

Rapport ministériel sur le rendement



Comité externe d'examen des
griefs militaires

2015-2016

L'honorable Harjit Singh Sajjan, C.P., député
Ministre de la Défense nationale

No de catalogue : DG2-3F-PDF

ISSN : 2368-1225

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale, 2016

Table des matières

Message du président et premier dirigeant.....	1
Les résultats en bref.....	3
Section I : Survol de l'organisation	5
Profil de l'organisation.....	5
Contexte organisationnel	6
Priorités organisationnelles	9
Section II : Vue d'ensemble des dépenses	17
Dépenses réelles	17
Sommaire du rendement budgétaire	18
Tendances relatives aux dépenses du ministère	18
Harmonisation des dépenses avec le cadre pangouvernemental	19
États financiers et Faits saillants des états financiers	20
Section III : Analyse des programmes et des Services internes.....	21
Programmes	21
Nom du programme – Examen indépendant des griefs militaires ...	21
Services internes.....	23
Section IV : Renseignements supplémentaires.....	25
Dépenses fiscales fédérales.....	25
Coordonnées de l'organisation	25
Annexe : Définitions	27
Notes de fin de document.....	31

Message du président et premier dirigeant

En tant que président et premier dirigeant du Comité externe d'examen des griefs militaires (le Comité), je suis heureux de vous faire parvenir le rapport ministériel sur le rendement du Comité pour l'année 2015-2016.

Durant la période qui fait l'objet du présent rapport, le Comité est demeuré efficace et a su s'adapter de manière à atteindre les résultats escomptés relativement aux priorités de l'organisation. Même s'il y a eu une augmentation importante des dossiers renvoyés au Comité et si certains postes de membre du Comité sont restés vacants, le Comité a été en mesure d'ajuster les processus en place et les ressources disponibles, en un laps de temps relativement court, afin de conserver les gains d'efficacité réalisés précédemment et de maintenir la qualité de son travail. Les résultats présentés dans les pages qui suivent témoignent des efforts déployés par le Comité : 73 % des dossiers reçus pendant la période concernée ont été traités et terminés durant cette même période, et les commentaires positifs des intervenants ainsi que les analyses menées au sein de l'organisation ont démontré que les conclusions et recommandations formulées par le Comité étaient utiles et de grande qualité.



De plus, en 2015-2016, le Comité a continué à communiquer le résultat de son travail en particulier grâce à des publications et à des échanges avec des militaires des Forces armées canadiennes (FAC), des décideurs et d'autres intervenants. Ces efforts ont permis au Comité de signaler au Chef d'état-major de la Défense et aux FAC quelles étaient les questions importantes et récurrentes, et de recueillir de précieux renseignements le rendant plus à même de comprendre les problèmes éprouvés par le personnel militaire.

Afin de remplir efficacement son mandat, le Comité doit pouvoir compter sur un soutien continu et fiable de ses services corporatifs. Malgré ses propres contraintes, la Direction générale des services corporatifs s'est adaptée à la demande croissante de la Direction générale des opérations, a réussi à mettre en œuvre des initiatives pangouvernementales et a assuré l'harmonisation du fonctionnement du Comité avec les nouveaux systèmes et pratiques opérationnels du gouvernement.

Les employés dévoués du Comité travaillent fort afin d'atteindre des résultats qui ne serviront pas seulement à respecter les exigences de rendre compte du Comité, mais aussi à paver la voie à de futures réussites de l'organisation. Au moment de déposer le présent rapport, je réitère ma confiance en la capacité du Comité de continuer à remplir son mandat malgré les difficultés à surmonter, et à rester fidèle à sa vision, c'est-à-dire être « un centre d'expertise en matière d'examen de griefs militaires et un tribunal

administratif modèle, grâce à ses processus équitables et efficaces, son professionnalisme et sa bonne gouvernance ».

Bruno Hamel
Président et premier dirigeant

Les résultats en bref

Fonds utilisés

6 251 598 \$

Personnel

43 employés

Les résultats en bref

- En 2015-2016, le Comité a fêté son 15^e anniversaire et a reçu le plus grand nombre de renvois de son histoire ce qui a entraîné la formulation du plus grand nombre de conclusions et recommandations depuis le début de ses activités
- Afin de favoriser une gestion allégée, des efforts ont été entrepris pour trouver de nouvelles façons d'accroître l'efficacité et de réduire les coûts, ainsi que pour arriver à des solutions innovatrices en matière de prestation de services internes
- Afin de soutenir l'Objectif 2020 :
 - L'utilisation accrue des technologies mobiles (y compris un système de « bureau virtuel » et le wi-fi) a permis au Comité de fournir un espace de travail flexible qui promeut la collaboration productive et bien branchée
 - L'adoption d'un environnement « sans papier » en accroissant l'automatisation et en améliorant la gestion de l'information

Section I : Survol de l'organisation

Profil de l'organisation

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

Premier dirigeant : Bruno Hamel, président et premier dirigeant

Portefeuille ministériel : Défense nationale

Instruments habilitants : *Loi sur la défense nationale*, L.R.C., 1985, ch. N-5ⁱ

Année d'incorporation ou de création : 2000

Autre : À propos du Comitéⁱⁱ

Mandat

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

Le CEEGM 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 au chef d'état-major de la Défense et au militaire qui a soumis le grief.

Contexte organisationnel

Raison d'être

Le Comité externe d'examen des griefs militaires (le Comité ou CEEGM) 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.

Responsabilités

Le Comité examine les griefs des militaires qui lui sont renvoyés et formule des conclusions et recommandations (C et R) à l'intention du Chef d'état-major de la Défense (CEMD) et de l'officier ou du militaire du rang qui a déposé le grief.

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

Résultats stratégiques et architecture d'alignement des programmes

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



Environnement opérationnel et analyse des risques

Principaux risques

Risque	Stratégie d'atténuation du risque	Lien avec les programmes de l'organisation
Risque N° 1 – Crédibilité du Comité (modéré)	<ul style="list-style-type: none"> Assurer la qualité du produit et le service rapide. Mettre en œuvre une stratégie de communications. 	Examen indépendant des griefs militaires
Risque N° 2 – Fluctuations importantes du volume de griefs reçus (modéré)	<ul style="list-style-type: none"> Suivre de près les prévisions en matière de charge de travail : <ul style="list-style-type: none"> Planification intégrée des activités et des ressources humaines (PIARH). Communiquer régulièrement avec les Forces armées canadiennes. Mettre en place des stratégies de dotation appropriées. Contrôler les finances et la charge de travail. Réviser la procédure interne d'examen des griefs. 	Examen indépendant des griefs militaires
Risque N° 3 – Capacité et compétences des ressources humaines (modéré)	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un plan de relève pour les positions clés. Mettre au point une variété de mécanismes de dotation et alternatives. Anticiper et gérer les risques en ce qui a trait aux niveaux de dotation. Fournir des opportunités de formation. Mettre en place un processus d'apprentissage continu. Améliorer les compétences en leadership de la gestion. Surveiller la charge de travail. Établir des objectifs de travail Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel « SMART » et des attentes claires des employés. Tenir le ministre de la défense nationale au courant des postes de membres du Comité à pourvoir. Promouvoir un milieu de travail sain. 	Examen indépendant des griefs militaires

Selon la LDN, le président, les vice-présidents (deux au minimum) et tout autre membre du Comité sont nommés par le gouverneur en conseil. À l'heure actuelle, le Comité a le personnel nécessaire afin de traiter les dossiers additionnels qui lui sont renvoyés, par contre afin de pouvoir bien remplir son mandat il doit aussi avoir le bon nombre de membres du Comité ce qui signifie qu'il dépend de la procédure de nomination du gouverneur en conseil. Ceci a posé problème, puisque la procédure de nomination du gouverneur en conseil a eu pour effet de retarder considérablement le recrutement de membres du Comité. En raison de ces retards, le Comité n'est pas en mesure de respecter l'obligation imposée par la LDN d'avoir au moins deux vice-présidents (un à plein temps et un à temps partiel). Si cette situation devait se poursuivre, le Comité risque de ne pas pouvoir s'acquitter de ses responsabilités de façon expéditive. Cette réalité, combinée à l'augmentation du nombre de griefs renvoyés au Comité, place l'organisation dans un état précaire quant à la possibilité de remplir son mandat. Si le Comité n'est pas capable d'accomplir ce à quoi on s'attend de lui à cause des retards au sein du processus de nomination du gouverneur en conseil, cela aura des effets négatifs sur les plaignants et leur famille, de même que sur les FAC.

Même si le Comité a été créé en vertu de la LDN, il existe toujours un risque que son travail soit perçu comme n'apportant pas une valeur ajoutée à la procédure de règlement des griefs des FAC. Afin de minimiser ce risque, le Comité a continué à produire des C et R de qualité dans les meilleurs délais. De plus, le Comité a fait un suivi de sa procédure interne en matière d'examen des griefs, a offert de la formation pertinente et utile à ses employés ainsi qu'aux membres du Comité, et a informé les intervenants des FAC et les membres du Parlement concernés de son rôle et des résultats de son travail.

Enfin, en ce qui a trait à la conservation des connaissances et des compétences spécialisées au sein de son organisation, le Comité n'est pas dans une situation facile en matière de recrutement et de maintien en poste du personnel, notamment en raison de sa petite taille qui limite les occasions d'avancement professionnel et de création de groupes de relève. Afin de minimiser ce risque, le Comité a encouragé, soutenu et récompensé la formation et les occasions de perfectionnement du personnel, et a reconnu que la composante « apprentissage » était fondamentale pour lui permettre de remplir son mandat. Le Comité a aussi planifié la relève pour certains postes clés et a élaboré divers mécanismes de recrutement afin de veiller à ce que l'organisation ait les employés qualifiés dont elle a besoin.

Priorités organisationnelles

Nom de la priorité – Rendement opérationnel – Assurer une productivité et une excellence optimales

Description – Pour garantir que les conclusions et recommandations (C et R) du Comité sont de qualité supérieure et émises en temps opportun, ce qui contribue à l'équité du processus des griefs et à son efficacité.

Type de priorité¹ – Priorité permanente

Principales initiatives contribuant aux priorités

Initiatives prévues	Date de début	Date de fin	État	Lien avec le programme de l'organisation
Surveiller et gérer les délais de production interne et le rendement des employés.	1 ^{er} avril 2015	31 mars 2016	Sur la bonne voie	Examen indépendant des griefs militaires
Effectuer des évaluations des processus d'examen interne du Comité et mettre à jour régulièrement les prévisions en matière de charge de travail.	1 ^{er} avril 2015	31 mars 2016	Sur la bonne voie	Examen indépendant des griefs militaires
Analyser et évaluer les décisions de l'Autorité de dernière instance (ADI), ainsi que celles de la Cour fédérale.	1 ^{er} avril 2015	31 mars 2016	Sur la bonne voie	Examen indépendant des griefs militaires
Mener et évaluer des sondages auprès des intervenants ciblés.	1 ^{er} avril 2015	31 mars 2016	Sur la bonne voie	Examen indépendant des griefs militaires

Progrès réalisés pour atteindre la priorité

En 2015-2016, le Comité a réalisé les progrès suivants pour d'atteindre cette priorité :

Surveiller et gérer les délais de production interne et le rendement des employés

Le Comité a pu maintenir son efficacité tout en continuant d'examiner tous les griefs qui atteignent le niveau de l'autorité de dernière instance (ADI) et que les FAC n'ont pas pu résoudre à la satisfaction du plaignant ou de la plaignante. À la fin de la période visée par ce rapport, l'examen de 73 % des cas reçus durant cette période a été achevé. L'examen de 65,9 % de ces griefs a été achevé en 4 mois ou moins. En ce qui a trait au rendement des employés, au début de l'année, le Comité a fixé des objectifs

1. Les différents types de priorités sont les suivants : priorité déjà établie – établie au cours du premier ou du deuxième exercice précédant l'exercice visé dans le rapport; priorité permanente – établie au moins trois exercices avant l'exercice visé dans le rapport; priorité nouvelle – établie au cours de l'exercice visé dans le rapport sur les plans et les priorités ou le rapport ministériel sur le rendement.

que les employés doivent tâcher d'atteindre; ces objectifs sont axés sur la qualité de la recherche et de l'analyse à effectuer dans les dossiers. De plus, grâce à une liste de vérification, le Comité fournit à ses employés des commentaires sur leur rendement dans chaque dossier.

Effectuer des évaluations des processus d'examen interne du Comité et mettre à jour régulièrement les prévisions en matière de charge de travail

Le Comité procède à des examens réguliers de ses processus d'examen de griefs interne pour déterminer les possibilités de gains d'efficacité. La charge de travail accrue n'a nécessité que quelques ajustements mineurs pour maintenir l'efficacité des processus en place.

Analyser et évaluer les décisions de l'Autorité de dernière instance (ADI), ainsi que celles de la Cour fédérale

Pour chaque décision de l'ADI ou de la Cour fédérale, le Comité rédige une évaluation de l'impact de la décision en question pour bien comprendre les raisons pour lesquelles l'ADI est en désaccord avec le Comité dans un dossier en particulier et pour veiller à ce que les C et R du Comité s'harmonisent et s'adaptent aux nouvelles tendances et à la nouvelle jurisprudence. En 2015-2016, ces évaluations étaient régulièrement communiquées aux employés concernés et aux membres du Comité.

Mener et évaluer des sondages auprès des intervenants ciblés

Dans leurs réponses à un sondage destiné aux plaignants, 79 % d'entre eux ont estimé qu'il était important que leur grief soit examiné par un organisme externe et indépendant des FAC.

Nom de la priorité – Communiquer le rôle, les résultats et les activités du Comité

Description – Pour s’assurer que les divers intervenants comprennent mieux le rôle et les activités du Comité et pour faire connaître la perspective du Comité sur des questions qui retiennent son attention durant l’examen des griefs.

Type de priorité – Priorité permanente

Principales initiatives contribuant aux priorités

Initiatives prévues	Date de début	Date de fin	État	Lien avec les programmes de l'organisation
Communiquer les résultats des travaux du Comité par l'intermédiaire de visites de bases, de publications et dans divers forums.	1 ^{er} avril 2015	31 mars 2016	Sur la bonne voie	Examen indépendant des griefs militaires
Publier des sommaires des cas examinés ainsi que les recommandations faites à l'Autorité de dernière instance (ADI) sur les questions de nature systémique.	1 ^{er} avril 2015	31 mars 2016	Sur la bonne voie	Examen indépendant des griefs militaires
Mener et évaluer des sondages auprès des intervenants ciblés.	1 ^{er} avril 2015	31 mars 2016	Sur la bonne voie	Examen indépendant des griefs militaires

Progrès réalisés pour atteindre la priorité

En 2015-2016, le Comité a réalisé les progrès suivants pour d'atteindre cette priorité :

Communiquer les résultats des travaux du Comité par l'intermédiaire de visites de bases, de publications et dans divers forums

Le président et premier dirigeant a rencontré régulièrement les divers intervenants pendant l'année pour échanger de l'information sur la procédure de règlement des griefs. Ces rencontres ont permis au Comité d'être au courant des questions ou changements potentiels qui pourraient avoir des répercussions sur le Comité ou sa charge de travail. Ces rencontres ont également été l'occasion pour le Comité de faire part de son point de vue à l'égard de la procédure de règlement des griefs et pour les intervenants d'offrir des suggestions d'amélioration.

En juin 2015, une délégation du Comité, sous la direction du président et premier dirigeant, a visité la base des FAC à St-Jean (région de Montréal). Durant la visite, le Comité a organisé des séances d'information avec des militaires des échelons supérieurs et la délégation a rencontré divers intervenants qui participent au règlement des conflits à la base. Ces séances ont permis d'expliquer le rôle indépendant du Comité dans le cadre de la procédure de règlement des griefs et ont donné lieu à des échanges à propos de questions et de préoccupations liées au mécanisme de règlement des plaintes et

à propos des tendances perçues par le Comité au cours de ses examens des griefs.

En novembre 2015, le président et premier dirigeant ainsi que la directrice des opérations et avocate générale ont participé à la conférence inaugurale de l'Université d'Ottawa sur la justice militaire au Canada. Cette conférence a porté sur l'évolution du système de justice militaire en général et a été l'occasion pour les participants d'échanger des idées et de débattre de la question de la réforme de la justice militaire au Canada.

En décembre 2015, on a demandé au président et premier dirigeant de faire une présentation devant le Conseil des Forces armées (organe composé des hauts-dirigeants des FAC) en vue de faire connaître le rôle du Comité au sein de la procédure de règlement des griefs de même que son point de vue en tant qu'intervenante externe. Au cours de sa présentation, le président et premier dirigeant a fait des observations générales sur les griefs et le processus en place qui découlaient de ses examens des griefs militaires.

En 2015, le Comité a publié quatre numéros de son bulletin électronique sur son site Web. Ce bulletin présente des cas intéressants qui ont fait l'objet d'un examen récemment par le Comité ainsi que des statistiques en matière de griefs.

Publier des sommaires des cas examinés ainsi que les recommandations faites à l'Autorité de dernière instance (ADI) sur les questions de nature systémique

Des sommaires détaillés d'une grande sélection de cas examinés par le Comité sont disponibles sur le [site Web du Comité](#)ⁱⁱⁱ. Le Comité estime être dans l'obligation d'identifier des préoccupations largement ressenties et, le cas échéant, de recommander des solutions au CEMD. Les sommaires des recommandations d'ordre systémique peuvent être consultés sur le site Web du Comité, au fur et à mesure qu'ils sont affichés.

Mener et évaluer des sondages auprès des intervenants ciblés

Le Comité a mené des sondages pour mesurer quel était le niveau d'intérêt des divers intervenants quant à ses publications, y compris les sommaires de cas et les sommaires de recommandations d'ordre systémique affichés sur son site Web. L'intérêt pour les sommaires de cas affichés sur le site Web du Comité était de 74 % et pour les recommandations sur des questions d'ordre systémique était de 67 % en 2015-2016.

Nom de la priorité – Faire preuve de leadership et maintenir l’efficacité de la gestion du Comité

Description – Pour atteindre les priorités pangouvernementales de gestion et de responsabilisation grâce à l’excellence en gestion et un contrôle interne sain.

Type de priorité – Priorité permanente

Principales initiatives contribuant aux priorités

Initiatives prévues	Date de début	Date de fin	État	Lien avec les programmes de l’organisation
Assurer la saine gestion des ressources en mettant l’accent sur les gains d’efficacité, les possibilités de partenariat et la productivité.	1 ^{er} avril 2015	31 mars 2016	Sur la bonne voie	Examen indépendant des griefs militaires
Uniformiser certains des processus et systèmes opérationnels conformément aux initiatives pangouvernementales, telles que PeopleSoft, l’initiative commune de Planification des ressources de l’organisation.	1 ^{er} avril 2015	31 mars 2016	Sur la bonne voie	Examen indépendant des griefs militaires
Continuer le processus d’engagement en créant un mécanisme de consultation en ligne auprès des employés.	1 ^{er} avril 2015	31 mars 2016	Sur la bonne voie	Examen indépendant des griefs militaires
Gérer les résultats du sondage auprès des fonctionnaires et des vérifications externes et mettre en œuvre les recommandations acceptées.	1 ^{er} avril 2015	31 mars 2016	Sur la bonne voie	Examen indépendant des griefs militaires
Assurer un milieu de travail sain et productif où les employés sont motivés et peuvent se perfectionner sur le plan professionnel.	1 ^{er} avril 2015	31 mars 2016	Sur la bonne voie	Examen indépendant des griefs militaires

Progrès réalisés pour atteindre la priorité

En 2015-2016, le Comité a réalisé les progrès suivants pour d'atteindre cette priorité :

Assurer la saine gestion des ressources en mettant l'accent sur les gains d'efficacité, les possibilités de partenariat et la productivité

Le Comité a continué à gérer rigoureusement ses ressources afin d'être efficace et d'assurer une optimisation des ressources. Par exemple, le Comité a conclu un partenariat avec une autre petite organisation dans le même édifice afin d'échanger, sans frais, des services de technologie de l'information, ce qui a permis un gain d'efficacité. De plus, la structure de gouvernance du Comité a continué d'assurer que le budget prévu au début de l'exercice était bien réparti et qu'il était revu trimestriellement. En plus de cela, toute demande de financement additionnelle exige la présentation d'une analyse de rentabilisation qui démontre des gains d'efficacité, laquelle analyse devra être approuvée par la haute gestion. À la lumière d'un grand nombre d'initiatives pangouvernementales à mettre en œuvre dans les années qui viennent, le Comité a élaboré une stratégie sur trois ans afin de veiller à ce que le financement adéquat soit disponible.

Uniformiser certains des processus et systèmes opérationnels conformément aux initiatives pangouvernementales, telles que PeopleSoft, l'initiative commune de Planification des ressources de l'organisation

Le Comité adopte dans la mesure du possible des processus opérationnels et des systèmes qui sont conformes aux normes du gouvernement. Cette stratégie réduit les coûts d'élaboration de systèmes à l'interne, assure au Comité un accès à un réseau d'expertise pour relever les défis propres aux petits organismes et lui donne accès aux meilleures pratiques au sein du gouvernement.

Le Comité a été dans les premiers à utiliser le système pangouvernemental de gestion des ressources humaines PeopleSoft (Mes RHGC). Cela a démontré que, malgré sa petite taille, le Comité est un pionnier et a été capable de s'adapter à de nouveaux systèmes dans courts laps de temps et d'appuyer l'administration fédérale dans sa transition vers des outils standardisés. Le Comité a également entrepris des efforts considérables afin de se préparer pour la mise en œuvre de Phénix, le nouveau système pangouvernemental pour la gestion de la rémunération. De plus, le Comité a été un membre actif du Comité sur l'initiative pour le renouvellement du Web du gouvernement du Canada qui ouvre la voie au nouveau site Web Canada.ca.

Continuer le processus d'engagement en créant un mécanisme de consultation en ligne auprès des employés

Dans les années précédentes, le Comité a mis sur pied divers mécanismes de mobilisation des employés. En 2015-2016,, le Comité a mobilisé les employés en personne et aussi grâce à une consultation en ligne. En raison de sa petite taille, le Comité s'est rendu compte que la mobilisation en personne était un mécanisme beaucoup plus efficace, par exemple durant la réunion mensuelle animé par le président (« L'heure du président ») qui regroupe tout le personnel ainsi que durant les réunions du personnel des diverses directions. De plus, la Direction générale des opérations et la Direction générale des services corporatifs se réunissent au moins une fois par année pour définir les plans et les priorités.

Gérer les résultats du sondage auprès des fonctionnaires et des vérifications externes et mettre en œuvre les recommandations acceptées

Les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2014 ont été extrêmement positifs et ont démontré une augmentation significative dans le taux de satisfaction des employés, à un tel point que le Comité s'est classé parmi les dix premiers petits ministères et organismes dans la catégorie *meilleur endroit pour travailler*. Les résultats reflètent également l'engagement de l'organisation à offrir un milieu

de travail sain et productif, et à maintenir une relation avec les employés et les membres du Comité fondée sur la confiance, le respect et la reconnaissance mutuels.

En 2015-2016, le Comité a fait l'objet d'une vérification des contrôles de base, qui a donné lieu à un certain nombre de recommandations liées à l'autorité financière, à l'approvisionnement, aux déplacements, aux frais d'hébergement, à l'engagement des dépenses et à la vérification des comptes. Le Comité a élaboré un plan d'action de la gestion solide, qui a reçu un bon accueil, reçu pour répondre à chacune des recommandations et la mise en œuvre complète de ces recommandations devrait avoir lieu d'ici mars 2017.

De plus en 2015-2016, le Comité a été félicité (il a reçu une note de 100 % sur tous les éléments vérifiés) lors de la vérification de la Commission de la fonction publique en matière de recrutement. Aucune recommandation n'a été formulée.

Assurer un milieu de travail sain et productif où les employés sont motivés et peuvent se perfectionner sur le plan professionnel

Comme cela a été mentionné précédemment, les résultats du sondage auprès des employés de la fonction publique ont indiqué un niveau élevé de satisfaction des employés par rapport aux autres petits organismes et les ministères importants. Le perfectionnement professionnel demeure une priorité, et chaque employé élabore un plan d'apprentissage qui comprend des formations pertinentes compte tenu de ses objectifs de carrière.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les priorités organisationnelles, veuillez consulter la [Lettre de mandat du ministre](#)^{iv}.

Section II : Vue d'ensemble des dépenses

Dépenses réelles

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2015-2016	Dépenses prévues 2015-2016	Autorisations totales pouvant être utilisées 2015-2016	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2015-2016	Écart (réelles moins prévues)
6 741 810	6 647 000	7 108 835	6 251 598	(395 402)

Ressources humaines (équivalents temps plein [ETP])

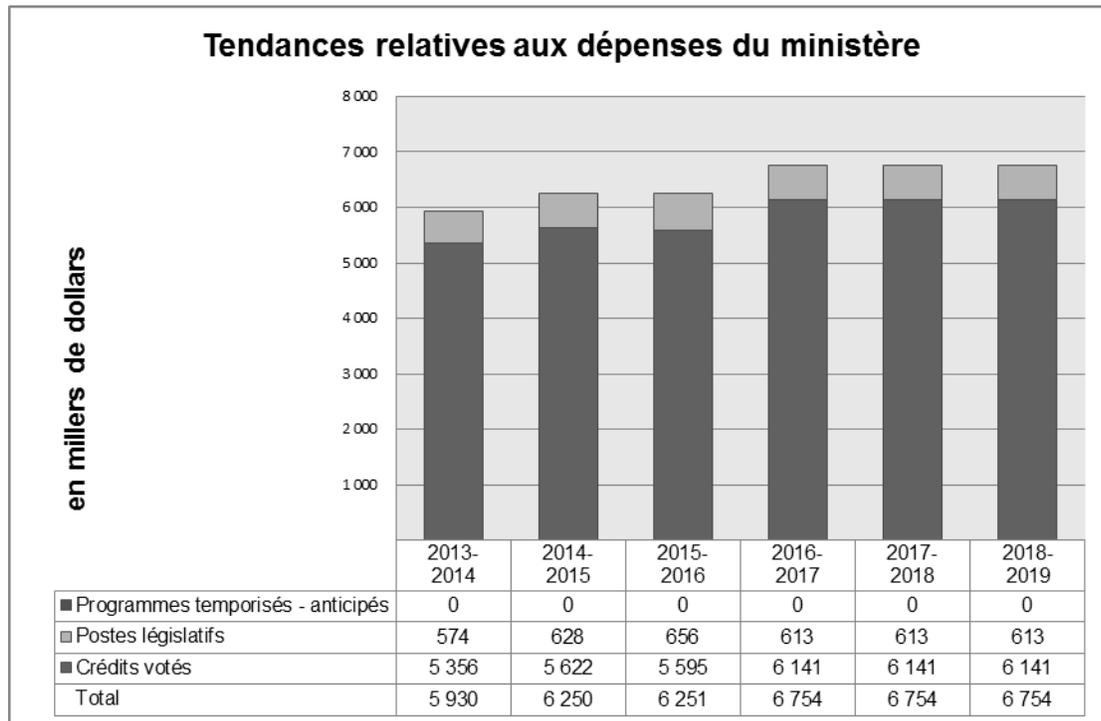
Prévu 2015-2016	Réel 2015-2016	Écart (réel moins prévu) 2015-2016
46	43	(3)

Sommaire du rendement budgétaire

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

Programmes et Services internes	Budget principal des dépenses 2015-2016	Dépenses prévues 2015-2016	Dépenses prévues 2016-2017	Dépenses prévues 2017-2018	Autorisations totales pouvant être utilisées 2015-2016	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2015-2016	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2014-2015	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2013-2014
Examen indépendant des griefs militaires	4 719 267	4 653 000	4 716 327	4 716 327	4 620 316	4 367 142	4 255 974	4 050 351
Services internes	2 022 543	1 994 000	2 021 283	2 021 283	2 488 519	1 884 456	1 993 931	1 930 654
Total	6 741 810	6 647 000	6 737 610	6 737 610	7 108 835	6 251 598	6 249 905	5 981 005

Tendances relatives aux dépenses du ministère



Tel qu'il est démontré dans le graphique ci-dessus, les dépenses réelles et prévues demeurent constantes sur les six exercices financiers.

Dépenses par crédit voté

Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet des dépenses votées et législatives du Comité externe d'examen des griefs militaires, veuillez consulter les [Comptes publics du Canada 2016](#)^v.

Harmonisation des dépenses avec le cadre pangouvernemental

Harmonisation des dépenses réelles pour 2015-2016 avec le [cadre pangouvernemental](#)^{vi} (en dollars)

Programme	Secteur de dépenses	Résultat du gouvernement du Canada	Dépenses réelles 2015-2016
Examen indépendant des griefs militaires	Affaires gouvernementales	Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces	4 367 142

Total des dépenses par secteur de dépenses (en dollars)

Secteur de dépenses	Total des dépenses prévues	Total des dépenses réelles
Affaires économiques	S/O	S/O
Affaires sociales	S/O	S/O
Affaires internationales	S/O	S/O
Affaires gouvernementales	6 647 000	6 251 598

États financiers et Faits saillants des états financiers

États financiers**Faits saillants des états financiers****État condensé des opérations (non audité)****Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2016 (en dollars)**

Information financière	Résultats prévus 2015-2016	Réels 2015-2016	Réels 2014-2015	Écart (réels 2015-2016 moins prévus 2015-2016)	Écart (réels 2015-2016 moins réels 2014-2015)
Total des charges	7 052 000	6 604 650	6 569 264	(447 350)	35 386
Total des revenus	-	10	5	(10)	5
Coût de fonctionnement net avant le financement du gouvernement et les transferts	7 052 000	6 604 640	6 569 259	(447 360)	35 381

État condensé de la situation financière (non audité)**Au 31 mars 2016 (en dollars)**

Information financière	2015-2016	2014-2015	Écart (2015-2016 moins 2014-2015)
Total des passifs nets	1 071 018	981 529	89 489
Total des actifs financiers nets	668 836	565 595	103 241
Dette nette du ministère	402 182	415 934	(13 752)
Total des actifs non financiers	99 321	125 720	(26 399)
Situation financière nette du ministère	(302 861)	(290 214)	12 647

Les [états financiers](#)^{vii} du Comité externe d'examen des griefs militaires apparaissent sur son site Web.

Section III : Analyse des programmes et des Services internes

Programmes

Nom du programme – Examen indépendant des griefs militaires

Description

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

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

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

Analyse du rendement du programme et leçons retenues

Afin de soutenir ce programme, le Comité a entrepris plusieurs activités :

Le Comité a surveillé de proche son rendement et le nombre de dossiers traités durant l'exercice 2015-2016. Même si le nombre de dossiers a beaucoup augmenté, les processus en place étaient bien adaptés ce qui a permis à l'organisation d'atteindre ses objectifs de production et d'effectuer un examen indépendant de tous les griefs reçus malgré le nombre restreint de membres du Comité.

Des initiatives ciblées, par exemple le fait d'attribuer des dossiers similaires à une même équipe, ont permis d'augmenter l'efficacité du traitement des griefs et d'accroître la cohérence des approches dans les dossiers.

Le Comité a commencé à utiliser un compte Twitter en avril 2015 afin d'informer les intervenants concernés de ses activités, notamment la publication du rapport annuel, ou encore afin de leur retransmettre des renseignements importants.

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2015-2016	Dépenses prévues 2015-2016	Autorisations totales pouvant être utilisées 2015-2016	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2015-2016	Écart (réelles moins prévues) 2015-2016
4 719 267	4 653 000	4 620 316	4 367 142	(285 858)

Ressources humaines (équivalents temps plein [ETP])

Prévu 2015-2016	Réel 2015-2016	Écart 2015-2016 (réel moins prévu)
32	29.3	(2.7)

Résultats du rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
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.	(Résultats de 2013-2014) 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.	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.	74 % des sondés s'intéressent aux sommaires de cas 67 % s'intéressent aux recommandations systémiques

Services internes

Description

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont gérés de façon à répondre aux besoins des programmes et des autres obligations générales d'une organisation. Les services internes comprennent uniquement les activités et les ressources qui visent l'ensemble d'une organisation et non les activités et les ressources qui s'appliquent à un programme particulier. Les groupes d'activités sont les suivants : services de gestion et de surveillance, services de communications, services juridiques, services de gestion des ressources humaines, services de gestion des finances, services de gestion de l'information, services de technologies de l'information, services de gestion des biens, services de gestion du matériel et services de gestion des acquisitions.

Analyse du rendement du programme et leçons retenues

Durant l'exercice 2015-2016, les services corporatifs du Comité ont eu à relever plusieurs défis puisqu'ils ont dû s'adapter à des changements importants à l'échelle pangouvernementale touchant les processus opérationnels et la prestation de service, tout en répondant à des demandes accrues de soutien de la part de l'équipe du programme d'examen indépendant des griefs militaires. Les services corporatifs ont notamment dû trouver de nouvelles façons d'accroître leur efficacité et de réduire les coûts ainsi que des solutions innovatrices en matière de prestation de service tout en respectant les nouveaux systèmes et pratiques opérationnels du gouvernement. De plus, le Comité a continué de réviser sa structure organisationnelle en vue de réduire le coût des services internes, d'augmenter son efficacité et sa capacité d'adaptation, et d'améliorer le ratio des coûts des services internes par rapport aux coûts du programme d'examen indépendant des griefs militaires.

Au cours de l'année, le Comité a voulu tirer profit, comme il l'a toujours fait, des occasions créées par les partenariats et les progrès technologiques. À cet égard, le Comité a notamment créé des réseaux et partagé des services. Par exemple, le Comité a mis en place un partenariat afin de partager des ressources techniques avec une autre petite organisation avec laquelle il a conclu un nouveau cadre opérationnel en matière de technologie de l'information et une nouvelle procédure d'opération normalisée. De plus, le Comité a été dans les premiers à adopter la technologie infonuagique et à instaurer un système de bureau virtuel afin d'appuyer le télétravail en le facilitant. Le Comité a mis en place un système sans fil pour les employés et a fait des efforts pour diminuer de façon importante la quantité de papier consommée.

Également en 2015-2016, le Comité a mis en œuvre le nouveau système pangouvernemental de gestion des ressources humaines, Mes RHGC, afin de connaître un gain d'efficacité et il s'est préparé en vue de l'adoption de la nouvelle directive en

matière de recrutement de la Commission de la fonction publique en avril 2016. De plus, le Comité a entrepris des préparatifs importants afin d'effectuer la transition vers le nouveau système pangouvernemental de rémunération (Phénix) et le système financier pangouvernemental (SAP). Le Comité est un membre actif de l'équipe de Transformation de la gestion financière au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor, qui a été chargé de concevoir une version adaptée de SAP qui s'appliquera aux petites organisations, et il prévoit mettre en œuvre ce nouveau système en avril 2018.

Enfin, le Comité a entrepris de réorganiser son processus de planification intégrée à travers l'organisation. Ceci est une excellente occasion d'harmoniser ses ressources humaines, ses ressources financières, ses actifs et ses ressources documentaires avec les activités du programme afin de veiller à ce que le Comité fonctionne le plus efficacement possible, soit capable de rendre compte de ses activités et soit en mesure de faire un suivi efficace des progrès dans ses divers projets. Ainsi, une toute nouvelle approche a été adoptée qui inclut l'instauration d'un plan d'action global annuel reliant les activités du programme aux exigences financières et indiquant les chevauchements qui existent entre les divers experts en la matière (ressources humaines, approvisionnement, technologie de l'information, etc.). Cette nouvelle approche permet au Comité de présenter ses résultats de façon cohérente dans ses documents internes ainsi que dans les rapports destinés aux organismes centraux.

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2015-2016	Dépenses prévues 2015-2016	Autorisations totales pouvant être utilisées 2015-2016	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2015-2016	Écart (réelles moins prévues) 2015-2016
2 022 543	1 994 000	2 488 519	1 884 456	(109 544)

Ressources humaines (ETP)

Prévu 2015-2016	Réel 2015-2016	Écart 2015-2016 (réel moins prévu)
14	14	-

Section IV : Renseignements supplémentaires

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 annuellement des estimations et des projections du coût de ces mesures dans une publication intitulée [Rapport sur les dépenses fiscales fédérales](#)^{viii}. 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 ladite publication relèvent de la seule responsabilité du ministre des Finances.

Coordonnées de l'organisation

Comité externe d'examen des griefs militaires

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 : <http://www.ceegm-mgerc.gc.ca>

Annexe : Définitions

architecture d'alignement des programmes (Program Alignment Architecture) : Répertoire structuré des programmes des organisations qui illustre les liens hiérarchiques entre les programmes et les résultats stratégiques auxquels les programmes contribuent.

cadre pangouvernemental (whole-of-government framework) : Schéma représentant la contribution financière des organisations fédérales qui dépendent de crédits parlementaires en harmonisant leurs programmes avec un ensemble de 16 secteurs de résultat pangouvernementaux de haut niveau regroupés sous 4 secteurs de dépenses.

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) : Les dépenses budgétaires comprennent les dépenses de fonctionnement et en capital; les paiements de transfert à d'autres ordres de gouvernement, à des organisations ou à des particuliers; les paiements à des sociétés d'État.

dépenses législatives (statutory expenditures) : Dépenses qui ont été approuvées par le Parlement à la suite de l'adoption d'une loi, autre qu'une loi de crédits. La loi établit l'objet des dépenses et les dispositions en vertu desquelles elles peuvent être engagées.

dépenses non budgétaires (non-budgetary expenditures) : Dépenses engagées et encaissements liés aux emprunts, aux investissements et aux avances qui modifient la composition des actifs financiers du gouvernement du Canada.

dépenses prévues (planned spending) : En ce qui a trait aux rapports sur les plans et les priorités (RPP) et aux rapports ministériels sur le rendement (RMR), les dépenses prévues s'entendent des montants approuvés par le Conseil du Trésor au plus tard le 1^{er} 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 définition des dépenses prévues relève du ministère, et ce dernier doit être en mesure de justifier les dépenses et les augmentations présentées dans son RPP et son RMR.

dépenses votées (voted expenditures) : Dépense approuvée annuellement par le Parlement à la suite de l'adoption d'une loi de crédits. Le libellé d'un crédit constitue les dispositions qui régissent l'engagement de ces dépenses.

équivalent temps plein (full-time equivalent) : Mesure utilisée pour déterminer dans quelle mesure un employé représente une année-personne complète dans le budget ministériel. L'équivalent temps plein est calculé en fonction du coefficient des heures de travail assignées et des heures normales de travail. Les heures normales de travail sont établies dans les conventions collectives.

indicateur de rendement (performance indicator) : Moyen quantitatif ou qualitatif de mesurer un résultat ou un extrant, dans l'intention d'évaluer le rendement d'une organisation, d'un programme, d'une politique ou d'une initiative.

plan (plan) : Exposé des choix stratégiques qui montre comment une organisation centrale 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.

priorités (priorities) : Plans ou projets 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.

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 contribue à la prise de décisions, la responsabilisation et la transparence.

programme (program) : Ensemble de ressources et d'activités liées qui est géré dans le but de répondre à plusieurs besoins particuliers afin d'atteindre les résultats prévus, et qui est considéré 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. Ce programme est aussi appelé programme à durée temporaire ou programme à élimination graduelle. 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 ministériel sur le rendement (Departmental Performance Report) : Rapport traitant des réalisations concrètes d'une organisation qui dépend de crédits parlementaires

au regard des plans, des priorités et des résultats attendus exposés dans le rapport sur les plans et les priorités correspondant. Ce rapport est déposé au Parlement à l'automne.

rapport sur les plans et les priorités (Report on Plans and Priorities) : Rapport fournissant des renseignements au sujet des plans et du rendement prévu sur trois ans d'une organisation qui dépend de crédits parlementaires. Ces rapports sont déposés au Parlement au printemps.

rendement (performance) : Utilisation qu'une organisation a faite de ses ressources en vue d'obtenir ses résultats, mesure dans laquelle ces résultats se comparent aux résultats prévus par l'organisation et mesure dans laquelle les leçons retenues 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.

résultats du gouvernement du Canada (Government of Canada outcomes) : Ensemble de 16 objectifs généraux définis pour l'ensemble du gouvernement, regroupés dans 4 secteurs de dépenses du Cadre pangouvernemental : affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales.

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

Notes de fin de document

-
- i. *Loi sur la défense nationale*, <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/n-5/page-4.html#h-29>
 - ii. À propos du Comité, <http://mgerc-ceegm.gc.ca/ab-pc/index-fra.html>
 - iii. Comité externe d'examen des griefs militaires, <http://mgerc-ceegm.gc.ca/index-fra.html>
 - iv. Lettre de mandat du ministre, <http://pm.gc.ca/fra/lettres-de-mandat-des-ministres>
 - v. Comptes publics du Canada 2016, <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/cpc-pac/index-fra.html>
 - vi. Cadre pangouvernemental, <http://www.tbs-sct.gc.ca/hgw-cgf/finances/rgs-erdg/wgf-ipp-eng.asp>
 - vii. Comité externe d'examen des griefs militaires, États financiers 2015-2016, <http://mgerc-ceegm.gc.ca/rpt/fsr-ref/fs-ef/2015-2016/index-fra.html>
 - viii. Rapport sur les dépenses fiscales fédérales, <http://www.fin.gc.ca/purl/taxexp-fra.asp>