils renseignements, ainsi recueillis dans les rapports d'évaluation, sont à la fois sans équivoque et très bien étayés par des preuves obtenues auprès des personnes interrogées. Toutefois, compte tenu du petit nombre de rapports d'évaluation officiels obtenus, ces conclusions sont considérablement moins convaincantes qu'elles auraient pu l'être. Cela affaiblit la capacité des Services de RD de parler avec assurance d'un aspect important de la réussite du FRD. Et cette faiblesse semble être grave. Comme on l'a souligné précédemment, l'évaluation formative du Fonds (mars 2000) mentionne que, dans de nombreux cas, les rapports n'ont pas été remis.

4.3 Évaluation de la pertinence du Fonds

Promotion du RAD en tant que priorité constante

La promotion du RAD est-elle une priorité constante du ministère de la Justice et du Conseil du Trésor?

Les personnes interrogées, tant au ministère de la Justice qu'au Secrétariat du Conseil du Trésor ont donné à l'équipe chargée de l'évaluation une réponse très positive.

Plus convaincant encore est le rôle d'élément clé que joue le RAD dans le cadre de gestion des risques juridiques (GRJ). La GRJ est une initiative conjointe du Conseil du Trésor et du ministère de la Justice, conçue pour aborder de façon systémique la gestion de la vague de procès qui a commencé à déferler sur l'administration fédérale depuis les années 1990. La GRJ a été conçue pour détecter au tout début les possibilités de risques juridiques, d'éviter les problèmes qui peuvent être évités et de limiter ou de gérer les risques inévitables à la fois de façon stratégique et efficace. Les modes RAD sont compatibles avec ces objectifs et sont considérés, tant par le ministère de la Justice que par le Conseil du Trésor, comme de puissants outils à utiliser dans la gestion des risques.

En dehors de la place de choix qu'occupe le RAD dans l'initiative de GRJ, certaines mesures prises révèlent que le RAD reste une priorité constante. Au ministère de la Justice, par exemple :

- la passion, l'engagement, les capacités et l'effort du personnel des Services de RD ont permis d'élaborer un « profil du RAD » qui dispose d'une plus grande visibilité qu'on n'aurait pu l'imaginer de façon réaliste, compte tenu des ressources limitées en jeu.
- les services de deux spécialistes des RD (qui sont également avocats) ont été retenus pour ancrer l'engagement du ministère envers la GRJ, et pour encourager les plaideurs à utiliser le RAD à la place ou en plus du procès.
- Plus de 1000 avocats et autres fonctionnaires du MJ ont été formés aux principes et aux techniques du RAD. Environ 200 clients ont également participé à cette formation, que le ministère continue à dispenser à son personnel et à ses clients, à l'administration centrale et dans les bureaux régionaux.
- Le ministère de la Justice établit clairement dans ses lignes directrices sur le règlement des différends que ses fonctionnaires ont la responsabilité de faire tout en leur pouvoir pour prévenir le conflit, et lorsqu'un conflit survient, d'y donner suite le plus tôt et le plus efficacement possible afin d'éviter que la seule solution envisageable ne devienne le recours aux tribunaux.

Besoin de maintenir le FRD

A-t-on besoin du FRD de façon permanente?

Le changement culturel est inscrit dans les objectifs du Fonds. (« Aider les organismes à évoluer dans leur façon de faire les choses différemment »). Le Fonds devait servir d'« amorce » – inciter les organismes à élaborer des programmes qui pourraient par la suite fonctionner par eux-mêmes, indépendamment de tout financement externe. Bien que le processus de changement ait été amorcé et que certaines organismes financés *aient* intégré les RAD dans leur façon de faire, l'équipe d'évaluation reconnaît que, pour une majorité des personnes interrogées, trois ans ne semblent pas une période suffisante pour apporter un changement durable à une culture organisationnelle existante.

Que le véhicule en soit le FRD ou toute autre initiative, il semble qu'un catalyseur soit encore nécessaire pour promouvoir le RAD auprès des organismes fédéraux.

4.4 Évaluation de la rentabilité du Fonds

Rentabilité

Le programme est-il la façon la plus rentable de promouvoir le RAD auprès des organismes fédéraux?

Si la question était « *Le FRD est-il un catalyseur efficace d'un mode de RAD dans les organismes fédéraux?* », la réponse serait alors sans équivoque « OUI ». La plupart des personnes interrogées ont admis que, grâce au Fonds, elles avaient pu entreprendre des programmes qu'elles n'auraient pu alors lancer. Et nombre de ces personnes interrogées étaient très favorables au lancement de tels programmes – *car elles en étaient déjà de ferventes adeptes*, soit par goût personnel, par formation ou par expérience antérieure.

L'engagement de nombre d'organismes ayant déposé des demandes est très fort. Or, le temps disponible pour préparer les propositions a été très court (dû à la fois aux lentes retombées d'un petit nombre d'envois combiné à des délais déjà très courts entre la diffusion des appels de proposition et les délais de réception de celles-ci, de sorte que cela n'a pas permis aux personnes nouvellement au fait des concepts de RAD :

- d'en connaître les avantages potentiels;
- d'en explorer les applications possibles dans leurs organismes;
- de préparer des propositions sérieuses.

Le démarrage devait donc se produire dans les organismes déjà prêts à essayer le RAD. En ce sens, le travail administratif du Fonds a fait que les lettres d'appel ont généralement servi à « prêcher à des convertis ».

Cela serait tout à fait correct si l'objectif du Fonds était simplement d'être un catalyseur du développement des modes de RAD auprès des organismes fédéraux. Mais si l'accent portait sur le côté *promotionnel* – ce qui a une connotation beaucoup plus proactive, alors tant les délais que le contenu des lettres d'appel et des modalités (qui n'ont pas semblé avoir de valeur particulièrement informative) n'ont pas permis de donner l'information et le temps requis pour capter l'attention, l'intérêt et l'engagement des gens et des organismes nouvellement au fait des modes de RAD.

Quand on pose la question de l'évaluation telle qu'elle est formulée (« *Ce programme est-il la façon la plus rentable de promouvoir le RAD auprès des organismes fédéraux?* »), les personnes interrogées répondent de façon régulière qu'une approche généralement plus proactive aurait permis de rendre le Fonds plus rentable. Les idées suivantes ont été souvent avancées comme étant des mesures qui pourraient rendre un tel programme beaucoup plus rentable à l'avenir :

- une vaste gamme d'activités de partage de l'information;
- une capacité de recherche, soutenue par une évaluation détaillée des projets financés;
- une forte reconnaissance de l'expérience acquise;
- un groupe d'experts pour fournir conseils et orientation sur tous les aspects des concepts et de l'application du RAD;
- un registre central et un agent pour assurer la liaison avec les projets de RAD.

Les services de RD du ministère de la Justice sont calqués sur la conception d'un centre d'excellence et fournissent généralement les services susmentionnés. En tant que responsables du Fonds, ils ont tenté, avec leur capacité limitée, d'étendre ces services au Fonds lui-même. Toutes les activités suggérées ci-dessus ont un prix. Sans doute, s'ils avaient pu bénéficier de plus de ressources de façon à pouvoir étendre leurs services au Fonds ou si un pourcentage des sommes affectées aux projets financés avait servi à appuyer ces activités, le rendement des sommes investies dans le RAD aurait probablement et dans l'ensemble été supérieur que ce qu'il a été.

Montant raisonnable des ressources

Le montant des ressources du programme est-il raisonnable compte tenu de ses objectifs?

Avant d'aborder le caractère raisonnable des ressources du programme, il convient d'examiner les objectifs de ce dernier.

Les objectifs du FRD

Les objectifs du FRD, tels qu'ils sont énoncés, ressemblent davantage à des activités (encourager, aider les organismes) qu'à des objectifs à atteindre à travers ces activités. Si nous considérons les objectifs relatifs aux activités, tels qu'ils sont rédigés, la réponse pourrait bien correspondre à ce que nous avons entendu d'un certain nombre de personnes interrogées : à savoir que ces activités pourraient être mener à bien soit avec beaucoup d'argent, soit avec peu d'argent, en fonction de la portée des résultats que l'on cherche à atteindre.

La plupart des personnes interrogées ont laissé entendre, en répondant à ces questions, qu'elles comprenaient les objectifs du FRD comme ressemblant intuitivement à ceci :

- Promouvoir l'intégration des modes de RAD dans la façon dont les organismes fédéraux conduisent leurs affaires, en amorçant des projets de RAD qui seront poursuivis par l'organisme financé, une fois le FRD disparu.
- Contribuer à faire comprendre à l'échelle gouvernementale comment le RAD peut réduire les coûts, améliorer le service et favoriser un changement culturel en encourageant les ministères à :
- Entreprendre des initiatives novatrices de RAD, en insistant sur la réduction du recours au procès pour régler les différends,
- Employer des modes de RAD pour rationaliser les contestations en justice.

Ces objectifs reformulés sont compatibles avec ce qu'il est ressorti de l'évaluation et avec les résultats attendus du FRD (leur portée). Ils devraient être considérés comme une clarification, plutôt que comme une déformation, des objectifs du Fonds antérieurement formulés.

Le montant raisonnable des ressources humaines

La question a déjà été abordée dans le présent rapport. En dépit de son énergie, de ses capacités et de sa détermination, le personnel des services de RD travaillant pour le Fonds n'a pu offrir à ce dernier le niveau de soutien administratif requis, par suite de priorités trop nombreuses et trop conflictuelles. Ainsi :

- Le partage de l'information qui aurait permis de faire connaître les avantages du RAD n'a pu se concrétiser par suite d'un manque de ressources adéquates pour le mener à bien;
- La pénurie de personnel est aussi à l'origine de l'impossibilité de faire les suivis et de rappeler aux bénéficiaires le besoin de faire des évaluations et de soumettre des rapports d'évaluation;
- Les nombreuses tâches proactives définies dans la partie sur la rentabilité n'ont pu être entreprises.

En résumé, les ressources humaines qui lui ont été affectées n'ont pas permis de mener à bien le mandat du FRD.

Le montant raisonnable des crédits attribués au Fonds

Les résultats de l'évaluation correspondent à l'opinion de la majorité des personnes interrogées, qui ont estimé que les crédits attribués au Fonds n'étaient pas adéquats, si l'on considère le caractère prioritaire que l'on semble vouloir donner aux modes de RAD (d'après les nouvelles stratégies, comme la gestion des risques juridiques). Par ailleurs, cela est également étayé par le fait que, dans les années 2 et 3, le Fonds a reçu des demandes pour des montants beaucoup plus considérables que ceux dont il disposait, et ce en dépit d'une diffusion limitée, d'une absence de promotion et de très courtes périodes de préparation des propositions.

Il y a également des dimensions stratégiques dont il faut tenir compte. Le montant d'argent consacré à une initiative a une valeur symbolique. Plus est élevée sa valeur en dollars, plus est grand le degré d'engagement sous-jacent (vraisemblable et approprié). Un montant de 2,3 millions de dollars n'est pas une mince somme. Mais elle n'est pas suffisante pour indiquer un appui sans équivoque que pourrait représenter une somme plus importante. Ni proportionnelle aux économies potentielles que l'ensemble de l'administration pourrait réaliser si les modes de RAD étaient entièrement intégrés à la façon dont elle conduit ses affaires.

Les sommes affectées au Fonds ont toutes été littéralement dépensées dans le financement de projets. Si au moins un certain montant avait été dédié à des fonctions de soutien (comme les communications, la promotion, les évaluations de suivi et la recherche), l'ensemble des sommes du FRD aurait permis d'obtenir des résultats beaucoup plus considérables que ce ne fut le cas.

Il est bon d'examiner non seulement combien d'argent fut attribué au Fonds mais aussi *comment il a été versé*. De nombreux bénéficiaires ont éprouvé des difficultés, car ils n'ont pu obtenir les sommes du Conseil du Trésor, par l'intermédiaire du Budget supplémentaire des dépenses, que tard dans l'année financière. Ces difficultés ont été relevées dans le rapport de l'évaluation formative. Tout au long, cette méthode de financement a entraîné pour certains un équilibre financier précaire et pour d'autres, l'incapacité d'entreprendre des activités planifiées jusqu'à la réception des fonds.

En plus des difficultés pratiques auxquelles a donné lieu cette méthode de financement, son « message symbolique » est important. Imposer ce niveau de difficultés aux bénéficiaires du financement ne semble pas compatible avec la méthode que l'administration fédérale souhaite promouvoir.

Enfin, bien que les sommes aient été souvent versées tard dans l'année financière, il n'y avait généralement pas de conditions attachées à leur versement, outre la présentation de la demande de financement initiale. Cela éliminait un moyen potentiellement puissant de garantir que les bénéficiaires respectent leurs engagements – en matière de rapports d'étape et d'évaluation, par exemple.

Le caractère raisonnable des délais accordés au Fonds

La dernière ressource à considérer est le délai accordé. Le Fonds disposait de trois années (réparties sur 4, compte tenu du hiatus 2000-2001). Cela était-il suffisant pour lui permettre d'atteindre ses objectifs (si l'on considère que le Fonds devait se concentrer sur le démarrage des projets, non sur leur survie une fois qu'ils avaient atteint la phase de croisière. L'équipe chargée de l'évaluation est d'accord avec une majorité des personnes interrogées pour dire qu'il aurait fallu davantage de temps pour amorcer le genre de changement culturel fédéral envisagé par ceux qui avaient approuvé le Fonds.

La durée totale du Fonds n'était pas le seul problème. Le processus cyclique d'obtention des approbations du Conseil du Trésor (pour les années 1 et 3), l'envoi des lettres d'appel, la soumission des propositions dans des délais très courts et le choix des propositions dans des délais trop longs, ont infligé des difficultés à toutes les parties concernées, et particulièrement aux demandeurs potentiels. Ces difficultés ont été bien documentées dans l'évaluation formative de mars 2000. Il est possible que le très court délai accordé pour préparer les propositions ait eu des conséquences néfastes sur la qualité des propositions soumises et, comme on l'a déjà noté, qu'il ait probablement découragé des organismes ou des individus qui, par ailleurs, auraient pu être intéressés par la possibilité d'explorer le RAD.

5. SOMMAIRE

Objet de la présente évaluation

Ce rapport décrit l'évaluation sommative ou évaluation finale du Fonds de règlement des différends (1998-2002). En tant qu'évaluation finale, celle-ci devait évaluer, dans la mesure du possible, les résultats du Fonds depuis sa création, en 1998. Les objectifs de cette évaluation étaient d'évaluer dans quelle mesure le Fonds avait été une réussite, avec quelle efficacité il avait atteint ses objectifs, si sa pertinence s'était maintenue et quelle avait été son efficacité par rapport aux autres méthodes de conception et de prestation.

Cette évaluation se fonde sur deux genres de données – l'examen de documents et des entrevues approfondies. Dû à une insuffisance d'informations sur les résultats des projets financés et à des contraintes de temps pour sa réalisation, les recherches et les analyses fouillées ont été limitées.

Les entrevues ont été la source première de renseignements pour la présente évaluation. Au total, 42 personnes représentant le personnel des Services des RD, le Comité de RD, des bénéficiaires de financement, des requérants à qui celui-ci avait été refusé, des cadres supérieurs ou d'autres personnes hautement qualifiées ont été interrogées. Quelques-unes soit n'ont pas été disponibles durant la période consacrée aux entrevues, soit n'ont pas donné suite aux demandes d'organiser une entrevue. D'autres ont simplement refusé d'être interrogées. L'équipe d'évaluation espérait, en particulier, pouvoir parler à des cadres supérieurs qualifiés du Secrétariat du Conseil du Trésor, mais aucun candidat idoine n'a pu être identifié.

Les documents examinés pour cette évaluation comprenaient des dossiers administratifs, de la correspondance et des dossiers propres aux projets.

Objet général du Fonds

Celui-ci était d'encourager l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de programmes et de méthodes de règlement des différends au sein des organismes fédéraux. Le

financement devait subventionner des projets qui suggéraient des moyens autres que le recours aux tribunaux pour régler les différends, et notamment de la formation portant sur le processus de règlement des différends.

Objectifs du Fonds

Les objectifs généraux du Fonds étaient les suivants :

- encourager et aider les organismes à assurer la gestion efficace des différends, de manière novatrice et sans recours aux tribunaux ;
- aider les ministères à opérer une transition leur permettant de mener leurs affaires différemment, dans la mesure où il leur était demandé d'acquitter tant le paiement des montants prévus par entente de règlement que ceux octroyés par jugement.

Résultats escomptés

Le FRD fut conçu pour répondre aux besoins de gestion stratégique d'une grande variété d'organismes fédéraux. À titre de premiers bénéficiaires du Fonds, ces organismes devaient constater une réduction de leurs dépenses et du temps consacrés à la gestion des règlements et au financement des procès au point de pouvoir réaliser des économies et de mieux fonctionner (en réglant plus de différends et en réglant les différends en cours de façon plus efficace) dans la limite des budgets existants.

Les organismes devaient également constater une satisfaction accrue dans la façon dont allaient se régler les différends, tant au sein des organismes qu'auprès des parties aux différends. On prévoyait également que, vu leur succès, les programmes et les projets financés par le FRD serviraient de modèles aux autres organismes fédéraux, et que le FRD stimulerait et encouragerait l'expansion de l'implantation du RD.

Pour sa part, le ministère de la Justice devait, grâce au Fonds, réaliser des économies de temps et d'argent telles qu'il pourrait constater en fin de compte une réduction des procès et des coûts induits. Ce changement à long terme devait résulter d'une gestion conjointe améliorée des règlements par le ministère de la Justice et ses ministères et organismes clients, laquelle devait, avec le temps, entraîner une réduction du recours aux tribunaux pour régler les différends.

Le FRD devait représenter pour le ministère de la Justice un moyen d'offrir un service direct et orienté vers le client dans le domaine spécialisé du RD, conformément aux efforts qu'il accomplit pour asseoir sa crédibilité en tant que centre pilote expert en règlement de différends au Canada.

Conclusions générales

- Dans l'ensemble, les délais et les ressources affectées au Fonds n'ont pas été suffisants pour lui permettre d'atteindre pleinement ses objectifs.
- Par ailleurs, d'après les conclusions, le Fonds a atteint son objet original d'appui aux programmes et aux méthodes de règlement des différends dans l'administration fédérale ainsi qu'à leur élaboration et mise en œuvre. La situation du Fonds est moins bonne quand il s'agit des suivis et de l'évaluation des projets financés.
- Toujours d'après les conclusions, le Fonds a aussi atteint ses objectifs particuliers d'encouragement et d'aide aux organismes dans la gestion efficace des règlements, de manière novatrice et sans recours aux tribunaux.
- Au moment de la présente évaluation, la plupart des organismes financés doivent encore remettre leurs rapports. Pour la plupart des projets financés, les délais impartis n'ont pas été suffisants (c'est certainement le cas des projets financés en 2001-2002) pour qu'ils puissent se réaliser entièrement, et produire des résultats à l'appui de l'évaluation des programmes et méthodes de RAD financés par le Fonds et il en a été de même pour l'élaboration, la communication et la diffusion de l'expérience acquise.
- Pour les projets dont on dispose de résultats, la plupart indiquent une réduction des dépenses ou du temps consacrés à la gestion et au règlement des différends ou bien les deux ainsi qu'une amélioration de la satisfaction des parties. Toutefois, en l'absence de données sur l'évaluation des projets, le Fonds n'est pas capable de totalement démontrer qu'il a permis l'efficacité et les économies que toutes les parties concernées souhaitaient voir se réaliser. Il demeure que l'indication même de cette efficacité et de ces économies permet d'espérer.
- De même, bien qu'il existe quelques données, elles sont actuellement inadéquates et certainement prématurées pour déterminer dans quelle mesure le Fonds a permis au

ministère de la Justice de réaliser des économies d'argent et de temps par une réduction du nombre des recours aux tribunaux et des dépenses de règlement des différends.

- Le FRD a permis au ministère de la Justice de se distinguer comme fournisseur, auprès des ministères fédéraux, de services directs et orientés vers le client dans le domaine spécialisé du RD.

Conclusions particulières

- Quelques données prouvent d'une manière raisonnable que le Fonds a contribué à une meilleure compréhension du potentiel du RAD dans les organismes ayant reçu des fonds. Toutefois, par suite d'une information limitée combinée à un partage restreint de cette information, le Fonds n'a pu contribuer pleinement à faire connaître davantage ce potentiel. Les personnes directement concernées par les projets ont pu davantage apprécier le potentiel du RAD. Mais il s'agissait là d'un groupe relativement restreint si on le compare au groupe beaucoup plus important qui aurait pu profiter de son expérience, si celle-ci avait été beaucoup plus largement diffusée.
- Les données prouvent amplement que le Fonds a contribué à accroître l'adoption de méthodes confirmées de RAD par toute une série d'organismes fédéraux. Pour certains des projets financés, l'intégration de ces méthodes aux processus ministériels est suffisamment importante pour indiquer la tendance de plusieurs ministères à évaluer les différends en fonction des méthodes les plus aptes à régler les différends ou d'une combinaison de méthodes permettant de parvenir à un règlement.
- Bien que le Fonds ait, sans aucun doute, contribué à l'utilisation accrue de méthodes confirmées de RAD par les organismes financés, son incidence aurait pu s'étendre à un groupe encore plus important (au-delà des organismes ayant reçu des fonds) si des mesures plus efficaces avaient été prises pour partager l'expérience acquise.
- Bien que peu d'évaluations de projets financés aient été remises, la plupart de celles qui sont disponibles montrent une réduction du recours aux tribunaux et des dépenses de règlement des différends. Toutefois, vu le petit nombre de rapports officiels d'évaluation, ces conclusions sont moins convaincantes que si elles avaient été extraites d'un plus grand nombre d'évaluations.

- En dépit de l'énergie, des capacités et de l'engagement du personnel des Services de RD s'occupant du Fonds, trop de priorités concurrentes l'ont empêché de consacrer au Fonds le niveau de soutien administratif nécessaire. Par exemple :
 - Un niveau de partage de l'information et des communications qui aurait permis de sensibiliser les organismes non financés aux avantages du RAD.
 - Un suivi pour rappeler aux bénéficiaires la nécessité de faire des évaluations et de les remettre ainsi que d'autres rapports.

ANNEXE A

RÉSULTATS DÉCLARÉS DES PROJETS FINANCÉS

RÉSULTATS DÉCLARÉS DES PROJETS FINANCÉS

Même si les bénéficiaires de financement ont présenté peu de rapports, quelques-uns de ceux-ci comportaient des données sur des résultats mesurables – quant aux économies de temps et d'argent et quant à l'accroissement de la satisfaction. Ces résultats, issus des rapports d'évaluation présentés, sont détaillés ci-dessous. Certains ont déjà été cités précédemment dans le présent rapport à titre d'exemple, d'autres non. Les résultats sont parfois renforcés par des renseignements obtenus lors d'entrevues et par l'examen des dossiers.

Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA)

L'ACIA a présenté son rapport en juin 2001, intitulé en anglais *Review of the Canadian Food Inspection Agency's Appropriate Dispute Resolution Service*.

Un échantillon de 6 affaires terminées, qui ont été traitées en 2 ans, a été étudié. Les affaires en cours ou susceptibles d'être portées en justice. Dans 5 affaires sur 6, l'ACIA a évité les frais liés à des jugements potentiellement défavorables. En comparaison de la moyenne des frais de justice, l'ACIA a évité des dépenses d'environ 375 000 \$ et un montant indéterminé de temps de travail.

D'après l'examen, le projet de RAD a eu les résultats suivants :

- réduit les dépenses et la durée,
- permis d'arriver à des résultats plus satisfaisants et plus complets,
- renforcé les rapports permanents,
- évité des conflits à venir et appris aux parties à résoudre leurs propres conflits.

Des renseignements plus récents obtenus par entrevue ont étoffé les résultats de l'examen. Selon la personne interrogée à l'ACIA :

- 33 affaires sur 34 ont été résolues, d'où une économie directe de 2,5 millions de dollars, par rapport aux frais de justice qu'il aurait fallu verser si ces affaires avaient été portées en justice.
- Selon une vérification effectuée, le degré de satisfaction des directeurs et des gestionnaires est très élevé.

Agence des douanes et du revenu du Canada – Bureau de la gestion des différends

Ce groupe a présenté deux rapports. Le premier, en janvier 2000, intitulé en anglais *Preliminary Review: Pilot Testing of Interest-Based Approaches for Conflict Resolution*. Le second, en mai 2001, intitulé en anglais *Report on the CCRA's Pilot Dispute Resolution System: Comparison of Sydney TSO to Charlottetown TSO, and Summerside TC Client Rebates Services Division to the Enquiries and Adjustments Division*.

Examen préliminaire : essai pilote des modes de résolution des différends fondés sur les intérêts

Ce programme pilote comportait une formation des personnels et des gestionnaires à la communication et aux compétences de gestion des différends. L'examen visait à obtenir les avis des personnels et des gestionnaires des sites pilotes en vue d'évaluer comment les modes fondés sur les intérêts avaient été reçus. Les données ont été recueillies en groupes de consultation et par enquête par courrier-réponse.

Résultats de l'examen :

- 91% -- entièrement ou généralement satisfaits des informations reçues,
- 72% -- généralement satisfaits de la formation, 18% entièrement satisfaits,
- 17% -- ont résolu un conflit au bureau grâce au RAD, dont 87% « sans aide aucune »,
- La plupart – sont favorables à l'option pilote et la recommanderaient à d'autres.

Report on the CCRA's Pilot Dispute Resolution System: Comparison of Sydney TSO to Charlottetown TSO, and Summerside TC Client Rebates Services Division to the Enquiries and Adjustments Division

Ce programme pilote évaluait l'efficacité du système de règlement des différends (ci-après SRD) dans deux bureaux de services fiscaux. Chaque site pilote a été comparé à un site similaire n'ayant pas participé au projet pilote.

Résultats :

- 39% des commentaires dans les sites pilotes ont attribué au projet pilote des changements importants ;

- dans deux bureaux (un site pilote et son bureau correspondant du groupe de contrôle), les personnels du SRD avaient davantage confiance dans leur capacité de gérer des différends. Dans les deux autres bureaux, il n’y avait pas de différence ;
- les deux sites SRD ont indiqué moins de conflits relationnels que les bureaux correspondants du groupe de contrôle, mais pas de différence pour les conflits liés aux tâches ;
- un bureau SRD a eu moins de conflits aigus que son bureau correspondant du groupe de contrôle ;
- les deux sites SRD ont négocié davantage que leurs bureaux correspondants du groupe de contrôle ;
- un bureau SRD a davantage évité et résolu les conflits que son bureau correspondant du groupe de contrôle ; il a aussi davantage employé l’aide de tiers ;
- sites SRD par rapport aux bureaux correspondants du groupe de contrôle – pas de diminution des conséquences négatives ni d’augmentation des conséquences positives consécutivement aux conflits,
- un bureau SRD a indiqué un fort changement de sa culture par rapport à son bureau correspondant du groupe de contrôle.

Tribunal canadien des droits de la personne (TCDP)

Le TCDP a présenté son rapport en avril 2001, intitulé en anglais *System Change and Private Closure in Human Rights Mediation – An Evaluation of the Mediation Program at the Canadian Human Rights Tribunal*.

Avant de présenter les résultats, les examinateurs ont pris note de critiques du projet selon lesquelles la médiation et le RAD relèvent d’un système de justice privée qui ne protège pas l’intérêt public dans des procédures équitables et ne communique pas comment les conflits ont été résolus. Des critiques estimaient que ces options pouvaient ne pas faire apparaître la profondeur ni l’ampleur de la discrimination.

Axée sur la procédure du tribunal et les objectifs visés, notamment l’étude de la correspondance entre le programme de médiation et le mandat public de la loi, l’évaluation s’est faite par sondage, entretiens téléphoniques et groupe de consultation.

Principaux résultats :

- En 1996-2000, 62 affaires ont été renvoyées en médiation volontaire. Les médiations ont duré en moyenne 1 à 2 jours et ont abouti à un règlement dans 71% des cas.

- Un sondage officieux a confirmé que les parties étaient en général satisfaites de la médiation.
- 90% des plaignants ont indiqué qu'ils feront certainement ou probablement appel à la médiation. On a estimé qu'il était important « d'assimiler le conflit et de le situer dans le passé ».
- 56% ont indiqué que la procédure était très équitable, 22% « assez équitable ».
- Les participants du groupe de consultation ont mentionné des lettres de remerciement et des témoignages sur la valeur de la médiation.
- « *En résumé, les plaignants, les défendeurs et les avocats du TCDP sont tous fortement motivés pour faire appel au programme de médiation. Tous reconnaissent la valeur d'une discussion face à face et apprécient la diminution des dépenses et du stress supplémentaire et donc, la préservation des ressources* ».

Les examinateurs ont recommandé que le programme de médiation (terminé lors de la présentation du rapport, en raison d'inquiétudes qu'il contredisait le mandat du TCDP) soit réactivé, avec les garanties nécessaires.

Commission canadienne des droits de la personne (CCDP)

La CCDP a présenté son rapport en juillet 1999, intitulé en anglais *The Systems Design Team Initial Report*. Selon ce rapport, qui comportait des informations sur un projet pilote de médiation financé par le FRD, entre l'automne 1998 et juillet 1999 :

- Dans 94 plaintes, les parties ont convenu d'avoir recours à la médiation.
- 40 médiations ont été achevées, dont 25 ont été résolues et 15, non. 54 médiations étaient en cours.

Service correctionnel du Canada

Selon la présentation PowerPoint de février 2001 intitulée *Comité national de direction sur la justice réparatrice et le règlement des différends – rapport d'évaluation*, les résultats concrets suivants ont été constatés (dans un plus grand ensemble de résultats, dont la plupart attestaient les réalisations d'éléments de programme antérieurs, comme par exemple l'élaboration et la prestation de formation) :

- Un ensemble de formation intitulé en anglais « Making Things Right » a été distribué à 57 délinquants au cours de 6 séances pilotes. Ceux-ci ont démontré qu'ils comprenaient mieux

la justice réparatrice et l'incidence de leurs actes sur les victimes et aussi qu'ils avaient la volonté ferme de participer à de futurs processus de justice réparatrice.

- Le Projet régional de formation des Prairies a été dispensé auprès de 105 participants au cours de 3 séances pilotes. Ceux-ci ont démontré qu'ils comprenaient mieux la justice réparatrice et l'incidence de leurs actes sur les victimes et aussi qu'ils s'intéressaient davantage à la justice réparatrice.
- Grâce au Projet régional de RAD de l'Ontario, qui a permis de former des personnels supérieurs à la médiation, les griefs ont diminué de 30 % de 1998-1999 à 1999-2000 et le personnel a la volonté d'envisager d'autres solutions que les procédures de grief et les modes officiels de régler les différends.
- En mai 2000, le projet de RAD pour les détenus du Québec, qui comportait un examen de leurs plaintes et de leurs griefs en collaboration étroite avec des pairs-conseillers et avec la participation du personnel et de la direction, avait permis de résoudre 162 plaintes.
- Environ 90 % des personnes ayant répondu à un sondage d'auto-évaluation ont déclaré que leur travail au Comité national de direction sur la justice réparatrice et le règlement des différends avait eu une incidence dans d'autres aspects de leur vie professionnelle. Cette incidence a semblé très positive, d'après des commentaires de ce genre :
 - *Je me suis servi des principes et des techniques de façon positive ;*
 - *Cela m'a permis d'élargir mes horizons et de davantage partager les informations ;*
 - *J'ai présenté la justice réparatrice dans des groupes communautaires divers pour les aider à résoudre des questions de justice communautaire.*

Développement des ressources humaines Canada – Projet de règlement des différends relatifs au Programme de prestations d'invalidité du Régime de pensions du Canada

Ce groupe a remis en août 2000 un rapport d'évaluation intitulé Évaluation technique du Projet de règlement des différends relatif au Programme de prestations d'invalidité du Régime de pensions du Canada – Projets pilotes régionaux. En 1998, les responsables des Programmes de la sécurité du revenu ont décidé de faire du caractère impersonnel de la gestion clients l'une des questions importantes à régler. Une recommandation a été présentée en vue de la formulation d'une Prestation de service centrée sur le client, comportant des contacts réguliers durant la durée de vie d'une demande de prestation. Le projet a été conçu pour tester et évaluer l'utilisation des techniques de RD qui viendraient appuyer l'approche du CCDS au début et au moment du réexamen pendant le traitement des demandes de prestation d'invalidité du RPC, dans trois centres de traitement régionaux. Le personnel a reçu une formation spécialisée.

Objectifs déclarés des projets pilotes régionaux :

- élaborer, mettre en œuvre, tester et produire des traitements fondés davantage sur la négociation et moins sur l'accusation que ne le faisait la procédure de règlement des demandes ;
- chaque fois qu'il était possible, éviter les différends, les régler au début des procédures ou trouver des façons novatrices de les régler;
- avoir un client mieux informé, bien renseigné grâce à un service plus convivial mettant l'accent sur des communications claires et opportunes;
- offrir des méthodes et une expérience confirmées en vue de raffiner davantage le traitement des demandes de prestation d'invalidité du RPC;
- établir des partenariats avec les intervenants ou les renforcer ;
- avoir un personnel disposant de compétences élargies, grâce à la formation en RD;
- offrir un meilleur service en prenant de meilleures décisions au début des procédures, et probablement aboutir à des procédures moins coûteuses, mieux ciblées dans le temps et entraînant moins d'appels.

Principales conclusions :

- En utilisant les statistiques nationales des six mois ayant précédé les projets pilotes (juillet à décembre 1998) et de la période d'essai des projets pilotes (juillet à décembre 1999) pour comparer les taux nationaux à ceux des projets pilotes, les analystes ont trouvé que bien que les taux d'appel aient augmenté de 25 % en moyenne au niveau national, ces taux avaient diminué dans les sites des trois projets pilotes. Il y a eu une diminution de 15 % à Chatham, de 35 % à Terre-Neuve et de 50 % au Manitoba.
- D'après les réponses des clients aux sondages téléphoniques, le facteur déterminant de leur satisfaction était de savoir si la prestation était accordée ou refusée. Plus de 85 % des clients qui ont reçu des prestations et plus de 35 % de ceux à qui on les a refusées ont déclaré que le contact direct avait accru leur satisfaction.
- La réponse du personnel, pour les six mois de la durée des projets pilotes, indiquait que 70 % des évaluateurs et plus de 40 % des analystes avaient ressenti que le contact direct avec le client avait eu un effet positif sur leur satisfaction au travail.
- 90 % des participants ont qualifié de bonne la formation reçue avant les projets et la majorité l'a qualifiée d'excellente.

Selon les conclusions relatives aux objectifs déclarés,

- des traitements améliorés, favorisant davantage la négociation et moins l'accusation que ne le faisait la procédure de règlement des demandes, et ce tant au début qu'au moment du réexamen, ont été élaborés, mis en œuvre et testés ;
- un modèle de traitement simplifié a été élaboré avec succès, qui prévoit des occasions de dialogue régulières et favorise la prévention des différends ou leur règlement au tout début du processus ;
- une formation sur mesure à la communication, à la prévention et au règlement des différends a été mise au point et dispensée au personnel ;
- les résultats des projets pilotes pourraient être interprétés de deux façons en termes d'efficacité : 1) la rapidité du service a diminué dans deux sites ; 2) mais le nombre d'appels a diminué dans les trois sites même si les taux nationaux ont augmenté.

Développement des ressources humaines Canada, région de la Nouvelle-Écosse

Le 31 mars 2001, ce groupe a présenté un rapport d'évaluation, intitulé en anglais *Evaluation of the Alternative Dispute Resolution Pilot Project*. Ce programme pilote de RAD a été lancé pour améliorer la qualité du service à la clientèle faisant appel de décisions portant sur des prestations d'assurance-chômage. Le programme visait avant tout à résoudre des appels sans que les clients aient à comparaître devant les conseils arbitraux.

Résultats pour janvier – décembre 2000, 203 affaires (c'est-à-dire seulement le quart des appels) :

- 114 affaires (59%) ont été réglées sans que les clients aient à comparaître devant les conseils arbitraux ;
- De ces 114 affaires, 52 ont été retirées par le client et 59, renversées par DRHC (dans 3 affaires, on ignore qui a retiré l'affaire) ;
- 89 affaires ont été entendues par les conseils arbitraux ;
- Dans celles-ci, 61 ont eu la confirmation de la décision de DRHC et pour 17, cette décision a été renversée (on ignore l'issue de 11 affaires) .

Comparaison avec l'année précédente :

- Le nombre des appels a augmenté de 27%, mais celui des affaires entendues par les conseil a diminué de 22%.
- Le nombre total des affaires retirées ou des décisions renversées sans audience en conseil était de 120 en 1999 (20% d'affaires réglées.) En 2000, ce nombre a triplé et est passé à 385.

Selon les examinateurs, même si le RAD n'a concerné que le quart des appels en 2000 dans la région, les effets en ont été apparents. Ils signalent que pour les clients, le RAD a été précieux quelle qu'ait été l'issue des appels et que les clients avec RAD ont été globalement plus satisfaits des services reçus que ceux sans le RAD.

Ils ont aussi signalé que « *même si les principales personnes interrogées estiment que le projet de RAD n'a pas de coût, on ne dispose pas de données suffisantes pour analyser ce point. Des analyses supplémentaires sont donc recommandées pour déterminer le coût réel du RAD et le niveau minimum de financement requis pour le mettre en œuvre dans d'autres domaines* ».

Commission d'appel des pensions (CAP) du Régime de pensions du Canada

La CAP a présenté son rapport le 9 mars 2000, intitulé en anglais *Evaluation of the Pension Appeals Board Dispute Resolution Project*. Selon ce rapport, l'objectif global de la CAP est d'assurer un service plus efficace et à cette fin, de réduire le nombre d'ajournements de ses audiences touchant les prestations du RPC, de veiller à ce que les demandeurs soient bien préparés et prêts à commencer. Les conclusions du rapport ont été organisées selon plusieurs objectifs :

- *Objectif - réduire le nombre d'ajournements* : l'intervention du RAD a en fait augmenté le nombre d'ajournement (effet absolument contraire à l'effet visé), car les demandeurs qui auparavant n'avaient pas de représentation s'en sont en fait cherché une nouvelle pour l'audience.
- *Objectif – si l'ajournement est accordé du fait de cette intervention hors du cadre des 20 jours, fixer une date de remplacement* : objectif en partie satisfait pour les demandeurs ayant indiqué qu'ils n'étaient pas disponibles à la date de la prochaine audience et qui ont ainsi une nouvelle date d'audience.
- *Objectif – accélérer le nombre des affaires entendues, les demandeurs étant mieux préparés, d'où réduction des dépenses et du temps perdu à la préparation des affaires*. Les

examineurs ignorent si davantage d'affaires ont été entendues et ont conclu qu'aucun ajournement a eu lieu de par le manque de préparation des demandeurs.

- *Objectif – accroître la satisfaction des demandeurs grâce à une augmentation des rapports avec les responsables de la CAP.* Les examineurs ont conclu que cet objectif avait été atteint, d'après les retours d'information qualitatifs de ces derniers.

Une analyse, présentée le 20 mai 2000 et axée sur les résultats de cette évaluation, note que même si l'objectif premier du projet de la CAP était de réduire les ajournements, le RAD a eu l'effet inverse – ils ont augmenté. Il a été proposé qu'après s'être entretenus avec les responsables du RAD, les demandeurs ont compris le sérieux de la situation et ont en plus grand nombre recherché les services d'un avocat. Ceci a engendré des retards. L'analyse a aussi suggéré que de mieux comprendre la procédure, les gens se sont effrayés et ont traîné.

Commission des relations de travail dans la fonction publique

En mars 2001, ce groupe a présenté un rapport d'évaluation, intitulé en anglais *Negotiating Solutions to Workplace Conflict: an Evaluation of the Public Service Staff Relations Board Pilot Grievance Mediation Project*.

Ce projet pilote a proposé pendant un an un service de médiation dans chaque plainte déposée auprès de la Commission. Ce service avait pour objectifs :

- Renforcer la crédibilité du programme de médiation en cas de plainte ;
- Obtenir des économies de temps et de crédits ;
- Améliorer l'ambiance du règlement des différends en milieu de travail ;
- Renforcer l'efficacité des médiateurs.

Principaux résultats :

- Le taux de règlement des affaires avec médiation a été de 52%, en comparaison du taux de 25,2% pour les affaires sans médiation.
- Les participants se sont déclarés très satisfaits de l'équité globale des médiations. Les représentants des plaignants, qui connaissent le mieux la médiation, ont le plus fortement approuvé, dans tous les domaines.

La Commission a aussi présenté les commentaires suivants des évaluateurs, qui figurent au rapport d'évaluation : « *le projet pilote de médiation de la Commission a obtenu un niveau élevé*

de crédibilité et de satisfaction de la part de la vaste majorité des participants, ce qui indique qu'ils ont estimé que la procédure a été un moyen juste et positif de régler les différends. Une grande majorité a aussi déclaré être disposée en cas de besoin à participer à des médiations à la Commission. Les médiations ont permis d'aboutir à des solutions pratiques qui autrement n'auraient pas été possibles dans la procédure arbitrale de la Commission ; tant les plaignants que les employeurs signalent qu'ils sont disposés à avoir à l'avenir recours à des modes de RAD ».

Section d'appel de l'immigration

Ce groupe a présenté deux rapports. Le premier s'intitule en anglais *Alternative Dispute Resolution Pilot Project of the Immigration Appeal Division – Pilot Project Final Report* (non daté) et compare 300 appels en cours à 300 affaires conclues dans les 6 mois ayant précédé le début du projet.

Principaux résultats :

- Durée : en moyenne par affaire de RAD, 1 heure. Dans le groupe témoin, 3,4 heures ;
- Conclusions : (sur 275 affaires – 25 des 300 sont encore en cours) 148 appels(54%) ont été réglés sans contestation en justice. Dans le groupe témoin – seulement 32% ;
- Durée de résolution des appels sans contestation en justice : 146 jours, depuis la réception du dossier jusqu'à la fin de l'affaire, pour le RAD, 401 jours dans le groupe témoin (projet, 37% du temps requis pour le groupe témoin) ;
- Durée de résolution quand une audience complète est requise :
 - Journées, depuis la réception du dossier à la première audience : 214 projet, 330 autre
 - Journées, depuis la première à la dernière audience : 6 projet, 19 autre
 - Journées, depuis la réception du dossier à la fin des audiences : 232 projet, 349 autre
 - Heures d'audience : 2,1 projet, 3,4 autre
- 82% des participants (appelants et avocats) ont été très satisfaits de la façon dont l'agent de RAD a traité l'appel (92% ont été très ou assez satisfaits) ;
- 71% des participants (appelants et avocats) ont été très satisfaits de la procédure de RAD (89% ont été très ou assez satisfaits) ;
- 90% des appelants et avocats ayant répondu ont signalé que la procédure de RAD est juste – même si l'appel de 43% d'entre eux n'a pas abouti par RAD ;
- 71% des appelants et avocats ayant répondu recommanderaient toujours le RAD et 85% le recommanderaient parfois ;

- 94% des agents d'audience ayant répondu ont indiqué être très ou modérément satisfaits des actes de l'agent de RAD. Personne n'a indiqué ne pas en être satisfait du tout.
- 75% des agents d'audience ayant répondu ont indiqué être satisfaits de la procédure – 49% en étaient très satisfaits et 26%, modérément satisfaits.
- Tous les agents d'audience ayant répondu ont indiqué que les affaires réglées par RAD ont permis des économies.
- « *Depuis deux mois que les médiations pilotes se sont terminées, un agent de RAD mène des médiations. Elle a traité 93 appels, dont 70% ont été réglés sans contestation en justice. Ceci est représentatif de la capacité de productivité des agents de RAD. Si deux travaillaient à temps plein à Toronto, elles pourraient mener des médiations dans la moitié des affaires de parrainage, soit plus de 900 appels. Voilà qui est bien plus productif que les 300 appels traités pendant la durée du projet pilote, à un degré que les deux mois du projet pilote ont prouvé comme étant faisable et aussi pendant le travail de RAD postérieur au projet* ».

Une évaluation plus récente, intitulée en anglais *Assessing Efficiency, Effectiveness and Quality – An Evaluation of the ADR Program of the Immigration Appeal Division of the Immigration and Refugee Board* a été remise en mars 2002. Ses résultats sur le rendement du traitement des différends concordent avec les observations et les conclusions de l'évaluation antérieure. Le rapport évalue le programme sur la façon dont il atteint ses trois principaux objectifs, soit d'offrir une alternative de qualité aux procédures contradictoires, d'accroître la rapidité de règlement des différends et d'améliorer l'efficacité de ce règlement, notamment en réduisant les coûts financiers et émotifs qu'il peut causer.

Principales conclusions :

D'après une enquête menée sur 100 affaires à Toronto et 20 à Vancouver :

- 40 % environ des médiations ont permis de faire droit aux appels et 4 % se sont réglées par un retrait ;
- Dans 40 % des cas, des audiences étaient prévues. Les autres cas n'ont pas eu de suite ou ont été retirés ;
- Un très fort pourcentage des répondants (de 81 à 94 %) a trouvé la médiation juste et utile ;
- La plupart des médiations ont duré environ une heure.

D'après des renseignements extraits des bases de données de la CISR et de la SAI, on a pu comparer le temps requis pour traiter les affaires et la durée moyenne des audiences dans les cas d'appel en matière de parrainage et le temps de traitement des affaires et la durée des séances

dans les cas de médiation. Au total, 3347 affaires jugées du 1^{er} janvier au 30 septembre 2001 ont été retenues pour analyse.

Principales conclusions :

- Le RAD présentait l'avantage de séances plus courtes – moins d'une heure environ, comparativement à 2,4 heures (Toronto) ou 3,3 heures (Vancouver) pour les affaires non réglées par RAD, lesquelles ont fait l'objet d'audiences. Par ailleurs, les affaires non réglées avec succès par RAD ont pris plus de temps d'audience (3,7 à Toronto) que celles auxquelles on n'avait jamais appliqué le RAD.
- Les affaires traitées par RAD se règlent beaucoup plus rapidement que celles traitées au cours d'audiences. À Toronto, les affaires traitées par RAD sont réglées au bout de 3,5 mois en moyenne comparativement à 5,8 mois pour les affaires se traitant devant les tribunaux sans médiation – soit une économie de 2,3 mois. Mais les affaires qui ne peuvent se traiter par RAD prennent en moyenne 10,6 mois pour se régler.

Selon l'évaluateur, le programme de RAD de la SAI contribue de façon importante à l'efficacité et à la qualité de la justice administrative à la SAI. Il offre aux appelants un processus généralement considéré comme juste et utile et permet souvent des économies d'argent et de temps. Son caractère informel réduit les tensions que ressentent souvent les participants dans les procédures contradictoires.

Office national de l'énergie (ONÉ)

Dans sa demande de financement de juin 2001, l'ONÉ a fait état de résultats tangibles réalisés grâce au soutien financier obtenu du FRD. Il détaillait dans ces résultats deux affaires dans lesquelles des propriétaires ont convenu d'avoir recours à la médiation, pour des objections qu'ils avaient déposées auprès de l'ONÉ.

Dans ces deux affaires, le personnel de l'ONÉ a reçu une formation spéciale, visant les objections. Une affaire a été réglée avant la date de la médiation. Dans la seconde, les parties ont convenu d'avoir recours à la médiation, mais ont pu résoudre leurs différends sans médiation officielle. Les deux parties ont tout de même attribué leur réussite au fait que l'ONÉ avait fixé une date de médiation, ce qui les a amenées à se réunir, ce qui sinon ne se serait pas produit.

« La formation supplémentaire requise a coûté 2700 \$ à l'ONÉ, alors qu'une seule journée d'audience coûte environ 14 000 \$. Aucun de ces deux chiffres n'inclut les charges salariales, ni

le bénéfice global pour l'ONÉ que seuls deux de ses fonctionnaires ont été accaparés, au lieu de 10 ou 12, nombre nécessaire pour des audiences. La société et la propriétaire ont vraisemblablement réalisé en proportion des économies du même ordre ».

ANNEXE B

RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION DE MI-MANDAT (MARS 2000)

RÉSUMÉ ET EXPÉRIENCE ACQUISE³

Voici les principales conclusions et expériences à dégager de cette évaluation du FRD :

- Les mesures que les gestionnaires du FRD ont entrepris pour le faire connaître ont suffi à susciter l'intérêt d'un nombre suffisant de demandeurs pour que les ressources du FRD aient été engagées dans leur totalité. Il faut se demander toutefois dans quelle mesure les organisations qui n'ont pas présenté de demande connaissent l'existence du FRD.
- En dépit de la satisfaction générale de la plupart des demandeurs quant aux *modalités*, il se peut que celles-ci ne servent pas ceux-ci ou le comité aussi bien qu'elles le pourraient. Nous le prouve la diversité des demandes quant à leur longueur, leur niveau de détail et leur aspect exhaustif. Des directives plus claires sur la longueur et le contenu des demandes et surtout sur les dépenses acceptables pour certaines activités classiques de projet (formation, conseillers...) pourraient mener à des demandes plus facilement comparables.
- Le Comité pourrait, en se fondant sur l'expérience des deux premières années de fonctionnement du Fonds, envisager de donner aux demandeurs des directives claires quant aux priorités pour l'année à venir, de manière à ce qu'ils puissent s'ajuster en conséquence.
- Idéalement, le calendrier du programme devrait permettre que les lettres d'appel soient 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

³ Évaluation du Fonds des règlements des différends, Rapport technique, mars 2000.

revu l'ampleur de leurs projets. La plupart aussi ont très peu évalué leur projet et en ont peu fait rapport. Il se peut que cela soit une coïncidence. Mais il semble plausible que lorsque leurs projets de budget ont été brusquement réduits par le comité, leur projet éventuel d'évaluation a été exagérément réduit, au prétexte qu'il était d'une importance secondaire pour l'organisation ou surtout d'un intérêt essentiel pour les gestionnaires du Fonds.

- 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 règlements amiables des différends (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 Fonds 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 RD 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 RD administrent déjà d'autres programmes, il devient nécessaire d'envisager des moyens plus rentables d'administrer les programmes. À l'heure actuelle, aucune décision n'a été prise à ce sujet.

ANNEXE C

MODALITÉS ET CONDITIONS DU FONDS DE RD

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 pour 2001-2002 s'établit comme suit. La somme de 2,0 millions de dollars sera prélevée sur la réserve de fonctionnement du CT. Le ministère de la Justice apportera une contribution de 0,3 million de dollars pendant la même période.

| | |
|-------------------------|------------------|
| | 2001-2002 |
| Cadre fiscal | 2,0 M \$ |
| Ministère de la Justice | 0,3 M \$ |
| TOTAL | 2,3 M \$ |

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 fédérale 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, que soit exécuté un transfert des budgets aux organisations bénéficiaires par l'intermédiaire de la soumission omnibus du budget supplémentaires des dépenses;
- 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 2001/02. 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 d'effectuer un transfert des budgets aux organisations bénéficiaires par le biais de la soumission omnibus du budget supplémentaire des dépenses. La recommandation du comité comprendra une liste et une courte description des projets concernés et précisera les fonds qui devront être alloués aux diverses organisations bénéficiaires.

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 du 1er avril 2001 au 31 mars 2002, sous réserve d'un examen du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Si l'on juge qu'il est nécessaire d'apporter des modifications et conditions, ces modifications seront présentées au Secrétariat du Conseil du Trésor pour qu'il les examine ou les approuve.

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 au tribunal ;
- s'acquitter d'activités de formation et de communications à l'appui d'un programme spécifique destiné à favoriser le règlement amiable des différends.

ANNEXE D

MÉTHODE D'ÉVALUATION

MÉTHODE D'ÉVALUATION

Sources de données

Cette évaluation fait appel à deux sources de données – l'examen de documents et à des entrevues approfondies.

Examen de documents

Les documents examinés pour cette évaluation comprenaient :

- Des dossiers administratifs,
- Des dossiers de correspondance,
- Des dossiers spécifiques au projet.

Il existe un guide d'examen pour l'examen initial de dossiers, qui est joint en Annexe F de ce rapport. Cet examen initial était effectué pour permettre de mieux cerner les phases successives et de cerner les points devant être davantage approfondis au moyen des entrevues. Un dossier d'examen de rapport (comprenant environ 25 pages) a été créé et diffusé auprès de tous les membres préposés à l'évaluation.

Il y a eu un examen séparé de tous les supports de communication, qui documente les phases d'analyse de communication incluses dans ce rapport.

Pour finir, il y a eu un examen séparé de toutes les évaluations disponibles de projets ayant reçu des fonds. Pour cet examen, l'accent a porté sur la définition de résultats concrets ou quantitatifs tels qu'indiqués dans ces rapports. Ici également, un document interne a été préparé et diffusé auprès de tous les membres préposés à l'évaluation.

Les entrevues

Les entrevues constituaient la principale source d'information pour cette évaluation. A partir d'informations émanant du personnel du service de règlement des différends (complétées par des données émanant de l'examen des documents), le groupe d'évaluation a généré cinq guides d'entrevues différents. Ces guides sont joints en Annexe E. Sur 46 personnes initialement

prévues, 42 ont été interrogées. Des personnes devant être interrogées étaient soit indisponibles pendant la session des entrevues ou n'ont pas réagi en dépit d'efforts (répétés) pour planifier ces entrevues. D'autres ont simplement refusé d'être interrogées. Le groupe d'évaluation avait souhaité interroger tout particulièrement des hauts fonctionnaires avertis du Secrétariat du Conseil du Trésor, mais il n'a pas été en mesure de repérer de candidat approprié. La liste des personnes interrogées se décompose de la façon suivante :

| | |
|--------------------------------------------------------|----|
| Personnel des services de RD, ayant participé au Fonds | 3 |
| Membres du Comité de Règlement des Différents | 5 |
| Réциpiendaires | 20 |
| Personnes pour qui la demande de fonds fut rejetée | 4 |
| Cadres supérieurs ou autres cadres avertis | 14 |

Il faut également noter que certaines personnes ayant été interrogées sont comptées deux fois, étant donnée leur appartenance à plusieurs catégories.

Les entrevues étaient semi-structurées. Chaque interrogateur faisait en sorte d'obtenir des réponses aux questions figurant sur le guide d'entrevue adapté. Il fut demandé à chaque personne interrogée de s'étendre sur les réponses, sachant qu'elle disposait d'une certaine latitude pour les formuler. La plupart des entrevues ont été conduites par téléphone, mais certaines (plus particulièrement avec le personnel des services de règlement des différends) ont été conduites face à face. La durée des entrevues varie entre une demi-heure et 2 heures et demie.

A l'issue de chaque entrevue, l'interrogateur a rédigé un rapport détaillé (de 2 à 5 pages) qui fut ensuite diffusé auprès de tous les autres membres du groupe. Cela a permis à chaque interrogateur de repérer rapidement les problèmes qui se sont présentés à lui et sur lesquels les autres membres pouvaient alors se pencher.

Analyses et observations

Après avoir pris connaissance des rapports internes et des rapports d'entrevues, le groupe d'évaluation s'est réuni toute une journée au cours de laquelle :

- Les constatations ont été établies,
- Les constatations ont été analysées,
- Les observations ont été enregistrées.

ANNEXE E

GUIDE DES ENTREVUES

ÉVALUATION DU FONDS RD

Guide d'entrevue

Réциpiendaires

1. Pouvez-vous décrire brièvement le programme de règlement amiable des différends mis en place dans votre organisme et le rôle que vous jouez dans ce programme ?
2. Avez-vous évalué la réussite du programme RD dans votre organisme ?
 - Quel en était le résultat ? (veuillez fournir tout rapport dont vous disposez)
 - Avez-vous partagé les « expériences que vous avez acquises » avec d'autres organismes ? Comment ?
3. Avez-vous bénéficié de l'expérience d'autres organismes qui ont mis en place un programme de RAD ?
 - Comment ont-ils partagé cette information avec vous ? (ex. : réunions, rapports d'évaluation, symposium)
4. Pensez-vous que les cadres supérieurs de votre organisme ont acquis une meilleure connaissance :
 - de la disponibilité des services et/ou des techniques de RAD ?
 - des avantages que présentent les techniques de RAD ?
5. Pensez-vous que le personnel en général a acquis une meilleure connaissance :
 - de la disponibilité des services et/ou des techniques de RAD ?
 - des avantages que présentent les techniques de RAD ?
6. Qu'est-ce qui vous fait dire que, dans votre organisme (ou d'autres), :
 - le RAD contribue à réduire le recours aux procès ?
 - il y a eu une réduction de coûts directement liée à l'initiative du RAD ?
 - les confrontations sont réduites, et que les différends officiels sont prévenus et/ou solutionnés plus rapidement en utilisant les techniques de RAD ?
 - les parties impliquées dans une procédure de RAD tirent davantage de satisfaction de cette technique que des techniques précédentes ?

7. Jusqu'à quel point le fonds de RD a-t-il eu une incidence, qu'elle soit faste ou néfaste, sur le programme de RAD de votre organisme ? (ex. : est-ce que les critères propres au Fonds RD a influencé la conception de votre programme ? Est-ce que le niveau de financement octroyé a fait que certains aspects de votre programme ont été différents de ceux envisagés ?)
8. Jusqu'à quel point le fait de recevoir des fonds RD a influencé la décision de votre organisme pour lancer un programme de RAD ?
9. Souhaitez-vous faire des commentaires à propos des supports de communication et des procédés utilisés (ex. : échelonnement dans le temps, caractère exhaustif, utilité)
 - pour vous informer sur le Fonds RD
 - pendant le déroulement de votre demande de fonds ?
10. Est-ce que le Fonds RD (ou un autre programme similaire à venir) est le moyen le plus rentable de promouvoir le RAD auprès des organismes fédéraux ? Pouvez-vous nous suggérer d'autres moyens ?
11. Est-ce que la dotation du Fonds RD est suffisante par rapport à ses objectifs ?
12. Pensez-vous qu'il y ait encore besoin d'un mécanisme de financement tel que le FRD ? Pourquoi ?
13. Si le Fonds RD devait être reconduit d'une manière ou d'une autre, pensez-vous qu'il conviendrait d'effectuer des modifications pour le rendre plus efficace à l'avenir ? (ex. : objectifs, critères de sélection, niveau de dotation). ?

ÉVALUATION DU FONDS RD

Guide d'entrevue

Organismes dont la demande de fonds a été rejetée

1. Pouvez-vous nous dire de quelle manière vous avez participé à la demande de Fonds RD ?
2. Bien que vous n'ayez pas obtenu de financement du FRD, est-ce que votre organisme a mis en place un programme de RAD ?

SI OUI, POURSUIVRE. Sinon aller à la Question 8

3. Pouvez-vous nous décrire sommairement votre programme ?
4. Avez-vous évalué la réussite du programme RD dans votre organisme ?
 - Quel en était le résultat ?
 - Avez-vous partager les « expériences que vous avez acquises » avec d'autres organismes ? Comment ?
5. Avez-vous bénéficié de l'expérience d'autres organismes qui ont mis en place un programme de RAD ?
 - Comment ont-ils partagé cette information avec vous ? (ex. : réunions, rapports d'évaluation, symposium)
6. Pensez-vous que les cadres supérieurs au sein de votre organisme ont acquis une meilleure connaissance :
 - de la disponibilité des services et/ou des techniques de RAD ?
 - des avantages que présentent les techniques de RAD ?
7. Pensez-vous que le personnel en général a acquis une meilleure connaissance :
 - de la disponibilité des services et/ou des techniques de RAD ?
 - des avantages que présentent les techniques de RAD ?
8. Qu'est-ce qui vous fait dire que, dans votre organisme (ou d'autres) :
 - le RAD contribue à réduire le recours aux procès ?
 - il y a eu une réduction de coûts directement liée à l'initiative de RAD ?

- les confrontations sont réduites, et que les différends officiels sont prévenus ou solutionnés plus rapidement en utilisant les techniques de RAD ?
 - les parties impliquées dans une procédure de RAD tirent davantage de satisfaction de cette technique que des techniques précédentes ?
9. Jusqu'à quel point le fait de ne pas recevoir de fonds RD a influencé la décision de votre organisme pour lancer un programme de RAD ?
 10. Souhaitez-vous faire des commentaires à propos des supports de communication et des procédés utilisés pour vous informer à propos du FDR ?
 11. Est-ce que le Fonds RD (ou un autre programme similaire à venir) est le moyen le plus rentable de promouvoir le RAD dans les organisations fédérales ? Pouvez-vous nous suggérer d'autres moyens ?
 12. Est-ce que la dotation du Fonds RD est suffisante par rapport à ses objectifs ?
 13. Pensez-vous qu'il y ait encore besoin d'un mécanisme de financement tel que le FRD ? Pourquoi ?
 14. Si le Fonds RD devait être reconduit d'une manière ou d'une autre, pensez-vous qu'il conviendrait d'effectuer des modifications pour le rendre plus efficace à l'avenir ? (ex. : objectifs, critères de sélection, niveau de dotation) ?

ÉVALUATION DU FONDS RD

Guide d'entrevue

Personnel du Fonds de règlement de différends

1. Pouvez-vous nous expliquer comment vous avez participé au FRD ? (demander également la date de début de participation et la fonction exercée).
2. Comment jugez-vous la réussite du Fonds RD pour ce qui est d'approfondir les connaissances sur les techniques de RAD dans leur ensemble ?
3. Est-ce que les « expériences acquises » ont été partagées avec d'autres organismes (récipiendaires et autres) ? Comment ?
4. Pensez-vous que les cadres supérieurs ont acquis une meilleure connaissance :
 - de la disponibilité des services et/ou des techniques de RAD ?
 - des avantages que présentent les techniques de RAD ?
5. Pensez-vous que le personnel en général a acquis une meilleure connaissance :
 - de la disponibilité des services et/ou des techniques de RAD ?
 - des avantages que présentent les techniques de RAD ?
6. Qu'est-ce qui vous fait dire que :
 - le RAD contribue à réduire le recours aux procès ?
 - il y a eu une réduction de coûts directement liée au Fonds RD ?
 - les confrontations sont réduites, et que les différends officiels sont prévenus et/ou solutionnés plus rapidement en utilisant les techniques de RAD ?
 - que les parties impliquées dans une procédure de RAD tirent davantage de satisfaction de cette technique que des techniques précédentes ?
7. Selon vous, jusqu'à quel point le fonds RD s'est-il avéré efficace ou a-t-il causé des difficultés en ce qui concerne le programme de RAD alors mis en place ?
8. Souhaitez-vous faire des commentaires à propos des supports de communication et des procédés :
 - pour informer les organismes sur le fonds RD ?
 - pendant le déroulement du programme ?

9. Est-ce que le ministère de la Justice et le Conseil du Trésor considèrent le RAD comme étant une priorité permanente ?
10. Est-ce que le Fonds RD (ou un autre programme similaire à venir) est le moyen le plus rentable de promouvoir le RAD auprès des organismes fédéraux ? Pouvez-vous nous suggérer d'autres moyens ?
11. Est-ce que la dotation du Fonds RD est suffisante par rapport à ses objectifs ?
12. Pensez-vous qu'il y ait encore besoin d'un mécanisme de financement tel que le FRD ? Pourquoi ?
13. Si le Fonds RD devait être reconduit d'une manière ou d'une autre, pensez-vous qu'il conviendrait d'effectuer des modifications pour le rendre plus efficace à l'avenir ? (ex. : objectifs, critères de sélection, niveau de dotation) ?

ÉVALUATION DU FONDS RD

Guide d'entrevue

Cadres supérieurs

1. Pouvez-vous brièvement décrire votre fonction ce qui concerne le RAD, dans l'administration fédérale ?
2. Selon vous, comment ont évolué les encouragements portés aux organismes fédéraux pour qu'ils mettent en place des programmes de RAD ?
3. Selon vous, quels sont les facteurs prépondérants qui ont contribué à la réussite, à ce stade ?
4. Quels sont les principaux obstacles qui ont obéré la réussite du RAD à ce stade ?
5. Selon vous, est-ce que le gouvernement du Canada considère la promotion du RAD comme une priorité constante ?
6. Selon vous, les cadres supérieurs des ministères et des organismes ont-ils pris davantage connaissance :
 - de la disponibilité des services ou des techniques de RAD ?
 - des avantages que présentent les techniques de RAD ?
7. Qu'est-ce qui vous fait dire que :
 - le RAD contribue à réduire le recours aux procès ?
 - il y a eu une réduction de coûts directement liée au Fonds RD ?
 - les confrontations sont réduites, et que les différends officiels sont prévenus et/ou solutionnés plus rapidement en utilisant les techniques de RAD ?
 - que les parties impliquées dans une procédure de RAD tirent davantage de satisfaction de cette technique que des techniques précédentes ?
8. Est-ce que le Fonds RD (ou un autre programme similaire à venir) est le moyen le plus rentable de promouvoir le RAD auprès des organismes fédéraux ? Pouvez-vous nous suggérer d'autres moyens ?

9. Pensez-vous qu'il y ait encore besoin d'un mécanisme de financement tel que le FRD ? Pourquoi ?

10. Si le Fonds RD devait être reconduit d'une manière ou d'une autre, pensez-vous qu'il conviendrait d'effectuer des modifications pour le rendre plus efficace à l'avenir ? (ex. : objectifs, critères de sélection, niveau de dotation) ?

ÉVALUATION DU FONDS RD

Guide d'entrevue

Membres du comité du FRD

1. Pouvez-vous revenir sur le rôle du Comité de Fonds RD, et le rôle que vous y tenez ?
2. Selon vous, est-ce que grâce au Fonds RD les cadres supérieurs ont pris davantage connaissance :
 - de la disponibilité des services et/ou des techniques de RAD ?
 - des avantages que présentent les techniques de RAD ?
3. Selon vous, le personnel en général a-t-il pris davantage connaissance :
 - de la disponibilité des services et/ou des techniques de RAD ?
 - des avantages que présentent les techniques de RAD ?
4. Qu'est-ce qui vous fait dire que :
 - le RAD contribue à réduire le recours aux procès ?
 - il y a eu une réduction de coûts directement liée au Fonds RD ?
 - les confrontations sont réduites, et que les différends officiels sont prévenus et/ou solutionnés plus rapidement en utilisant les techniques de RAD ?
 - que les parties impliquées dans une procédure de RAD tirent davantage de satisfaction de cette technique que des techniques précédentes ?
5. Selon vous, jusqu'à quel point le fait de recevoir, ou non, un financement du fonds RD a influencé les décisions des organismes pour mettre en place un programme de RAD ?
6. Souhaitez-vous faire des commentaires à propos des supports de communication et des procédés utilisés :
 - pour informer les organismes sur le fonds RD ?
 - pendant le déroulement du programme ?
7. Pensez-vous que la promotion du RAD est une priorité constante du ministère de la Justice et du Conseil du Trésor ?

8. Est-ce que le Fonds RD (ou un autre programme similaire à venir) est le moyen le plus rentable de promouvoir le RAD auprès des organismes fédéraux ? Pouvez-vous nous suggérer d'autres moyens ?
9. Est-ce que, selon vous, la dotation du Fonds RD est suffisante par rapport à ses objectifs ?
10. Pensez-vous qu'il y ait encore besoin d'un mécanisme de financement tel que le FRD ? Pourquoi?
11. Si le Fonds RD devait être reconduit d'une manière ou d'une autre, pensez-vous qu'il conviendrait d'effectuer des modifications pour le rendre plus efficace à l'avenir ? (ex. : objectifs, critères de sélection, niveau de dotation) ?

ANNEXE F

GUIDE D'EXAMEN DES DOSSIERS

ÉVALUATION DU FONDS RD

Guide d'examen des dossiers

Dossiers administratifs

- Historique du FRD
- Ressources affectées/utilisées (administration et projets)
- Communication après prise de décisions initiales
- Questions /problèmes

Dossiers de projet

Pour tous les projets :

- En phase avec les objectifs du fonds RD
- Est-ce que le financement s'est poursuivi sur plus d'une période ? Si oui, pour quelle raison ?
- Preuve des résultats obtenus
- Preuve de communications après prise de décisions initiales
- Partage des résultats (méthodes ?)
- Suivi des rapports

Les projets de 2001-2002 intègrent les éléments suivants :

- Proposer d'envisager et de mettre en place l'emploi du RD en tant que moyen de prévention de différends.
- « Intervention précoce », pour les différends qui surviennent néanmoins
- RD pour les procès qui sont déjà en instance.
- Innovation en matière de conception et de mise en place du RD
- Potentiel pour les résultats démontrables et mesurables