

Rapport sur les résultats ministériels

Comité externe d'examen des griefs militaires



2017-2018

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,
2018

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.....	11
Résultats : ce que nous avons accompli	17
Programme.....	17
Examen indépendant des griefs militaires.....	17
Description.....	17
Résultats	17
Services internes.....	20
Description.....	20
Résultats	20
Analyse des tendances en matière de dépenses et de ressources humaines	23
Dépenses réelles	23
Ressources humaines réelles	24
Dépenses par crédit voté	25
Dépenses et activités du gouvernement du Canada	25
États financiers et faits saillants des états financiers	25
États financiers	25
Faits saillants des états financiers	25
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

J'ai le plaisir de présenter le Rapport sur les résultats ministériels de 2017-2018 du Comité externe d'examen des griefs militaires. Ceci est mon premier rapport en tant que présidente et première dirigeante et je suis ravie de diriger l'organisation alors qu'elle traverse une période de transformation et d'innovation.

L'année dernière a été parsemée d'embûches pour le Comité. En juin 2017, il ne restait que la présidente et première dirigeante par intérim pour publier des conclusions et des recommandations (C et R). Parallèlement, nous nous préparions à l'arrivée de nouveaux membres, à la rénovation de nos bureaux et à la mise en œuvre d'initiatives gouvernementales et internes. La direction et les employés du Comité ont combiné leurs forces et ont réussi à effectuer cette transition délicate. Cela étant dit, l'exécution du programme s'est poursuivie sans interruption dans le respect de nos normes de qualité et d'efficacité. De nouveaux membres ont commencé à se joindre au Comité en février 2018 et divers projets se sont achevés ; l'année s'est transformée en une année d'opportunités.



Les efforts importants du Comité pour aider les nouveaux membres à se mettre au diapason dès leur arrivée ont rapidement porté des fruits. Leur intégration en temps opportun a permis à nos équipes de traiter un nombre constant de griefs qui nous avaient été renvoyés et de publier 149 rapports de C et R. Du côté des services internes, le Comité a travaillé fort pour accroître son efficacité. De nombreux processus qui fonctionnaient en vase clos ont été remplacés par des processus souples. Conformément à l'Initiative de renouvellement du milieu de travail du gouvernement, des rénovations ont permis de réduire nos locaux et ont été l'occasion d'acquérir une infrastructure de technologie de l'information novatrice. L'initiative visant à rendre notre fonctionnement plus écologique a également progressé grâce, notamment, à la mise en œuvre de signatures électroniques.

Le soutien à la santé mentale et au bien-être en milieu de travail était aussi une autre priorité en 2017-2018. D'ailleurs, les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2017 indiquaient que le Comité était sur la bonne voie dans ce domaine puisqu'il s'est classé deuxième, en raison de ses excellents résultats, parmi les micro-organisations et la fonction publique.

Je me suis jointe au Comité en 2015 en tant que directrice générale des services internes. Aussi bien dans ce rôle que dans mes fonctions actuelles, j'ai eu l'occasion d'apprécier la valeur et le dévouement de nos employés. Je continuerai à tirer parti de leurs connaissances, ainsi que du point de vue des nouveaux membres, pour que le Comité puisse poursuivre son excellent travail.

Christine Guérette
Présidente et première dirigeante

Aperçu de nos résultats

Dépenses réelles		Ressources humaines réelles	
Dépenses réelles 2017-2018	6 726 457 \$	Nombre d'équivalents temps plein réels (ETP) 2017-2018	36 ETP

Le Comité a :

- Mis en œuvre des solutions temporaires efficaces et a continué de fonctionner malgré des circonstances exceptionnelles (postes de membres du Comité restés vacants) tout en réussissant à limiter au minimum les répercussions sur la qualité de son travail et sur sa crédibilité
- Intégré rapidement les nouveaux membres du Comité en élaborant du matériel de formation et un guide des pratiques exemplaires ainsi qu'en assurant un bon transfert des connaissances
- Jeté les bases de la mise en œuvre d'un nouveau système de gestion des cas
- Achevé la rénovation de son espace de bureaux conformément à l'Initiative de renouvellement du milieu de travail du gouvernement
- Investi dans une infrastructure de technologie de l'information novatrice
- Mis en place une approche de simplification des processus, notamment, les signatures électroniques et les processus administratifs simplifiés
- Promu la santé mentale et le bien-être au travail ; le Comité s'est classé deuxième, en raison de ses excellents résultats, selon le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2017

Pour en savoir plus sur les plans, les priorités et les résultats atteints du Comité externe d'examen des griefs militaires, 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](#)ⁱ (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](#)ⁱⁱ (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.

Pour de plus amples renseignements généraux au sujet du Ministère, consulter la section « Renseignements supplémentaires » du présent rapport.

Contexte opérationnel et principaux risques

Contexte opérationnel

Le Comité est une micro-organisation de moins de 50 employés dont le mandat est très spécifique : l'examen de griefs militaires qui lui sont renvoyés par le chef d'état-major de la Défense (CEMD). Le Comité est la composante externe et indépendante du processus de règlement des griefs des Forces armées canadiennes (FAC) et intervient (à la demande du CEMD) au niveau de l'autorité de dernière instance de ce processus. Le Comité offre une analyse impartiale de chaque grief, détermine les questions soulevées et recommande un règlement. Le Comité soumet ensuite un rapport intitulé « conclusions et recommandations » (C et R) au CEMD qui prendra la décision finale à propos du cas.

Contexte opérationnel interne

Le contexte opérationnel interne du Comité illustre l'efficacité de ses processus et les connaissances solides des personnes qui y travaillent. Au niveau du programme d'examen des griefs, l'organisation a réussi à mettre en place des processus fiables suffisamment souples pour résister aux fluctuations du nombre de griefs renvoyés. Un taux de roulement relativement faible des employés au sein des équipes d'examen des griefs a contribué à bâtir un fondement solide de connaissances et de compétences en matière de culture et d'affaires militaires. Malgré des départs à la retraite qui pourraient être imminents, cette base de connaissances devrait rester au sein du Comité grâce aux efforts de collaboration des équipes d'examen des griefs, à une importante base de données contenant des précédents et à un système avancé de gestion des cas. À cela, s'ajoute une bonne planification de la relève dans l'ensemble de l'organisation.

Le Comité bénéficie également d'un environnement de travail positif. Les employés ont exprimé leur satisfaction à l'égard de l'excellent équilibre qui existe entre leur travail et leur vie personnelle qui ne cesse de s'améliorer grâce à la technologie (accès à distance, télétravail, etc.).

Contexte opérationnel externe

Le contexte opérationnel externe présente des difficultés. Le Comité ne peut rien faire quant au volume de griefs qui lui sont renvoyés afin qu'il en fasse l'examen. De plus, comme ses membres sont nommés par le gouverneur en conseil, le Comité participe très peu aux processus de sélection lesquels ne sont pas toujours synchronisés avec les besoins et les échéanciers de l'organisation. Tel que nous l'avons mentionné précédemment, le Comité a fonctionné durant presque toute l'année avec seulement une personne, soit la présidente et première dirigeante par intérim, qui pouvait formuler des C et R. Cette situation sans précédent a toutefois été l'occasion de tester les stratégies d'adaptation de l'organisation. Le Comité a démontré qu'il avait une bonne capacité d'adaptation, non seulement parce qu'il a appris à bien fonctionner malgré l'incertitude liée à la charge de travail et à aux ressources disponibles, mais aussi en raison de la souplesse dont il a fait preuve en mettant en œuvre des solutions temporaires. Le Comité a donc

poursuivi ses activités tout au long de l'année dans des circonstances exceptionnelles et il a réussi à limiter au minimum l'effet d'une telle situation sur la qualité de son travail et sur sa crédibilité.

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
<p>Il y a un risque que le Comité n'ait pas le nombre adéquat de membres possédant les compétences requises pour lui permettre de remplir son mandat (Nouveau) (Risque moyen)</p>	<p>Ce risque était présent pendant la majeure partie de l'année, car les nominations des membres du Comité ont eu lieu plus tard que prévu. Les stratégies ci-dessous, élaborées pour en atténuer les effets, ne pouvaient donc pas être utilisées à leur plein potentiel pendant l'année, mais elles ont été mises en œuvre avec succès lorsque les membres sont arrivés.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Préparer des documents d'information pour les nouveaux membres du Comité ; ▪ Offrir une formation aux nouveaux membres du Comité ; ▪ Se tenir prêt à adapter le processus d'examen des griefs. 	<p>Examen indépendant des griefs militaires</p>	<p>Affaires gouvernementales – des activités gouvernementales bien gérées et efficaces</p>

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
<p>Il y a un risque que la transformation des services internes, y compris la réduction des coûts, ait des répercussions sur la prestation des services (Nouveau) (Risque moyen)</p>	<p>Le Comité a réussi à atténuer ce risque en faisant ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Communiquer en permanence avec les employés; ▪ Gérer les priorités; ▪ Participer à des initiatives horizontales de services internes : <ul style="list-style-type: none"> ○ Explorer les possibilités de partenariat avec d'autres petits organismes afin de recevoir des services d'autres organisations ou de leur en offrir ; ▪ Réduire les coûts ; ▪ Rechercher de nouvelles options de prestation des services internes. 	<p>Examen indépendant des griefs militaires</p>	<p>Affaires gouvernementales – des activités gouvernementales bien gérées et efficaces</p>

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
<p>Il y a un risque que le Comité reçoive beaucoup moins de renvois (Nouveau) (Risque faible)</p>	<p>Le Comité a réussi à atténuer le risque en faisant ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vérifier auprès des FAC que le modèle de renvoi appelé « approche de principe »¹ continuera à être appliqué ; ▪ Maintenir la qualité des C et R : <ul style="list-style-type: none"> ○ Mettre au point un programme de formation complet pour les nouveaux membres ▪ Communiquer régulièrement avec les FAC ; ▪ Veiller à ce que des stratégies de dotation appropriées soient en place. 	<p>Examen indépendant des griefs militaires</p>	<p>Affaires gouvernementales – des activités gouvernementales bien gérées et efficaces</p>

¹ Selon le modèle de « l'approche de principe », le Comité examine tous les griefs qui sont envoyés à l'autorité de dernière instance lorsque les FAC ne sont pas en mesure de régler le grief de manière satisfaisante pour le plaignant ou la plaignante. En ce moment, seulement quatre types de griefs doivent être obligatoirement renvoyés au Comité pour examen.

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
<p>Il y a un risque que le Comité n'ait pas suffisamment d'employés qui possèdent l'ensemble des compétences requises pour lui permettre de remplir son mandat (Existant) (Risque faible)</p>	<p>Le Comité a réussi à atténuer le risque en faisant ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avoir en place un plan de relève à l'égard des postes clés ; ▪ Utiliser des mécanismes de dotation souples : <ul style="list-style-type: none"> ○ Utiliser la dotation anticipée en vue du départ à la retraite de personnes occupant des postes clés (si possible, le faire 6 mois avant la date du départ à la retraite afin de permettre un transfert des connaissances) ; ▪ Mettre en œuvre un processus d'apprentissage continu et offrir des possibilités de formation ; ▪ Se joindre à des partenariats, ou en établir de nouveaux, avec des communautés de pratique à l'échelle du gouvernement ; ▪ Améliorer les compétences en leadership des gestionnaires : <ul style="list-style-type: none"> ○ Mettre l'accent sur les compétences clés en leadership (formation et évaluation du rendement) ; ○ Offrir et favoriser un milieu de travail sain et sûr. 	<p>Examen indépendant des griefs militaires</p>	<p>Affaires gouvernementales – des activités gouvernementales bien gérées et efficaces</p>

Il y a un risque que le Comité n'ait pas le nombre adéquat de membres possédant les compétences requises pour lui permettre de remplir son mandat

Pendant la plus grande partie de 2017-2018, le Comité n'avait pas suffisamment de membres pour émettre des C et R, fonctionnant uniquement avec la présidente et première dirigeante par intérim. Cela a mis à rude épreuve l'équipe ainsi que la présidente qui était chargée de livrer les C et R dans les délais impartis par le Comité. Tout au long de l'année, le Comité a cherché des moyens d'adapter son processus interne d'examen des griefs pour le rendre le plus efficace possible afin d'alléger la pression exercée sur la présidente et le chef de la direction par intérim.

À partir de février 2018, les nouveaux membres du Comité ont commencé à arriver. En raison de ces retards de calendrier, les stratégies d'atténuation mises au point n'ont pas pu être utilisées à leur plein potentiel. Le Comité a toutefois réussi à trouver des solutions ad hoc dans l'intervalle pour faire face au risque qui s'était manifesté. Une fois que les membres du Comité ont commencé à assumer leurs fonctions, ils ont pu bénéficier pendant leur transition d'outils de formation et de matériel détaillés, préparés par le Comité, y compris un manuel qui leur était destiné afin de s'assurer qu'ils possèdent les connaissances nécessaires pour faire des C et R de grande qualité. Les membres se sont déclarés satisfaits de l'appui reçu et ont noté qu'ils se sentaient davantage en mesure de s'acquitter de leur mandat.

Il y a un risque que la transformation des services internes, y compris la réduction des coûts, ait des répercussions sur la prestation des services

En 2017-2018, le Comité a continué de fournir un service de grande qualité à ses clients internes, prenant en charge à la fois des projets majeurs et les tâches de routine. Cela a pu être réalisé grâce à une base solide d'effectifs et à la simplification des processus pour atteindre une plus grande efficacité.

Bien que le projet de rénovation ait occupé une place centrale, un certain nombre d'initiatives a été réalisé en parallèle, notamment le catalogage de l'inventaire des actifs du Comité et la signature électronique adoptée pour plusieurs processus liés à l'approvisionnement et aux ressources humaines.

Le projet de rénovation a été achevé dans les délais et le budget prévus. L'interruption des tâches quotidiennes a été en grande partie évitée en tenant les employés informés des progrès et des activités reliées au projet. Cela a permis aux gestionnaires et aux employés de s'adapter et de trouver des solutions de rechange pour effectuer leur travail.

En outre, le Comité a exploré les possibilités de partenariat avec d'autres micro-organismes. Un accord sur la technologie de l'information a été renouvelé, mais une collaboration dans le domaine des ressources humaines a été écartée, car jugée inadaptée.

En définitive, la transformation des services internes a eu un effet minimal sur la prestation des services.

Il y a un risque que le Comité reçoive beaucoup moins de renvois de griefs

Le Comité est une organisation axée sur la demande et n'a aucun contrôle sur le volume de dossiers qui lui sont renvoyés par les FAC. Au cours de l'année, le Comité a communiqué régulièrement avec les FAC pour s'assurer qu'il était au courant de tout développement concernant les renvois, les retards ou les arriérés. Au cours des discussions avec l'Autorité des griefs des Forces canadiennes, il a été noté que la mise en œuvre par les FAC d'un nouveau processus informel de règlement / gestion des conflits pourrait mener à une diminution du nombre de cas renvoyés aux Comité, mais que la complexité des cas renvoyés serait plus importante. Cela a permis au Comité d'explorer des options pour rationaliser son processus interne d'examen des griefs. En fin de compte, le risque ne s'est pas manifesté et le Comité n'a pas eu besoin de mettre en place des stratégies d'atténuation supplémentaires.

Il y a un risque que le Comité n'ait pas suffisamment d'employés qui possèdent l'ensemble des compétences requises pour lui permettre de remplir son mandat

Malgré la nature spécifique de son mandat et sa taille réduite, le Comité a pu maintenir un effectif stable d'employés compétents et expérimentés. Le Comité a continué à soutenir et à encourager les possibilités de formation et de perfectionnement de ses employés. Il a offert à son personnel un certain nombre d'opportunités internes et externes pour acquérir de l'expérience et de nouvelles compétences. Cela a finalement profité au Comité et continuera de le faire, car les employés en question, armés de leurs nouvelles compétences, sont restés au Comité et auront la possibilité de contribuer davantage au gouvernement. En bref, le niveau de ce risque aussi est demeuré bas et le Comité a gardé des effectifs relativement stables durant l'année.

Résultats : ce que nous avons accompli

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

En 2017-2018, le Comité avait prévu d'accueillir une équipe entière de nouveaux membres, y compris un nouveau président ou une nouvelle présidente et premier(ère) dirigeant(e). Cependant, en raison du calendrier du processus de nomination du gouverneur en conseil, les nominations d'un vice-président (à temps plein), d'un membre à temps plein et d'un membre à temps partiel n'ont été annoncées qu'en décembre 2017, avec une date d'entrée en vigueur en février 2018. La présidente par intérim qui dirigeait l'organisation depuis janvier 2017 a été nommée à un autre poste au gouvernement et la nomination d'une nouvelle présidente par intérim (qui a finalement été nommée présidente en juin 2018) a été annoncée en mars 2018.

Au cours de cette période de transition, le Comité a mis en œuvre avec succès des solutions temporaires, en explorant les moyens de rendre ses opérations plus efficaces et de réduire la pression exercée sur la présidente par intérim. Les employés ont avancé des idées pour tirer le meilleur parti de la technologie disponible. Parallèlement, le Comité a mis au point un plan de formation pour les nouveaux membres et élaboré du matériel de formation et de soutien, notamment une présentation vidéo, un manuel électronique destiné aux membres et un guide des pratiques exemplaires du Comité. Ces efforts ont contribué à l'intégration rapide des nouveaux membres du Comité, dont un à distance, et la transition a également été l'occasion d'innover

dans la manière dont le Comité mène l'examen des griefs militaires et de tirer le meilleur parti de la technologie.

En 2017-2018, le Comité a publié 149 rapports de conclusions et recommandations.

D'autre part, d'importants efforts liés à la planification, à la mise en essai et à l'assurance de la formation nécessaire pour mettre en œuvre une nouvelle version du système de gestion des cas du Comité ont été réalisés en 2017-2018 et la nouvelle version devrait être opérationnelle en septembre 2018. Tout ce qui précède, en plus des efforts visant à éliminer – dans la mesure du possible – l'utilisation du papier dans le processus d'examen des griefs soutiendra l'une des priorités organisationnelles pour 2018-2019: développer des processus d'affaires simplifiés et écologiques pour le programme d'examen indépendant de griefs militaires.

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cible	Date d'atteinte de la cible	Résultats réels 2017-2018	Résultats réels 2016-2017	Résultats réels 2015-2016
Résultat à moyen terme – Confiance accrue dans le processus de règlement des griefs et dans l'administration des affaires des Forces armées canadiennes (FAC).	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 2018	(Résultats de 2013-2014 seulement) 100 % des intervenants qui ont répondu ont été soit « fortement d'accord » ou « d'accord »	(Résultats de 2013-2014 seulement) 100 % des intervenants qui ont répondu ont été soit « fortement d'accord » ou « d'accord »	(Résultats de 2013-2014 seulement) 100 % des intervenants qui ont répondu ont été soit « fortement d'accord » ou « d'accord »
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.	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 2018	Le CEMD n'a pas approuvé les C et R du Comité dans 18.3 % 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 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
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).	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 2018	53 % des sondés s'intéressent aux sommaires de cas 61 % s'intéressent aux recommandations systémiques	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

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2017-2018	Dépenses prévues 2017-2018	Autorisations totales pouvant être utilisées 2017-2018	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2017-2018	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2017-2018
4 907 663	4 907 663	4 539 396	3 922 563	(985 100)

Ressources humaines (équivalents temps plein)

Nombre d'équivalents temps plein prévus 2017-2018	Nombre d'équivalents temps plein réels 2017-2018	Écart (nombre d'équivalents temps plein réels moins nombre d'équivalents temps plein prévus) 2017-2018
35	26	(9)

Pour plus de renseignements sur ces résultats, veuillez consulter le tableau du Sommaire du rendement budgétaire pour les programmes et les services internes ci-dessous.

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 des programmes au sein de 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, services de gestion du matériel et services de gestion des acquisitions.

Résultats

Du début de l'exercice financier jusqu'à sa fin, la rénovation des locaux du Comité, dans le cadre de l'Initiative de renouvellement du milieu de travail du gouvernement du Canada, a occupé une place centrale. Il a fallu une coopération à plusieurs niveaux et à grande échelle entre les divisions des services internes. Toutes les équipes ont travaillé sans relâche pour finir le projet sans retard et en ne causant qu'un minimum de perturbations, tout en équilibrant le budget, les délais, les exigences et l'innovation. Le nouvel espace de bureau du Comité offre désormais une plus grande flexibilité et facilite la collaboration entre collègues. Le projet de rénovation a

également été l'occasion d'investir dans des outils informatiques novatrices pour faciliter la transition du Comité vers un environnement de travail plus moderne.

Des processus administratifs simplifiés et écologiques ont été mis en place, notamment des signatures électroniques, un guichet unique pour divers services (technologies de l'information, finances et demandes relatives à la sécurité) et des pratiques simplifiées pour les contrats d'approvisionnement. Ces mesures ont permis aux spécialistes fonctionnels d'exécuter leurs tâches et de surveiller leur charge de travail afin d'optimiser leur efficacité.

En 2017-2018, le Comité a également revu les compétences et aptitudes pour les postes dans l'ensemble de l'organisation. Les employés ont été consultés au cours du processus. Le Comité dispose désormais d'un ensemble complet et à jour de documents et d'outils connexes pour ses ressources humaines.

En 2017-2018, le Comité a également maintenu son engagement à soutenir la santé mentale et un milieu de travail sain. Diverses activités et événements ont été organisés. Le soutien à la santé mentale est maintenant inclus dans l'entente de rendement de chaque employé du Comité ayant des responsabilités de supervision.

Enfin, tout au long de l'année, le Comité a cherché des moyens de partager les services internes avec d'autres petits ministères et organismes afin de réduire les coûts. Un arrangement en matière de ressources humaines avec une autre petite organisation a été envisagé mais n'a pas porté ses fruits car il n'aurait pas permis de réaliser des économies substantielles. Le Comité a toutefois renouvelé son entente de technologie de l'information avec la Commission civile d'examen et de traitement des plaintes de la Gendarmerie royale du Canada pour une autre année.

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2017-2018	Dépenses prévues 2017-2018	Autorisations totales pouvant être utilisées 2017-2018	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2017-2018	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2017-2018
1 815 163	1 815 163	3 190 700	2 803 894	988 731

Ressources humaines (équivalents temps plein)

Nombre d'équivalents temps plein prévus 2017-2018	Nombre d'équivalents temps plein réels 2017-2018	Écart (nombre d'équivalents temps plein réels moins nombre d'équivalents temps plein prévus) 2017-2018

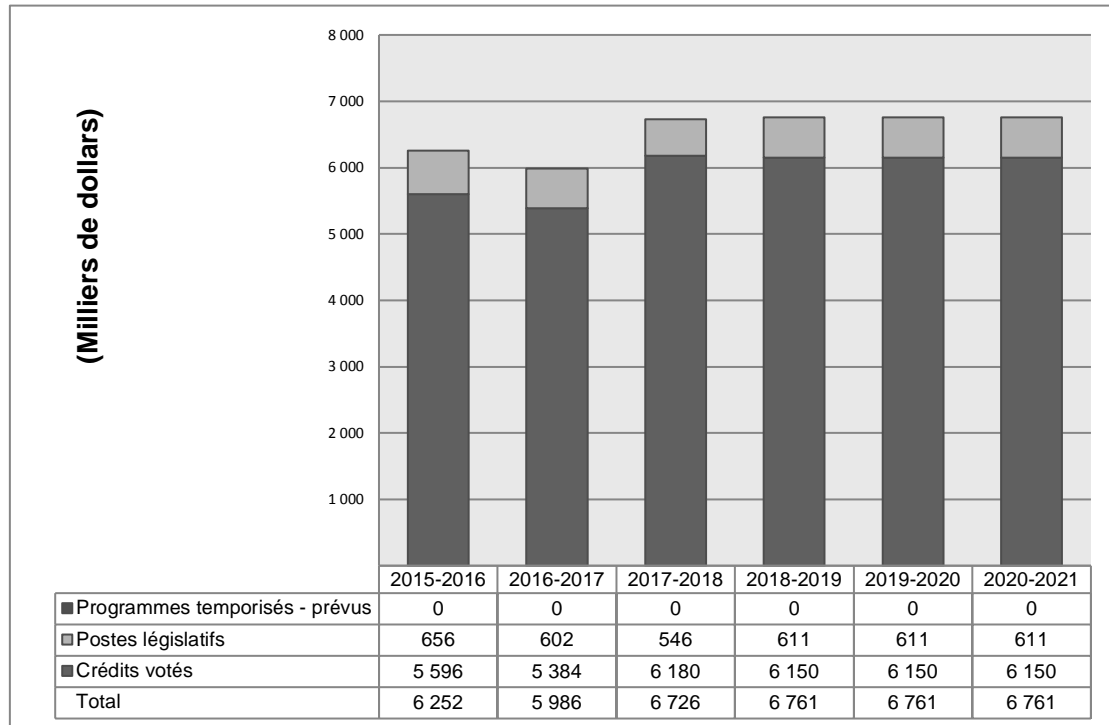
11	10	(1)
----	----	-----

Pour plus de renseignements sur ces résultats, veuillez consulter le tableau du Sommaire du rendement budgétaire pour les programmes et les services internes ci-dessous.

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 2017-2018	Dépenses prévues 2017-2018	Dépenses prévues 2018-2019	Dépenses prévues 2019-2020	Autorisations totales pouvant être utilisées 2017-2018	Dépenses réelles (autorisation s utilisées) 2017-2018	Dépenses réelles (autorisation s utilisées) 2016-2017	Dépenses réelles (autorisation s utilisées) 2015-2016
Examen indépendant des griefs militaires	4 907 663	4 907 663	4 462 539	4 462 539	4 539 396	3 922 563	4 038 820	4 367 142
Services internes	1 815 163	1 815 163	2 298 884	2 298 884	3 190 700	2 803 894	1 946 982	1 884 456
Total	6 722 826	6 722 826	6 761 423	6 761 423	7 730 096	6 726 457	5 985 802	6 251 598

En ce qui concerne l'année 2017-2018, la différence entre les autorisations totales pouvant être utilisées et les dépenses réelles découle en grande partie de l'Initiative de renouvellement du milieu de travail. Le Comité avait prévu entreprendre ce projet en 2016-2017 mais, en raison de

circonstances qui ne relèvent pas de lui, le projet n'a pas pu avoir lieu durant cet exercice. Afin de veiller à ce que les dépenses respectent les autorisations obtenues, le Comité a demandé de reporter le financement inutilisé en 2016-2017 afin de pouvoir compléter le projet en 2017-2018. En fin de compte, ce financement n'a pas été nécessaire, car le Comité a été capable de couvrir les coûts de ce projet en ayant recours à son budget existant en vue des retards du Gouverneur en conseil dans les nominations de quatre membres du Comité.

L'écart entre les dépenses actuelles et les dépenses prévues en 2017-2018 s'attribue en grande partie comme suit :

Programme d'examen indépendant des griefs militaires – diminution de dépenses en vue des retards dans la nomination de membres du Comité et, par conséquent, des retards dans la dotation d'un certain nombre de postes dans le programme

Services internes – augmentation de dépenses liée à l'Initiative de renouvellement du milieu de travail du Comité et un investissement dans l'infrastructure informatique du Comité

L'augmentation des dépenses de services internes dans les années futures s'attribue en grande partie aux améliorations et à la maintenance prévues de l'infrastructure numérique du Comité et ses efforts à faire la transition à un milieu de travail plus moderne qui utilise de façon innovatrice la technologie.

Ressources humaines réelles

Sommaire des ressources humaines pour les programmes et les services internes (équivalents temps plein)

Programmes et services internes	Équivalents temps plein réels 2015-2016	Équivalents temps plein réels 2016-2017	Équivalents temps plein prévus 2017-2018	Équivalents temps plein réels 2017-2018	Équivalents temps plein prévus 2018-2019	Équivalents temps plein prévus 2019-2020
Examen indépendant des griefs militaires	29	29	35	26	35	35
Services internes	14	12	11	10	11	11
Total	43	41	46	36	46	46

La nomination de membres du Comité prévue au début de 2017-2018 ont eu lieu vers la fin de 2017-2018, ce qui a entraîné une diminution des équivalents temps plein réels par rapport à ce qui était prévu. La constitution du Comité est maintenant complète, notamment la présidente et première dirigeante, et des processus de dotation sont en cours afin de pourvoir à certains postes dans le programme.

Dépenses par crédit voté

Pour obtenir des renseignements sur les dépenses votées et les dépenses législatives du Comité externe d'examen des griefs militaires, consulter les [Comptes publics du Canada de 2017-2018](#)ⁱⁱⁱ.

Dépenses et activités du gouvernement du Canada

Des renseignements sur l'harmonisation des dépenses du Comité externe d'examen des griefs militaires avec les activités et dépenses du gouvernement du Canada sont accessibles dans l'[InfoBase du GC](#)^{iv}.

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 2018 se trouvent sur le [site Web du Ministère](#)^v.

Faits saillants des états financiers

État condensé des opérations (non audité) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2018 (en dollars)

Renseignements financiers	Résultats prévus 2017-2018	Résultats réels 2017-2018	Résultats réels 2016-2017	Écart (résultats réels 2017-2018 moins résultats prévus 2017-2018)	Écart (résultats réels 2017-2018 moins résultats réels 2016-2017)
Total des charges	6 993 000	5 988 388	6 314 831	(1 004 612)	(326 443)
Total des revenus	0	816	0	816	816
Coût de fonctionnement net avant le financement du gouvernement et les transferts	6 993 000	5 987 572	6 314 831	(1 005 428)	(327 259)

La majorité des dépenses du Comité sont liées aux salaires, à la location de l'espace de bureaux et aux services professionnels et spéciaux. L'écart en 2017-2018 peut être largement attribué à l'Initiative de renouvellement du milieu de travail du Comité. Cette situation n'est pas précisée dans le présent état consolidé des résultats puisqu'il s'agit d'un projet d'immobilisations.

État condensé de la situation financière (non audité) au 31 mars 2018 (en dollars)

Renseignements financiers	2017-2018	2016-2017	Écart (2017-2018 moins 2016-2017)
Total des passifs nets	812 888	925 836	(112 948)
Total des actifs financiers nets	562 442	559 824	2 618
Dette nette du Ministère	250 446	366 012	(115 566)
Total des actifs non financiers	968 635	76 287	(892 348)
Situation financière nette du Ministère	718 189	(289 725)	1 007 914

En 2017-2018, il y a eu une augmentation importante du total des actifs non financiers, principalement attribuable aux dépenses liées à l'Initiative de renouvellement des lieux de travail du Comité et aux investissements dans l'équipement informatique en soutien à la stratégie de renouvellement de l'infrastructure technologique du Comité.

Renseignements supplémentaires

Renseignements ministériels

Profil organisationnel

Ministre de tutelle : L'honorable Harjit S. Sajjan, C.P, OMM, MSM, CD, député

Administrateur général : Christine Guérette, Présidente et première dirigeante

Portefeuille ministériel : Défense nationale

Instrument habilitant : *Loi sur la défense nationale, L.R.C., 1985, ch. N-5*^{vi}

Année d'incorporation ou de création : 2000

Autres : À propos du Comité^{vii}

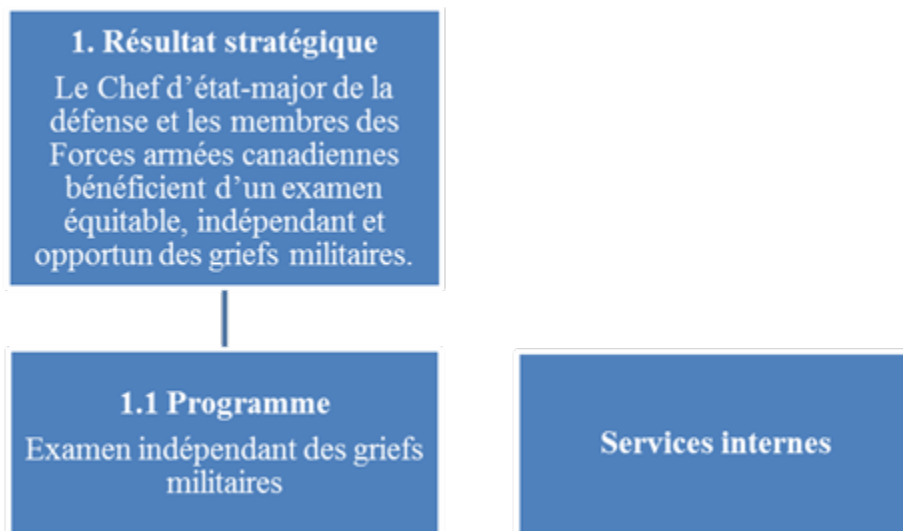
Cadre de présentation de rapports

Le résultat stratégique et l'architecture d'alignement des programmes officiels du Comité externe d'examen des griefs militaires pour 2017-2018 sont présentés ci-dessous.

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 accessibles sur le [site Web du Comité externe d'examen des griefs militaires](#)^{viii} :

- ▶ Audits internes
- ▶ Réponse aux comités parlementaires et aux audits externes

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](#)^{ix}. 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^e étage

Ottawa (Ontario) K1P 5Y7

Canada

Téléphone : (613) 996-8529

Téléphone protégé : 877-276-4193

Télécopieur : (613) 996-6491

Télécopieur protégé : (613) 995-8129

ATS : 877-986-1666

Courriel : ceegm-mgerc@ceegm-mgerc.gc.ca

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

Annexe : définitions

analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) (gender-based analysis plus [GBA+])

Approche analytique qui sert à évaluer les répercussions potentielles des politiques, des programmes ou des initiatives sur divers ensembles de personnes (femmes, hommes ou autres). L'identité individuelle est déterminée par une multitude de facteurs en plus du sexe, par exemple la race, l'origine ethnique, la religion, l'âge ou le fait de vivre avec un handicap de nature physique ou intellectuelle. D'où l'ajout du mot « plus », signifiant que l'analyse ne se limite pas au sexe (différences biologiques) ou au genre (la construction sociale du sexe), mais considère aussi les autres facteurs qui les recourent. Un processus d'ACS+ pourrait être, à titre d'exemple, le recours à des données ventilées selon le sexe, le genre et d'autres facteurs identitaires pour les analyses du rendement, et la détermination de toute répercussion du programme sur divers groupes de personnes dans l'optique de modifier les initiatives pour les rendre plus inclusives.

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.

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 1er 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 par 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.

expérimentation (experimentation)

Activités visant à étudier, mettre à l'essai et comparer les effets et les répercussions de politiques, d'interventions et d'approches pour savoir ce qui fonctionne et ne fonctionne pas, et à étayer la prise de décision sur des éléments probants.

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.

initiative horizontale (horizontal initiative)

Initiative dans le cadre de laquelle deux organisations fédérales ou plus reçoivent du financement dans le but d'atteindre un résultat commun, souvent associé à une priorité du gouvernement.

plan (plan)

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)

Exposé des plans et du rendement attendu d'un ministère qui reçoit des crédits parlementaires. Les plans ministériels couvrent une période de trois ans et sont présentés au Parlement au printemps.

priorité (priority)

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 Rapport sur les résultats ministériels 2017-2018, les thèmes de haut niveau qui présentent le programme du gouvernement issu du discours du Trône de 2015 (c'est-à-dire 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) (s'applique aux ministères dont le rapport est fondé sur l'architecture d'alignement des programmes)

Groupe de ressources et d'activités connexes géré de manière à répondre à des besoins précis et à atteindre les résultats visés; ces ressources et activités sont traitées 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)

Rapport d'un ministère recevant des crédits parlementaires qui présente 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'obtenir ses résultats, mesure dans laquelle ces résultats se comparent à ceux que l'organisation souhaitait obtenir, et mesure dans laquelle les leçons apprises ont été cernées.

résultat (result)

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

Cadre global qui consiste en un répertoire des programmes, des ressources, des résultats, des indicateurs de rendement et de l'information sur la gouvernance d'une organisation. Les programmes et les résultats sont décrits en fonction du lien hiérarchique qui les unit, ainsi que du ou des résultats stratégiques auxquels ils contribuent. La structure de gestion, des ressources et des résultats est élaborée à partir de l'architecture d'alignement des programmes.

Notes en fin d'ouvrage

- i. Loi sur la défense nationale, <http://laws.justice.gc.ca/fr/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 de 2017-2018, <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/cpc-pac/index-fra.html>
- iv. Infobase du GC, <https://www.tbs-sct.gc.ca/ems-sgd/edb-bdd/index-fra.html>
- v. États financiers du Comité externe d'examen des griefs militaires, <https://www.canada.ca/fr/externe-examen-griefs-militaires/organisation/etats-financiers/2017-2018.html>
- vi. Loi sur la défense nationale, <http://laws-lois.justice.gc.ca/fr/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 Comité externe d'examen des griefs militaires, <https://www.canada.ca/fr/externe-examen-griefs-militaires/organisation/rapports-resultats-ministeriels/2017-2018/tab-fra.html>
- ix. Rapport sur les dépenses fiscales fédérales, <https://www.fin.gc.ca/purl/taxexp-fra.asp>