

Comité externe d'examen des griefs militaires



2018–2019

Rapport sur les résultats ministériels

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	5
Aperçu de nos résultats.....	7
Résultats : ce que nous avons accompli	8
Responsabilités essentielles	8
Examen indépendant des griefs militaires.....	8
Services internes.....	12
Analyse des tendances en matière de dépenses et de ressources humaines	15
Dépenses réelles	15
Ressources humaines réelles	17
Dépenses par crédit voté	17
Dépenses et activités du gouvernement du Canada	17
États financiers et faits saillants des états financiers.....	18
États financiers	18
Faits saillants des états financiers	18
Renseignements supplémentaires	20
Renseignements ministériels.....	20
Profil organisationnel	20
Cadre de présentation de rapports	20
Raison d'être, mandat et rôle : composition et responsabilités.....	21
Raison d'être	21
Mandat et rôle	21
Contexte opérationnel et principaux risques	22
Contexte opérationnel.....	22
Principaux risques	23

Renseignements connexes sur le Répertoire des programmes	28
Tableaux de renseignements supplémentaires	28
Dépenses fiscales fédérales	28
Coordonnées de l'organisation	29
Annexe : définitions.....	31
Notes en fin d'ouvrage	35

Message de la présidente et première dirigeante

J'ai le plaisir de présenter le Rapport sur les résultats ministériels de 2018-2019 du Comité externe d'examen des griefs militaires (le Comité), en tant que présidente et première dirigeante.

L'exercice 2018-2019 a été marqué par le renouvellement et la continuité au sein du Comité.

L'année a commencé avec le départ de ma prédécesseure, Caroline Maynard, qui est devenue commissaire à l'information du Canada. Son excellent travail a laissé une marque durable sur notre organisation et je tiens à lui exprimer personnellement, et au nom du Comité, mes sincères remerciements.



Au printemps, nous avons accueilli quatre nouveaux membres nommés par le gouverneur en conseil pour superviser l'examen des griefs renvoyés au Comité. Collectivement, nos nouveaux membres apportent au Comité des décennies d'expérience en droit, en gestion et en résolution de conflits, acquise au sein des Forces armées canadiennes (FAC) et des tribunaux administratifs fédéraux. Le personnel des FAC et celui du Comité sont privilégiés d'avoir accès à leur expérience, à leurs compétences et à leurs connaissances. Par ailleurs, après avoir été directrice générale des Services corporatifs du Comité pendant trois ans, j'ai été officiellement nommée présidente en juin, ce qui a permis au Comité d'avoir un effectif entièrement renouvelé de membres.

Au cours de l'été, une nouvelle équipe de cadres supérieurs a été constituée grâce à la nomination d'un nouveau directeur général des Services corporatifs qui m'a succédé, et à celle d'un nouveau directeur général des Opérations et avocat général qui a succédé à Caroline Maynard.

À l'automne, nous avons élaboré notre Plan stratégique 2019-2022, qui décrit précisément où nous voulons mener le Comité au cours des trois prochaines années et la façon dont nous allons nous y prendre. La vision que j'espère réaliser d'ici 2022 est celle d'un tribunal administratif moderne et flexible qui offre à son personnel et aux membres les outils dont ils ont besoin pour faire leur travail de manière efficace et efficiente dans un environnement innovateur, et qui fournit aux membres des FAC et au Chef d'état-major de la Défense (CEMD) des rapports de conclusions et recommandations (C et R) utiles, clairs et complets.

En 2018, nous avons examiné moins de dossiers de griefs qu'au cours des années précédentes en raison d'éléments indépendants de la volonté du Comité, notamment le départ de plusieurs agents de griefs chevronnés de la direction des opérations, l'intervalle avant la nomination des nouveaux membres, et la période d'apprentissage de ces membres une fois qu'ils ont été nommés. Il s'agit d'une situation temporaire qui devrait se corriger d'elle-même en 2019.

Je suis également heureuse d'annoncer que malgré ces pressions et ces défis, la qualité des rapports de C et R est demeurée exceptionnellement élevée grâce au dévouement et au professionnalisme de nos membres et nos employés. Cela a d'ailleurs été démontré par les résultats obtenus au sondage envoyé au CEMD : le Comité a reçu une note de 5 sur 5 pour les trois qualités évaluées (l'utilité, la clarté et l'exhaustivité de nos rapports de C et R).

Au niveau organisationnel, nous avons poursuivi l'élaboration de processus améliorés pour faire place à de nouveaux processus simplifiés et écologiques. Ces améliorations nous permettront de continuer à fournir des services à valeur ajoutée tant à l'interne qu'à nos partenaires externes. En plus des gains d'efficacité découlant de ces améliorations, nous avons également commencé à analyser la façon de maximiser l'efficacité des Services corporatifs. Ceci a donné lieu à la création d'une nouvelle structure organisationnelle plus efficace qui sera mise en place au cours du prochain exercice.

Après analyse des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) de 2018, j'ai fait en sorte que les activités liées à notre plan d'action sur le SAFF, et plus précisément les activités liées à la santé mentale, obtiennent les ressources, le soutien et l'attention nécessaires de la haute direction. Par exemple, une conférencière est venue nous faire part de son expérience en matière de santé mentale. De plus, au cours de l'année, les employés ont reçu de l'information à ce sujet et lors de nos réunions mensuelles de l'ensemble du personnel, une activité physique est maintenant incluse à l'ordre du jour.

En terminant, j'aimerais féliciter tous les membres et les employés du Comité pour leur dévouement et leur résilience. Nous avons traversé et bien géré une année de transition. Nos employés ont effectué leur travail avec enthousiasme et confiance. La qualité de leur travail témoigne de leur attitude positive et de leur détermination. Je suis enthousiaste à l'idée des grandes réalisations que les années à venir nous apporteront.

Christine Guérette, CPA, CGA
Présidente et première dirigeante

Aperçu de nos résultats

Dépenses réelles	
Dépense réelles 2018-2019	6 309 889 \$

Ressources humaines réelles	
Nombre d'équivalents temps plein réels (ETP) 2018-2019	39 ETP

- Intégration de cinq nouveaux membres du Comité nommés par le gouverneur en conseil (GC), dont la Présidente, au moyen d'une formation approfondie et d'un processus d'accueil.
- Mise en œuvre d'un nouveau cadre de mesure du rendement.
- Mise en place d'un sondage envoyé au CEMD et à ses délégués pour informer le Comité sur l'utilité, la clarté et l'exhaustivité de ses C et R.
- Élaboration de processus opérationnels simplifiés et écologiques afin notamment d'offrir des services électroniques et de réduire la consommation de papier.
- Acquisition et mise en place de téléphones sans fil pour tous les employés des Services corporatifs.
- Mise à jour d'un cadre de gestion de l'information et efforts pour harmoniser le système de gestion de l'information du Comité avec la nouvelle politique numérique du gouvernement du Canada.
- Organisation d'activités liées à la santé mentale tel qu'une conférence, la distribution d'information sur le sujet ainsi que la promotion d'activités physiques lors des réunions de tout le personnel.

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.

Résultats : ce que nous avons accompli

Responsabilités essentielles

Examen indépendant des griefs militaires

Description

Les paragraphes 29.28 (1) et (2) de la *Loi sur la Défense nationale* prévoient que le Comité externe d'examen des griefs militaires examine tous les griefs qui lui sont renvoyés par le chef d'état-major de la Défense (CEMD) et rend des conclusions et recommandations par écrit au CEMD et à l'officier ou au militaire du rang qui a soumis le grief.

Résultats

Résultats obtenus

Au cours de l'exercice 2018-2019, le Comité a accueilli quatre nouveaux membres. Le Comité les a soutenus en leur fournissant la formation et le contexte nécessaires afin d'assurer une transition et une intégration harmonieuses dans leur nouveau rôle. Durant l'été et l'automne 2018, le Comité a accueilli une nouvelle équipe de haute direction. Simultanément, le Comité a connu des défis de dotation en personnel dans des secteurs opérationnels importants. De plus, à l'automne 2018, les FAC ont apporté des changements à leur système de gestion des griefs ce qui a retardé le renvoi de dossiers au Comité. Ainsi, au cours du dernier trimestre de l'exercice, le Comité a reçu un nombre anormalement élevé de renvois de griefs. La combinaison de ces facteurs a eu une incidence négative sur le rythme opérationnel du Comité au cours de l'année 2018-2019 et cela se poursuivra en 2019-2020. Malgré ces revers, le Comité a réussi à rendre 82 rapports de C et R.

Dans un souci de continuer les efforts de l'année précédente, le Comité a mis en place un système amélioré de gestion des cas en janvier 2019. Ce nouveau système, ainsi qu'une diminution de la consommation de papier, a permis au Comité de répondre à sa priorité organisationnelle d'élaborer des processus opérationnels simplifiés et écologiques.

De plus, le Comité a rationalisé son processus d'approbation des C et R. Il a notamment instauré un processus d'approbation électronique des C et R qui s'harmonise avec l'orientation numérique et moderne adoptée par le Comité et avec l'objectif d'avoir une main-d'œuvre mobile.

Au cours de l'exercice, le Comité a mis sur pied un nouveau sondage afin d'obtenir les observations de l'autorité de dernière instance (ADI) dans le cadre du système de règlement des griefs. La rétroaction permettra au Comité d'évaluer si les rapports de C et R fournis à l'ADI sont à la fois utiles, clairs et complets. Un sondage semblable est également envoyé à chaque plaignant.

Le Comité a mis en place un cadre stratégique sur trois ans et un ambitieux plan des projets livrables en 2018-2019 axé sur l'excellence opérationnelle. En ce qui concerne ses opérations, le Comité a commencé à revoir son processus d'examen des griefs et l'examen de sa structure organisationnelle. La combinaison de ces initiatives permettra au Comité d'utiliser son effectif à son plein potentiel et de renforcer ses pratiques opérationnelles afin de présenter, conformément à son mandat prévu par la loi, ses conclusions et recommandations au chef d'état-major de la Défense et au plaignant.

Résultats obtenus

Résultats ministériels	Indicateurs de rendement	Cible	Date d'atteinte de la cible	Résultats réels 2018-2019	Résultats réels 2017-2018	Résultats réels 2016-2017
RM1 - Des conclusions et recommandations sont rendues en temps opportun pour chaque grief renvoyé au Comité	RMI1 - Pourcentage des conclusions et recommandations qui sont rendues dans les quatre mois suivant la réception du grief (norme de service)	75 % des conclusions et recommandations sont rendues dans les 4 mois suivant la réception du grief	31 mars 2019	0 %	Non disponible	Non disponible
	RMI2 - Délai écoulé depuis la date de réception (lors de griefs pour lesquels aucun rapport de conclusions et recommandations n'a été rendu dans les quatre mois suivant leur réception)	75 % des dossiers de grief ont été reçus depuis moins de 4 mois	31 mars 2019	59.2 % des griefs actifs ont été reçus depuis 4 mois ou moins	Non disponible	Non disponible
RM2 - Le chef d'état-major de la Défense peut se fier sur les conclusions et recommandations du Comité dans le contexte du processus de prise de décision en matière de griefs militaires	RMI3 - Obtention d'une note de la part du Chef d'état-major de la Défense d'au moins 4 points sur 5 pour chacun des éléments suivants liés aux conclusions et recommandations du Comité : l'utilité, la clarté et l'exhaustivité	Une note moyenne minimale cumulative de 4 points sur 5 pour chaque élément	31 mars 2019	5 points sur 5 pour chaque élément	Non disponible	Non disponible

Note : Les résultats pour 2016-2017 et 2017-2018 ne sont pas disponibles, car ces indicateurs ont été élaborés en lien avec la nouvelle Politiques sur les résultats.

À la fin de 2017-2018, tous les dossiers de griefs à l'étude ont été mis en attente jusqu'à ce qu'un nouvel effectif de membres du Comité soit nommé. Cela a entraîné un retard d'environ quatre mois dans l'examen des dossiers. Par ailleurs, en 2018-2019, en raison de la période d'apprentissage des nouveaux membres du Comité et du taux de roulement élevé des agents des griefs, aucun rapport de C et R n'a été rendu dans les quatre mois suivant la réception du grief.

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2018-2019	Dépenses prévues 2018-2019	Autorisations totales pouvant être utilisées 2018-2019	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2018-2019	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2018-2019
4 462 539 \$	4 462 539 \$	4 260 437 \$	4 053 377 \$	-409 162 \$

Ressources humaines (équivalents temps plein)

Nombre d'équivalents temps plein prévus 2018-2019	Nombre d'équivalents temps plein réels 2018-2019	Écart (nombre d'équivalents temps plein réels moins nombre d'équivalents temps plein prévus) 2018-2019
35	27	-8

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

Des informations supplémentaires sur les finances, les ressources humaines et le rendement relativement au répertoire des programmes du Comité externe d'examen des griefs militaires sont également disponibles dans l'[InfoBase du GC](#).ⁱ

Services internes

Description

On entend par services internes les groupes d'activités et de ressources connexes que l'administration fédérale 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 des acquisitions;
- ▶ services des communications;
- ▶ services de gestion des finances;
- ▶ services de gestion des ressources humaines;
- ▶ services de gestion de l'information;
- ▶ services des technologies de l'information;
- ▶ services juridiques;
- ▶ services de gestion du matériel;
- ▶ services de gestion et de surveillance;
- ▶ services de gestion des biens.

Résultats

Au cours de l'exercice, le Comité a accordé la priorité à la modernisation de ses processus opérationnels.

Dans le cadre de l'engagement du Comité de créer un milieu de travail simplifié et écologique, certains processus opérationnels clés ont été remaniés et offerts par voie électronique. Les Services corporatifs ont documenté les méthodes actuelles et optimiser certaines activités clés. À titre d'exemple, si on prend le processus d'intégration et de départ, le Comité a réussi à réduire le nombre de formulaires, d'étapes et d'approbations nécessaires. Les Services corporatifs ont organisé pour les employés des séances de formation sur les nouvelles pratiques mises en place. Ces nouveaux processus simplifiés et en ligne ont eu pour effet, entre autres, de réduire la consommation de papier et la gestion des dossiers papier.

Le Comité a également mis en place le système financier intégré SAP ainsi que des modifications importantes aux opérations financières et administratives. Grâce à la simplification de la fonction de gestion des finances et du matériel, le Comité est mieux placé pour fournir, en

temps opportun, des renseignements et des conseils de qualité supérieure sur la gestion des ressources humaines et la gestion financière aux programmes et aux décideurs.

De plus, une mise à jour du cadre stratégique sur la gestion de l'information du Comité a été effectuée et approuvée par le Comité exécutif. Le cadre est conforme aux recommandations du dirigeant principal de l'information du gouvernement du Canada.

Au cours de l'année, le Comité a concentré son attention sur la gestion des RH, en particulier la planification et l'embauche. Pour répondre aux besoins en matière de ressources humaines, la Direction des RH a mis à jour le plan de recrutement du Comité sur une base régulière et a mis en priorité le processus de dotation. Un ancien cadre supérieur et des employés temporaires ont été embauchés afin d'aider à la réalisation de nombreux projets liés aux RH. Le Comité a également eu recours à des méthodes de recrutement plus modernes et plus diversifiées, utilisant des plateformes comme LinkedIn et Nuage de Talents GC.

En réponse à certaines des lacunes relevées dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2018, la structure de gouvernance du Comité a été examinée et modifiée. Le nouveau modèle de gouvernance comprend un comité exécutif appuyé par un nouveau comité de gestion qui comprend toutes les personnes qui ont des responsabilités en matière de finances ou de ressources humaines. Cette nouvelle structure place les gestionnaires et les chefs d'équipe au cœur de la gouvernance du Comité et fait en sorte que leurs conseils et recommandations en matière de questions stratégiques clés parviendront aux membres du Comité exécutif. La nouvelle structure permet aussi que les décisions prises par ces comités soient communiquées aux gestionnaires, aux chefs d'équipe et à tous les employés de l'organisation. Enfin, cette nouvelle gouvernance a considérablement amélioré l'intégration des directions générales et la circulation de l'information au sein du Comité dans son ensemble.

Dans le contexte de l'engagement du Comité à soutenir la santé mentale et à offrir à ses employés un milieu de travail sain, le Plan d'action en matière de santé mentale a été mis à jour et l'équipe de la haute direction a veillé à ce que les activités connexes soient financées, appuyées et promues.

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2018-2019	Dépenses prévues 2018-2019	Autorisations totales pouvant être utilisées 2018-2019	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2018-2019	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2018-2019
2 298 884 \$	2 298 884 \$	2 887 515 \$	2 256 512 \$	-42 372 \$

Ressources humaines (équivalents temps plein)

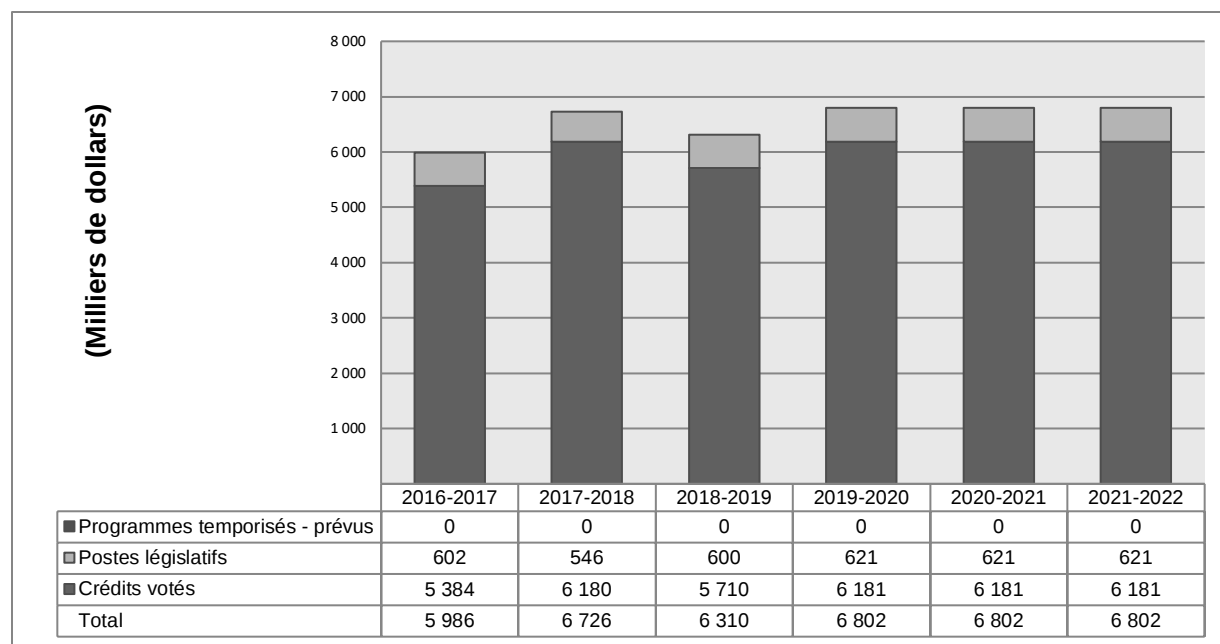
Nombre d'équivalents temps plein prévus 2018-2019	Nombre d'équivalents temps plein réels 2018-2019	Écart (nombre d'équivalents temps plein réels moins nombre d'équivalents temps plein prévus) 2018-2019
11	12	1

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

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 responsabilités essentielles et les services internes (en dollars)

Responsabilités essentielles et services internes	Budget principal des dépenses 2018-2019	Dépenses prévues 2018-2019	Dépenses prévues 2019-2020	Dépenses prévues 2020-2021	Autorisations totales pouvant être utilisées 2018-2019	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2018-2019	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2017-2018	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2016-2017
Examen indépendant des griefs militaires	4 462 539 \$	4 462 539 \$	4 421 251 \$	4 421 251 \$	4 260 437 \$	4 053 377 \$	3 922 563 \$	4 038 820 \$
Total partiel	4 462 539 \$	4 462 539 \$	4 421 251 \$	4 421 251 \$	4 260 437 \$	4 053 377 \$	3 922 563 \$	4 038 820 \$
Services internes	2 298 884 \$	2 298 884 \$	2 380 673 \$	2 380 641 \$	2 887 515 \$	2 256 512 \$	2 803 894 \$	1 946 982 \$
Total	6 761 423 \$	6 761 423 \$	6 801 924 \$	6 801 892 \$	7 147 952 \$	6 309 889 \$	6 726 457 \$	5 985 802 \$

La diminution des dépenses réelles de 2017-2018 à 2018-2019 (417 000 \$) est en grande partie attribuable à l'Initiative de renouvellement du milieu de travail du Comité, réalisée en 2017-2018. Ce projet a permis de réduire l'espace d'occupation de locaux par le Comité et se traduit par des économies continues.

L'écart entre les dépenses prévues et les dépenses réelles en 2018-2019 (452 000 \$) est en grande partie attribuable aux départs imprévus d'employés et de retards dans la dotation des postes dans le cadre du programme Examen indépendant des griefs militaires.

Ressources humaines réelles

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

Responsabilités essentielles et services internes	Équivalents temps plein réels 2016-2017	Équivalents temps plein réels 2017-2018	Équivalents temps plein prévus 2018-2019	Équivalents temps plein réels 2018-2019	Équivalents temps plein prévus 2019-2020	Équivalents temps plein prévus 2020-2021
Examen indépendant des griefs militaires	29	26	35	27	34	34
Total partiel	29	26	35	27	34	34
Services internes	12	10	11	12	14	13
Total	41	36	46	39	48	47

Les équivalents temps plein (ETP) réels en 2018-2019 (39) sont légèrement supérieurs à ceux de 2017-2018 (36) et sont principalement attribuables au fait que le Comité a profité tout au long de l'année d'un effectif complet de membres. Des départs imprévus et le retard dans la dotation de certains postes dans le cadre du Programme d'examen indépendant des griefs militaires expliquent l'écart par rapport au nombre d'ETP prévus en 2018-2019.

Dépenses par crédit voté

Pour obtenir des renseignements sur les dépenses votées et les dépenses législatives de Comité externe d'examen des griefs militaires, consulter les [Comptes publics du Canada de 2018-2019](#)ⁱⁱ.

Dépenses et activités du gouvernement du Canada

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

États financiers et faits saillants des états financiers

États financiers

Les états financiers (non audités) de Comité externe d'examen des griefs militaires pour l'exercice se terminant le 31 mars 2019 se trouvent sur le [site Web du Comité](#).

Faits saillants des états financiers

État condensé des opérations (non audité) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2019
(en dollars)

Renseignements financiers	Résultats prévus 2018-2019	Résultats réels 2018-2019	Résultats réels 2017-2018	Écart (résultats réels 2018-2019 moins résultats prévus 2018-2019)	Écart (résultats réels 2018-2019 moins résultats réels 2017-2018)
Total des charges	7 172 000 \$	6 673 446 \$	5 988 388 \$	-498 554 \$	685 058 \$
Total des revenus	0\$	214 \$	816 \$	214 \$	-602 \$
Coût de fonctionnement net avant le financement du gouvernement et les transferts	7 172 000\$	6 673 232 \$	5 987 572 \$	-498 768 \$	685 660 \$

La plus grande partie des dépenses du Comité se rapporte à la rémunération, la location de locaux à bureaux et les services professionnels. L'écart entre les résultats réels 2018-2019 et 2017-2018 peut être attribué en grande partie à une hausse de salaire des employés, y compris des transactions non budgétaires liés aux régimes d'avantages sociaux des employés.

État condensé de la situation financière (non audité) au 31 mars 2019 (en dollars)

Renseignements financiers	2018-2019	2017-2018	Écart (2018-2019 moins 2017-2018)
Total des passifs nets	881 185 \$	812 888 \$	68 297 \$
Total des actifs financiers nets	589 417 \$	562 442 \$	26 975 \$
Dette nette du Ministère	291 768 \$	259 446 \$	41 332 \$
Total des actifs non financiers	1 004 826 \$	968 635 \$	36 191 \$
Situation financière nette du Ministère	713 058 \$	718 189 \$	-5 131 \$

.

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

Année d'incorporation ou de création : 2000

Autres : [À propos du Comité](#)

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 2018-2019 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



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

Raison d'être, mandat et rôle : qui nous sommes et ce que nous faisons est disponible sur le [site Web du Comité externe d'examen des griefs militaires](#).

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](#) (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](#) (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.

Pour plus de renseignements sur les engagements organisationnels formulés dans la lettre de mandat du Ministère, consulter la [lettre de mandat du ministre](#).

Contexte opérationnel et principaux risques

L'information sur le contexte opérationnel et les risques principaux est accessible sur le [site Web du Comité](#).

Contexte opérationnel

Le Comité externe d'examen des griefs militaires (le Comité) est une petite organisation qui comprend moins de 50 employés et qui est responsable d'un mandat très précis : mener l'examen indépendant de griefs présentés par des militaires. Depuis sa création en 2000, le Comité bénéficie d'une excellente réputation et d'une solide expertise grâce à un effectif stable, compétent et expérimenté. Le Comité est donc en mesure de formuler des rapports de conclusions et recommandation (C et R) bien fondés en fait et en droit. Au cours des années, la qualité des rapports de C et R rendus par le Comité a été reconnue par les membres des Forces armées canadiennes (FAC) et les décideurs au niveau de l'autorité de dernière instance de la procédure de règlement des griefs.

Le Comité ne peut pas savoir combien de dossiers de grief lui seront renvoyés à des fins d'examen en une année et, dans le passé, le nombre de renvois a beaucoup fluctué. Cette fluctuation a poussé le Comité à revoir sa procédure d'examen des griefs afin de produire des rapports de C et R de qualité et de respecter les normes de service qu'il s'est fixées. Le Comité est composé de membres nommés par le gouverneur en conseil. À la fin de 2017-2018, un groupe de nouveaux membres du Comité a été nommé. Cette situation a été un défi à relever pour l'organisation en 2018-2019 en ce qui concerne la capacité du Comité à produire des rapports de C et R en temps opportun, puisque ces nouveaux ont eu besoin de temps pour se familiariser avec leur rôle, avec la procédure d'examen des griefs et aussi pour faire connaître leur point de vue. En dépit de cela, le Comité a conservé sa capacité de s'adapter à une charge de travail variable et est demeuré une organisation agile. Grâce à une équipe d'employés chevronnés et à un processus opérationnel solide qui a fait ses preuves, le Comité a démontré sa capacité à s'adapter ainsi qu'à surmonter les obstacles.

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 (s'il y a lieu)
Capacité et compétences Description : 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	▪ Offrir de la formation aux membres du Comité et aux employés ▪ Être prêt à adapter le processus de règlement des griefs ▪ Plan de relève à l'égard des postes clés ▪ Mettre sur pied divers mécanismes de dotation - o Entreprendre des processus de dotation anticipée afin de faire face aux départs à la retraite relativement aux postes clés; lorsque cela est possible, ces processus devraient avoir lieu 6 mois avant un départ à la retraite afin de permettre un transfert des connaissances ▪ Mettre sur pied des partenariats grâce à des communautés de pratique à l'échelle du gouvernement, et y participer ▪ Améliorer les compétences de la gestion en matière de leadership - o Mettre l'accent sur des	Examen indépendant des griefs militaires	Pangouvernementale : Affaires gouvernementales – des activités gouvernementales bien gérées et efficaces Ministérielle : Appuyer l'intégration des nouveaux membres au Comité

	compétences clés en leadership (formation et évaluation du rendement) ▪ Maintenir un milieu de travail sain et continuer les efforts pour le garder ainsi ▪ Faire une liste des processus d'opération, les numériser et les garder à jour		
Transformation des services internes Description : 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	▪ Gérer les priorités ▪ Participer à des initiatives horizontales de services internes : - o Établir des partenariats avec d'autres petits organismes pour fournir des services internes - o Recevoir des services internes de la part d'un autre organisme ▪ Réduire les coûts ; - o Rechercher de nouvelles options de prestation des services internes	Examen indépendant des griefs militaires	Pangouvernementale : Affaires gouvernementales – des activités gouvernementales bien gérées et efficaces Ministérielles : Mettre en place des processus opérationnels simplifiés et écologiques et encourager un changement de culture au sein du Comité
Fluctuation importante du volume de griefs reçus Description : Il risque d'avoir une augmentation ou une baisse importante des griefs renvoyés au Comité	▪ Maintenir la qualité des conclusions et recommandations ▪ Communiquer régulièrement avec les FAC ▪ Veiller à ce que des stratégies de dotation appropriées soient en place	Examen indépendant des griefs militaires	Pangouvernementale : Affaires gouvernementales – des activités gouvernementales bien gérées et efficaces Ministérielles : Mettre en place des processus opérationnels simplifiés et écologiques, et encourager un changement de culture au sein du Comité Gérer la transformation des services internes

Risque n° 1 – Capacité et compétences du Comité

Comme c'est souvent le cas dans les petites organisations qui offrent peu d'occasions d'avancement professionnel et qui ont besoin d'employés polyvalents, il n'est pas toujours facile pour le Comité d'attirer de nouveaux membres du Comité ou de nouveaux employés, ni de les maintenir en poste. Cette situation ainsi que le rôle très spécifique de l'organisation a rendu difficile la capacité du Comité à remplir son mandat et a eu une incidence sur la rapidité d'exécution de rapports de C et R.

Afin d'atténuer ce risque, le Comité a soutenu les membres nouvellement nommés. La gestion a surveillé de près les délais qui sont associés avec le processus d'examen des griefs et a adapté le processus au besoin. De plus, des plans de relève à l'égard des postes clés et des mécanismes de dotation variés ont été mis en place. Des processus de dotation anticipée ont permis un transfert des connaissances lors d'un départ à la retraite et des bassins de candidats qualifiés en ce qui a trait aux postes d'agent de grief ont facilité la période de transition lors du départ d'un employé.

Risque n° 2 – Transformation des services internes

En 2018-2019, le Comité a continué de moderniser son fonctionnement en simplifiant et en rendre plus écologiques ses processus organisationnels afin de respecter les initiatives pangouvernementales visant à transformer la prestation des services internes. Les initiatives courantes étaient souvent en conflit avec les projets, notamment en raison du nombre peu élevé d'employés au sein de l'organisation. En conséquence, la transition entraînée par les initiatives pangouvernementales risquait d'interrompre les activités quotidiennes et d'empêcher le Comité de remplir efficacement son mandat.

Afin d'atténuer ce risque, le Comité a géré ses priorités, participé à des projets horizontaux sur les services internes, cherché des occasions de conclure des ententes avec d'autres petites organisations sur la prestation, l'échange et l'obtention des services internes, et accru son efficacité afin de réduire les coûts le plus possible. Enfin, le Comité a surveillé de près ce risque.

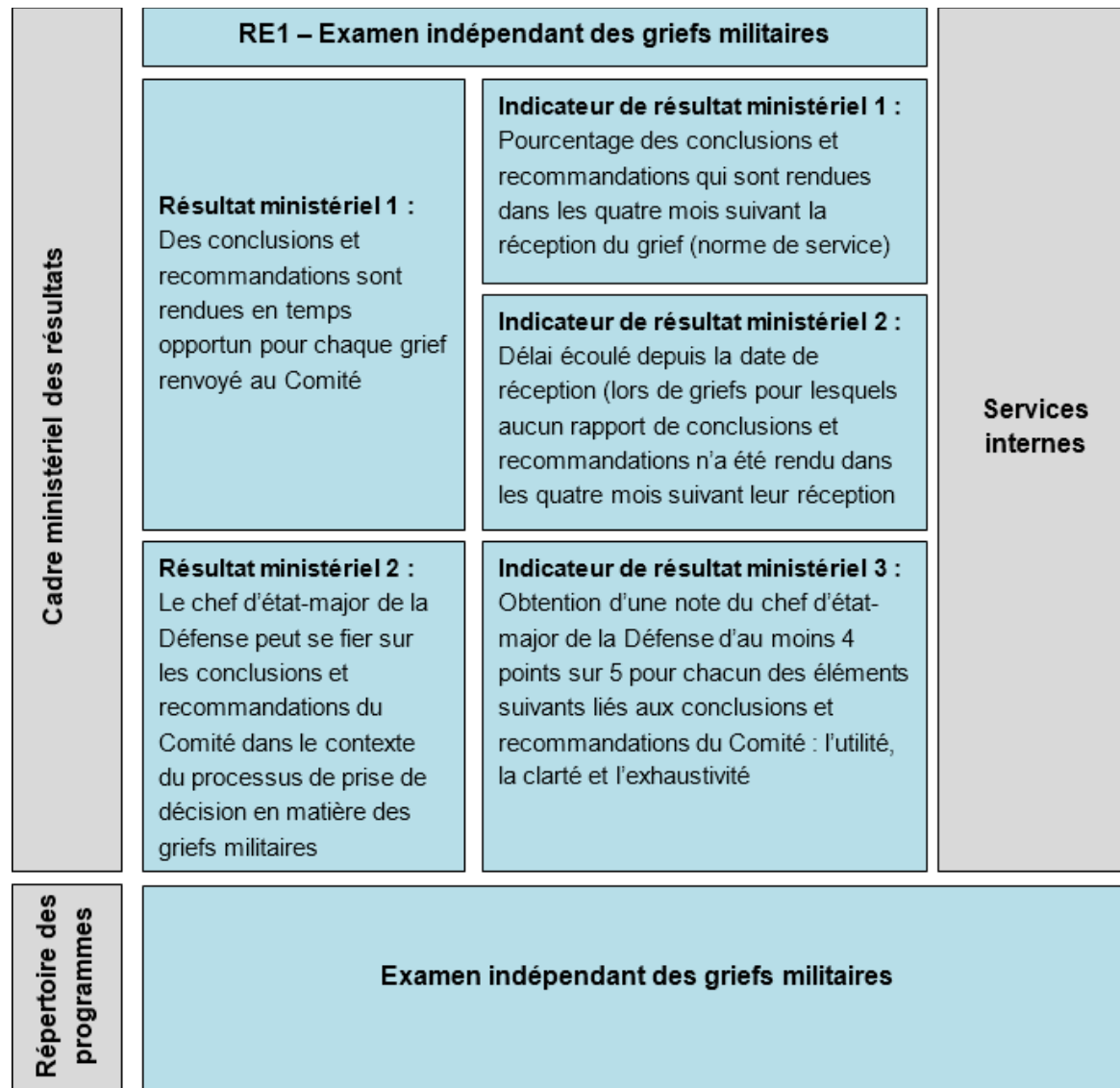
Risque n° 3 – Fluctuation importante du volume de griefs reçus

Le fonctionnement du Comité dépend entièrement des demandes d'examen qui lui sont renvoyées par les FAC et il ne peut rien faire pour influencer le nombre de dossiers qu'il reçoit. Or, les FAC a mis en place le Programme de gestion intégrée des conflits et des plaintes (GICP), ce qui a entraîné une fluctuation importante sur la charge de travail du Comité.

En vue d'atténuer le risque, le Comité a communiqué régulièrement avec les FAC et les intervenants clés du domaine des griefs. Le Comité a continué de produire des rapports de C et R de qualité et a simplifié son processus d'examen et de gérer la charge de travail au moyen d'une bonne planification et d'un suivi serré. De plus, l'organisation a veillé adopter des stratégies de dotation dont elle a besoin. Enfin, le Comité a surveillé attentivement ce risque.

Le Cadre ministériel des résultats et le Répertoire des programmes officiels Comité externe d'examen des griefs militaires pour 2018-2019 sont illustrés ci-dessous :

Présentation graphique du cadre de résultats ministériel et de l'inventaire des programmes



Le Cadre ministériel des résultats et le Répertoire des programmes officiels Comité externe d'examen des griefs militaires pour 2018-2019

Version textuelle

Cadre ministériel des résultats

RE1 – Examen indépendant des griefs militaires

Services internes

Résultat ministériel 1 :

Des conclusions et recommandations sont rendues en temps opportun pour chaque grief renvoyé au Comité

Indicateur de résultat ministériel 1 : Pourcentage des conclusions et recommandations qui sont rendues dans les quatre mois suivant la réception du grief (norme de service)

Indicateur de résultat ministériel 2 : Délai écoulé depuis la date de réception (lors de griefs pour lesquels aucun rapport de conclusions et recommandations n'a été rendu dans les quatre mois suivant leur réception

Résultat ministériel 2 :

Le chef d'état-major de la Défense peut se fier sur les conclusions et recommandations du Comité dans le contexte du processus de prise de décision en matière des griefs militaires

Indicateur de résultat ministériel 3 : Obtention d'une note du chef d'état-major de la Défense d'au moins 4 points sur 5 pour chacun des éléments suivants liés aux conclusions et recommandations du Comité : l'utilité, la clarté et l'exhaustivité

Répertoire des programmes

Examen indépendant des griefs militaires

Renseignements connexes sur le Répertoire des programmes

Les renseignements sur les ressources financières, les ressources humaines et le rendement liés au Répertoire des programmes du Comité externe d'examen des griefs militaires sont accessibles dans l'[InfoBase du GC^{iv}](#).

Tableaux de renseignements supplémentaires

Les tableaux de renseignements supplémentaires ci-dessous sont accessibles sur le [site Web du Comité externe d'examen des griefs militaires](#) :

- [Analyse comparative entre les sexes plus](#)

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^v](#). 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 fédérales connexes. Les mesures fiscales présentées dans ce rapport relèvent du ministre des Finances.

Coordonnées de l'organisation

60, rue Queen, 10^{ième} étage

Ottawa, Ontario K1P 5Y7

Canada

Téléphone (613) 996-8529

Sans frais : 877-276-4193

Télécopie : (613) 996-6491

Courriel: mgerc-ceegm@mgerc-ceegm.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 et des initiatives sur les femmes, les hommes et les personnes de divers genres. Le « plus » dans ACS+ met en relief le fait que l'analyse va au-delà des différences biologiques (sexe) et socioculturelles (genre). L'identité de chacun est déterminée par de multiples facteurs qui se recoupent; l'ACS+ tient compte de ces facteurs, qui incluent la race, l'ethnicité, la religion, l'âge ainsi que les déficiences physiques et intellectuelles.

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 présentés 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.

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.

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 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 2018-2019, 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)

Services et activités, pris séparément ou en groupe, ou une combinaison des deux, qui sont gérés ensemble au sein du ministère et qui portent sur un ensemble déterminé d'extrants, de résultats ou de niveaux de services.

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.

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 (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 ministériel (Departmental Result)

Changements sur lesquels les ministères veulent exercer une influence. Un résultat ministériel échappe généralement au contrôle direct des ministères, mais il devrait être influencé par les résultats des programmes.

Notes en fin d'ouvrage

- i. GC InfoBase, <https://www.tbs-sct.gc.ca/ems-sgd/edb-bdd/index-fra.html#start>ii. Comptes publics du Canada de 2018-2019, <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/cpc-pac/index-fra.html>
- iii. InfoBase du GC, <https://www.tbs-sct.gc.ca/ems-sgd/edb-bdd/index-fra.html>
- iv. InfoBase du GC, <https://www.tbs-sct.gc.ca/ems-sgd/edb-bdd/index-fra.html>
- v. Rapport sur les dépenses fiscales fédérales, <https://www.fin.gc.ca/purl/taxexp-fra.asp>