

# Rapport sur les résultats ministériels

Comité externe d'examen des griefs militaires



2016-2017

---

L'honorable Harjit S. Sajjan, C.P, OMM, MSM, CD,  
député  
Ministre de la Défense nationale

No de catalogue : DG2-7F-PDF

ISSN : 2560-953X

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale,  
2017

---

## Table des matières

Message de la présidente et première dirigeante .....	3
Aperçu de nos résultats .....	5
Raison d'être, mandat et rôle : composition et responsabilités.....	7
Raison d'être .....	7
Mandat et rôle .....	7
Contexte opérationnel et principaux risques .....	9
Contexte opérationnel.....	9
Principaux risques .....	10
Résultats : ce que nous avons accompli .....	13
Programmes.....	13
Nom du programme – Examen indépendant des griefs militaires .....	13
Services internes .....	17
Analyse des tendances en matière de dépenses et de ressources humaines	21
Dépenses réelles.....	21
Ressources humaines réelles .....	22
Dépenses par crédit voté.....	22
Harmonisation des dépenses avec le cadre pangouvernemental .....	23
États financiers et faits saillants des états financiers .....	24
États financiers .....	24
Faits saillants des états financiers .....	24
Renseignements supplémentaires .....	27
Renseignements ministériels.....	27
Profil organisationnel .....	27
Cadre de présentation de rapports .....	27
Tableaux de renseignements supplémentaires.....	28
Dépenses fiscales fédérales .....	28
Coordonnées de l'organisation .....	28
Annexe : définitions .....	29
Notes en fin d'ouvrage .....	33

---



## Message de la présidente et première dirigeante

En tant que présidente et première dirigeante par intérim du Comité externe d'examen des griefs militaires (le Comité), je suis heureuse de vous présenter le rapport sur les résultats ministériels du Comité pour l'année 2016-2017.



Durant cette période, tout en faisant face à plusieurs défis, le Comité a continué de remplir son mandat qui consiste à fournir un examen indépendant des griefs déposés par des militaires. À la fin de l'année 2016, le mandat de l'ancien président et premier dirigeant s'est achevé et je le remplace depuis sur une base intérimaire. Malgré le fait que le Comité a fonctionné avec un nombre de membres bien inférieur à celui exigé par la Loi sur la défense nationale, il a été capable de s'adapter et a continué de fournir des rapports de conclusions et recommandations de très grande qualité et en temps opportun. Parallèlement, le Comité a élaboré un nouveau modèle logique et de nouveaux outils de mesure du rendement pour son programme, conformément à la nouvelle politique sur les résultats du Secrétariat du Conseil du Trésor. Cela a été l'occasion pour le Comité de réviser les objectifs de son programme et d'établir la façon de mesurer les résultats obtenus. En même temps, le Comité s'est préparé à la mise en œuvre d'une nouvelle version de son système de gestion de cas, un changement qui a nécessité un investissement considérable en temps et en efforts pour assurer une bonne transition.

Sur le plan organisationnel, plusieurs initiatives ont été mises en œuvre avec succès en 2016-2017 permettant au Comité de contribuer à la réalisation de plusieurs buts d'Objectif 2020. Parmi ces initiatives, je cite la mise au point d'une stratégie organisationnelle en matière de santé mentale s'alignant aux priorités du greffier du Conseil privé, la migration du contenu du site Web du Comité vers le nouveau site canada.ca et la formulation d'une vision pour l'initiative de renouvellement du milieu de travail. De plus, le Comité a entrepris une initiative de simplification des processus qui rendra les opérations de son programme et de ses services internes plus efficaces et beaucoup moins dépendantes du papier.

Le changement fait partie de notre réalité et les employés du Comité, toujours dévoués, travaillent sans relâche pour contribuer à la réussite de l'organisation dans l'accomplissement de son mandat. Alors que je présente ce rapport, je suis persuadée qu'avec une telle équipe en place le Comité restera une organisation des plus performantes.

Caroline Maynard  
Présidente et première dirigeante par intérim



## Aperçu de nos résultats

- Réception de 199 griefs à examiner
- Publication de 224 rapports de conclusions et recommandations
- Préparation de la mise en œuvre d'une nouvelle version du système de gestion des dossiers du Comité
- Révision stratégique du programme du Comité qui a entraîné l'élaboration de nouveaux outils de mesure du rendement
- Mise en place d'un nouveau modèle logique pour le programme du Comité
- Élaboration d'une stratégie organisationnelle en matière de santé mentale
- Lancement d'une initiative de simplification des processus
- Achèvement de la mise en œuvre de l'initiative de renouvellement du site Web
- Mise en œuvre du plan de classement commun du gouvernement du Canada
- Mise en place de toutes les recommandations découlant de la vérification des contrôles de base menée par le Bureau du contrôleur général
- Élaboration d'un échéancier pour l'initiative de renouvellement du milieu de travail

Pour en savoir plus sur les plans, les priorités et les résultats atteints, consulter la section « Résultats : ce que nous avons accompli » du présent rapport.





## Raison d'être, mandat et rôle : composition et responsabilités

### Raison d'être

Le Comité externe d'examen des griefs militaires (le Comité) a pour raison d'être d'assurer l'examen indépendant et externe des griefs des militaires. [L'article 29 de la Loi sur la défense nationale](#)<sup>i</sup> (LDN) prévoit que tout officier ou militaire du rang qui s'estime lésé par une décision, un acte ou une omission dans la gestion des affaires des Forces armées canadiennes a le droit de déposer un grief. L'importance de ce droit ne peut être minimisée car, à quelques exceptions près, il s'agit là de la seule procédure formelle de plainte disponible pour les membres des Forces armées canadiennes.

### Mandat et rôle

Le Comité externe d'examen des griefs militaires est un tribunal administratif indépendant qui relève du Parlement par l'entremise du ministre de la Défense nationale.

Le Comité examine les griefs militaires qui lui sont renvoyés, conformément à l'article 29 de la Loi sur la défense nationale, et rend des conclusions et recommandations (C et R) au [chef d'état-major de la Défense](#)<sup>ii</sup> (CEMD) et au militaire qui a soumis le grief.

Dans la mesure où les circonstances et l'équité le permettent, le Comité doit également agir avec célérité et sans formalisme.



## Contexte opérationnel et principaux risques

### Contexte opérationnel

Le Comité est une micro-organisation de moins de 50 employés dont le mandat est très précis : effectuer un examen indépendant de griefs présentés par des militaires. Depuis sa création en 2000, le Comité a su bâtir une fondation solide et réunir un groupe d'employés compétents et expérimentés. Grâce à son équipe, le Comité est en mesure de produire des conclusions et recommandations judicieuses et étayées par les faits et le droit. Au fil des ans, les officiers des Forces armées canadiennes (FAC) qui ont agi en tant qu'autorité de dernière instance dans le cadre du processus de règlement des griefs ont indiqué leur satisfaction quant à la qualité des conclusions et recommandations formulées par le Comité.

Le Comité ne contrôle pas le type ou le nombre de cas qui lui sont renvoyés à des fins d'examen et, au cours des cinq dernières années, sa charge de travail a considérablement fluctué, principalement à la hausse, en raison de l'augmentation du nombre de griefs qui lui sont renvoyés à titre discrétionnaire par l'Autorité des griefs des Forces canadiennes (AGFC). Cette augmentation de la charge de travail a été l'occasion pour le Comité de revoir l'ensemble de ces processus de manière à continuer de produire des rapports de conclusions et recommandations de qualité tout en respectant les mêmes normes de services établies. Comme le Comité est composé de membres nommés par le gouverneur en conseil, l'organisation ne joue qu'un rôle minimal dans la sélection des personnes nommées ou des dates de leur nomination. Cette situation a continué de poser certaines difficultés en ce qui a trait à la capacité du Comité de formuler des conclusions et recommandations en temps opportun, surtout que très peu de membres du Comité étaient en poste en 2016-2017.

Malgré cela, le Comité a démontré qu'il était capable de gérer sa charge de travail et d'atténuer les risques. Le Comité est une organisation résiliente et a toujours démontré sa capacité à s'adapter et à surmonter les obstacles.

## Principaux risques

### Principaux risques

Risques	Stratégie d'atténuation et efficacité	Lien aux programmes du ministère	Lien aux engagements de la lettre de mandat et aux priorités pangouvernementales et ministérielles
<b>Risque N° 1 – Crédibilité du Comité.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer la qualité du produit et le service rapide.</li> <li>• Mettre en œuvre une stratégie de communications.</li> </ul>	Examen indépendant des griefs militaires	S/O
<b>Risque N° 2 – Fluctuations importantes du volume de griefs reçus.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivre de près les prévisions en matière de charge de travail :</li> <li>• Planification intégrée des activités et des ressources humaines (PIARH).</li> <li>• Communiquer régulièrement avec les Forces armées canadiennes.</li> <li>• Mettre en place des stratégies de dotation appropriées.</li> <li>• Contrôler les finances et la charge de travail.</li> <li>• Réviser la procédure interne d'examen des griefs.</li> </ul>	Examen indépendant des griefs militaires	S/O
<b>Risque N° 3 – Capacité et compétences des ressources humaines.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un plan de relève pour les positions clés.</li> <li>• Mettre au point une variété de mécanismes de dotation et alternatives.</li> <li>• Anticiper et gérer les risques en ce qui a trait aux niveaux de dotation.</li> <li>• Fournir des opportunités de formation.</li> <li>• Mettre en place un</li> </ul>	Examen indépendant des griefs militaires	S/O

Risques	Stratégie d'atténuation et efficacité	Lien aux programmes du ministère	Lien aux engagements de la lettre de mandat et aux priorités pangouvernementales et ministérielles
	processus d'apprentissage continu. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer les compétences en leadership de la gestion.</li> <li>• Surveiller la charge de travail.</li> <li>• Établir des objectifs de travail <b>Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel</b> « SMART » et des attentes claires des employés.</li> <li>• Tenir le MDN au courant des postes de membres du Comité à pourvoir.</li> <li>• Promouvoir un milieu de travail sain.</li> </ul>		

Risque n° 1 – Au cours de l'année 2016-2017, le Comité a continué de démontrer la pertinence de son rôle dans un contexte où le volume de dossiers renvoyés par l'AGFC à des fins d'examen demeurerait important. Les résultats de l'évaluation du programme qui s'est transformée en un examen stratégique interne entrepris en 2016-2017 ont révélé que les divers intervenants perçoivent les conclusions et les recommandations du Comité comme étant de haute qualité et apprécient les conseils fournis par les membres du Comité, que l'autorité finale soit en fin de compte d'accord ou pas avec ces conclusions et recommandations. Afin de veiller à ce que les conclusions et recommandations soient rendues en temps opportun, le Comité a continué de surveiller de près sa procédure d'examen, les délais de traitement des dossiers, ainsi que sa charge de travail, et a fait les ajustements nécessaires.

Risque n° 2 – En 2016-2017, l'AGFC a continué de renvoyer un volume élevé de dossiers au Comité à des fins d'examen. Malgré le nombre record de renvois de dossiers dans les dernières années, le Comité a été en mesure de les traiter en surveillant continuellement sa charge de travail, en communiquant régulièrement avec l'AGFC, en comblant rapidement les postes vacants dans la section des opérations et en veillant à ce que la procédure d'examen soit la plus efficace possible.

Risque n° 3 – Durant l'année 2016-2017, en raison de retards dans la nomination de nouveaux membres du Comité par le gouverneur en conseil, le Comité n'avait pas le nombre de membres dont il avait besoin, ce qui a augmenté considérablement la charge de travail des membres en poste et a mis en péril la capacité de l'organisation de produire les rapports de conclusions et recommandations. Les membres du Comité restants ont cependant déployé de grands efforts – au détriment de leur équilibre travail-vie personnelle et de leur santé – pour répondre à la demande et ont été capables de produire un nombre important de rapports de conclusions et recommandations.

Durant cette même période, le Comité a pu conserver un groupe d'employés expérimentés. Pour ce faire, il a eu recours à divers mécanismes et outils de dotation, y compris la dotation anticipée, afin de créer des bassins de candidats présélectionnés pour les postes d'agent principal de grief et de faciliter la transition en cas de départ d'un employé. Le Comité a assuré la formation nécessaire aux nouveaux employés pour les familiariser rapidement avec la procédure d'examen des griefs et a tenu les employés au courant de tout changement au processus d'examen de griefs. Le Comité a également fixé des objectifs de travail « S.M.A.R.T. » et des attentes claires pour chacun de ses employés et tous les employés ont profité d'une rétroaction régulière quant à leur rendement, afin de les mettre sur une voie bien définie d'un rendement optimal.

En ce qui concerne la planification de la relève, le Comité a mis en place des mécanismes pour que chaque employé qui planifie de partir à la retraite effectue un transfert des connaissances adéquat à la personne qui le/la remplacera. Malgré des possibilités d'avancement limitées au Comité, son effectif est demeuré relativement stable au cours de l'année. Le Comité encourage grandement ses employés à se perfectionner sur le plan professionnel en profitant au maximum de leur plan d'apprentissage. La formation n'a donc pas été limitée à des cours liés à l'avancement professionnel au sein de l'organisation, mais a plutôt visé à encourager l'avancement professionnel au sein de la fonction publique en général.

En 2016-2017, le Comité a établi ou maintenu un certain nombre d'ententes avec d'autres organisations gouvernementales afin d'assurer une continuité des services. Par exemple, le Comité s'est porté volontaire pour une entente pilote avec Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) visant à offrir un mécanisme de sauvegarde pour les systèmes de ressources humaines. Le Secrétariat du Conseil du Trésor montre un vif intérêt aux résultats de cette entente afin de déterminer si de telles ententes pourraient être aussi utiles pour d'autres organisations. De plus, en raison du temps et l'effort requis de la part des agents de ressources humaines et de finances pour faire face aux défis associés au système de paie Phénix, le Comité a établi une entente séparée avec SPAC pour pouvoir bénéficier régulièrement des services de conseillers de la rémunération et de s'assurer que ses employés reçoivent leur rémunération sans délai.

## Résultats : ce que nous avons accompli

### Programmes

#### **Nom du programme** – Examen indépendant des griefs militaires

##### **Description**

Le Comité externe d'examen des griefs militaires est un tribunal indépendant qui examine les griefs militaires qui lui sont renvoyés conformément à l'article 29 de la Loi sur la Défense nationale qui prévoit que tout officier ou militaire du rang qui s'estime lésé par une décision, un acte ou une omission dans les affaires des Forces armées canadiennes a le droit de déposer un grief ; il s'agit, à quelques exceptions près, de la seule procédure formelle de plainte dont disposent les membres des Forces armées canadiennes.

Le Comité remet ses conclusions et ses recommandations au chef d'état-major de la Défense et au militaire qui a soumis le grief. Les conclusions et recommandations du Comité peuvent également faire état de problèmes touchant certaines politiques et de préoccupations d'ordre général. Dans la mesure où les circonstances et les considérations d'équité le permettent, le Comité procède à l'examen des griefs militaires sans formalisme et avec célérité.

Le Comité présente les résultats de ses activités dans son rapport annuel et dans diverses publications.

##### **Résultats**

###### Résultats atteints

Au cours de l'année 2016-2017, le Comité s'est consacré à un certain nombre d'initiatives visant à améliorer la prestation de services afin de les rendre plus efficaces et plus rapides.

Le Comité a continué de recevoir un nombre élevé de dossiers de la part de l'AGFC. Cette situation, combinée au fait qu'il y avait très peu de membres du Comité pour rendre des conclusions et recommandations, a fait en sorte que l'année a été remplie de défis à relever. Ainsi, à la fin de l'année 2016-2017, le Comité avait reçu 199 dossiers de grief à examiner et produit 224 rapports de conclusions et recommandations.

Le Comité a continué à créer divers outils de communications, notamment des sommaires de cas, des recommandations d'ordre systémique, des statistiques et un bulletin en ligne afin de faire connaître les résultats de son travail, la procédure de règlement des griefs de même que la réglementation, les politiques et les lignes directrices applicables aux militaires. Des problèmes techniques apparus lors de la mise en œuvre de l'initiative du renouvellement du site Web ont cependant retardé la

publication de sommaires de cas et de recommandations d'ordre systémique sur canada.ca. Une solution a été trouvée plus tard durant l'année et le Comité sera en mesure de publier à nouveau ces divers produits de communications. En octobre 2016, le Comité a publié une nouvelle édition de son bulletin Perspectives, pour la première fois depuis octobre 2014. Cette publication vise à promouvoir une meilleure compréhension de certains sujets et à sensibiliser les décideurs à des enjeux et tendances plus vastes qui ont attiré l'attention du Comité lors de l'examen des griefs.

En 2016-2017, le Comité a préparé la mise en œuvre d'un système amélioré de gestion des dossiers. Pour ce faire, il a entrepris une analyse de rentabilisation afin de passer à une nouvelle version du système de gestion des dossiers (WebCIMS) et d'élaborer un plan de mise en œuvre complet comprenant une description des processus opérationnels, une analyse des besoins des usagers et une mise à niveau des systèmes. Cette nouvelle version du système permettra à l'équipe des opérations de continuer à utiliser WebCIMS afin de gérer efficacement l'information relative aux cas examinés. La mise en œuvre du nouveau système de gestion des dossiers devrait être terminée d'ici l'automne 2017.

Durant l'exercice 2016-2017, le Comité avait planifié d'entreprendre une évaluation sur cinq ans de son programme d'examen indépendant des griefs, qui visait à établir dans quelle mesure il était capable de remplir son mandat. Même si la portée du projet est demeurée la même, l'angle adopté a changé : au début, le Comité avait envisagé de mener une évaluation externe, mais il a plutôt choisi d'effectuer un examen stratégique interne. Après cet examen, le Comité a constaté que ses indicateurs de rendement étaient liés à l'efficacité de la procédure de règlement des griefs des FAC, ce qui était complètement en dehors de son contrôle puisque l'examen du Comité n'est qu'une étape de cette procédure. Il était donc nécessaire que les indicateurs de rendement du Comité mesurent précisément l'efficacité du programme d'examen du Comité, ainsi que la qualité de ses rapports de conclusions et recommandations. Cela a entraîné l'élaboration d'un nouveau modèle logique du programme qui assure la cohérence avec le mandat du Comité prévu dans la loi, ainsi que l'élaboration de produits reliés tels que le Cadre ministériel des résultats, le Répertoire des programmes et le Profil de l'information sur le rendement, conformément aux exigences de la nouvelle Politique sur les résultats du Secrétariat du Conseil du Trésor.



Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cible	Date d'atteinte de la cible	Résultats réels 2016-2017	Résultats réels 2015-2016	Résultats réels 2014-2015
<b>Résultat à moyen terme - Confiance accrue dans le processus de règlement des griefs et dans l'administration des affaires des Forces armées canadiennes (FAC).</b>	Pourcentage des intervenants qui sont d'accord que l'examen externe fourni par le Comité contribue à l'équité dans le processus décisionnel.	75 % des intervenants sont d'accord.	Avril 2017	(Résultats de 2013-2014)  100 % des intervenants qui ont répondu ont été soit « fortement d'accord » ou « d'accord »	(Résultats de 2013-2014)  100 % des intervenants qui ont répondu ont été soit « fortement d'accord » ou « d'accord »	(Résultats de 2013-2014) En contribuant à la justice, l'équité et la transparence du processus des griefs des FAC :  16,7 % d'accord ; et 83,3 % fortement d'accord.
<b>Résultat à court terme - Le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) est aidé dans sa prise de décisions concernant les griefs et est informé des problèmes systémiques.</b>	Pourcentage des Conclusions et Recommandations (C et R) que le CEMD n'approuve pas en raison d'erreurs de droit ou de fait.	Moins de 10 % que le CEMD n'approuve pas, ou 1 % de tous les dossiers.	Avril 2017	Le CEMD n'a pas approuvé les C et R du Comité dans 14 % des cas – 0 % en raison d'erreurs de droit ou de fait	Le CEMD n'a pas approuvé les C et R du Comité dans 17 % des cas – 0 % en raison d'erreurs de droit ou de fait	Le CEMD était en désaccord avec les C et R du Comité dans 19 % des cas – 0 % en raison d'erreurs de droit ou de fait.

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cible	Date d'atteinte de la cible	Résultats réels 2016-2017	Résultats réels 2015-2016	Résultats réels 2014-2015
<b>Résultat à court terme - Les intervenants connaissent et comprennent mieux le processus des griefs, les règlements, les politiques et les lignes directrices affectant les membres des Forces armées canadiennes (FAC).</b>	Pourcentage de rétroactions positives des intervenants externes concernant l'utilité des publications des sommaires de cas, recommandations systémiques et leçons apprises.	75 % des intervenants sont satisfaits de l'utilité.	Avril 2017	71 % des sondés s'intéressent aux sommaires de cas  72 % s'intéressent aux recommandations systémiques	74 % des sondés s'intéressent aux sommaires de cas  67 % s'intéressent aux recommandations systémiques	Sensibilisation accrue au processus des griefs des FAC, aux règlements, politiques et lignes directrices touchant les membres des FAC : 57,1% d'accord ; et 39,3 % fortement d'accord

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2016-2017	Dépenses prévues 2016-2017	Autorisations totales pouvant être utilisées 2016-2017	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2016-2017	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2016-2017
4 727 762	4 695 000	4 430 354	4 038 820	(656 180)

Ressources humaines (équivalents temps plein ou ETP)

Nombre d'ETP prévus 2016-2017	Nombre d'ETP réels 2016-2017	Écart (nombre d'ETP réels moins nombre d'ETP prévus) 2016-2017
32	29	(3)

## Services internes

### **Description**

On entend par Services internes les groupes d'activités et de ressources connexes que le gouvernement fédéral considère comme des services de soutien aux programmes ou qui sont requis pour respecter les obligations d'une organisation. Les Services internes renvoient aux activités et aux ressources de 10 catégories de services distinctes qui soutiennent l'exécution de programmes dans l'organisation, sans égard au modèle de prestation des Services internes du ministère. Les 10 catégories de services sont : services de gestion et de surveillance, services des communications, services juridiques, services de gestion des ressources humaines, services de gestion des finances, services de gestion de l'information, services des technologies de l'information, services de gestion des biens immobiliers, services de gestion du matériel et services de gestion des acquisitions.

### **Résultats**

Durant l'année 2016-2017, le Comité a travaillé fort pour atteindre son objectif visant à être une organisation à haut rendement. Les initiatives entreprises au cours de cette période témoignent des efforts déployés par le Comité pour contribuer à l'Objectif 2020 de manière à être un employeur de choix favorisant « une approche pangouvernementale qui améliore la prestation de services et permet d'optimiser les ressources ».

Cette année, le Comité a entrepris diverses initiatives pour mettre en place des solutions efficaces en matière de prestation de services internes qui cadrent avec les orientations générales du gouvernement.

En lien avec l'énoncé du greffier du Conseil Privé visant à faire de la santé mentale une priorité, le Comité a élaboré et mis en place une stratégie en matière de santé mentale afin de favoriser un dialogue ouvert et respectueux sur le sujet, écarter les obstacles et faire une place aux employés souffrant de problèmes de santé mentale. En novembre 2016, le Comité a consulté ses employés au moyen d'un sondage concernant la question de la santé mentale dans leur milieu de travail ce qui a permis de prendre des mesures pour répondre à certaines préoccupations. En décembre 2016, les employés ont participé à une séance de renforcement d'équipe qui abordait certains aspects de la santé mentale en milieu de travail et étaient invités à échanger à propos de leurs expériences.

La planification de l'initiative du renouvellement du milieu de travail a débuté en 2016-2017 par la mise au point d'une vision générale du projet et le lancement de consultations avec SPAC et le Secrétariat du Conseil du Trésor afin d'en fixer les paramètres. À la fin de 2017-2018, le Comité aura réduit son emplacement d'environ

un quart et organisé ses espaces de travail plus efficacement. Afin de conserver la capacité d'organiser des audiences tout en respectant la nécessité de réduire la superficie de son emplacement, le Comité a conclu une entente avec la Commission civile d'examen et de traitement des plaintes relatives à la Gendarmerie royale du Canada (CCETP), une petite organisation située dans le même édifice, pour utiliser la salle d'audience de la CCETP lorsqu'il en aura besoin.

Le Comité a aussi incorporé des éléments d'Objectif 2020 dans son initiative de renouvellement du milieu de travail en incluant un volet destiné au renouvellement de son infrastructure de technologie de l'information. Cela représente une façon pour le Comité de s'assurer qu'il possède « un milieu de travail moderne qui utilise intelligemment les nouvelles technologies pour faciliter le réseautage, l'accès aux données et le service à la clientèle ». Le système de « bureau virtuel » et d'accès à distance sûr, déjà mis en place par le Comité, a également favorisé la collaboration et le télétravail. De plus, le projet pilote de tablettes électroniques réalisé auprès des gestionnaires de l'équipe des services internes a été une réussite : les usagers peuvent maintenant travailler et organiser des rencontres dans un environnement sans papier. D'ailleurs, le Comité continue de déployer des efforts afin de trouver le meilleur moyen pour faire évoluer l'équipe des opérations vers un mode de fonctionnement sans papier.

En 2016-2017, le Comité a lancé une initiative de simplification des processus qui cadrerait avec l'Objectif 2020 en visant à maintenir « un effectif compétent, confiant et très performant qui adopte de nouvelles méthodes de travail et qui met à contribution la diversité des talents pour répondre aux besoins en évolution du pays ». Cette initiative a inclus la description des processus opérationnels et l'évaluation de l'utilité ou de la valeur ajoutée de chaque étape des processus. Des travaux exploratoires ont débuté au cours de cette période pour déterminer comment le système de gestion de l'information du Comité (GCDocs) pourrait être exploité pour automatiser les processus, intégrer les signatures électroniques et réduire l'utilisation du papier et les étapes administratives afin d'accroître l'efficacité et la productivité.

Ce travail a également inclus l'évaluation de la manière dont le Comité gère et assure la sécurité de ses informations.

Dans le cadre de l'Initiative de renouvellement du site Web entreprise par le Secrétariat du Conseil du Trésor, le contenu du site Web du Comité a été transféré au site Web centralisé canada.ca en novembre 2016. Ce fut la conclusion d'un projet de trois ans au cours duquel le Comité a été choisi pour participer à un projet pilote (Pathfinder). Comme il a été expliqué précédemment, des difficultés techniques ont empêché le Comité de publier l'ensemble de ses documents sur le site canada.ca.

À la suite d'une vérification des contrôles de base par le Bureau du contrôleur général au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor, le Comité a pris des mesures pour répondre aux recommandations formulées. Ces recommandations touchaient, entre autres, les questions d'approvisionnement, de gestion financière et de gestion des ressources humaines. Au 31 mars 2017, le Comité avait mis en place des solutions pour répondre aux six recommandations et pour veiller à une saine gestion des ressources du Comité.

De plus, le Comité a mis en œuvre le programme de classement de base commune et de gestion de l'information du gouvernement du Canada dans le cadre du système de gestion de documents (GCDOcs). Cela a permis au Comité de respecter les pratiques du gouvernement en matière de gestion de l'information et a entraîné un grand nettoyage des documents et courriels sauvegardés. Finalement, le Comité a cherché à accroître son efficacité en révisant sa structure organisationnelle en vue de simplifier son fonctionnement et d'atteindre de meilleurs résultats. Cela s'est traduit par une révision en profondeur des fonctions clés et des façons de rendre les mêmes services en utilisant moins de ressources, sans toutefois nuire à l'efficacité et à la qualité de ces services.

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2016-2017	Dépenses prévues 2016-2017	Autorisations totales pouvant être utilisées 2016-2017	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2016-2017	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2016-2017
2 026 183	2 011 000	2 639 457	1 946 982	(64 018)

Ressources humaines (équivalents temps plein ou ETP)

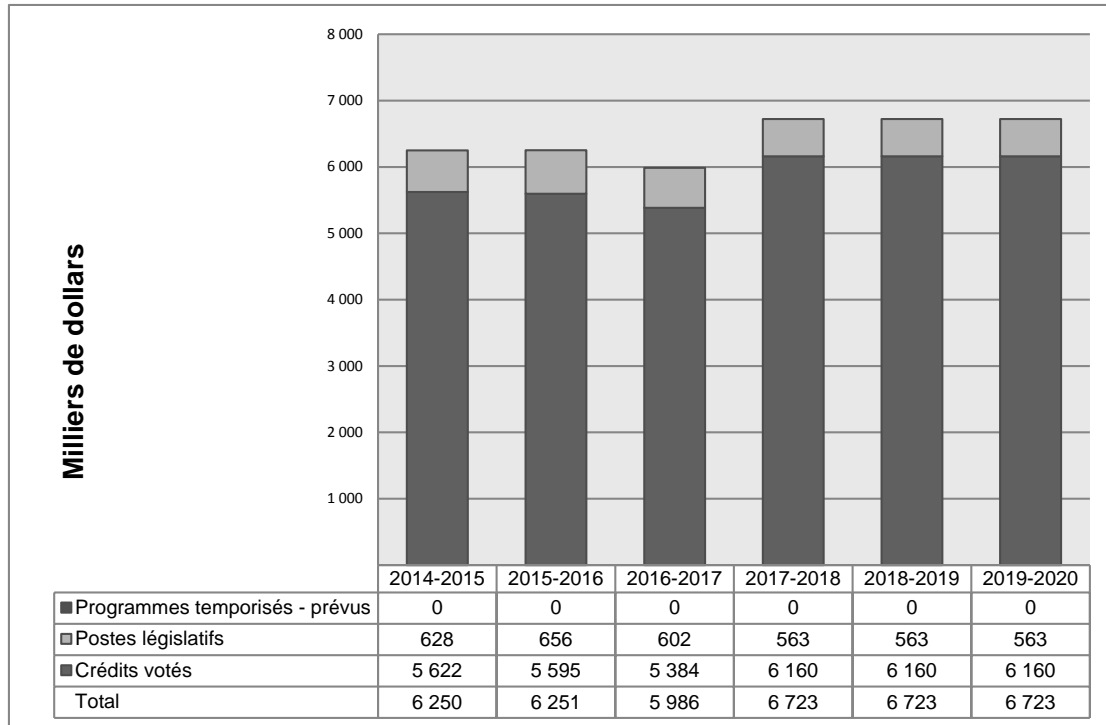
Nombre d'ETP prévus 2016-2017	Nombre d'ETP réels 2016-2017	Écart (nombre d'ETP réels moins nombre d'ETP prévus) 2016-2017
14	12	(2)



## Analyse des tendances en matière de dépenses et de ressources humaines

### Dépenses réelles

Graphique des tendances relatives aux dépenses du ministère



Sommaire du rendement budgétaire pour les programmes et les Services internes (en dollars)

Programmes et Services internes	Budget principal des dépenses 2016-2017	Dépenses prévues 2016-2017	Dépenses prévues 2017-2018	Dépenses prévues 2018-2019	Autorisations totales pouvant être utilisées 2016-2017	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2016-2017	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2015-2016	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2014-2015
Examen indépendant des griefs militaires	4 727 762	4 695 000	4 907 663	4 907 663	4 430 354	4 038 820	4 367 142	4 255 974
Services internes	2 026 183	2 011 000	1 815 163	1 815 163	2 639 457	1 946 982	1 884 456	1 993 931
<b>Total</b>	<b>6 753 945</b>	<b>6 706 000</b>	<b>6 722 826</b>	<b>6 722 826</b>	<b>7 069 811</b>	<b>5 985 802</b>	<b>6 251 598</b>	<b>6 249 905</b>

Le montant des dépenses totales en 2016-2017 a légèrement baissé en comparaison avec les années antérieures. Cet écart est en grande partie lié à l'Initiative de renouvellement du milieu de travail. En 2015-2016, le Comité avait planifié d'entreprendre cette initiative et a affecté certains de ses surplus à cette fin, ce qui a augmenté les autorisations totales disponibles en 2016-2017. Cependant, l'initiative, dirigée par Services publics et Approvisionnement Canada, a été retardée ce qui a entraîné peu de dépenses cette année relativement à cette initiative. De plus, le Comité avait prévu l'intégration de nouveaux membres du Comité qui étaient censés être nommés par le gouverneur en conseil en 2016-2017. Or, ces nominations n'ont pas eu lieu ce qui a encore diminué les dépenses réelles prévues à ce chapitre.

## Ressources humaines réelles

Sommaire des ressources humaines pour les programmes et les Services internes (équivalents temps plein ou ETP)

Programmes et Services internes	Équivalents temps plein réels 2014-2015	Équivalents temps plein réels 2015-2016	Équivalents temps plein projetés 2016-2017	Équivalents temps plein réels 2016-2017	Équivalents temps plein prévus 2017-2018	Équivalents temps plein prévus 2018-2019
Examen indépendant des griefs militaires	26	29	32	29	35	35
Services internes	14	14	14	12	11	11
<b>Total</b>	40	43	46	41	46	46

À la suite d'une révision de la structure organisationnelle du Comité, certains postes sont passés des services internes au programme d'examen des griefs militaires afin d'assurer une prestation des services encore plus efficace. De plus, les nominations de membres du Comité qui devaient avoir lieu en 2016-2017 ont été retardées et remises à 2017-2018, ce qui a fait baisser le nombre d'équivalents temps plein.

## Dépenses par crédit voté

Pour obtenir de l'information sur les dépenses votées et les dépenses législatives du Comité externe d'examen des griefs militaires, consulter les [Comptes publics du Canada 2017](#)<sup>iii</sup>.



## Harmonisation des dépenses avec le cadre pangouvernemental

Harmonisation des dépenses réelles pour 2016-2017 avec le [cadre pangouvernemental](#)<sup>iv</sup> (en dollars)

Programme	Secteur de dépenses	Secteur d'activités du gouvernement du Canada	Dépenses réelles 2016-2017
Examen indépendant des griefs militaires	Affaires gouvernementales	Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces	4 038 820

Total des dépenses par secteur de dépenses (en dollars)

Secteur de dépenses	Total des dépenses prévues	Total des dépenses réelles
Affaires économiques	0	0
Affaires sociales	0	0
Affaires internationales	0	0
Affaires gouvernementales	4 695 000	4 038 820

## États financiers et faits saillants des états financiers

### États financiers

Les états financiers [non audités] du Comité externe d'examen des griefs militaires pour l'exercice se terminant le 31 mars 2017 se trouvent sur le [site Web du Comité externe d'examen des griefs militaires](#)<sup>v</sup>.

### Faits saillants des états financiers

État condensé des opérations (non audité) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2017 (en dollars)

Information financière	Résultats prévus 2016-2017	Réels 2016-2017	Réels 2015-2016	Écart (réels 2016-2017 moins prévus 2016-2017)	Écart (réels 2016-2017 moins réels 2015-2016)
Total des charges	7 094 000	6 314 831	6 604 650	(779 169)	(289 819)
Total des revenus	0	0	10	0	(10)
Coût de fonctionnement net avant le financement du gouvernement et les transferts	7 094 000	6 314 831	6 604 640	(779 169)	(289 809)

La majorité des dépenses du Comité se font en lien avec les salaires, le loyer pour l'espace de bureau, et les services professionnels et spéciaux. Le Comité n'a aucun revenu à déclarer en 2016-2017. L'écart que le Comité a connu dans ses dépenses est en grande partie lié à l'Initiative de renouvellement du milieu de travail. En 2015-2016, le Comité avait planifié d'entreprendre cette initiative et avait prévu d'obtenir certains services professionnels nécessaires à cette initiative. Celle-ci ayant été retardée, les dépenses globales réelles ont baissé.

État condensé de la situation financière (non audité) au 31 mars 2017 (en dollars)

Information financière	2016-2017	2015-2016	Écart (2016-2017 moins 2015-2016)
Total des passifs nets	925 836	1 071 018	(145 182)
Total des actifs financiers nets	559 824	668 836	(109 012)
Dette nette du ministère	366 012	402 182	(36 170)
Total des actifs non financiers	76 287	99 321	(23 034)
Situation financière nette du ministère	(289 725)	(302 861)	(13 136)

La situation financière nette du Comité en 2016-2017 n'a pas changé de façon importante depuis 2015-2016. L'écart entre le passif net en 2016-2017 et le passif net en 2015-2016, de même que l'écart entre l'actif net en 2016-2017 et l'actif net en 2015-2016, n'ont pas nui au rendement du Comité et sont principalement attribuables à un écart temporaire lors de la comptabilité en fin d'exercice.



## Renseignements supplémentaires

### Renseignements ministériels

#### Profil organisationnel

**Ministre de tutelle :** L'honorable Harjit Singh Sajjan, C.P., député

**Administrateur général :** Caroline Maynard, présidente et première dirigeante par intérim

**Portefeuille ministériel :** Défense nationale

**Instruments habilitants :** *Loi sur la défense nationale*, L.R.C., 1985, ch. N-5<sup>vi</sup>

**Année d'incorporation ou de création :** 2000

**Autres :** À propos du Comité<sup>vii</sup>

#### Cadre de présentation de rapports

Voici les résultats stratégiques et l'architecture d'alignement des programmes de référence pour 2016-2017 du Comité externe d'examen des griefs militaires :

**1. Résultat stratégique :** Le Chef d'état-major de la défense et les membres des Forces armées canadiennes bénéficient d'un examen équitable, indépendant et opportun des griefs militaires.

**1.1 Programme :** Examen indépendant des griefs militaires

**Services internes**



## Tableaux de renseignements supplémentaires

Les tableaux de renseignements supplémentaires qui suivent sont disponibles dans le [site Web du Comité externe d'examen des griefs militaires](#)<sup>viii</sup> :

- ▶ Audits et évaluations internes;
- ▶ Réponse aux comités parlementaires et aux audits externes;
- ▶ Stratégie ministérielle de développement durable.

## Dépenses fiscales fédérales

Il est possible de recourir au régime fiscal pour atteindre des objectifs de la politique publique en appliquant des mesures spéciales, comme de faibles taux d'impôt, des exemptions, des déductions, des reports et des crédits. Le ministère des Finances Canada publie chaque année des estimations et des projections du coût de ces mesures dans le [Rapport sur les dépenses fiscales fédérales](#)<sup>ix</sup>. Ce rapport donne aussi des renseignements généraux détaillés sur les dépenses fiscales, y compris les descriptions, les objectifs, les renseignements historiques et les renvois aux programmes des dépenses fédéraux connexes. Les mesures fiscales présentées dans ce rapport relèvent du ministre des Finances.

## Coordonnées de l'organisation

60, rue Queen, 10<sup>e</sup> étage

Ottawa (Ontario) K1P 5Y7

Canada

Téléphone : (613) 996-8529

Téléphone sans frais : 877-276-4193

Télécopieur : (613) 996-6491

Courriel : [ceegm-mgerc@ceegm-mgerc.gc.ca](mailto:ceegm-mgerc@ceegm-mgerc.gc.ca)

Site Web : <https://www.canada.ca/fr/externe-examen-griefs-militaires.html>

## Annexe : définitions

### **architecture d’alignement des programmes (Program Alignment Architecture)**

Répertoire structuré de tous les programmes d’un ministère ou organisme qui décrit les liens hiérarchiques entre les programmes et les liens aux résultats stratégiques auxquels ils contribuent.

### **cadre ministériel des résultats (Departmental Results Framework)**

Comprend les responsabilités essentielles, les résultats ministériels et les indicateurs de résultat ministériel.

### **cible (target)**

Niveau mesurable du rendement ou du succès qu’une organisation, un programme ou une initiative prévoit atteindre dans un délai précis. Une cible peut être quantitative ou qualitative.

### **crédit (appropriation)**

Autorisation donnée par le Parlement d’effectuer des paiements sur le Trésor.

### **dépenses budgétaires (budgetary expenditures)**

Dépenses de fonctionnement et en capital; paiements de transfert à d’autres ordres de gouvernement, à des organisations ou à des particuliers; et paiements à des sociétés d’État.

### **dépenses législatives (statutory expenditures)**

Dépenses approuvées par le Parlement à la suite de l’adoption d’une loi autre qu’une loi de crédits. La loi précise les fins auxquelles peuvent servir les dépenses et les conditions dans lesquelles elles peuvent être effectuées.

### **dépenses non budgétaires (non-budgetary expenditures)**

Recettes et décaissements nets au titre de prêts, de placements et d’avances, qui modifient la composition des actifs financiers du gouvernement du Canada.

### **dépenses prévues (planned spending)**

En ce qui a trait aux Plans ministériels et aux Rapports sur les résultats ministériels, les dépenses prévues s’entendent des montants approuvés par le Conseil du Trésor au plus tard le 1<sup>er</sup> février. Elles peuvent donc comprendre des montants qui s’ajoutent aux dépenses prévues indiquées dans le budget principal des dépenses.

Un ministère est censé être au courant des autorisations qu’il a demandées et obtenues. La détermination des dépenses prévues relève du ministère, et ce dernier doit être en mesure de justifier les dépenses et les augmentations présentées dans son Plan ministériel et son Rapport sur les résultats ministériels.

**dépenses votées (voted expenditures)**

Dépenses approuvées annuellement par le Parlement dans le cadre d'une loi de crédits. Le libellé de chaque crédit énonce les conditions selon lesquelles les dépenses peuvent être effectuées.

**équivalent temps plein (full-time equivalent)**

Mesure utilisée pour représenter une année-personne complète d'un employé dans le budget ministériel. Les équivalents temps plein sont calculés par un rapport entre les heures de travail assignées et les heures de travail prévues. Les heures normales sont établies dans les conventions collectives.

**évaluation (evaluation) :**

Au sein du gouvernement du Canada, collecte et analyse systématiques et neutres de données probantes en vue d'évaluer le bien-fondé, le mérite ou la valeur. L'évaluation guide la prise de décisions, les améliorations, l'innovation et la reddition de comptes. Elle porte habituellement sur les programmes, les politiques et les priorités et examine des questions se rapportant à la pertinence, à l'efficacité et à l'efficience. Toutefois, selon les besoins de l'utilisateur, l'évaluation peut aussi examiner d'autres unités, thèmes et enjeux, notamment des solutions de rechange aux interventions existantes. L'évaluation utilise généralement des méthodes de recherche des sciences sociales.

**indicateur de rendement (performance indicator)**

Moyen qualitatif ou quantitatif de mesurer un extrant ou un résultat en vue de déterminer le rendement d'une organisation, d'un programme, d'une politique ou d'une initiative par rapport aux résultats attendus.

**indicateur de résultat ministériel (Departmental Result Indicator)**

Facteur ou variable qui présente une façon valide et fiable de mesurer ou de décrire les progrès réalisés par rapport à un résultat ministériel.

**initiative horizontale (horizontal initiatives)**

Initiative dans le cadre de laquelle au moins deux organisations fédérales, par l'intermédiaire d'une entente de financement approuvée, s'efforcent d'atteindre des résultats communs définis, et qui a été désignée (par exemple, par le Cabinet ou par un organisme central, entre autres) comme une initiative horizontale aux fins de gestion et de présentation de rapports.

**plan (plans)**

Exposé des choix stratégiques qui montre comment une organisation entend réaliser ses priorités et obtenir les résultats connexes. De façon générale, un plan explique la logique qui sous-tend les stratégies retenues et tend à mettre l'accent sur des mesures qui se traduisent par des résultats attendus.



**Plan ministériel (Departmental Plan)**

Fournit les renseignements sur les plans et le rendement attendu des ministères appropriés au cours d'une période de trois ans. Les Plans ministériels sont présentés au Parlement au printemps.

**priorité (priorities)**

Plan ou projet qu'une organisation a choisi de cibler et dont elle rendra compte au cours de la période de planification. Il s'agit de ce qui importe le plus ou qui doit être fait en premier pour appuyer la réalisation du ou des résultats stratégiques souhaités.

**priorités pangouvernementales (government-wide priorities)**

Aux fins du Plan ministériel 2017-2018, les priorités pangouvernementales sont des thèmes de haut niveau qui présentent le programme du gouvernement issu du discours du Trône de 2015, notamment : la croissance de la classe moyenne, un gouvernement ouvert et transparent, un environnement sain et une économie forte, la diversité en tant que force du Canada, ainsi que la sécurité et les possibilités).

**production de rapports sur le rendement (performance reporting)**

Processus de communication d'information sur le rendement fondée sur des éléments probants. La production de rapports sur le rendement appuie la prise de décisions, la responsabilisation et la transparence.

**programme (program)**

Groupe d'intrants constitué de ressources et d'activités connexes qui est géré pour répondre à des besoins précis et pour obtenir les résultats visés, et qui est traité comme une unité budgétaire.

**programme temporisé (sunset program)**

Programme ayant une durée fixe et dont le financement et l'autorisation politique ne sont pas permanents. Lorsqu'un tel programme arrive à échéance, une décision doit être prise quant à son maintien. Dans le cas d'un renouvellement, la décision précise la portée, le niveau de financement et la durée.

**Rapport sur les résultats ministériels (Departmental Results Report)**

Présente de l'information sur les réalisations réelles par rapport aux plans, aux priorités et aux résultats attendus énoncés dans le Plan ministériel correspondant.

**rendement (performance)**

Utilisation qu'une organisation a faite de ses ressources en vue d'atteindre ses résultats, mesure dans laquelle ces résultats se comparent à ceux que l'organisation souhaitait atteindre, et mesure dans laquelle les leçons apprises ont été cernées.

**responsabilité essentielle (Core Responsibility)**

Fonction ou rôle permanent exercé par un ministère. Les intentions du ministère concernant une responsabilité essentielle se traduisent par un ou plusieurs résultats ministériels auxquels le ministère cherche à contribuer ou sur lesquels il veut avoir une influence.

**résultat (results)**

Conséquence externe attribuable en partie aux activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Les résultats ne relèvent pas d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative unique, mais ils s'inscrivent dans la sphère d'influence de l'organisation.

**résultat ministériel (Departmental Result)**

Changements sur lesquels les ministères veulent exercer une influence. Ils devraient subir l'influence des résultats des programmes, mais ils échappent généralement au contrôle direct des ministères.

**résultat stratégique (Strategic Outcome)**

Avantage durable et à long terme pour les Canadiens qui est rattaché au mandat, à la vision et aux fonctions de base d'une organisation.

**Structure de la gestion, des ressources et des résultats (Management, Resources and Results Structure)**

Cadre exhaustif comprenant l'inventaire des programmes, des ressources, des résultats, des indicateurs de rendement et de l'information de gouvernance d'une organisation. Les programmes et les résultats sont présentés d'après le lien hiérarchique qui les unit, et les résultats stratégiques auxquels ils contribuent. La Structure de la gestion, des ressources et des résultats découle de l'architecture d'alignement des programmes.

## Notes en fin d'ouvrage

---

- i. Loi sur la défense nationale, <http://laws.justice.gc.ca/fra/lois/N-5/page-4.html#h-19>
- ii. Chef d'état-major de la défense, <http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos-structure-org/chef-etat-major-defense.page>
- iii. Comptes publics du Canada 2017, <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/cpc-pac/index-fra.html>
- iv. Cadre pangouvernemental, [https://www.tbs-sct.gc.ca/ems-sgd/edb-bdd/index-fra.html#tag-nav/~\(current\\_branch~'GOCO~sort\\_key~'name~sort\\_direction~'asc~open\\_nodes~\(~'tag\\_SA0001~'tag\\_SA9999~'tag\\_SA0002~'tag\\_SA0003~'tag\\_SA0004~'tag\\_SA0005\)\)](https://www.tbs-sct.gc.ca/ems-sgd/edb-bdd/index-fra.html#tag-nav/~(current_branch~'GOCO~sort_key~'name~sort_direction~'asc~open_nodes~(~'tag_SA0001~'tag_SA9999~'tag_SA0002~'tag_SA0003~'tag_SA0004~'tag_SA0005)))
- v. États financiers 2016-2017 du Comité externe d'examen des griefs militaires, <https://www.canada.ca/fr/externe-examen-griefs-militaires/organisation/etats-financiers/2016-2017.html>
- vi. Loi sur la défense nationale, <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/n-5/page-4.html#h-29>
- vii. À propos du Comité, <https://www.canada.ca/fr/externe-examen-griefs-militaires/organisation/a-propos.html>
- viii. Tableaux de renseignements supplémentaires du Rapport sur les résultats ministériels 2016-2017, <https://www.canada.ca/fr/externe-examen-griefs-militaires/organisation/rapports-resultats-ministeriels/2016-2017/tab-fra.html>
- ix. Rapport sur les dépenses fiscales fédérales, <http://www.fin.gc.ca/purl/taxexp-fra.asp>