



Commission canadienne des droits de la personne

*Processus de gestion et de règlement des plaintes
Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
(CGRR)*

Rapport final

Mai 2004

(Version révisée le 16 juin 2004 - Page 9 - Modèle logique uniquement)

Approved by the Internal Audit & Evaluation Committee on September 30, 2004

**Commission canadienne des droits de la personne
Processus de gestion et de règlement des plaintes**

**Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
(CGRR)**

Table des matières

1.0 Contexte	-1-
2.0 Aperçu de la Commission canadienne des droits de la personne	-1-
3.0 Description du processus de gestion et de règlement des plaintes	-2-
3.1 Étapes du processus de traitement des plaintes	-2-
3.2 Structure de gouvernance du processus de traitement des plaintes	-5-
3.3 Ressources	-6-
4.0 Méthode	-6-
5.0 Modèle logique et mesures de rendement	-7-
5.1 Modèle logique	-7-
5.2 Mesures de rendement	-10-
6.0 Stratégie d'évaluation	-15-
7.0 Options d'établissement de rapport	-18-

Commission canadienne des droits de la personne

Processus de gestion et de règlement des plaintes

Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR)

1.0 Contexte

Au cours de l'hiver 2003, la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP ou « la Commission ») a élaboré le présent cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats pour son processus de gestion et de règlement des plaintes - l'une des quatre des activités stratégiques de la Commission.

2.0 Aperçu de la Commission canadienne des droits de la personne

La mission de la Commission consiste

1. à protéger et à faire progresser les droits de la personne en affirmant les principes d'égalité au Canada d'une voix puissante, indépendante et crédible;
2. à contrer la discrimination et l'inégalité et à assurer la conformité à la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*;
3. à partager son expérience et à collaborer avec les organismes de défense des droits de la personne au Canada et dans d'autres pays.

Le pouvoir de la CCDP découle de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (« la Loi »). L'article 2 de la *Loi* stipule que :

« La présente loi a pour objet de compléter la législation canadienne en donnant effet, dans le champ de compétence du Parlement du Canada, aux principes suivants : le droit de tous les individus, dans la mesure compatible avec leurs devoirs et obligations au sein de la société, à l'égalité des chances d'épanouissement et à la prise de mesures visant à la satisfaction de leurs besoins, indépendamment des considérations fondées sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, leur religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience ou l'état de personne gracée. »

3.0 Description du processus de gestion et de règlement des plaintes

Le processus de gestion et de règlement des plaintes (le processus de traitement des plaintes) est l'un des quatre mécanismes par lequel la CCDP réalise les résultats stratégiques à l'appui de son mandat. Les trois autres mécanismes sont l'équité en matière d'emploi, la promotion des droits de la personne et les services intégrés.

3.1 Étapes du processus de traitement des plaintes

Une plainte ou une discrimination peut passer par plusieurs étapes du processus de traitement des plaintes, dont voici la description :

Demande

Une demande est le premier contact avec la Commission pris par une personne, un groupe ou un organisme qui souhaite obtenir de l'information ou soumettre une question ou une préoccupation à l'attention de la Commission. Chaque année, la Commission répond aux quelque 50 000 demandes reçues par la poste, par courriel, par téléphone ou en personne à l'administration centrale ou à l'un des six bureaux régionaux du Canada.

Accueil

En pratique, les plaintes doivent être gérées efficacement, non seulement en vue d'offrir un bon service à la population, mais également pour satisfaire aux exigences de la justice.

À l'étape de l'accueil, les préoccupations potentielles du plaignant sont évaluées par un agent d'accueil. Si il est déterminé que la plainte peut être traitée en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, celle-ci est consignée et le plaignant reçoit une trousse de formulaire de plaintes à remplir. Les questions qui ne relèvent pas de la compétence de la Commission sont dirigées, si possible, vers les organismes concernés.

À leur réception, les formulaires de plaintes remplis sont examinés par des agents d'accueil qui déterminent si les allégations de la plainte servent de fondement à une plainte de discrimination en vertu de la *Loi*. Si la plainte est acceptée, un numéro de dossier est assigné, les parties concernées sont avisées et le cas est dirigé à la section de la médiation ou des enquêtes. C'est à ce moment que le processus de collecte de renseignements débute.

Un certain nombre de raisons peuvent mettre fin à une cause, notamment :

- rétractation par la partie plaignante;
- la plainte ne relève pas de la compétence de la CCDP;
- un renvoi en vertu de l'article 41 de la *Loi* à d'autres mécanismes/organisations de règlement;
- manque de temps

La décision d'abandonner ou de diriger une plainte est prise par les commissaires.

Règlement alternatif des différends (RAD)

Le Règlement alternatif des différends renvoie à une série d'approches et de techniques pour résoudre des différends autrement que par un procès. Le RAD est accessible à toutes les parties concernées à toutes les étapes du processus de traitement d'une plainte. Selon l'expérience de la Commission, le règlement des différends est le mécanisme le plus efficace à deux moments cruciaux :

- en tant qu'une médiation avant une enquête - immédiatement après que la plainte a été remplie;
- à la suite d'une enquête, en fonction des conclusions de l'enquêteur, les commissaires décident de renvoyer la plainte à la conciliation.

Deux possibilités de règlement de la plainte sont offertes aux parties concernées dans le cadre d'un RAD : la **médiation** et la **conciliation**.

La **médiation** est un processus volontaire et essentiellement propice à la facilitation. Les plaintes sont envoyées à la médiation immédiatement après leur dépôt (c.-à-d. une fois que la plainte a été examinée et acceptée par la Commission). Offerte à toutes les étapes du processus de traitement d'une plainte, la médiation est sous toutes réserves. Si la médiation est acceptée par le plaignant et le mis en cause, un médiateur aide les parties à déterminer leurs intérêts, en tentant de parvenir à un règlement mutuellement acceptable tout en tenant compte des aspects de la plainte associés à l'intérêt public.

La **conciliation** est similaire à la médiation mais d'une nature davantage évaluative. Nommés par les commissaires, les conciliateurs ont la responsabilité de s'assurer que les règlements tiennent compte de l'intérêt public ainsi que de l'intérêt particulier des parties. La conciliation

diffère de la médiation en ce sens qu'il s'agit d'un processus obligatoire, qui aura habituellement lieu après une enquête.

Les processus de médiation et de conciliation sont confidentiels et sont assujettis à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et la *Loi sur l'accès à l'information*. L'objectif consiste à aider les parties à déterminer leurs propres intérêts et l'intérêt public dans l'affaire, ainsi qu'à parvenir à un règlement raisonnable et mutuellement acceptable. Les ententes peuvent notamment comprendre des éléments non monétaires (tels que des excuses) et des éléments monétaires (tels qu'une compensation pour salaire perdu et pour préjudice).

Enquête

Les plaintes qui ne sont pas réglées par la médiation sont dirigées vers la section des enquêtes; la Commission enquête alors sur les plaintes en fonction des onze motifs prévus dans la *Loi*. À l'étape de l'enquête, les renseignements et les preuves concernant la plainte sont recueillis et analysés par des agents des droits de la personne qui sont chargés d'effectuer la recherche, d'examiner la documentation, de réaliser des entrevues et de rédiger les rapports à l'intention des commissaires.

Décision des commissaires

À la suite de l'examen du rapport d'enquête et de la recommandation des enquêteurs, les commissaires peuvent renvoyer la plainte au tribunal ou rejeter celle-ci pour insuffisance de preuve à l'appui des allégations du plaignant.

En 2002-2003, la Commission a élaboré une nouvelle approche de la gestion et du règlement des plaintes axée sur les résultats et la clientèle et qui met l'accent sur trois éléments :

- Accroître le recours au Règlement alternatif des différends pour régler les plaintes de discrimination de façon beaucoup plus rapide et non accusatoire;
- Améliorer l'efficacité, la rapidité et l'efficacité du processus de traitement des plaintes et éliminer par le fait même l'arriéré et les facteurs qui contribuent à sa formation;
- Mettre au point des outils et de procédés pour cerner et régler les problèmes graves ou systématiques en matière de droits de la personne susceptibles d'avoir le plus de répercussions à cet égard.

En bout de ligne, le processus de traitement des plaintes a contribué à :

« Une meilleure compréhension et un plus grand respect de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. »

3.2 Structure de gouvernance du processus de traitement des plaintes

Chaque année, la Commission rend compte de son rendement au Parlement par l'entremise du ministre de la Justice. Le processus de traitement des plaintes de la Commission concerne les organismes suivants :

- la présidente,
- les commissaires,
- le secrétaire général,
- la Direction des services juridiques,
- le Secrétariat exécutif,
- le Secteur des opérations,
- la Direction générale des services de règlement alternatif des différends,
- la Direction des politiques et du programme international.

La présidente est nommée pour une durée maximale de sept ans; elle est chargée du fonctionnement de la Commission, avec le soutien d'un groupe de commissaires, eux-mêmes nommés pour une durée maximale de trois ans.

Le secrétaire général est le chef des opérations de la Commission; à ce titre, il est responsable du fonctionnement à l'administration centrale et dans les régions.

La Direction des services juridiques fournit des services juridiques à la Commission et représente celle-ci devant le Tribunal canadien des droits de la personne, où elle agit en tant que défenseur impartial de l'intérêt public. L'avocat général rend compte à la présidente.

Les activités liées à la *demande*, l'*accueil* et l'*enquête* du processus de règlement des plaintes relèvent du secrétaire général adjoint du Secteur des opérations, qui rend compte directement au secrétaire général.

Les activités de médiations et de conciliation sont du ressort du directeur général des SRAD, qui rend compte directement au secrétaire général.

La Direction de la politique et du programme international contribue au processus de traitement des plaintes en fournissant des conseils à la DSRAD et au Secteur des opérations. Le directeur rend compte au secrétaire général.

Le Secrétariat exécutif appuie les commissaires et participe au processus décisionnel.

3.3 Ressources

Au cours de la période visée par le rapport 2003-2004, le budget de la Commission s'élèvera à 20,7 millions de dollars, dont environ 11,14 millions de dollars (54 %) seront destinés à la gestion et au règlement des plaintes. Sur les 195 employés de la Commission, environ 96 personnes participent directement au processus de traitement des plaintes. D'autres personnes y participent par le biais d'équipes ou d'autres processus.

4.0 Méthode

L'analyse réalisée pendant l'élaboration du présent document reposait sur les méthodes de recherche suivantes :

- examen de certains documents internes de la CCDP,
- entrevues avec le personnel de la haute direction de la CCDP,
- séance de travail avec les cadres supérieurs concernés par le processus de traitement des plaintes, afin de discuter des résultats attendus du processus,
- entrevues avec des représentants de certains organismes partenaires et d'autres commissions de droits de la personne au Canada,
- examen de certains médias imprimés et électroniques concernant la Commission.

L'information compilée dans le cadre des activités susmentionnées a donné lieu à l'élaboration d'analyses structurées, qui à leur tour ont servi à élaborer le présent document. Les étapes de planification et d'élaboration du projet ont également englobé des consultations avec la haute direction de la Commission.

5.0 Modèle logique et mesures de rendement

5.1 Modèle logique

Un modèle logique détermine les liens entre les activités, les extrants, ainsi que les résultats immédiats, intermédiaires et finaux d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Il illustre l'ensemble des activités connexes ainsi que l'enchaînement des résultats qui relie ces activités aux résultats finaux.

Un modèle logique remplit par ailleurs d'importantes fonctions en matière de gestion et de responsabilisation organisationnelles. Il établit les activités et les résultats dont la gestion est responsable. En outre, un modèle logique peut contribuer à l'établissement de rapports de rendement organisationnel

en facilitant l'évaluation des résultats prévus par rapport aux résultats obtenus, laquelle permet d'informer les membres du Parlement et la population du Canada avec transparence et en temps opportun.

L'approche utilisée pour élaborer des modèles logiques repose sur les pratiques de longue date d'évaluation des programmes; elle tient compte de l'approche actuelle proposée par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada. Le SCT fournit un lexique utile pour la mesure du rendement, que vous trouverez à l'annexe A. Voici les principales définitions pour comprendre les modèles logiques :

- **Activités** - Quelles sont les principales activités auxquelles le personnel participe dans le cadre du processus de traitement des plaintes? Quelles sont les principales activités destinées à contribuer à la réalisation des objectifs?
- **Extrants** - Quels sont les extrants des principales activités? C'est-à-dire, qu'est-ce qui montre que les activités ont été entreprises? Les extrants sont les produits ou les services générés par les activités et sont la preuve que l'activité a eu lieu.
- **Résultats immédiats** - Quels sont les résultats à court terme qui découlent des activités et des extrants? Dans un modèle logique, les résultats sont généralement associés à des « termes d'action » tels que « accru », « amélioré », etc.; ils représentent les conséquences des activités et des extrants.
- **Résultats à moyen terme** - Quels sont les prochains liens dans l'enchaînement des résultats qui découlent des activités et qui ont lieu à la suite des résultats immédiats? Ces résultats peuvent être considérés comme étant à moyen terme.
- **Résultats finaux** - Quels sont les résultats finaux du processus de traitement des plaintes, ou pourquoi ces activités ont-elles été entreprises? Il s'agit habituellement de résultats qui sont atteints sur une période à plus long terme.

Pour examiner les modèles logiques, le lecteur doit commencer par la gauche et examiner un groupe d'activités à la fois, en suivant les extrants et l'enchaînement des résultats logiques. Cette séquence montre la façon dont chaque activité contribue aux résultats immédiats, intermédiaires et finaux d'une organisation. Les résultats immédiats peuvent être obtenus à court terme, environ un an; les résultats intermédiaires peuvent être atteints à moyen terme, de 3 à 5 ans; les résultats finaux, que l'organisation vise en bout de ligne, sont réalisés à long terme.

Réception de la demande/de la plainte

- Réception de la plainte et des demandes de renseignements
- Détermination du droit de la personne de déposer une plainte : vérifier l'opportunité, la compétence et les motifs de discrimination
- Envoi de la documentation : Trousse de formulaire de plaintes
- Renvoi à d'autres directions de la Commission, à des spécialistes internes et à d'autres organismes au besoin
- Entrée de l'information dans le système
- Compilation de l'information préliminaire
- Évaluation préliminaire de la demande/plainte

Activités

Analyse des plaintes

- Point initial
- Examiner l'information préliminaire
 - Comparer avec les critères de la CCDP
- En détails
- Fournir des avis stratégiques, juridiques et d'autres natures au besoin
 - Examiner les documents
 - Réaliser des entrevues
 - Exécuter des travaux de recherche
 - Formuler des recommandations à l'intention des commissaires
 - Produire des rapports (sur le dossier)
 - Gérer la charge de travail
 - Analyser les tendances
 - Tenter de parvenir à un règlement rapide
 - Diriger une évaluation neutre
 - Négocier
 - Faciliter la discussion entre les parties

Décision concernant les plaintes

- Recommandations à l'intention des commissaires - résultats de la plainte
- Recommandation de traiter de la plainte ou non
- Choix de l'approche appropriée pour traiter la plainte (offrir des services de médiation, mener une enquête, diriger une enquête publique, etc.)
- Décision de divulguer les résultats
- Décision de transférer la plainte à la Commission
- Les commissaires décident de la disposition des plaintes

Éducation, promotion, influence et communications

- Analyse des données relatives aux plaintes
- Élaboration de stratégies et d'outils de prévention de l'information
- Diffusion des décisions concernant les causes de la Commission (officiellement/non officiellement)
- Présentation aux intervenants, aux clients
- Influence sur la politique de la CCDP
- Influence sur les mis en cause, les intervenants, les syndicats et les ONG
- Consultation auprès des intervenants
- Détermination des occasions

Extrants

- Demandes consignées
- Formulaires de plainte signés
- Dossiers sélectionnés
- Règlements
- Information et avis

- Acceptation ou rejet des plaintes
- Avis aux parties
- Volume des plaintes
- Choix de l'approche appropriée pour chaque plainte
- Information issue des analyses
- Rapports
- Recommandations à l'intention des commissaires
- Connaissance, compréhension des enjeux
- Négociation de règlements

- Décisions finales et temporaires
- Conclusion des plaintes
- Règlements
- Autres mécanismes (enquête publique, plaintes initiées par la CCDP)
- Savoir

- Documents d'information
- Exposés et ateliers
- Réunions
- Savoir

Résultats immédiats

- Les parties ont reçu des explications sur le processus de règlement de la plainte
- Les parties ont reçu l'information nécessaire pour comprendre le processus de traitement de la plainte
- Des contrôles de qualité efficaces sont appliqués
- Les normes de service ont été respectées

- Communication en temps opportun avec les parties
- Traitement rapide, transparent et équitable des plaintes
- Application de contrôles de la qualité efficaces
- Respect des normes de service
- Toutes les parties concernées ont une meilleure compréhension des enjeux

- Les niveaux de participation visés en médiation ont été atteints
- Les plaintes réglées par la médiation et la conciliation se situent dans une plage acceptable
- Les décisions ont été prises de façon opportune, équitable, transparente et efficiente
- Les connaissances ont été appliquées et transférées
- Les normes de service ont été respectées

- Les parties ont une meilleure compréhension des dispositions législatives relatives aux droits de la personne et du processus de gestion et de traitement des plaintes
- L'information est offerte/accessible
- Le savoir a été appliqué et transféré

Résultats intermédiaires

- Les plaignants, les mis en cause et les intervenants comprennent leurs droits, leurs responsabilités, le rôle de la CCDP et le processus de gestion des plaintes
- Les plaintes ont été résolues/réglées conformément à l'intérêt privé et public
- Les normes de service jugées acceptables par les Canadiens et les Canadiennes ont été respectées
- Les organismes gouvernementaux clés ont reconnu l'importance et la valeur du processus de traitement des plaintes
- Le processus de traitement des plaintes de la CCDP est reconnu par la population du Canada comme étant opportun, efficace, efficient et transparent
- Le processus de traitement des plaintes est axé sur les questions d'intérêt public en général
- La CCDP a continué d'adapter avec souplesse sa façon de répondre aux plaintes en matière de droits de la personne
- La CCDP a adopté une approche souple et sur mesure concernant les enquêtes, les plaintes et les questions

Résultats finaux

Le processus de traitement des plaintes a contribué à une meilleure connaissance et au respect de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*

5.2 Mesures de rendement

Pour mesurer le rendement d'un organisme, il faut d'abord déterminer les indicateurs de rendement et décider de la manière de déterminer « si les résultats ont été atteints », puis préciser le genre et la source d'information nécessaire.

L'objet du présent document est d'élaborer un CGRR pour le processus de traitement des plaintes. Par conséquent, la priorité consistera à mesurer la réalisation des résultats *intermédiaires* qui, à leur tour, contribuent à la réalisation des objectifs *finaux* du processus de traitement des plaintes. (La mesure de l'atteinte des résultats *immédiats* se déroule dans le cadre de la planification et de la reddition des comptes des activités annuelles.)

Par conséquent, le tableau ci-dessous établit, pour les résultats *intermédiaires*, les renseignements suivants :

- questions/problèmes éventuels de l'évaluation;
- indicateurs de rendement;
- sources d'information/de données;
- fréquence de la collecte d'information/de données;
- choix du moment/fréquence de l'analyse

Résultats intermédiaires	Questions / problèmes éventuels de l'évaluation	Indicateurs de rendement (comment déterminer si les résultats ont été atteints)	Source d'information / de données (où trouver l'information/les données)	Fréquence de la collecte d'information / de données	Choix du moment / Fréquence de l'analyse	
					Formative	Évaluation sommative
Les plaignants, les mis en cause et les intervenants comprennent leurs droits, leurs responsabilités et le rôle de la CCDP	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les plaignants, les mis en cause et les autres intervenants comprennent leurs droits et leurs responsabilités? - Dans quelle mesure comprennent-ils le rôle de la CCDP? 	<ul style="list-style-type: none"> - Opinions et connaissances des plaignants et des mis en cause - Analyse des tendances des genres de plaintes 	<ul style="list-style-type: none"> - enquêtes, entrevues - documentation sur les plaintes et les demandes 	<ul style="list-style-type: none"> - permanente et ponctuelle - ponctuelle (tous les deux ou trois ans) 	√	√

Résultats intermédiaires	Questions / problèmes éventuels de l'évaluation	Indicateurs de rendement (comment déterminer si les résultats ont été atteints)	Source d'information / de données (où trouver l'information/les données)	Fréquence de la collecte d'information / de données	Choix du moment / Fréquence de l'analyse	
					Formative	Évaluation sommative
Les plaintes ont été résolues/réglées conformément à l'intérêt privé et public	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les parties sont-elles satisfaites des règlements? - Le règlement des plaintes donne-t-il lieu à un résultat acceptable pour toutes les parties? - L'intérêt public a-t-il été protégé? 	<ul style="list-style-type: none"> - Volumes modifiés - Analyses des mesures de redressement - Cohérence entre les règlements découlant de la médiation/de la conciliation et les décisions du Tribunal - analyse des tendances <ul style="list-style-type: none"> - changements dans le taux de participation - changements dans le taux de règlement 	<ul style="list-style-type: none"> - dossiers fermés - documents concernant les plaintes et les demandes 	<ul style="list-style-type: none"> - permanente 		√
Les normes de service jugées acceptables par la population canadienne ont été respectées	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les plaintes sont-elles traitées et réglées/résolues selon les normes de service définies? - Dans quelle mesure les normes de service sont-elles jugées acceptables par la population canadienne? 	<ul style="list-style-type: none"> - Données sur le temps de traitement des plaintes, etc. - Points de vue des Canadiens, y compris les plaignants et les mis en cause 	<ul style="list-style-type: none"> - Processus de traitement des plaintes de la CCDP - enquêtes, entrevues, documentation, publications, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - permanente - ponctuelle (tous les deux ans) 	√	√

Résultats intermédiaires	Questions / problèmes éventuels de l'évaluation	Indicateurs de rendement (comment déterminer si les résultats ont été atteints)	Source d'information / de données (où trouver l'information/les données)	Fréquence de la collecte d'information / de données	Choix du moment / Fréquence de l'analyse	
					Formative	Évaluation sommative
Les organismes gouvernementaux clés ont reconnu l'importance et la valeur du processus de traitement des plaintes.	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les organismes centraux et autres organismes fédéraux reconnaissent-ils le rôle et la valeur du processus de traitement des plaintes de la CCDP? 	<ul style="list-style-type: none"> - Points de vue des personnes concernées dans certains organismes fédéraux - Analyse de la correspondance et des relations entre la CCDP et les autres organismes - Changements dans le taux de participation à la médiation 	<ul style="list-style-type: none"> - enquêtes, entrevues avec les organismes y compris Justice Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor, le Bureau du Conseil privé, le Bureau du vérificateur général, le Tribunal canadien des droits de la personne, les Comités parlementaires - Dossiers de la CCDP 	<ul style="list-style-type: none"> - ponctuelle (tous les deux ou trois ans) 		√
La population canadienne reconnaît le processus de traitement des plaintes comme étant opportun, efficace, efficient et transparent.	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure la population canadienne considère-t-elle le processus de traitement des plaintes de la CCDP comme étant efficient, transparent et opportun? - Dans quelle mesure estime-t-elle qu'il contribue à résoudre leurs problèmes relatifs aux droits de la personne? 	<ul style="list-style-type: none"> - Points de vue des Canadiens qui ont été ou sont concernés par le processus de traitement des plaintes - Points de vue des Canadiens en général - Analyse des contrôles judiciaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Enquêtes - Sondages d'opinion publique - Dossiers de la CCDP 	<ul style="list-style-type: none"> - permanente - ponctuelle (p. ex. cinq ans) - ponctuelle (annuelle) 		√

Résultats intermédiaires	Questions / problèmes éventuels de l'évaluation	Indicateurs de rendement (comment déterminer si les résultats ont été atteints)	Source d'information / de données (où trouver l'information/les données)	Fréquence de la collecte d'information / de données	Choix du moment / Fréquence de l'analyse	
					Formative	Évaluation sommative
Le processus de traitement des plaintes est axé sur des questions générales d'intérêt public.	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les plaintes ont-elles servi à faire avancer les questions d'intérêt public concernant les droits de la personne? 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse rétrospective des cas choisis comparativement aux critères de valeur ajoutée - Changements dans les attitudes de la population en ce qui concerne les questions prioritaires des droits de la personne 	<ul style="list-style-type: none"> - Dossiers de la CCDP - Sondages d'opinion publique - Analyse des médias, de la jurisprudence, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - ponctuelle (tous les deux ou trois ans) - annuelle 		√
La CCDP a continué d'adapter de façon souple sa manière de répondre aux plaintes concernant les droits de la personne (de nouveaux mécanismes ont été déterminés)	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure la CCDP a-t-elle élaboré de nouveaux outils pour traiter les plaintes relatives aux droits de la personne? 	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation du nombre d'outils accessibles pour traiter les plaintes 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevues - Documentation, publications, etc. - Analyse des processus de la CCDP 	<ul style="list-style-type: none"> - ponctuelle (tous les deux ou trois ans) 	√	

Résultats intermédiaires	Questions / problèmes éventuels de l'évaluation	Indicateurs de rendement (comment déterminer si les résultats ont été atteints)	Source d'information / de données (où trouver l'information/les données)	Fréquence de la collecte d'information / de données	Choix du moment / Fréquence de l'analyse	
					Formative	Évaluation sommative
La CCDP a adopté une approche souple et sur mesure pour les demandes, les plaintes et les questions (recours à de nouveaux mécanismes)	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les nouveaux outils et les nouvelles approches ont-ils été utilisés pour traiter les plaintes? - Dans quelle mesure ces outils ont-ils contribué à des règlements satisfaisants et équitables qui tiennent compte de l'intérêt public? 	<ul style="list-style-type: none"> - Recours accru aux nouveaux outils et aux nouvelles approches - Augmentation de la proportion de résultats satisfaisants à l'aide de nouveaux outils et de nouvelles approches 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des processus de la CCDP - Analyse des dossiers - Points de vue des participants au processus de traitement des plaintes - Points de vue de la direction et du personnel de la CCDP 	<ul style="list-style-type: none"> - ponctuelle (tous les deux ou trois ans) - ponctuelle (tous les deux ou trois ans) 	√	√

6.0 Stratégie d'évaluation

Un élément important du présent CGRR est la stratégie d'évaluation du processus de traitement des plaintes. L'évaluation fournit l'occasion d'analyser en profondeur la mesure dans laquelle le processus de règlement des plaintes atteint ses objectifs.

Les évaluations ont généralement lieu à deux étapes du cycle de vie d'un programme ou d'un processus : peu après le début pour déterminer si des ajustements sont nécessaires (évaluation formative), et après que le programme ou le processus est en place assez longtemps pour mesurer la réalisation des résultats (évaluation sommative). Le processus de traitement des plaintes existe depuis de nombreuses années, une évaluation formative permettrait donc d'examiner adéquatement :

- s'il existe des problèmes de conception et d'exécution liés au processus;
- les probabilités que le processus atteignent ses objectifs.

Selon les directives du Conseil du Trésor sur l'évaluation, une évaluation *sommative* devrait porter sur trois principaux éléments :

- **Pertinence** – Le processus est-il toujours compatible avec les priorités du Ministère et de l'ensemble du gouvernement, et répond-il véritablement à un besoin réel? (La question du « besoin » n'est pas pertinente pour le processus de traitement des plaintes puisque celui-ci est prévu par la *Loi*)
- **Résultats** – Le processus atteint-il ses objectifs, sans dépassement de budget et sans effets indésirables? Le processus fait-il des progrès en vue d'atteindre les objectifs finaux?
- **Rentabilité** – Utilise-t-on les moyens les plus appropriés et les plus efficaces pour atteindre les objectifs ou y aurait-il lieu d'envisager d'autres modes de conception et d'exécution?

La stratégie d'évaluation pour le processus de traitement des plaintes énoncée ci-dessous analyse les éléments qui devraient être examinés au cours d'une évaluation.

Évaluation formative

Une évaluation formative peut être réalisée en tout temps pour obtenir une « lecture rapide » des progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs.

Les principaux énoncés de résultats et questions d'évaluation associés à une évaluation formative sont les suivants :

Résultats de l'évaluation formative	Questions d'évaluation
Les plaignants, les mis en cause et les intervenants comprennent leurs droits, leurs responsabilités et le rôle de la CCDP	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les plaignants, les mis en cause et les autres intervenants comprennent leurs droits et leurs responsabilités? - Dans quelle mesure comprennent-ils le rôle de la CCDP?
Les normes de service jugées acceptables par la population canadienne ont été respectées	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les plaintes sont-elles traitées et réglées/résolues selon les normes de service définies? - Dans quelle mesure les normes de service sont-elles jugées acceptables par la population canadienne?
La CCDP a continué d'adapter de façon souple sa manière de répondre aux plaintes concernant les droits de la personne (de nouveaux mécanismes ont été déterminés)	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure la CCDP a-t-elle élaboré de nouveaux outils pour traiter les plaintes relatives aux droits de la personne?
La CCDP a adopté une approche souple et sur mesure pour les demandes, les plaintes et les questions (recours à de nouveaux mécanismes)	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les nouveaux outils et les nouvelles approches ont-ils été utilisés pour traiter les plaintes?

Évaluation sommative

En principe, une évaluation sommative du processus de traitement des plaintes examinerait les trois éléments énoncés dans la politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor : pertinence, résultats et rentabilité

Résultats de l'évaluation sommative	Questions d'évaluation
Les plaintes ont été résolues/réglées conformément à l'intérêt privé et public.	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les parties sont-elles satisfaites des règlements? - Le règlement des plaintes donne-t-il lieu à un résultat acceptable pour toutes les parties? - L'intérêt public a-t-il été protégé?
Les organismes gouvernementaux clés ont reconnu l'importance et la valeur du processus de traitement des plaintes.	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les organismes centraux et autres organismes fédéraux reconnaissent le rôle et la valeur du processus de traitement des plaintes de la CCDP?
La population canadienne reconnaît le processus de traitement des plaintes comme étant opportun, efficace, efficient et transparent.	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure la population canadienne considère-t-elle le processus de traitement des plaintes de la CCDP comme étant efficient, transparent et opportun? - Dans quelle mesure estime-t-elle qu'il contribue à résoudre leurs problèmes relatifs aux droits de la personne?
Le processus de traitement des plaintes est axé sur des questions générales d'intérêt public.	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les plaintes ont-elles servi à faire avancer les questions d'intérêt public concernant les droits de la personne?
La CCDP a adopté une approche souple et sur mesure en ce qui concerne les demandes, les plaintes et les questions (utilisation de nouveaux mécanismes)	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure ces outils ont-ils contribué à des règlements satisfaisants et équitables qui reflètent l'intérêt public?

7.0 Options d'établissement de rapport

Un examen des options d'établissement de rapport est le volet final d'un CGRR. Il fournit des possibilités pour rendre compte de façon systématique des résultats de l'évaluation et de la mesure continues du rendement, ainsi que pour respecter les engagements de reddition des comptes de l'organisation.

La CCDP peut rendre compte du rendement du processus de règlement des plaintes au moyen des documents suivants :

- le Rapport de rendement / Rapport annuel ministériel;
- les rapports d'évaluation de programmes.

La stratégie de reddition des comptes peut être élaborée à l'aide du tableau suivant. Celui-ci fournit un cadre pour déterminer l'information, les extraits et les résultats dont il peut être rendu compte dans chaque document.

Résultat à présenter	Rapport annuel / Rapport de rendement ministériel	Évaluati ons
Les plaignants, les mis en cause et les intervenants comprennent leurs droits, leurs responsabilités et le rôle de la CCDP	√	√
Les plaintes ont été résolues/réglées de façon appropriée	√	√
Les normes de service jugées acceptables par la population canadienne ont été respectées	√	√
Les organismes gouvernementaux clés ont reconnu l'importance et la valeur du processus de traitement des plaintes.		√
La population canadienne reconnaît le processus de traitement des plaintes comme étant opportun, efficace, efficient et transparent.		√

Le processus de traitement des plaintes est axé sur des cas d'intérêt public importants.	√	√
La CCDP a continué d'adapter de façon souple sa manière de répondre aux plaintes concernant les droits de la personne (de nouveaux mécanismes ont été déterminés)	√	
La CCDP a adopté une approche souple et sur mesure pour les demandes, les plaintes et les questions (recours à de nouveaux mécanismes)	√	√

Appendices

Appendix A - Lexique des termes pour la mesure du rendement

Activité — Opération ou démarche exécutée par une organisation et destinée à produire des extrants précis (p. ex., produits ou services). Les activités font partie du premier chaînon de la progression vers l'atteinte des résultats.

Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) — Le CGRR sert de plan directeur aux gestionnaires pour mesurer les résultats et en faire rapport tout au long du cycle de vie d'une politique, d'un programme ou d'une initiative.

Enchaînement de résultats (synonymes : modèle logique axé sur les résultats, séquence de résultats) — La relation déterminante ou logique entre les activités, les extrants et les résultats d'une politique, d'un programme ou d'une initiative que ceux-ci sont censés produire. Habituellement présenté sous forme d'organigramme.

Évaluation — Cueillette et analyse systématiques de l'information sur le rendement d'une politique, d'un programme ou d'une initiative permettant de porter des jugements sur sa pertinence, ses progrès et succès, et son efficacité en fonction du coût et/ou d'éclairer des décisions sur la conception et la mise en œuvre de programmes.

Extrant — Produit ou service direct provenant des activités d'une politique, d'un programme ou d'une initiative et livré à une population ou à un groupe cible.

Gestion axée sur les résultats — Une approche à la gestion qui est à la fois globale et basée sur le cycle de vie d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Cette approche intègre la stratégie d'ensemble, les gens, les processus et les mesures pour améliorer la prise de décision ainsi que pour influencer le changement. Elle se concentre sur l'acquisition d'un bon plan (tôt dans le processus), la mise en œuvre des mesures de rendement, l'apprentissage et l'adaptation ainsi que le rapport sur le rendement.

Gouvernance – Définition de haut niveau des responsabilités et de la délégation (rapport au Parlement, conseil d'administration, etc.)

Intrant — Ressources (humaines, matérielles, financières, etc.) utilisées pour exécuter des activités, produire des extrants et/ou atteindre des résultats.

Modèle logique — (également désigné modèle logique axé sur les résultats) Illustration de l'enchaînement des résultats et des liens entre les activités d'une politique, d'un programme ou d'une

initiative et les résultats finaux. Habituellement présenté sous forme d'organigramme. (Voir *Enchaînement des résultats*)

Objectif — Bénéfices durables et à long terme vers lequel les efforts sont déployés. Le terme est approximativement équivalent à *Résultat stratégique*. Par souci de précision technique, le Secrétariat du Conseil du Trésor recommande d'utiliser *Résultat stratégique*.

Responsabilisation — L'obligation de démontrer et d'assumer ses responsabilités de rendement en fonction d'attentes convenues. Ce concept diffère de la responsabilité, qui est l'obligation d'agir, alors que la responsabilisation est l'obligation de répondre d'une action.

Résultat — Conséquences attribuables aux activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Ce terme général peut inclure à la fois les extrants produits et les résultats atteints par l'organisation, la politique, le programme ou l'initiative. Dans le plan fédéral de gestion axée sur les résultats et dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, le terme *résultat* est plus spécifique et n'inclut pas les extrants. Les résultats peuvent alors être décrits comme immédiats, intermédiaires ou finaux, directs ou indirects, voulus ou fortuits.

Résultat final — Il s'agit en règle générale des résultats dont l'atteinte nécessite plus de temps; ils sont soumis à des influences extérieures à la politique, au programme ou à l'initiative, et peuvent se produire à un niveau plus stratégique.

Résultats prévus (Cibles) — Énoncé clair et concret des résultats à atteindre (y compris les intrants et les extrants) au cours d'un cycle de planification et de rapport parlementaire et ministériel (d'un an à trois ans), permettant la comparaison avec les résultats obtenus.