

CONTACTEZ-NOUS

EN LIGNE : www.ombudsman.forces.gc.ca

TÉLÉPHONE : 1-888-828-3626

ADRESSE POSTALE : Bureau de l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes
100, rue Metcalfe, 12e étage
Ottawa (Ontario)
K1P 5M1

COURRIEL : ombudsman-communications@forces.gc.ca
(Ne nous envoyez pas de renseignements confidentiels par courriel)

TWITTER : [@MDNFC_Ombudsman](https://twitter.com/MDNFC_Ombudsman)

FACEBOOK : www.facebook.com/mdnfcombudsman

TABLE DES MATIÈRES

- 1** Message de l'Ombudsman
- 2** Mise en contexte : Un plan d'action nécessaire
- 5** Plan d'action
- 13** Délégation des pouvoirs financiers
- 18** Ressources humaines et relations de travail
- 24** Autres obligations et lois applicables à l'ensemble du gouvernement
- 27** Conclusion
- 28** Liste des recommandations
- 30** Annexe A : Principes d'ombudsman
- 33** Annexe B : Ajout proposé aux Directives et ordonnances administratives de la défense
- 36** Annexe C : Documents existants sur les pouvoirs de nomination
- 48** Annexe D : Matrice financière proposée
- 52** Annexe E : Matrice proposée à l'égard des ressources humaines et des relations de travail
- 86** Annexe F : Désignations antérieures pour le dernier palier de grief et les droits de la personne
- 88** Annexe G : Ordonnance de délégation de pouvoirs proposée à l'égard de la loi sur l'Accès à l'information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels
- 89** Annex H : Réponse de ministre

OMBUDSMAN MESSAGE

20 October 2017

The Honourable Harjit S. Sajjan, PC, OMM, MSM, CD, MP
Minister of National Defence
National Defence Headquarters
Major-General George R. Pearkes Building
101 Colonel By Drive,
13th Floor, North Tower
Ottawa, Ontario K1A 0K2

Dear Minister Sajjan:

I am pleased to submit to you my report entitled *A Path Forward: An PLAN D'ACTION for the Office of the Ombudsman*. This report is submitted to you pursuant to paragraph 38(1)(b) of the Ministerial Directives respecting the Ombudsman for the Department of National Defence and the Canadian Forces.

In your response to my previous report on governance, *The Case for a Permanent and Independent Ombudsman Office*, you indicated that you did not support creating new legislation at this time and expressed confidence that the Department and this office will continue to build and improve processes within the departmental framework.

The report submitted to you today is a follow-up to my previous report and offers an PLAN D'ACTION that will allow the Ombudsman to operate more effectively within the departmental structure.

The recommendations in the report aim at providing organizational INDÉPENDANCE for the office of the Ombudsman and assurances to the Deputy Minister that the authorities for which he is responsible under legislation are appropriately exercised.

As is standard practice, we will be publishing the report no sooner than 28 days from the date of this letter. As in the past, we will advise your office of the exact date that we intend to publish.

I look forward to your response to our recommendations.

Sincerely,

Gary Walbourne, MBA, CHRL, CPA, CMA
Ombudsman

Enclosed (3)

MISE EN CONTEXTE : UN PLAN D'ACTION NÉCESSAIRE

En mars dernier, j'ai publié un rapport dans lequel je demandais qu'on légifère sur le Bureau de l'Ombudsman, ajoutant ainsi ma voix et mon expérience à celles de mes quatre prédécesseurs¹. Le raisonnement initial derrière l'intention de légiférer sur le Bureau demeure aussi valide aujourd'hui – peut-être même davantage – qu'à la création du Bureau, en juin 1998. Selon moi, les arguments en faveur de l'inscription du Bureau dans la loi sont convaincants et essentiels à l'existence du Bureau à long terme et à son efficacité.

Toutefois, dans sa réponse à mon rapport, intitulé *Plaidoyer en faveur d'un bureau d'Ombudsman permanent et indépendant*, le ministre de la Défense nationale soutient le cadre de gouvernance actuel et se dit convaincu que les dirigeants du ministère et du Bureau de l'Ombudsman continueront de s'appuyer sur les processus existants et de les améliorer dans le but d'assurer une bonne intendance et une utilisation efficace des ressources publiques².

Malgré des points de vue différents, il est clair que le Bureau de l'Ombudsman doit pour le moment continuer de fonctionner dans le cadre administratif actuel. En conséquence, un plan

“Je n'ai pas l'intention de réitérer les arguments en faveur de législation, que j'ai élaborés dans le rapport susmentionné. J'adopte plutôt ici une approche pratique qui permettra au Bureau de fonctionner dans une structure de gouvernance comportant des lacunes inhérentes.”

d'avenir est nécessaire pour nous assurer que le Bureau de l'Ombudsman est en mesure de remplir les devoirs décrits dans son mandat en toute indépendance face à la direction du ministère et de la chaîne de commandement des Forces armées canadiennes, soit les organisations qu'il est appelé à surveiller.

Je n'ai **pas** l'intention de réitérer les arguments en faveur de législation, que j'ai élaborés dans le rapport susmentionné. J'adopte plutôt ici une approche pratique qui permettra au Bureau de fonctionner dans une structure de gouvernance comportant des lacunes inhérentes. Ce plan d'action cherche la flexibilité dans les instruments législatifs et réglementaires existants, de manière à assurer l'indépendance opérationnelle

de l'Ombudsman tout en respectant les responsabilités et devoirs du sous-ministre.

GOVERNANCE DANS LE SYSTÈME FÉDÉRAL CANADIEN - CONCEPTS ÉLÉMENTAIRES

Dans la fonction publique fédérale, toutes les activités nécessaires au fonctionnement des organisations gouvernementales sont menées grâce à des pouvoirs législatifs. La législation peut octroyer les pouvoirs aux ministres, aux administrateurs généraux des ministères ou à des agences centrales. Les pouvoirs octroyés aux ministres ou aux agences centrales peuvent être délégués aux administrateurs généraux. Pour que le travail soit fait, les administrateurs généraux délèguent ou sous-délèguent ces pouvoirs à des directeurs au sein de leurs structures hiérarchiques. Pour s'assurer que les pouvoirs délégués sont bien exercés et que les délégués rendent des comptes, on

¹ Canada, Ombudsman de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, *Plaidoyer en faveur d'un Bureau d'Ombudsman permanent et indépendant*, Ottawa, 2017. En ligne : <http://www.ombudsman.forces.gc.ca/fr/ombudsman-rapports-statistiques-investigations-plaidoyer-en-faveur-d-un-bureau-d-ombudsman-permanent-et-independant/plaidoyer-en-faveur-d-un-bureau-d-ombudsman.page>.

² Canada, ministre de la Défense nationale, Réponse du Ministre : *Plaidoyer en faveur d'un Bureau d'Ombudsman permanent et indépendant*, Ottawa, 2017. En ligne : <http://www.ombudsman.forces.gc.ca/fr/ombudsman-nouvelles-activites-medias-lettres/response-from-mnd-gouvernance.page>.

MISE EN CONTEXTE

établit habituellement des politiques et des procédures de contrôle internes. Ultiment, la responsabilité de l'exercice approprié des pouvoirs incombe au détenteur des pouvoirs – la plupart du temps l'administrateur général.

STATUT DE L'OMBUDSMAN

Le gouverneur en conseil nomme l'Ombudsman pour diriger le Bureau de l'Ombudsman du MDN et des FAC. L'Ombudsman rend des comptes au ministre de la Défense nationale et relève directement de celui-ci. L'importance de l'indépendance du Bureau est ce qui a motivé ce lien hiérarchique direct avec le ministre, plus particulièrement le fait que, pour être efficace, l'Ombudsman doit être exempt, dans les faits et en apparence, de toute influence de la part du ministère dont il doit examiner les décisions.

Le Bureau de l'Ombudsman est établi en vertu d'une Directive ministérielle, avec l'appui des Directives et ordonnances administratives de la défense (DOAD)³. Ces instruments n'ont pas force de loi et ne confèrent pas les pouvoirs en matière de finances et de ressources humaines qui sont nécessaires pour gérer une organisation gouvernementale. Pour que l'Ombudsman ait ces pouvoirs, il faudrait que son mandat fasse l'objet d'une législation et qu'il ait le statut d'administrateur général.

Même si les Directives ministérielles précisent que l'Ombudsman est indépendant et relève directement du ministre de la Défense nationale, dans la structure de gouvernance actuelle, l'Ombudsman fait partie du cadre ministériel. Ainsi, la réalité actuelle est que l'Ombudsman ne peut fonctionner sans les pouvoirs en matière de finances et de ressources humaines

qui sont octroyés au sous-ministre – un fonctionnaire dont ne relève pas l'Ombudsman.

UNE SOLUTION AXÉE SUR LES INTÉRÊTS EST NÉCESSAIRE

Il convient de répéter que lorsque le Bureau de l'Ombudsman a été mis sur pied, l'intention était de tirer profit du cadre administratif en place au Ministère, seulement jusqu'à ce qu'on puisse mettre le mandat à l'épreuve et promulguer la réglementation. Pour les raisons décrites dans le rapport susmentionné, cette situation temporaire est devenue permanente.

La complexité de la structure de gouvernance qui en découle a été reconnue par toutes les administrations politiques et ministérielles depuis la création du Bureau de l'Ombudsman. Le vérificateur général du Canada a aussi signalé cet enjeu dans son rapport du printemps 2015, recommandant que le sous-ministre et l'Ombudsman travaillent de pair pour s'assurer que les pouvoirs délégués par le sous-ministre fonctionnent comme prévu sans entraver l'indépendance opérationnelle de l'Ombudsman.⁴

De fait, ce ne sont pas les intérêts du sous-ministre et de l'Ombudsman qui sont en conflit. Le problème se situe plutôt au niveau du cadre dans lequel se retrouvent ces intérêts. Par exemple, il est dans l'intérêt de tous d'assurer une bonne intendance des ressources publiques, ce qui englobe nécessairement des mécanismes de contrôle et une reddition de comptes. De plus, il est dans l'intérêt collectif de la communauté de la défense que l'Ombudsman puisse s'acquitter de son mandat et offrir les services requis à ses commettants.

La solution réside dans la protection des intérêts substantiels qui sont en jeu au lieu de l'application rigide du cadre où se trouvent ces intérêts. Notre cadre législatif et réglementaire n'est pas prescriptif au point de ne pouvoir satisfaire tous les intérêts et répondre aux

³ Canada, ministre de la Défense nationale, *Directives ministérielles concernant l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes*, Ottawa, 2001 (Directives ministérielles); Canada, sous-ministre et chef d'état-major de la défense, *Directives et ordonnances administratives de la défense*, article 5047-1 (Bureau de l'Ombudsman), np : 2001 (DOAD 5047-1).

⁴ Vérificateur général du Canada, *Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes* (rapport 7), Ottawa, 2015. En ligne : http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201504_07_f_40353.html.

MISE EN CONTEXTE

objectifs exprimés par le ministre de la Défense nationale et du vérificateur général du Canada.

Je crois que cela peut être accompli par une approche de gouvernance axée sur les intérêts. Je crois que cela peut être accompli avant le 20^e anniversaire de la mise sur pied de mon organisation et avant l'entrée en fonction du prochain ombudsman.

Le point de départ de mon plan d'action est l'évaluation des divers intérêts et la recherche de moyens pour les aligner et les faire travailler ensemble.

ÉNONCÉ DES INTÉRÊTS

L'intérêt du Bureau de l'Ombudsman est de servir ses commettants, les membres de la communauté de la défense qui pensent avoir été traités de façon injuste ou inappropriée par le MDN ou les FAC. Pour y arriver, il est essentiel de détenir tous les pouvoirs nécessaires au fonctionnement efficace et indépendant du Bureau et à la réalisation du mandat décrit dans les Directives ministérielles. Cela implique de mener ses activités d'une façon qui respecte les principes d'un ombudsman, c.-à-d. indépendance, impartialité, confidentialité et équité⁵. Ces principes sont importants parce qu'ils constituent le critère de mesure de toutes les fonctions d'un ombudsman. De plus, lorsque nous menons nos activités en respectant ces principes, les commettants sont confiants que leurs plaintes seront examinées de façon impartiale par une organisation qui ne subit pas l'influence du ministère qu'il surveille.

Afin de gérer l'organisation en toute indépendance par rapport au ministère, mais dans la structure administrative de ce dernier, l'Ombudsman a besoin de ce qui suit :

- Des pouvoirs stables, constants d'un ombudsman à l'autre et d'une administration ministérielle à l'autre
- La délivrance en temps opportun des pouvoirs délégués
- La reconnaissance substantielle de son statut indépendant dans les délégations et les politiques générales
- Le respect du lien hiérarchique direct de l'Ombudsman avec le ministre de la Défense nationale
- La capacité de déterminer la meilleure façon d'exécuter le mandat en toute indépendance face au Ministère

L'intérêt du sous-ministre, comme l'indique le rapport du printemps 2015 du vérificateur général du Canada et dans les nombreux échanges écrits, est de s'assurer que les délégataires de ses pouvoirs exercent adéquatement les responsabilités et devoirs définis par la loi. On peut raisonnablement penser que cela dépend de conditions assurant au sous-ministre ce qui suit :

- Des contrôles administratifs assurant l'exercice adéquat des délégations
- Le pouvoir discrétionnaire de déléguer ou sous-déléguer les pouvoirs conformément aux besoins administratifs et réglementaires du ministère
- La capacité de façonner les politiques ministérielles

UNE APPROCHE HOLISTIQUE

De nombreux échanges écrits sur l'enjeu de la gouvernance ont eu lieu entre les titulaires du poste d'ombudsman et les administrations ministérielles et politiques passées. On constate dans la documentation le sujet récurrent de la capacité de l'Ombudsman de fonctionner de façon indépendante face

⁵ Voir l'annexe A du présent rapport pour des précisions sur les principes d'ombudsman.

MISE EN CONTEXTE

au Ministère et dans le respect du mandat décrit dans les Directives ministérielles.

Une grande partie de cette correspondance a été motivée par une série d'enjeux de gouvernance singuliers qui devaient être résolus dans le contexte d'un dossier ou d'une enquête en cours. D'autres enjeux sont apparus lorsque les pouvoirs de l'Ombudsman ont été altérés sans préavis ou lorsque les politiques ministérielles ont changé sans qu'on ait considéré l'impact sur les activités de l'Ombudsman. Traiter chaque enjeu séparément s'est avéré improductif.

Au lieu d'une approche parcellaire, je recommande une approche holistique et proactive afin de trouver une solution axée sur les intérêts. Le résultat espéré est un plan directeur pour garantir au Bureau des pouvoirs opérationnels stables comprenant un raisonnement suffisamment convaincant pour être accepté par tous les titulaires et administrations à venir (ministre de la Défense nationale, sous-ministre, nouvel employé ou ombudsman). ■

PLAN D'ACTION

Le présent plan d'action aborde de nombreux problèmes de gouvernance qui nuisent au Bureau de l'Ombudsman. Il décrit au besoin les intérêts en jeu et la façon d'aborder ces difficultés sans compromettre le cadre législatif du ministère ou les responsabilités du sous-ministre. Cette approche n'offre pas une solution complète comme pourrait l'offrir l'approche législative, mais elle donnera au Bureau de l'Ombudsman une meilleure stabilité pour s'acquitter de son mandat.

OCTROI DES DÉLÉGATIONS DE POUVOIRS

Parce que la plupart des délégations sont octroyées par le sous-ministre, l'Ombudsman doit compter sur les décisions de chaque titulaire de ce poste. En conséquence, l'Ombudsman n'a aucune garantie quant à la continuité des pouvoirs fonctionnels nécessaires à la gestion de son organisation.

En fait, chaque Ombudsman titulaire a dû composer avec des délais pour obtenir l'ensemble des pouvoirs délégués. Qui plus est, ces pouvoirs délégués ont changé au cours des dix-neuf années d'existence du Bureau. Ils ont changé d'un sous-ministre à l'autre, voire durant le mandat d'un même sous-ministre. Il y a eu de nombreux cas où les délégations ont été retardées, tronquées ou entièrement retirées, souvent sans avis à l'Ombudsman ni discussion avec celui-ci.

Plusieurs raisons expliquent ces changements aux pouvoirs délégués et l'état d'instabilité dans lequel nous nous trouvons maintenant. Lors des premières années et durant le mandat du premier titulaire, le dialogue était entièrement consacré à la négociation des pouvoirs initiaux et de la réglementation souhaitée. Les titulaires suivants ont continué de faire pression pour qu'on légifère. Cependant, les délégations de pouvoir réelles sont demeurées relativement stables et les problèmes

ont été traités au cas par cas. S'il y avait des changements aux pouvoirs délégués ou à la filiation administrative, ils étaient le fait des directives de l'agence centrale ou des décisions du sous-ministre quant aux modes de reddition de comptes dans la structure hiérarchique du ministère.

Les changements les plus importants aux pouvoirs délégués ont eu lieu à la suite du rapport du printemps 2015 du vérificateur général du Canada⁶. Ce rapport soulevait un certain nombre d'enjeux, notamment l'incohérence des mécanismes de contrôle visant le Bureau de l'Ombudsman. Le

vérificateur général recommandait que les dirigeants du ministère de la Défense nationale et du Bureau de l'Ombudsman s'attaquent aux problèmes en tenant compte des intérêts organisationnels respectifs.

Depuis le rapport du vérificateur général, l'Ombudsman actuel a amélioré les mécanismes de contrôle internes pour assurer la conformité avec les obligations dictées par la législation et les politiques. De plus, en réaction au rapport, l'Ombudsman a invité le ministère

à mener des audits périodiques afin d'assurer l'exercice adéquat des pouvoirs délégués. Il convient de mentionner que depuis, il est ressorti de tous les audits financiers que la gestion financière de l'Ombudsman est solidement encadrée.

Regrettablement, toutefois, le rapport du vérificateur général a engendré un changement de pratique au ministère, allant d'une approche de laisser-faire à une approche restrictive de sa relation administrative avec le Bureau

“L'indépendance administrative et opérationnelle est cruciale, car l'Ombudsman ne devrait pas être contrôlé, dans les faits ou en apparence, par l'organisation sur laquelle il a le mandat d'enquêter et de faire des rapports.”

⁶ L'audit a été entamé, en partie, à la suite d'allégations d'irrégularités administratives par un titulaire de charge publique du gouverneur en conseil.

PLAN D'ACTION

de l'Ombudsman⁷. L'équilibre est rompu, car on a basculé trop loin du côté restrictif, ce qui nuit aux intérêts de l'Ombudsman et à sa capacité de fonctionner efficacement.

Les tableaux suivants (pages 8 à 10 de ce rapport)

donnent un aperçu des changements aux pouvoirs délégués en finances et en ressources humaines qui causent des difficultés au Bureau de l'Ombudsman⁸.

LE BUREAU DE L'OMBUDSMAN DOIT JOUIR DE POUVOIRS FONCTIONNELS STABLES MOTIVÉS PAR UN RAISONNEMENT ÉCLAIRÉ

Il est crucial que le Bureau de l'Ombudsman jouisse de pouvoirs fonctionnels stables et se voie déléguer les pouvoirs requis pour réaliser son mandat et satisfaire ses besoins opérationnels.

Même si l'octroi des pouvoirs qui lui incombent est la prérogative de chaque sous-ministre, les délégations de pouvoirs doivent être fondées sur une interprétation judicieuse des politiques.

En ce qui concerne les pouvoirs délégués au Bureau de l'Ombudsman un raisonnement adéquat basé sur les politiques se trouve dans les Directives ministérielles, lesquelles précisent que le Bureau est indépendant de la direction du ministère et de la chaîne de commandement des Forces armées canadiennes⁹. L'indépendance administrative et opérationnelle est cruciale, car l'Ombudsman ne devrait pas être contrôlé, dans les faits ou en apparence, par l'organisation sur laquelle il a le mandat d'enquêter et de faire des rapports.

Nous recommandons que ce raisonnement, ainsi que la relation unique entre le ministère et l'Ombudsman, soit reconnu par tous les intervenants actuels et serve de base pour l'octroi futur des délégations de pouvoirs.

Même si l'autorité juridique des sous-ministres successifs ne peut être entravée, nous recommandons qu'une DOAD à l'appui des Directives ministérielles soit rédigée de façon à reconnaître les principes du rôle d'ombudsman et le raisonnement qui motivera l'octroi des pouvoirs fonctionnels de l'Ombudsman, y compris la nécessité d'avoir des instruments de délégation distincts et des audits périodiques¹⁰.

1. Nous recommandons la rédaction et publication d'un article des Directives et ordonnances administratives de la défense qui appuie les Directives ministérielles, reconnaissant les principes d'ombudsman et énonçant le raisonnement qui guidera la délégation des pouvoirs à l'Ombudsman par les sous-ministres successifs.

DÉLÉGATION STABLE ATTACHÉE AU POSTE ET NON À LA PERSONNE

Avant que les fonctionnaires puissent exercer les pouvoirs délégués à leur poste, ils doivent suivre la formation ministérielle, obtenir une attestation et être désignés par leur supérieur.

Dans le cas où une personne titulaire de pouvoirs démontre constamment une mauvaise interprétation ou le non-respect des règles, il est possible de s'attaquer au problème sans nuire au bon fonctionnement du Bureau. Par exemple, les mesures prises envers la personne peuvent aller d'une formation, notamment une requalification, au retrait de ses désignations. Toutefois, on ne devrait pas toucher aux délégations ou aux seuils dont fait l'objet le Bureau.

Lorsqu'il y a des lacunes dans la façon dont une personne exerce ses pouvoirs délégués, nous recommandons la prise de mesures appropriées.

⁷ L'approche de laisser-faire a évolué en reconnaissance d'une disposition des Directives ministérielles comme quoi le Bureau de l'Ombudsman est indépendant de la gestion du ministère et de l'intention de promulguer une réglementation pour le Bureau.

⁸ Les tableaux sont extraits des instruments de délégation et n'incluent pas l'ensemble des pouvoirs délégués à l'Ombudsman.

⁹ Directives ministérielles, précité, note 3, alinéa 3(ii).

¹⁰ Voir l'annexe B du présent rapport pour la DOAD proposée.

TABLE 1

PORTRAIT INSTANTANÉ DES POUVOIRS FINANCIERS DÉLÉGUÉS À L'OMBUDSMAN

DATE DE L'INSTRUMENT DE DÉLÉGATION	DÉPENSES - EFFECTIF				DÉPENSES - PASSATION DE CONTRATS				
	MIN/ SM	MIN/ SM	MIN/ SM	MIN	MIN/ SM	MIN	MIN	MIN	
	Réinstallation / Avance	Prestations de service extérieur	Accueil	Commandite de conférences	Cotisations	Impression	Biens et services particuliers	Biens généraux	Biens - Achat local
AVR. 2003	P		5K		P	10K			5K
FÉV. 2007	P		5K		P	10K			5K
FÉV. 2008	P		5K		P	10K			5K
MAI 2011	P		5K		P	10K			5K
FÉV. 2015	R	R	1.5K	F			R	25K	
MARS 2015	R	R	1.5K	F			R	25K	
FÉV. 2016	R	R	1.5K	F			R	25K	

Délégations
stables

Intégration de
l'Omb. dans la
matrice du MDN

Diminution
des seuils et
pouvoirs

La table continue sur deux pages.

TABLE 1

Notes:

La lettre « P » indique un plein pouvoir conformément aux limites budgétaires, assujetties aux politiques du Conseil du Trésor ainsi qu'au plafond et aux politiques de dépenses ministérielles.

La lettre « R » indique un pouvoir restreint dans une certaine mesure.

Un « X » indique qu'il n'y a aucun pouvoir délégué.

Une valeur numérique indique la limite monétaire (en dollars) du pouvoir en question (M = million; K = millier; C = centaine).

Une case surlignée en gris indique que l'autorité n'existait pas pour cet instrument de délégation.

Le texte en rouge indique un changement négatif.

DÉPENSES - PASSATION DE CONTRATS (CONTINUÉ)

AUTRES POUVOIRS

MIN	MIN	MIN	MIN	MIN	MIN	SM	SM	MIN	MIN	MIN
Services généraux (sans concurrence)	Services généraux (avec concurrence)	Services avec concurrence - Anciens fonctionnaires servants	Services d'aide temporaire	Cas d'urgence	Commandes subséquentes à des offres à commandes ou à des arrangements en matière d'approvisionnement	Paiements à titre gracieux	Règlement des réclamations	Frais d'administration et d'intérêts	Prestation de services / réduction des frais	Matériel rayé des contrôles
100K	400K	100K	P		P	P	P	P	P	P
100K	400K	100K	P		P	P	P	P	P	P
100K	400K	100K	P		P	P	P	P	P	P
100K	400K	100K	P		P	2K	100K	P		P
25K	75K	25K		40K	R				R	2M
25K	75K	25K		40K	R				R	2M
25K	75K	25K		40K	R				R	2M

TABLE 2

PORTRAIT INSTANTANÉ DES POUVOIRS DE L'OMBUDSMAN EN RESSOURCES HUMAINES

DÉPENSES-EMPLOI

DATE DE L'INSTRUMENT DE DÉLÉGATION	LOI SUR L'EMPLOI DANS LA FONCTION PUBLIQUE		LOI SUR L'EMPLOI DANS LA FONCTION PUBLIQUE	LOI CANADIENNE SUR LES DROITS DE LA PERSONNE
	Nominations – groupe autre que EX (dotation)	Nominations – groupe EX (dotation)	Griefs en dernière instance	Plaintes relatives aux droits de la personne
DÉCEMBRE 2001	-	-	✓	✓
DÉCEMBRE 2008	✓	-	-	-
JUILLET 2010	-	✗	✓	✓
JUILLET 2012	✓	✗	-	✗
SEPTEMBRE 2014	✓	-	-	-
MAI 2015	✓	✗	✗	✗
JUILLET 2016	-	✓	-	-
AOÛT 2016	✓	✗	R	R

Notes:

<✓> indique le pouvoir a été octroyé à l'Ombudsman.

<✗> indique que le pouvoir n'a pas été octroyé à l'Ombudsman ou a été révoqué.

<R> indique que le pouvoir est restreint dans une certaine mesure.

<-> indique que l'instrument de délégation ne donne ni n'enlève explicitement un pouvoir à l'Ombudsman.

PLAN D'ACTION

2. Nous recommandons, lorsqu'un audit révèle qu'un membre du personnel de l'Ombudsman a mal exercé les pouvoirs délégués, que l'Ombudsman prenne les mesures correctives requises en consultation avec le sous-ministre et avec son accord. Ces mesures peuvent notamment comprendre le retrait de la désignation par le sous-ministre.

INSTRUMENTS DISTINCTS POUR LE BUREAU DE L'OMBUDSMAN

Le format des instruments de délégation pour le Bureau de l'Ombudsman, concernant les pouvoirs en finances et en ressources humaines, a changé au fil des ans. Tandis qu'initialement, les instruments de délégation étaient propres au Bureau, on les a graduellement intégrés aux matrices ministérielles. Certains pouvoirs se trouvent encore dans des lettres et procès-verbaux tandis que d'autres ont été pleinement intégrés aux instruments ministériels, ce qui a causé beaucoup de confusion et d'incertitude. Cela a aussi entraîné des difficultés opérationnelles très concrètes.

Avant 2015, l'instrument de délégation des pouvoirs financiers du bureau de l'Ombudsman était indépendant. Il spécifiait les postes auxquels on octroyait les délégations, ainsi que les seuils financiers pour ces postes délégataires. En 2015, le Bureau de l'Ombudsman a été intégré à la matrice de délégation des pouvoirs financiers du ministère, ce qui a eu pour conséquence majeure, quoique peut-être involontaire, d'affecter la capacité de l'Ombudsman de prendre des décisions opérationnelles liées au fonctionnement du Bureau.

Les instruments de délégation des pouvoirs en ressources humaines et en relations de travail sont en quelque sorte plus complexes, car la délégation dépend de multiples sources législatives et exigences administratives. Par exemple, les pouvoirs de nomination des fonctionnaires (dotation) viennent de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, par l'intermédiaire de Commission de la fonction publique, et sont octroyés aux administrateurs généraux qui peuvent les sous-déléguer à des postes au sein de leurs organisations. Si un administrateur général souhaite sous-déléguer des pouvoirs à une

«Le moyen le plus efficace et facile de résoudre ces problèmes sans nuire aux intérêts du sous-ministre serait d'établir pour l'Ombudsman des instruments de délégation distincts de ceux du ministère.»

DÉLÉGATION DES POUVOIRS FINANCIERS

personne occupant des fonctions extérieures à l'organisation ou à la ligne hiérarchique directe de l'administrateur général, une entente particulière est requise. Le Bureau de l'Ombudsman a toujours fait l'objet d'une entente particulière permettant au sous-ministre de la Défense nationale de sous-déléguer à l'Ombudsman les pouvoirs de nomination au sein du Bureau et autres pouvoirs connexes¹¹.

L'existence d'instruments indépendants et distincts des instruments du ministère comportait plusieurs avantages et assurait un degré de stabilité organisationnelle. Les instruments de délégation distincts représentaient une reconnaissance du statut d'indépendance de l'Ombudsman et de sa relation unique avec le sous-ministre. Ils isolaient le Bureau des changements aux délégations qui, bien qu'appropriés pour les hauts dirigeants du ministère, ne convenaient pas à l'Ombudsman qui est à la tête d'une organisation indépendante. Ces instruments distincts assuraient que tout changement aux délégations et ses répercussions potentielles sur les opérations allait être considéré et discuté avec l'Ombudsman.

L'intégration de l'Ombudsman aux matrices ministérielles a éliminé ces avantages et a en grande partie assimilé l'Ombudsman aux conseillers de niveau 1, dont les responsabilités, besoins opérationnels et voies hiérarchiques diffèrent.

Le moyen le plus efficace et facile de résoudre ces problèmes sans nuire aux intérêts du sous-ministre serait d'établir pour l'Ombudsman des instruments de délégation distincts de ceux du ministère. Ainsi, on s'assurerait de tenir compte du statut unique de la relation au moment de faire l'examen des délégations. Cela créerait aussi la stabilité et favoriserait les discussions lorsque surviennent des circonstances exceptionnelles non anticipées au moment d'octroyer les délégations.

3. Nous recommandons que les instruments de délégation pour le Bureau de l'Ombudsman soient indépendants et distincts de ceux du ministère, comme c'était le cas auparavant.

AUDITS ET MESURES CORRECTIVES SUBSÉQUENTES

En accord avec l'approche axée sur les intérêts, le sous-ministre doit avoir l'assurance que les pouvoirs délégués au Bureau de l'Ombudsman sont bien exercés. Les audits périodiques depuis l'entrée en fonction de l'Ombudsman actuel ont démontré que le Bureau se conforme aux règles et assure une solide gestion financière. On s'attend à ce que les systèmes en place contiennent suffisamment de freins et contrepoids pour que soient détectées et résolues les éventuelles anomalies. Nous recommandons que les audits périodiques par le ministère se poursuivent et que les mesures correctives requises, le cas échéant, soient prises par le Bureau de l'Ombudsman¹².

4. Nous recommandons que l'Ombudsman et le sous-ministre concluent un protocole d'entente qui prévoit des audits périodiques par le ministère de l'exercice des pouvoirs délégués au Bureau de l'Ombudsman en matière de finances et de ressources humaines¹³.

■

¹¹Voir l'annexe C pour l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN), les dispositions particulières à la sous-délégation et la délégation concernant les nominations du groupe EX.

¹²Les audits des dossiers administratifs du Bureau de l'Ombudsman par le ministère ne sont pas problématiques, pourvu qu'il n'y ait pas de problème de confidentialité des renseignements du plaignant. Les audits permettent l'examen des mesures administratives par un expert n'ayant pas participé à la transaction originale, afin de vérifier le respect des règles et pratiques exemplaires.

¹³Il faut noter que des PE ont déjà été établis concernant des audits financiers réguliers par le ministère.

DÉLÉGATION DES POUVOIRS FINANCIERS

Pour assurer l'indépendance réelle et perçue du Bureau de l'Ombudsman sur les plans administratif et opérationnel, il est essentiel que le Bureau possède tous les pouvoirs nécessaires au fonctionnement de l'organisation. La présente section décrit les principaux problèmes liés aux seuils des délégations de pouvoirs financiers et comprend des recommandations qui assureraient l'indépendance de l'Ombudsman en ce qui concerne la prise de décisions au sein de l'organisation.

Une ébauche de matrice de délégation des pouvoirs financiers est présentée à l'annexe D.

PROCESSUS BUDGÉTAIRE

Historiquement, le montant des allocations annuelles du Bureau de l'Ombudsman n'ont pas posé problème. De la création du Bureau en 1998 jusqu'en 2011, le Bureau s'est vu allouer automatiquement un budget de fonctionnement annuel tout juste en-deçà de six millions de dollars¹⁴.

Le Bureau a envoyé un premier plan d'activités au ministère en 2010 pour l'exercice 2011-2012, en réaction à une lettre d'appel ministérielle qui sommait l'Ombudsman d'agir, contrairement aux lettres d'appel précédentes qui étaient à titre d'information uniquement.

Premièrement, il est important de mentionner que l'obligation de soumettre un plan d'activités à l'examen et au contrôle financier du ministère est problématique pour une organisation indépendante qui relève du ministre et non du sous-ministre¹⁵.

¹⁴De la mise sur pied du Bureau jusqu'en 2016, le budget annuel est demeuré relativement stable à environ 6 millions de dollars. En 2011, des compressions de 8 % ont eu lieu dans la foulée du plan d'action de réduction du déficit (PAR).

¹⁵Le processus en vigueur au ministère pour approuver le plan d'activités et l'allocation du budget conséquent est complexe. Il fait intervenir des groupes particuliers de

Deuxièmement, l'allocation annuelle octroyée à l'Ombudsman par le ministère soulève des préoccupations relatives au principe d'indépendance, car les cordons de la bourse de l'Ombudsman sont tenus par une des organisations qu'il a le mandat de surveiller.

Cela ne veut pas dire que le ministère ne devrait pas faire de planification ou recevoir de soumission. Cependant, ces mesures devraient être à des

fins de transparence et de reddition de compte plutôt qu'à des fins d'examen et de décision par le ministère.

Dans le budget demandé pour 2017-2018, nous demandons un financement accru en raison d'un plus grand volume de demandes des commettants. Même si le plan d'activités soumis au ministère par

l'Ombudsman était entièrement justifié, il a d'abord été refusé¹⁶. Le budget a finalement

gestion des ressources et au moins deux comités supérieurs de gestion/leadership qui examinent les soumissions en fonction des priorités de dépenses en défense. Les grandes organisations de niveau 1 (qui relèvent directement du chef d'état-major de la défense/sous-ministre) et certaines organisations de niveau 1 plus petites peuvent être invitées à présenter leurs plans d'activités aux deux comités, mais tous les plans d'activités écrits ne sont pas revus par les deux comités. Ce processus est inapproprié pour l'Ombudsman, car ses plans d'activités ne devraient pas être soumis à l'examen et à l'approbation des fonctionnaires des organisations pouvant être enquêtées par l'Ombudsman.

¹⁶Le plan d'activités de l'Ombudsman a été examiné et le financement additionnel demandé par l'Ombudsman n'a pas été approuvé au niveau de l'agent de programme. Le plan d'activités n'a pas été soumis aux comités du budget, car cette année-là, à part les grandes organisations de niveau 1, seuls les niveaux 1 de petite taille identifiés pour subir des compressions budgétaires ont vu leurs plans d'activités faire l'objet des discussions des comités.

TABLE 3

PORTRAIT INSTANTANÉ DES POUVOIRS DE L'OMBUDSMAN EN PASSATION DE MARCHÉS

DÉPENSES - PASSATION DE MARCHÉS

DATE DE L'INSTRUMENT DE DÉLÉGATION	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
	Impression	Biens et services particuliers	Biens généraux	Biens - Achat local	Services généraux (sans concurrence)	Services généraux (avec concurrence)	Services avec concurrence - Anciens fonctionnaires	Achats (non concurrentiels) de services d'anciens fonctionnaires	Services d'aide temporaire	Cas d'urgence	Commandes subséquentes à des offres à commandes et arrangements en matière d'approvisionnement
APR 2003	10K			5K	100K	400K	100K	25K	P		P
FEB 2007	10K			5K	100K	400K	100K	25K	P		P
FEB 2008	10K			5K	100K	400K	100K	25K	P		P
MAY 2011	10K			5K	100K	400K	100K	25K	P		P
FEB 2015		R	25K		25K	75K	25K	25K		40K	R
MAR 2015		R	25K		25K	75K	25K	25K		40K	R
FEB 2016		R	25K		25K	75K	25K	25K		40K	R

Délégations stables

Diminution des seuils et pouvoirs

Intégration de l'Omb. dans la matrice du MDN

Notes

La lettre « P » indique un plein pouvoir conformément aux limites budgétaires, assujetties aux plafonds et politiques de dépenses du CT et du ministère.

La lettre « R » indique un pouvoir restreint dans une certaine mesure.

Un champ vide indique qu'il n'y a aucun pouvoir délégué.

Une valeur numérique indique la limite monétaire (en dollars) du pouvoir en question (M = million, K = millier, C = centaine).

Une case barrée d'une ligne diagonale indique que le pouvoir n'existait pas dans cet instrument de délégation.

Le texte en rouge indique un changement négatif. Le texte en vert indique un changement positif.

DÉLÉGATION DES POUVOIRS FINANCIERS

été approuvé après des discussions entre l'Ombudsman et le sous-ministre¹⁷.

Néanmoins, le contrôle du budget par le ministère est potentiellement problématique, car cela donne un moyen au ministère d'influencer les processus de planification de l'Ombudsman, de remettre en question le bien-fondé des dépenses effectuées pour appliquer le mandat et, ultimement, de restreindre les activités de l'Ombudsman en refusant le budget soumis.

5. Nous recommandons que le plan d'activités de l'Ombudsman soit soumis et approuvé par le ministre de la Défense nationale, dont il relève, et que le projet de budget annuel pleinement justifié de l'Ombudsman soit consigné au ministère.

SEUILS DE PASSATION DE MARCHÉS

D'autres problèmes découlent de l'établissement des seuils des dépenses. Il est nécessaire pour l'Ombudsman que les pouvoirs délégués soient assortis de seuils adéquats pour une gestion indépendante du Bureau.

Avant 2015, les seuils de passation de marchés imposés à l'Ombudsman étaient considérablement supérieurs. **Le tableau suivant (page 14)** illustre les changements dans certaines catégories des délégations de pouvoirs liés aux dépenses en contrats.

Prenons par exemple la passation de contrats de services. Règle générale, le premier geste est de déterminer si le service est disponible par moyen d'un accord d'approvisionnement ou d'une offre à commandes. Dans la négative, le délégataire peut présenter et gérer un contrat en respectant le seuil prévu. Si le contrat dépasse le seuil, c'est le SMA(Mat) qui a par défaut les

pouvoirs de passation de marchés, avec le pouvoir décisionnel sur tous les aspects du contrat.

Ce processus est peut-être adéquat pour la plupart des contrats du ministère, mais pas dans le cas du Bureau de l'Ombudsman. Si le SMA(Mat) détient les pouvoirs sur les contrats de l'Ombudsman, il y a incursion dans la gestion indépendante du Bureau de l'Ombudsman et un possible conflit d'intérêts si le contrat est lié à une enquête sur le ministère.

En 2015, on a intégré le Bureau de l'Ombudsman à la matrice ministérielle en lui attribuant un statut équivalent à celui des conseillers de niveau 1, dont les responsabilités et voies hiérarchiques sont différentes. Cela a eu pour effet de réduire les

seuils de dépenses et de retirer certains pouvoirs importants pour un processus décisionnel indépendant. Par exemple, le seuil de dépense de l'Ombudsman pour les contrats de services généraux (avec concurrence) est passé de 400 000 \$ à 75 000 \$. Ainsi, le SMA(Mat) devait agir comme autorité responsable des contrats de l'Ombudsman supérieurs au seuil de 75 000 \$.

«Avant 2015, les seuils de passation de marchés imposés à l'Ombudsman étaient considérablement supérieurs. Le tableau suivant (page 14) illustre les changements dans certaines catégories des délégations de pouvoirs liés aux dépenses en contrats.»

Pour contourner ce problème de gouvernance et préserver l'indépendance des décisions contractuelles, l'Ombudsman a obtenu que Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) agisse comme autorité responsable de deux contrats de grande valeur¹⁸.

Pour deux autres contrats, SPAC a refusé d'agir comme autorité responsable à cause de leur valeur relativement faible, même s'ils dépassaient le nouveau seuil des contrats de l'Ombudsman. Dans ces deux cas, l'Ombudsman a dû ajuster la portée des exigences et réduire le nombre de jours disponibles pour effectuer le travail, de façon à ce que la valeur des contrats ne dépasse pas le seuil de 75 000 \$. Essentiellement, le seuil

¹⁷La demande de financement accru était justifiée par le nombre accru de demandes par les commettants. Notons que l'augmentation était de 1,4 million de dollars. De plus, l'approbation a été tardive, causant des difficultés opérationnelles au Bureau de l'Ombudsman.

¹⁸Cela fait référence au contrat pour un programme d'apprentissage et de perfectionnement, d'une valeur de 250 000 \$, et au contrat concernant le groupe des commissionnaires, d'une valeur de 500 000 \$.

contractuel a affecté la capacité de l'Ombudsman de satisfaire ses besoins opérationnels.

Ce genre de problème ne risque pas d'arriver si les seuils contractuels imposés à l'Ombudsman sont suffisants. Avant 2015, les seuils contractuels étaient généralement appropriés aux activités quotidiennes du Bureau.

Nous recommandons que les montants soient ramenés, au minimum, aux montants en vigueur avant l'arrivée de la matrice intégrée en 2015. Exceptionnellement, les contrats dont la valeur dépasse le seuil de dépenses pourront être traités au cas par cas par l'Ombudsman et le ministre.

6. Nous recommandons que les seuils contractuels applicables au Bureau de l'Ombudsman soient rétablis au moins aux montants d'avant 2015.

«Le problème, dans le cas des seuils des dépenses de déplacement et d'accueil, est qu'ils limitent la souplesse de l'Ombudsman pour faire face aux enjeux qui surviennent en cours d'année.»

SEUILS APPLICABLES AUX DÉPLACEMENTS ET AUX ACTIVITÉS D'ACCUEIL

L'Ombudsman se rend régulièrement dans les bases et escadres du pays pour rencontrer ses commettants dans le cadre de son mandat. Des déplacements sont aussi requis pour d'autres activités clés comme les enquêtes, la gestion des mentions d'honneur annuelles et les réunions du Comité consultatif de l'Ombudsman¹⁹. Normalement, les dépenses de l'Ombudsman affectées aux déplacements et à l'accueil comptent pour environ 20 % de l'allocation annuelle totale du Bureau.

Le sous-ministre a fixé le plafond des dépenses de déplacement et d'accueil pour le ministère à 2,1 millions de dollars. Les fonds sont alloués aux conseillers de niveau 1, notamment le Bureau de l'Ombudsman. Pour chaque exercice financier, le sous-ministre, en consultation avec le SMA(Fin), fixe les seuils des dépenses de déplacement et d'accueil en se fondant sur un examen des dépenses des exercices précédents et sur les plans de déplacement et d'accueil soumis pendant la période de planification des activités.

Encore une fois, le processus de détermination du seuil de déplacement et d'accueil pour les conseillers de niveau 1 relevant directement du sous-ministre est problématique pour l'Ombudsman, car il place le contrôle d'un aspect clé des activités de l'Ombudsman entre les mains du ministère.

Pour l'exercice 2015-2016, le seuil imposé à l'Ombudsman était grandement inférieur au montant soumis dans le plan d'activités de l'Ombudsman. Le seuil de l'Ombudsman a par la suite été augmenté pour refléter le plan, à la suite de discussions comme quoi ce seuil inférieur constituait une interférence déraisonnable avec les activités centrales du Bureau.

En 2017-2018, le seuil attribué à l'Ombudsman correspond exactement au seuil soumis dans les documents de planification. Même si la logique présentée lors des années précédentes a prévalu et que l'indépendance du Bureau de

¹⁹Le mandat requiert la mise sur pied d'un comité consultatif de l'Ombudsman. Voir les Directives ministérielles, précité, note 3, art. 39.

HUMAN RESOURCES AND LABOUR RELATIONS

l'Ombudsman a été respectée par le ministère cette année, le problème demeure pour l'avenir. Le problème, dans le cas des seuils des dépenses de déplacement et d'accueil, est qu'ils limitent la souplesse de l'Ombudsman pour faire face aux enjeux qui surviennent en cours d'année.

L'intérêt du sous-ministre dans ce cas est de s'assurer qu'il y a transparence et reddition de comptes dans la gestion des finances du ministère et de s'assurer que le plafond pour l'ensemble du ministère est alloué adéquatement.

Nous recommandons que le seuil des dépenses de déplacement et d'accueil qui est soumis par le bureau l'Ombudsman soit approuvé, avec une marge additionnelle de 20 % pour faire face aux imprévus. La marge additionnelle sera absorbée dans l'allocation totale du Bureau de l'Ombudsman. Si cette marge est insuffisante pour faire face à un imprévu particulier, l'Ombudsman en discutera avec le ministre et le sous-ministre.

7. Nous recommandons ce qui suit :

- a. Que le seuil des dépenses de déplacement et d'accueil soumis par le Bureau de l'Ombudsman soit approuvé tel quel et qu'il soit entendu que la soumission comprend une marge pour les imprévus.**
- b. Que le seuil des dépenses d'accueil approuvé tel que soumis par l'Ombudsman.**
- c. Que les exceptions soient gérées au cas par cas par l'Ombudsman et le sous-ministre.**

DÉCLARATION DU BUDGET COMME UN ARTICLE DISTINCT

Les Directives ministérielles stipulent que le budget de l'Ombudsman doit faire l'objet d'un article distinct dans le budget principal des dépenses du ministère et doit être détaillé dans le rapport annuel produit par l'Ombudsman²⁰. Cette pratique est importante parce qu'elle reconnaît que le Bureau de l'Ombudsman est une organisation distincte et elle informe les parlementaires des coûts de fonctionnement du Bureau²¹. Pour l'exercice 2017-2018, le coût relatif du Bureau de l'Ombudsman représente 0,037 % du budget annuel total de la défense.

L'Ombudsman remet chaque année au ministère des rapports sur les finances et activités du Bureau. Toutefois, en 2014, le ministère a mis fin à la pratique voulant que le budget de l'Ombudsman soit déclaré comme un article distinct.

8 Nous recommandons que le ministère rétablisse, conformément aux Directives ministérielles, la déclaration du budget annuel de l'Ombudsman comme un article distinct dans le budget principal des dépenses du ministère.

■

²⁰Directives ministérielles, précité, note 3, art. 11.

²¹Le Budget principal des dépenses indique les dépenses des ministères, organismes et programmes, ainsi que la formulation proposée des conditions régissant les dépenses que le Parlement sera invité à approuver. L'information fournie dans le budget principal des dépenses est reproduite comme annexe de la *Loi de crédits*.

RESSOURCES HUMAINES ET RELATIONS DE TRAVAIL

Les décisions cruciales sur la planification du travail, sur les postes et niveaux nécessaires pour accomplir le travail et sur les meilleurs candidats à un poste donné doivent être prises par la personne responsable de l'organisation et de la prestation de ses services. Tout aussi importantes sont les décisions sur la façon dont les gestionnaires et le personnel interagissent pour créer un milieu de travail équitable et productif.

Les pouvoirs en ressources humaines et en relations de travail qui sont nécessaires au fonctionnement d'une organisation viennent de diverses sources législatives et sont délégués ou sous-délégués à l'aide de divers instruments.

Peu importe l'instrument, les pouvoirs délégués à l'Ombudsman en matière de ressources humaines et de relations de travail n'ont pas été constants, l'instrument de mai 2015 ayant notamment marqué une restriction majeure de ces délégations. Cela a causé des difficultés à l'Ombudsman, particulièrement parce que cela implique de soumettre par défaut au désigné du sous-ministre les décisions en matière de relations de travail. En plus de miner l'autorité de l'Ombudsman envers son personnel, cette pratique est contraire au lien hiérarchique direct de l'Ombudsman avec le ministre de la Défense nationale et à l'indépendance de l'organisation.

POUVOIRS REQUIS PAR L'OMBUDSMAN

En principe, l'Ombudsman devrait posséder tous les pouvoirs pouvant être requis pour gérer une organisation gouvernementale indépendante. Cela doit être le point de départ

Cependant, certains pouvoirs ne seraient pas requis, vu que le Bureau de l'Ombudsman fait partie du cadre ministériel. Par exemple, l'Ombudsman n'aurait pas besoin qu'on lui délègue le pouvoir

d'agir comme représentant du ministère lors de négociations avec des agents négociateurs²².

L'Ombudsman a seulement besoin des pouvoirs qui affectent l'embauche et la gestion de son propre personnel et la sollicitation de conseillers techniques et professionnels, au besoin, pour la tenue des activités de l'Ombudsman²³. Les pouvoirs énoncés à l'annexe E du présent rapport sont ceux auxquels on s'attendrait pour que le dirigeant de toute organisation indépendante puisse prendre des décisions indépendantes.

Il convient de mentionner qu'un ensemble complet de pouvoirs délégués à l'Ombudsman n'empêche d'aucune façon la consultation du ministère en ce qui concerne les procédures et les pratiques exemplaires. De la même manière, ces pouvoirs ne restreignent aucunement la possibilité de conclure des protocoles d'entente pour obtenir de l'expertise non disponible à l'interne²⁴.

9. Nous recommandons ce qui suit :

- a. Que les pouvoirs délégués et sous-délégués au Bureau de l'Ombudsman, le cas échéant, en matière de ressources humaines et de relations de travail, soient au minimum ramenés à ce qui prévalait avant 2015, plus particulièrement en ce qui concerne les pouvoirs énoncés à l'annexe E du présent rapport.**

²²Ministère de la Défense nationale, *Instrument de délégation des pouvoirs en matière de ressources humaines pour les employés civils de la fonction publique du ministère de la Défense nationale*, (Ottawa, 25 août 2016) à « pouvoirs en matière de relations de travail, de droits de la personne et de politiques », ligne 1 (instrument de délégation des pouvoirs en ressources humaines, 25 août 2016).

²³Directives ministérielles, précité, note 3, art. 8-10.

²⁴Des PE/contrats pour obtenir de l'expertise pourraient être conclus avec le ministère de la Défense nationale, d'autres ministères ou des entrepreneurs tiers, selon le cas.

RESSOURCES HUMAINES ET RELATIONS DE TRAVAIL

- b. Que l'Ombudsman et le sous-ministre concluent un protocole d'entente afin que les dossiers de ressources humaines et de relations de travail du Bureau de l'Ombudsman fassent l'objet d'audits périodiques par le ministère.**
- c. Que lorsqu'un audit démontre la non-conformité du Bureau, les mesures correctives fassent l'objet de discussions et d'un accord entre le sous-ministre et l'Ombudsman.**

EXPERTISE INTERNE EN RESSOURCES HUMAINES

Lors de la mise sur pied du Bureau de l'Ombudsman, les ressources humaines et les relations de travail étaient gérées à l'interne. En 2014, tandis que le bureau faisait l'objet d'un audit du Bureau du vérificateur général, l'Ombudsman actuel est entré en fonction et a effectué sa propre évaluation de la capacité de l'organisation d'exécuter son mandat. L'Ombudsman a déterminé que des économies d'échelle substantielles pouvaient être réalisées si le Bureau travaillait plus étroitement avec le ministère et avait accès à sa vaste expertise dans tous les aspects de la gestion des ressources humaines. L'Ombudsman a donc approché le ministère et a conclu une entente sur les niveaux de service d'une année renouvelable, dont toute modification nécessitait le consentement mutuel des deux parties. L'entente transférait aussi trois postes à durée indéterminée et leurs allocations salariales de l'Ombudsman au ministère.

Malheureusement, les économies d'échelle attendues ne se sont pas avérées : les normes de service n'ont pas été respectées, le Bureau n'a pas d'agent des ressources humaines connaissant ses besoins organisationnels et les retards qui en découlent ont eu une incidence négative sur les opérations et sur la gestion de l'enveloppe des traitements et salaires de l'Ombudsman. Une petite organisation comme le Bureau de l'Ombudsman a besoin de processus de dotation

maniabiles et efficaces et d'un accès immédiat à des ressources désignées pour l'aider à résoudre les questions de ressources humaines.

Pour compliquer les choses davantage, en 2016, le ministère a annulé toutes ses ententes sur les niveaux de service pour favoriser une restructuration de la gestion de ses ressources humaines. Cette décision a été prise unilatéralement, malgré une disposition spécifique exigeant un accord mutuel pour toute modification. L'Ombudsman se retrouve maintenant sans entente écrite spécifique avec le ministère, sans expert interne désigné à temps plein et sans accès aux systèmes ministériels et avec des délais de service qui affectent son efficacité.

“... les normes de service n'ont pas été respectées, le Bureau n'a pas d'agent des ressources humaines connaissant ses besoins organisationnels et les retards qui en découlent ont eu une incidence négative sur les opérations et sur la gestion de l'enveloppe des traitements et salaires de l'Ombudsman.”

Une partie de la solution réside dans le rétablissement du poste PE-05 qui existait auparavant au Bureau de l'Ombudsman, avec un plein accès au Système de gestion des ressources humaines (SGRH) du ministère. Cela permettra au Bureau d'avoir le contrôle de ses propres processus de dotation et d'accroître sa capacité de réaction

et sa souplesse. Cela éliminera les délais qui résultent d'un statut prioritaire moindre dans la liste de priorités du ministère.

Afin d'avoir les assurances nécessaires que les activités de dotation ont lieu dans le respect de la législation et des politiques, des audits périodiques de dossiers choisis devraient être menés par le ministère.

10. Nous recommandons que soit rétabli le poste d'agent des ressources humaines interne au Bureau de l'Ombudsman, avec un accès complet aux systèmes de ressources humaines pertinents du ministère.

CLASSIFICATION

Toutes les organisations évoluent en fonction de divers facteurs d'entreprise, sociaux, politiques et environnementaux. Afin de demeurer efficaces, elles doivent occasionnellement se restructurer, notamment réattribuer les responsabilités entre les différents postes. Cela a une incidence sur les ressources humaines et signifie que les descriptions de travail, structures hiérarchiques et classifications doivent parfois être réexaminées.

Bien entendu, il est dans l'intérêt du ministère de normaliser les descriptions de travail et d'assurer la cohérence des niveaux de classification des postes dont les fonctions sont semblables. Toutefois, pour que l'Ombudsman soit efficace, il faut reconnaître certaines distinctions et prendre des mesures en conséquence, même si le Bureau demeure dans le cadre administratif du ministère²⁵.

En ce qui concerne la structure hiérarchique, la reddition de compte et les responsabilités des hauts fonctionnaires (notamment les descriptions de travail et niveaux de classification), les petites organisations ont inévitablement des besoins différents des grandes. Ce qui fonctionne pour une organisation de soixante personnes comme le Bureau de l'Ombudsman peut ne pas répondre aux besoins d'une organisation de cent mille personnes comme le ministère de la Défense nationale et vice-versa. En fait, la structure de l'Ombudsman est plutôt comparable aux agences gouvernementales et ministères de petite taille qu'au ministère de la Défense nationale.

En ce qui concerne les descriptions de travail et les niveaux de classification, le Bureau a des besoins très différents non seulement à cause de sa petite taille, mais aussi à cause de la nature unique du travail accompli. Il est absolument crucial que les décisions de classification ne soient

pas imposées à l'Ombudsman en fonction d'un modèle qui est bon pour l'ensemble du ministère.

Les besoins en classification de l'Ombudsman sont insuffisants pour justifier l'octroi de ces pouvoirs et le développement d'une expertise à l'interne. Cependant, nous recommandons que le ministère s'efforce de répondre aux besoins de l'Ombudsman en s'inspirant d'autres petites organisations gouvernementales pour élaborer les descriptions de travail et niveaux de classification de l'Ombudsman, au besoin, plutôt qu'en retenant simplement les options génériques utilisées par le ministère.

11. Nous recommandons, lorsqu'une expertise en classification des ressources humaines pour les petites organisations est requise ou qu'une description de travail unique est nécessaire pour un poste donné au sein du Bureau de l'Ombudsman, que la question soit impartie aux Services partagés en ressources humaines offerts par Services publics et Approvisionnement Canada²⁶.

AUTORITÉ FINALE EN MATIÈRE DE GRIEFS

Les griefs concernent habituellement l'interprétation des conditions d'emploi, notamment les dispositions de la convention collective. Le droit des employés de déposer un grief est inscrit dans la Loi sur les relations de travail dans le secteur public fédéral, et le processus de grief, dans les différentes conventions collectives. Le processus de grief compte habituellement trois instances, la première étant le superviseur immédiat de l'employé, la dernière étant souvent l'administrateur général de l'organisation ou son représentant autorisé.

Dans le cas du ministère de la Défense nationale, le sous-ministre a désigné le directeur général – Gestion du milieu de travail²⁷. Avant 2015, le sous-ministre avait aussi désigné

²⁵L'alinéa 11.1(1)(b) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, L.R.C. 1985, ch. F-11, donne au Conseil du Trésor la capacité de fournir la classification des postes dans la fonction publique. La *Politique sur la classification du Conseil du Trésor* donne la responsabilité aux administrateurs généraux, qui peuvent sous-déléguer leurs pouvoirs.

²⁶ Les Services partagés en ressources humaines de Services publics et Approvisionnement Canada offrent un service aux agences et ministères de petite taille qui choisissent d'impartir leurs besoins en ressources humaines.

²⁷ *Instrument de délégation des pouvoirs en ressources humaines*, 25 août 2016, précité, note 23 à « Relations de travail, droits de la personne et activités politiques », ligne 5, note 19.

l'Ombudsman comme dernière instance du processus de grief pour les griefs déposés par des employés de son organisation²⁸.

Cette désignation, qui était octroyée à l'Ombudsman depuis 14 ans, a été révoquée en 2015 malgré que le sous-ministre ait reconnu qu'elle était tout à fait conforme au cadre législatif. Le sous-ministre a déclaré que ce changement visait à aligner le processus applicable aux employés du Bureau avec celui qui est en place pour les autres employés du ministère. Cette logique entre en conflit direct avec les intérêts de l'Ombudsman en ce qui concerne la gestion indépendante de l'organisation, mine le leadership de l'Ombudsman dans la gestion quotidienne de son personnel et est incohérente avec le lien hiérarchique de l'Ombudsman avec le ministre de la Défense nationale.

Après des échanges écrits et des discussions, ce pouvoir délégué a été partiellement rétabli. Toutefois, dans sa formulation actuelle, la délégation est ambiguë et insuffisante pour répondre aux intérêts de l'Ombudsman décrits ci-dessous.²⁹

Étant donné que le sous-ministre a déclaré que la désignation de l'Ombudsman comme autorité de dernière instance du processus de grief est conforme au cadre législatif, le rétablissement complet de la désignation devrait constituer une option acceptable. Néanmoins, afin d'assurer l'exercice des pouvoirs et d'éviter les conflits d'intérêts, une limite peut être ajoutée obligeant l'Ombudsman à se récuser lorsqu'un grief concerne ses propres gestes ou décisions. Dans un tel cas, l'autorité finale du processus de règlement de grief serait confiée à une tierce partie extérieure au cadre ministériel.

Les discussions préliminaires avec l'unité des relations de travail de Services publics et

“ Le sous-ministre a déclaré que ce changement visait à aligner le processus applicable aux employés du Bureau avec celui qui est en place pour les autres employés du ministère. Cette logique entre en conflit direct avec les intérêts de l'Ombudsman en ce qui concerne la gestion indépendante de l'organisation, mine le leadership de l'Ombudsman dans la gestion quotidienne de son personnel et est incohérente avec le lien hiérarchique de l'Ombudsman avec le ministre de la Défense nationale.”

²⁸Voir l'annexe F du présent rapport pour les anciens instruments de délégation de pouvoirs liés à l'autorité de dernière instance.

²⁹*Instrument de délégation des pouvoirs en ressources humaines*, 25 août 2016, précité, note 23.

Approvisionnement Canada laissent entendre qu'elle est prête à jouer ce rôle au besoin³⁰.

12. Nous recommandons ce qui suit :

- a. **Que soit rétablie la désignation autorisant l'Ombudsman à agir en tant qu'autorité de dernière instance du processus de grief pour les employés du Bureau de l'Ombudsman.**
- b. **Que soit incluse une limite obligeant l'Ombudsman à se récuser si ses propres actions ou décisions font l'objet du grief.**
- c. **Qu'une tierce partie extérieure au cadre ministériel soit désignée comme autorité de dernière instance du processus de grief si les actions ou décisions de l'Ombudsman font l'objet du grief.**

SYSTÈME DE GESTION INFORMELLE DES CONFLITS

En vertu de la Loi sur les relations de travail dans le secteur public fédéral, les administrateurs généraux doivent consulter leurs agents négociateurs et mettre en place un système de gestion informelle des conflits (SGIC)³¹.

Quand la législation est entrée en vigueur en 2003, l'Ombudsman de l'époque a pris l'initiative de consulter le syndicat concerné afin d'établir pour le Bureau un système distinct de celui du ministère. L'Ombudsman a cherché un expert en la matière qui était en mesure de fournir les services au Bureau, car on reconnaissait que la petite taille du Bureau allait rendre difficile d'assurer aux employés un environnement confidentiel et sûr où ils allaient pouvoir régler leurs problèmes en milieu travail. On comprenait aussi que les principes d'indépendance et de confidentialité exigeaient que l'Ombudsman trouve une tierce partie neutre pour fournir le service, afin que les

problèmes internes liés au milieu de travail ne soient pas soumis par défaut au ministère³².

Un protocole d'entente a été conclu avec le ministère de la Justice. Cela a été accompli sans délégation formelle et était tacitement accepté.

En 2015, l'Ombudsman actuel a renégocié le PE avec le ministère de la Justice et a depuis renouvelé le PE pour les exercices financiers suivants³³.

13. Nous recommandons que le pouvoir de gérer les systèmes de gestion informelle des conflits applicables au Bureau de l'Ombudsman soit officiellement délégué à l'Ombudsman.

PRÉVENTION ET RÉSOLUTION DU HARCÈLEMENT³⁴

L'Ombudsman est délégataire du pouvoir de recevoir, d'administrer et de traiter les plaintes de harcèlement au sein du Bureau³⁵. Ainsi, il a nommé un conseiller en harcèlement et emploie six conseillers en relations de travail qui ont tous suivi une formation officielle et obtenu une accréditation pour appliquer les politiques et procédures du ministère.

Même si cette délégation de pouvoir n'est pas problématique actuellement, les changements récents à la Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement du ministère (DOAD 5012-0) et aux instructions de procédure connexes causent des difficultés au Bureau

³²Instrument de délégation des pouvoirs en ressources humaines, 25 août 2016, précité, note 23.

³³Conscient et respectueux du cadre régissant les délégations, l'Ombudsman a informé le ministre et le sous-ministre de son intention de renégocier avec le ministère de la Justice et a fourni une copie de l'ébauche de protocole d'entente. Aucune réponse n'a suivi. Le PE a été signé en 2015 et renouvelé pour les exercices financiers suivants.

³⁴Cela est fondé sur les politiques et directives du Conseil du Trésor, qui sont conçues pour aller au-delà de la Loi canadienne sur les droits de la personne.

³⁵Instrument de délégation des pouvoirs en ressources humaines 2016, précité, note 23 à « Relations de travail, droits de la personne et pouvoirs politiques », ligne 11 (octroyer le pouvoir de recevoir et traiter les plaintes de harcèlement).

³⁰Précité, note 27.

³¹La Loi sur les relations de travail dans le secteur public fédéral s'appelait auparavant la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique, L.C. 2003, ch. 22, art. 2. La loi a été modifiée et renommée en juin 2017.

de l'Ombudsman. En vertu de la nouvelle procédure, le rôle du conseiller en harcèlement revient par défaut au SMA(RH-Civ), plus particulièrement agents des relations de travail (ARH), et ce, pour tous les employés civils.³⁶

Les mêmes préoccupations concernant l'indépendance de l'organisation et le flou dans les liens hiérarchiques, décrits ci-dessus, s'appliquent au présent cas.

Par surcroît, la justification invoquée pour la réattribution des fonctions de conseiller en harcèlement aux agents des relations de travail est que les agents sont experts des enjeux de ressources humaines civiles et connaissent le cadre législatif et administratif entourant ces enjeux. La centralisation d'une fonction fonctionne peut-être dans une grande organisation, mais ce n'est pas le cas dans une petite organisation qui possède la même expertise. Le Bureau de l'Ombudsman possède à l'interne l'expertise juridique et les accréditations pour recevoir, administrer et traiter les plaintes de harcèlement conformément aux politiques du Conseil du Trésor et du ministère.

Cet exemple illustre à quel point, même lorsque les délégations sont valides, les procédures et politiques qui servent à appliquer la législation doivent parfois être adaptées au contexte du Bureau de l'Ombudsman.³⁷

14. Nous recommandons que la Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement (DOAD 5012-0) soit modifiée pour énoncer que le programme de prévention et de résolution du Bureau de l'Ombudsman est géré par le conseiller en harcèlement interne du Bureau de l'Ombudsman.

■

³⁶Canada, Défense nationale et Forces armées canadiennes, *Directives et ordonnances administratives de la défense* (DOAD 5012-0) – Prévention et résolution du harcèlement, Ottawa, 2017. En ligne : <http://www.forces.gc.ca/en/about-policies-standards-defence-admin-orders-directives-5000/5012-0.page>.

³⁷L'Ombudsman a pour pratique rigoureuse d'assurer sa conformité avec toutes les lois et politiques. Lorsque les politiques ou procédures du ministère posaient des difficultés pour le Bureau, l'Ombudsman en a avisé le ministre et le sous-ministre et a proposé des aménagements.

AUTRES OBLIGATIONS ET LOIS APPLICABLES À L'ENSEMBLE DU GOUVERNEMENT

Lors de la mise sur pied du Bureau de l'Ombudsman, à l'exception des pouvoirs en finances et en ressources humaines requis pour la gestion quotidienne du Bureau, l'Ombudsman s'est vu octroyer les pleins pouvoirs pour agir en vertu de plusieurs lois dont la portée s'étend à l'ensemble du gouvernement.

PLAINTES DÉPOSÉES EN VERTU DE LA CHARTE CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE

On a accordé à l'avocat général de l'Ombudsman les pleins pouvoirs pour recevoir les plaintes sur les droits de la personne concernant le Bureau et interagir directement avec la Commission des droits de la personne³⁸. On considérait que cela était important pour que l'Ombudsman soit en mesure de traiter les plaintes sans intervention ou participation du Ministère dans la substance de dossiers confidentiels.

Ce pouvoir était détaillé et comprenait le droit de négocier et payer des règlements en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et de consigner et déclarer les paiements aux comptes publics.

Ce pouvoir a été retiré à l'avocat général de l'Ombudsman dans l'instrument de délégation du 26 mai 2015. L'Ombudsman a envoyé des lettres pour s'opposer au retrait de ce pouvoir, expliquant son importance pour l'indépendance des opérations du Bureau et la protection des renseignements confidentiels des commettants.

Le plus récent instrument de délégation, daté du 25 août 2016, rétablit partiellement les pouvoirs détenus auparavant en matière de plaintes sur les droits de la personne³⁹. Néanmoins, il exige une

consultation avec la Direction générale – Gestion du milieu de travail. Par ailleurs, un avis juridique sur la responsabilité et le montant doit être obtenu auprès du Cabinet du conseiller juridique du MDN/des FAC, la considération d'un paiement à titre gracieux étant décidée par le conseiller juridique du MDN/des FAC. De plus, tout règlement contraire à l'opinion du conseiller juridique du MDN/des FAC doit être soumis à la décision du sous-ministre. Ce rétablissement partiel des pouvoirs est problématique, car le conseiller juridique du MDN/des FAC n'a pas accès aux dossiers de l'Ombudsman et n'est donc pas en position de donner des conseils sur la gestion et la résolution des plaintes. Mentionnons que l'Ombudsman a un service juridique interne qui donne ce type d'opinion, fondée sur des considérations parfois différentes de celles du ministère.

Jusqu'en novembre 2016, le débat était largement théorique parce qu'aucun dossier n'exigeait l'exercice de ces pouvoirs. Toutefois, une plainte en droits de la personne a maintenant été déposée à l'endroit du MDN, malgré que l'affaire soit liée à une enquête du Bureau de l'Ombudsman sur les actions des FAC. Le MDN et l'Ombudsman doivent maintenant réagir à une plainte logée auprès d'une organisation tierce, alors que les pouvoirs délégués à l'Ombudsman soient insuffisants, ambigus ou impraticables.⁴⁰

humaines, 2016, précité, note 23 au préambule « Pouvoirs en matière de relations de travail, de droits de la personne et d'activités politiques », ligne 10, note 18.

⁴⁰Les difficultés rencontrées dans la gestion concrète du dossier, en particulier le flou entourant les lignes de communication avec la Commission des droits de la personne, ont fait l'objet de négociations avec les différents intervenants internes et avec la Commission des droits de la personne, afin que le problème de gouvernance n'efface pas la substance de la plainte. Plus particulièrement, on a convenu que le problème de délégation serait mis de côté pour être traité ultérieurement.

³⁸Voir l'annexe F pour les pouvoirs antérieurs liés aux plaintes sur les droits de la personne.

³⁹*Instrument de délégation des pouvoirs en ressources*

AUTRES OBLIGATIONS ET LOIS APPLICABLES À L'ENSEMBLE DU GOUVERNEMENT

Étant donné que le Bureau de l'Ombudsman possède une expertise juridique interne, nous recommandons que le pouvoir de traiter directement avec la Commission des droits de la personne soit pleinement rétabli, y compris le droit de négocier des règlements et d'approuver les paiements à titre gracieux.

Étant donné que l'Ombudsman fait partie du cadre ministériel, il est clairement dans l'intérêt du sous-ministre d'avoir les assurances que les plaintes sur les droits de la personne sont bien gérées, conformément au protocole du ministère. Nous recommandons donc que l'Ombudsman informe la Direction générale – Gestion du milieu de travail aux étapes clés du processus de gestion des plaintes.

Le sous-ministre a également un intérêt dans la gestion des passifs éventuels du ministère dans son ensemble. Nous recommandons donc que l'avocat général de l'Ombudsman consulte le conseiller juridique du MDN/des FAC en ce qui concerne le montant potentiel des dommages et établisse une marge aux fins de négociation et de règlement.

15. Nous recommandons ce qui suit :

- a. **Que soit pleinement rétabli le pouvoir de traiter directement avec la Commission canadienne des droits de la personne, y compris le droit de négocier des règlements et d'approuver les paiements à titre gracieux.**
- b. **Que l'Ombudsman informe la Direction générale – Gestion du milieu de travail aux étapes clés du processus de gestion des plaintes en droits de la personne.**
- c. **Que l'avocat général de l'Ombudsman consulte le conseiller juridique du MDN/des FAC concernant le montant potentiel des dommages et établisse une marge aux fins de négociation et de règlement des plaintes en vertu de la Loi canadienne sur les droits de la personne.**

LOI SUR LA PROTECTION DES FONCTIONNAIRES DIVULGATEURS D'ACTES RÉPRÉHENSIBLES

Lors de la création du Bureau de l'Ombudsman, les délégations de pouvoirs étaient faites en fonction de la législation, des politiques et des modèles d'affaires en place à l'époque. Depuis lors, sont entrées en vigueur de nouvelles lois dont on ne pouvait tenir compte lors des délégations originales. Néanmoins, le raisonnement voulant que le Bureau de l'Ombudsman soit indépendant de l'administration ministérielle s'applique toujours.

En 2005, la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* a été édictée pour protéger les fonctionnaires fédéraux qui divulguent des actes répréhensibles dans la fonction publique. En vertu de cette loi, le sous-ministre confie à un haut fonctionnaire du ministère la responsabilité de mettre en œuvre la loi et, plus précisément, de créer le Bureau de la divulgation interne pour les fonctionnaires du ministère. D'après la désignation ministérielle actuelle, une divulgation d'actes répréhensibles par un employé du Bureau de l'Ombudsman serait acheminée au Bureau de la divulgation interne et suivrait la procédure établie, laquelle peut comprendre une enquête sur le Bureau de l'Ombudsman par le responsable désigné du ministère⁴¹.

On outrepassé le principe d'indépendance si le Bureau de l'Ombudsman peut être assujéti au contrôle et à l'examen de l'organisation même qu'il est censé surveiller. Les mandats respectifs créent la possibilité de problèmes réels et perçus concernant la neutralité et l'impartialité des enquêtes, et ils compromettent la crédibilité des deux organisations.

Afin de préserver son indépendance face au ministère, il est important que l'Ombudsman ne

⁴¹Cette situation de conflit intrinsèque est passée de la théorie à la pratique en 2011, lorsqu'on a accusé d'actes répréhensibles l'Ombudsman de l'époque. Le responsable désigné du Ministère a eu pour tâche d'enquêter sur les allégations. Aucun acte répréhensible n'a été trouvé, mais l'incident et l'évaluation du lieu de travail qui a suivi ont déclenché un débat sur le bien-fondé des enquêtes mutuelles et de la gouvernance en place. Une demande de divulgation adressée au Bureau est en cours, avec les mêmes problèmes non réglés.

CONCLUSION

soit pas sujet à un examen ou une enquête de la part du ministère. Néanmoins, il est aussi crucial de s'assurer que soient pleinement respectés les obligations du sous-ministre et les droits juridiques des employés, en vertu de la *Loi sur la protection des fonctionnaires* divulgateurs d'actes répréhensibles.

Les discussions se poursuivent à ce sujet dans l'optique d'amender l'article pertinent des Directives et ordonnances administratives de la défense (DOAD 7024-1) afin de respecter les intérêts à la fois de l'Ombudsman et du sous-ministre.⁴²

Nous recommandons que toute enquête menée en vertu de la *Loi sur la protection des fonctionnaires* divulgateurs d'actes répréhensibles soit confiée à une tierce partie convenue par le ministère et l'Ombudsman; que l'Ombudsman soit tenu informé de la progression des enquêtes sur les membres de son personnel, comme le serait le sous-ministre; que toute mesure corrective soit prise par l'Ombudsman lorsque les membres de son personnel sont en cause.

Si la divulgation concerne un acte allégué de l'Ombudsman, l'enquête est alors soumise au gouverneur en conseil.

16. Nous recommandons ce qui suit :

- a. Que soit amendée la DOAD 7024-1 pour que les enquêtes en vertu de la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles relativement au Bureau de l'Ombudsman soient confiées à une tierce partie mutuellement acceptable.**
- b. Que l'Ombudsman, en consultation avec le sous-ministre au besoin, prenne des mesures correctives lorsqu'une enquête révèle des actes répréhensibles de la part d'un employé de l'Ombudsman.**
- c. Lorsque la divulgation concerne un acte allégué de l'Ombudsman, qu'une personne désignée par le gouverneur en conseil se charge de confier le dossier à une tierce partie neutre extérieure au cadre ministériel.**

⁴²Canada, sous-ministre et chef d'état-major de la défense, DOAD 7024-1 – Mécanismes internes de divulgation par des employés du MDN d'actes répréhensibles en milieu de travail, 2016.

DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE D'AIPRP

Les pouvoirs requis pour administrer la Loi sur l'accès à l'information et la Loi sur la protection des renseignements personnels en ce qui concerne le Bureau de l'Ombudsman ont été délégués directement par le ministre de la Défense nationale en 2002. La raison derrière l'octroi d'une pleine autonomie était la nécessité de protéger les renseignements confidentiels des commettants et l'intégrité des dossiers d'enquête, ce qui serait impossible si le ministère était chargé de traiter les demandes en matière d'information.

Le Bureau de l'Ombudsman gère les obligations en vertu de ces lois de façon indépendante du ministère, et ce, de façon efficace selon un audit du Conseil du Trésor en 2013-2014.

Même si l'arrêté sur la délégation en ce qui concerne l'AIPRP est exhaustif, l'instrument date de 2002 et devrait être renouvelé⁴³.

17. Nous recommandons que les pouvoirs délégués à l'Ombudsman en matière d'AIPRP soient renouvelés par le ministre de la Défense nationale.



⁴³L'examen par le Conseil du Trésor des rapports annuels de l'Ombudsman sur l'AIPRP recommande la mise à jour des délégations. Voir l'annexe G pour la proposition d'Arrêté sur la délégation de pouvoirs en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

CONCLUSION

Jusqu'en 2015, le Bureau de l'Ombudsman avait les pouvoirs et les structures organisationnelles nécessaires qui permettaient au Bureau de fonctionner à l'abri des influences des organisations qu'il a le mandat de surveiller.

Les constatations du rapport du printemps 2015 du vérificateur général indiquaient clairement un manque de contrôles internes au Bureau de l'Ombudsman, ainsi que des lacunes au ministère quant à la surveillance de l'exercice des pouvoirs délégués. Dans son rapport, le vérificateur général constatait plusieurs cas de mauvaise gestion et recommandait que les têtes dirigeantes des deux organisations définissent et documentent la façon dont le Bureau de l'Ombudsman démontrerait que les contrôles internes sont efficaces et fonctionnent comme prévu, et dont le ministère surveillerait ces facteurs sans entraver l'indépendance opérationnelle de l'Ombudsman.

On n'a encore trouvé aucune solution acceptable pour les dirigeants du ministère et du Bureau, malgré que les contrôles internes institués par l'Ombudsman soient maintenant en place et que les audits du ministère aient confirmé que le Bureau applique les règles.

Une législation qui entérinerait la permanence et l'indépendance du Bureau est la solution. Vu l'absence d'appétit politique pour une telle législation, nous proposons le présent plan d'action comme une manière de rendre fonctionnelle une structure imparfaite. Les recommandations détaillées décrites dans ce plan d'action se veulent une solution de rechange pratique à la législation et indiquent une marche à suivre qui tient compte des intérêts des divers intervenants.

■

LISTE DES RECOMMANDATIONS

NOUS RECOMMANDONS CE QUI SUIT :

- 1.** Nous recommandons la rédaction et publication d'un article des Directives et ordonnances administratives de la défense qui appuie les Directives ministérielles, reconnaissant les principes d'ombudsman et énonçant le raisonnement qui guidera la délégation des pouvoirs à l'Ombudsman par les sous-ministres successifs.
- 2.** Nous recommandons, lorsqu'un audit révèle qu'un membre du personnel de l'Ombudsman a mal exercé les pouvoirs délégués, que l'Ombudsman prenne les mesures correctives requises en consultation avec le sous-ministre et avec son accord. Ces mesures peuvent notamment comprendre le retrait de la désignation par le sous-ministre.
- 3.** Nous recommandons que les instruments de délégation pour le Bureau de l'Ombudsman soient indépendants et distincts de ceux du ministère, comme c'était le cas auparavant.
- 4.** Nous recommandons que l'Ombudsman et le sous-ministre concluent un protocole d'entente qui prévoit des audits périodiques par le ministère de l'exercice des pouvoirs délégués au Bureau de l'Ombudsman en matière de finances et de ressources humaines.
- 5.** Nous recommandons que le plan d'activités de l'Ombudsman soit soumis et approuvé par le ministre de la Défense nationale, dont il relève, et que le projet de budget annuel pleinement justifié de l'Ombudsman soit consigné au ministère.
- 6.** Nous recommandons que les seuils contractuels applicables au Bureau de l'Ombudsman soient rétablis au moins aux montants d'avant 2015.
- 7. a.** Que le seuil des dépenses de déplacement et d'accueil soumis par le Bureau de l'Ombudsman soit approuvé tel quel et qu'il soit entendu que la soumission comprend une marge pour les imprévus.
- 7. b.** Que le seuil des dépenses d'accueil approuvé tel que soumis par l'Ombudsman.
- 7. c.** Que les exceptions soient gérées au cas par cas par l'Ombudsman et le sous-ministre.
- 8.** Nous recommandons que le ministère rétablisse, conformément aux Directives ministérielles, la déclaration du budget annuel de l'Ombudsman comme un article distinct dans le budget principal des dépenses du ministère.
- 9. a.** Que les pouvoirs délégués et sous-délégués au Bureau de l'Ombudsman, le cas échéant, en matière de ressources humaines et de relations de travail, soient au minimum ramenés à ce qui prévalait avant 2015, plus particulièrement en ce qui concerne les pouvoirs énoncés à l'annexe E du présent rapport.
- 9. b.** Que l'Ombudsman et le sous-ministre concluent un protocole d'entente afin que les dossiers de ressources humaines et de relations de travail du Bureau de l'Ombudsman fassent l'objet d'audits périodiques par le ministère.
- 9. c.** Que lorsqu'un audit démontre la non-conformité du Bureau, les mesures correctives fassent l'objet de discussions et d'un accord entre le sous-ministre et l'Ombudsman.
- 10.** Nous recommandons que soit rétabli le poste d'agent des ressources humaines interne au Bureau de l'Ombudsman, avec un accès complet aux systèmes de ressources humaines pertinents du ministère.
- 11.** Nous recommandons, lorsqu'une expertise en classification des ressources humaines pour les petites organisations est requise ou qu'une description de travail unique est nécessaire pour un poste donné au sein du Bureau de l'Ombudsman, que la question soit impartie aux Services

LISTE DES RECOMMANDATIONS

partagés en ressources humaines offerts par Services publics et Approvisionnement Canada.

12. a. Que soit rétablie la désignation autorisant l'Ombudsman à agir en tant qu'autorité de dernière instance du processus de grief pour les employés du Bureau de l'Ombudsman.

12. b. Que soit incluse une limite obligeant l'Ombudsman à se récuser si ses propres actions ou décisions font l'objet du grief.

12. c. Qu'une tierce partie extérieure au cadre ministériel soit désignée comme autorité de dernière instance du processus de grief si les actions ou décisions de l'Ombudsman font l'objet du grief.

13. Nous recommandons que le pouvoir de gérer les systèmes de gestion informelle des conflits applicables au Bureau de l'Ombudsman soit officiellement délégué à l'Ombudsman.

14. Nous recommandons que la Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement (DOAD 5012-0) soit modifiée pour énoncer que le programme de prévention et de résolution du Bureau de l'Ombudsman est géré par le conseiller en harcèlement interne du Bureau de l'Ombudsman.

15. a. Que soit pleinement rétabli le pouvoir de traiter directement avec la Commission canadienne des droits de la personne, y compris le droit de négocier des règlements et d'approuver les paiements à titre gracieux.

15. b. Que l'Ombudsman informe la Direction générale – Gestion du milieu de travail aux

étapes clés du processus de gestion des plaintes en droits de la personne.

15. c. Que l'avocat général de l'Ombudsman consulte le conseiller juridique du MDN/des FAC concernant le montant potentiel des dommages et établisse une marge aux fins de négociation et de règlement des plaintes en vertu de la Loi canadienne sur les droits de la personne.

16. a. Que soit amendée la DOAD 7024-1 pour que les enquêtes en vertu de la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles relativement au Bureau de l'Ombudsman soient confiées à une tierce partie mutuellement acceptable.

16. b. Que l'Ombudsman, en consultation avec le sous-ministre au besoin, prenne des mesures correctives lorsqu'une enquête révèle des actes répréhensibles de la part d'un employé de l'Ombudsman.

16. c. Lorsque la divulgation concerne un acte allégué de l'Ombudsman, qu'une personne désignée par le gouverneur en conseil se charge de confier le dossier à une tierce partie neutre extérieure au cadre ministériel.

17. Nous recommandons que les pouvoirs délégués à l'Ombudsman en matière d'AIPRP soient renouvelés par le ministre de la Défense nationale.

■

“Une législation qui entérinerait la permanence et l'indépendance du Bureau est la solution. Vu l'absence d'appétit politique pour une telle législation, nous proposons le présent plan d'action comme une manière de rendre fonctionnelle une structure imparfaite.”

ANNEXE A

PRINCIPES D'OMBUDSMAN

Les principes de l'ombudsman classique ont été développés, étudiés et mis à l'épreuve depuis l'apparition du concept, au 19^e siècle. Ces principes se chevauchent et ont parfois des noms différents dans la littérature universitaire, mais le raisonnement sous-jacent et les composantes demeurent constants. Il est important que ces principes soient intégrés dans la législation encadrant un ombudsman et qu'ils soient rigoureusement appliqués dans la pratique. Sans ces principes fondamentaux, la crédibilité et l'efficacité opérationnelle de l'ombudsman sont en jeu.

Voici les principes de l'ombudsman :

- INDÉPENDANCE
- IMPARTIALITÉ
- ÉQUITÉ
- CONFIDENTIALITÉ

INDÉPENDANCE FACE À L'ORGANISATION FAISANT L'OBJET D'UNE SURVEILLANCE

- Mandat inscrit dans la loi
- Indépendance face aux pouvoirs politiques et administratifs sous surveillance
- Poste à salaire fixe
- Immunité contre les poursuites
- Financement approprié
- Contrôle des communications
- Contrôle de la dotation et de l'administration

L'indépendance face à l'organisation que l'ombudsman surveille doit être inscrite dans la loi. Sinon, l'ombudsman risque des répercussions, notamment la fermeture de son bureau, en cas d'examen ou de recommandation défavorable à

l'organisation. L'ombudsman doit, dans les faits et en apparence, être libre de faire des examens et des recommandations et pouvoir prendre des décisions sans être entravé par l'organisation qu'il surveille.

La perception d'indépendance aux yeux des commettants et du public est un autre point crucial. Pour être crédible, l'ombudsman ne doit pas être perçu comme un prolongement ou un subordonné de l'organisation qu'il a le mandat surveiller.

De façon similaire à l'indépendance judiciaire, la nomination pour une période définie et un salaire suffisant sont essentiels à l'indépendance de l'ombudsman. Un office à durée déterminée protège l'ombudsman et ses décisions contre les conséquences possibles d'un mécontentement politique. Une rémunération suffisante garantit que les décisions ne sont pas en apparence influencées par des incitatifs financiers.

Une autre caractéristique standard du modèle d'ombudsman classique est l'immunité contre les poursuites pour des gestes posés de bonne foi dans le cadre des fonctions établies dans le mandat. Ce type de protection permet à l'ombudsman et à son personnel de s'acquitter de leurs fonctions normales sans craindre de mesures disciplinaires ou autres. Ainsi, la législation comprend habituellement une clause particulière donnant l'immunité contre les plaintes pour diffamation concernant une communication publique, pourvu que les déclarations soient appropriées et faites dans le cadre des fonctions de l'ombudsman.

La responsabilité de l'ombudsman à l'égard de ses propres communications et relations avec les médias est une autre partie essentielle du coffre à outils de l'ombudsman. L'ombudsman doit être libre de publier de façon autonome ses constatations et recommandations et de diffuser celles-ci dans les médias quand il est dans l'intérêt

ANNEXE A : PRINCIPES D'OMBUDSMAN

public de le faire. Cela concerne directement la crédibilité et l'efficacité de l'ombudsman.

Un financement approprié et le contrôle administratif sont aussi des marques d'indépendance pour un bureau d'ombudsman. Une absence de contrôle administratif et budgétaire peut avoir une incidence sur les décisions opérationnelles cruciales. Aucune indépendance véritable n'est possible lorsqu'une organisation sujette à un examen tient les cordons de la bourse du bureau qui a le mandat de l'examiner.

IMPARTIALITÉ DANS TOUS LES ÉCHANGES AVEC TOUTE PERSONNE

D'après le modèle d'ombudsman classique, le concept d'impartialité comprend les caractéristiques suivantes :

- Impartialité réelle et perçue
- Enquêtes fondées sur des preuves
- Processus de nomination juste
- Titulaire non partisan

L'ombudsman doit exécuter son mandat de façon à assurer l'impartialité de ses enquêtes et décisions. Les enquêtes sont fondées sur des faits et sont menées sans que le résultat soit prévu, sans qu'un point de vue particulier soit défendu et sans que des préférences organisationnelles ou la partisanerie politique aient une influence.

L'ombudsman est impartial – il ne défend ni le plaignant ni l'organisation sous surveillance. L'ombudsman doit recueillir et considérer tous les faits de façon objective et permettre à toutes les parties de présenter des preuves et de répondre aux preuves présentées avant la présentation des conclusions et recommandations. La crédibilité et l'acceptation des recommandations dépendent de la conviction des intervenants que les constatations de l'ombudsman sont faites sans parti pris réel ou perçu.

Le processus du choix d'un ombudsman est aussi, de façon générale, inclus dans la législation, car la personne nommée doit avoir la confiance de tous les intervenants. L'élément crucial est que le processus de nomination doit tenir

compte des compétences de la personne, par opposition à ses vues ou affiliations politiques.

ÉQUITÉ DU PROCESSUS D'EXAMEN SELON LES RÈGLES DE JUSTICE NATURELLE

D'après le modèle d'ombudsman classique, le concept d'équité comprend les caractéristiques suivantes :

- Processus qui respectent les règles d'équité procédurale et de justice naturelle
- Accès direct et libre pour les commettants
- Champs de compétence définis
- Possibilité de lancer une enquête sans qu'il y ait eu plainte
- Coopération de l'organisation sujette aux enquêtes
- Accès aux registres et aux lieux
- Pouvoir de contraindre les témoins
- Constatations non révisables
- Pouvoir de faire des recommandations, sans pouvoir de rendre des ordonnances
- Pouvoir de produire des rapports (communications)

Le principe d'équité est un but opérationnel global qui touche tous les aspects du travail d'ombudsman. L'ombudsman doit exécuter son mandat en s'assurant que ses enquêtes et processus d'examen sont crédibles, respectent les règles d'équité procédurale et sont accessibles à tous.

Pour être crédible, le processus d'enquête de l'ombudsman doit respecter les règles d'équité procédurale et de justice naturelle qui ont été développées par les systèmes judiciaires. Cela comprend un décideur impartial qui, avant de faire des constatations et recommandations, tient compte de l'ensemble des preuves et permet à toutes les parties de présenter des preuves et de répondre aux preuves présentées.

La majeure partie du travail de l'ombudsman a lieu de façon informelle et les problèmes sont souvent résolus grâce à une diplomatie discrète, en dehors de la place publique. Toutefois, la coopération de l'organisation sujette à un examen

ANNEXE A : PRINCIPES D'OMBUDSMAN

n'est pas toujours acquise. En conséquence, la législation sur l'ombudsman donne à celui-ci les pouvoirs requis pour mener à bien ses enquêtes et décourager l'obstruction. Ces pouvoirs comprennent habituellement la capacité d'accéder aux renseignements que détient l'organisation, que ce soit l'accès aux documents, aux personnes ou aux lieux. Il est pratique courante de prévoir des mesures disciplinaires en cas de refus de coopérer avec l'ombudsman ou d'obstruction à ses travaux. Règle générale, la législation sur l'ombudsman lui donne aussi le pouvoir d'assigner à comparaître et de contraindre des témoins. Que ces pouvoirs soient utilisés ou non est moins important que le fait qu'ils incitent grandement à la coopération.

Un ombudsman a pour première approche de résoudre les plaintes de façon informelle et au plus bas niveau possible de l'administration. Il peut cependant acheminer une plainte au niveau supérieur de l'organisation si on ignore ses recommandations ou qu'on y réagit de façon insuffisante aux niveaux inférieurs. L'ombudsman peut aussi rendre publiques ses constatations et recommandations, s'il est dans l'intérêt public de le faire.

Le modèle d'ombudsman classique ne prévoit aucun pouvoir de rendre des ordonnances. Habituellement, les bureaux d'ombudsman peuvent uniquement faire des recommandations à partir des constatations de leurs enquêtes. Ils ne peuvent pas ordonner de mesures correctrices. Cependant, l'ombudsman des plaintes liées au service dans les forces armées du Royaume-Uni s'est vu octroyer le pouvoir d'annuler des décisions prises par la chaîne de commandement sur certains sujets¹.

Il est aussi entendu que le concept d'équité signifie l'accès gratuit et égal pour tous les commettants. En conséquence, l'ombudsman peut recourir à des programmes d'information et à d'autres moyens pour renseigner ses commettants sur son existence et les services offerts. Pour que l'accès à l'ombudsman

ne soit pas restreint, l'ombudsman doit pouvoir communiquer librement avec ses commettants.

CONFIDENTIALITÉ DES RENSEIGNEMENTS SUR LES COMMETTANTS

D'après le modèle d'ombudsman classique, le concept de confidentialité comprend les caractéristiques suivantes :

- Les enquêtes sont menées en privé
- L'information demeure confidentielle
- La confidentialité atténue les craintes de représailles
- L'ombudsman et son personnel ne peuvent être contraints de témoigner

Un ombudsman doit s'assurer que l'information sur ses commettants demeure confidentielle. Le respect du principe de confidentialité est essentiel pour conserver la confiance des commettants. Plus particulièrement, les plaignants individuels doivent être convaincus qu'ils peuvent porter les problèmes de mauvaise gestion à l'attention de l'ombudsman sans craindre de représailles.

Règle générale, la législation sur l'ombudsman prévoit une protection pour l'ombudsman en poste et son personnel, afin qu'ils ne puissent être contraints de témoigner dans des affaires dont ils ont pris connaissance dans l'exécution de leurs fonctions. Il s'agit d'un élément important du principe de confidentialité qui vise à protéger l'information échangée en privé entre l'ombudsman et un commettant. ■

¹ Royaume-Uni, Service Complaints Ombudsman for the Armed Forces, *Nicola Williams appointed as service complaints ombudsman with significant new powers*, par James Gondelle, Londres, 2016; Royaume-Uni, Ministry of Defence, *Redress of Individual Grievances: Service Complaints part 1: directives*, np : 2016.

ANNEXE B

AJOUT PROPOSÉ AUX DIRECTIVES ET ORDONNANCES ADMINISTRATIVES DE LA DÉFENSE

DOAD ####-0, GOUVERNANCE DU BUREAU DE L'OMBUDSMAN

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction
2. Définition
3. Aperçu
4. Valeurs fondamentales
5. Principes directeurs
6. Surveillance et vérification
7. Mesures correctives
8. Interprétation

1. INTRODUCTION

Date de publication : AAAA-MM-JJ

Application : Cette ordonnance s'applique aux membres des Forces armées canadiennes (FAC) et cette directive s'applique aux employés du ministère de la Défense nationale (MDN).

Autorité approbatrice : Cet article des DOAD est publié avec l'autorisation du sous-ministre et du chef d'état-major de la défense.

2. DÉFINITION

Ombudsman Personne nommée par décret pour occuper le poste d'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes.

Bureau de l'Ombudsman : Organisation mise sur pied par le gouvernement en vertu des *Directives ministérielles concernant l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes*. Aux fins de cette DOAD, le terme désigne l'Ombudsman et les membres de son personnel.

ANNEXE B : AJOUT PROPOSÉ AUX DOAD

3. APERÇU**OBJET**

- 3.1** Cette DOAD établit un cadre guidant l'octroi et l'administration des délégations au Bureau de l'Ombudsman des pouvoirs en matière de finances et de ressources humaines, afin que :
- a.** le Bureau de l'Ombudsman fonctionne indépendamment des organisations qu'il a le mandat de surveiller;
 - b.** le Bureau de l'Ombudsman rende des comptes sur la gestion des fonds et des ressources humaines dans son organisation;
 - c.** les pouvoirs délégués au Bureau de l'Ombudsman par le sous-ministre fassent l'objet d'une surveillance pour assurer le respect des lois et politiques.

CONTEXTE

- 3.2** Le Bureau de l'Ombudsman reçoit son mandat par l'intermédiaire des *Directives ministérielles concernant l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes*.
- 3.3** L'Ombudsman est nommé par le gouverneur en conseil, relève directement du ministre de la Défense nationale et rend des comptes à ce dernier.
- 3.4** Pour s'acquitter de son mandat, le Bureau de l'Ombudsman doit se voir déléguer par le sous-ministre les pouvoirs en matière de finances et de ressources humaines.

4. VALEURS FONDAMENTALES**VALEURS**

- 4.1** Les principes d'ombudsman reconnus, c'est-à-dire l'indépendance, l'impartialité, l'équité et la confidentialité, sont des assises nécessaires à l'efficacité et à la crédibilité des opérations du Bureau de l'Ombudsman.
- 4.2** Les pouvoirs dont le sous-ministre est responsable de par la loi doivent être exercés par toutes les personnes qui sont délégataires de ces pouvoirs conformément à la législation et aux politiques, de manière à assurer l'intendance des ressources publiques.

5. PRINCIPES DIRECTEURS**OCTROI DES DÉLÉGATIONS DE POUVOIRS**

- 5.1** Tous les instruments de délégation énoncés pour le Bureau de l'Ombudsman doivent être autonomes et distincts des instruments énoncés pour le ministère de la Défense nationale.
- 5.2** Les délégations doivent permettre au Bureau de l'Ombudsman de jouir d'une indépendance organisationnelle à l'égard du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes et d'assurer la confidentialité des renseignements de ses commettants.

ANNEXE B : AJOUT PROPOSÉ AUX DOAD

EXERCICE DES POUVOIRS DÉLÉGUÉS

- 5.3** Le Bureau de l'Ombudsman doit exercer ses pouvoirs délégués conformément à la législation, aux politiques applicables à l'ensemble du gouvernement, aux politiques ministérielles et aux conventions collectives applicables.
- 5.4** Lorsqu'une politique ou procédure ministérielle prescrite cause des difficultés administratives ou opérationnelles au Bureau de l'Ombudsman, la politique doit être adaptée à la réalité du Bureau de l'Ombudsman de manière à assurer une conformité significative sans que l'indépendance du Bureau et la confidentialité des renseignements sur les commettants soient compromises.

6. SURVEILLANCE ET AUDITS

- 6.1** Le ministère de la Défense nationale doit mener des audits périodiques, conformément aux protocoles d'entente conclus entre l'Ombudsman et le ministère, sur les dossiers de finances et de ressources humaines du Bureau de l'Ombudsman, afin de vérifier le respect de la législation et des politiques et l'exercice approprié des pouvoirs délégués.

7. MESURES CORRECTIVES

- 7.1** Si un audit révèle qu'un employé du Bureau de l'Ombudsman a mal exercé les pouvoirs délégués, des mesures correctives appropriées doivent être prises par l'Ombudsman et, au besoin, en consultation avec le sous-ministre et avec son accord.
- 7.2** Toute question liée aux gestes ou décisions de l'Ombudsman doit être soumise au gouverneur en conseil.

8. INTERPRÉTATION

- 8.1** Rien dans la présente DOAD ne doit être interprété comme une limite aux *Directives ministérielles concernant l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes*.

ANNEXE C

DOCUMENTS EXISTANTS SUR LES POUVOIRS DE NOMINATION

1. Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination

L'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination décrit les modalités et conditions imposées aux administrateurs généraux pour l'exercice et la délégation de leurs pouvoirs relatifs aux nominations. En vertu de cet instrument, les personnes nommées par le gouverneur en conseil dont les fonctions sont extérieures à l'organisation d'un administrateur général, comme l'Ombudsman, doivent d'abord être couvertes par une entente particulière de subdélégation entre l'administrateur général et la Commission de la fonction publique avant de recevoir des subdélégations.

2. Disposition particulière permettant la subdélégation aux membres des Forces armées canadiennes qui sont des gestionnaires d'embauche relevant de la compétence de l'administrateur général et à l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, en vigueur le 15 juillet 2014

3. Disposition particulière visant la subdélégation aux membres des Forces armées canadiennes qui sont des gestionnaires d'embauche relevant de la compétence de l'administrateur général et à l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, en vigueur le 15 mars 2016

Cette disposition particulière encadre les nominations dans le groupe EX.

4. Lettre du sous-ministre à l'Ombudsman datée du 27 juillet 2016, déléguant les pouvoirs de nomination dans le groupe EX

ANNEXE C : DOCUMENTS EXISTANTS SUR LES POUVOIRS DE NOMINATION

Doc. 1 : Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination

Source: <https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/services/cadre-nomination/delegation/instrument-delegation-responsabilisation.html>

Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination de la Commission de la fonction publique aux administrateurs généraux

Table des matières

- [Modalités et conditions](#)
 - [Section 1 – Système de dotation organisationnel](#)
 - [Section 2 – Subdélégation](#)
 - [Section 3 – Surveillance et rapports](#)
 - [Section 4 – Responsabilités en matière d'enquêtes](#)
 - [Section 5 – Modifications et établissement de modalités et conditions additionnelles à la délégation](#)
- [Annexe A – Pouvoirs délégués](#)
- [Annexe B – Personnes admissibles à la subdélégation](#)
- [Annexe C – Formulaire d'attestation](#)
- [Annexe D – Exigences de rapports](#)

Date d'entrée en vigueur

Cet Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination est entré en vigueur le 1er avril 2016.

En vertu de l'article 15 de la [Loi sur l'emploi dans la fonction publique](#) (LEFP), la Commission de la fonction publique (CFP) autorise les administrateurs généraux désignés à exercer à l'égard de l'organisation dont chacun est responsable, les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes décrits dans le présent instrument de délégation ([annexe A](#)).

Les administrateurs généraux sont responsables auprès de la CFP de l'utilisation de tous les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes qui leur sont délégués, y compris tous les pouvoirs qu'ils ont subdélégués. Les administrateurs généraux et les personnes subdéléguées doivent respecter les exigences du présent instrument de délégation, de la LEFP et des autres lois et règlements applicables, de la [Politique de nomination](#) de la CFP, ainsi que des politiques organisationnelles en matière de dotation et de l'instrument de subdélégation.

Modalités et conditions

Section 1 – Système de dotation organisationnel

Les administrateurs généraux doivent :

1. Establish a policy on area of selection for internal appointment processes that, at a minimum:
 - a) prévoit un accès raisonnable lorsque des possibilités d'emploi sont annoncées;
 - b) prévoit un accès raisonnable aux mécanismes de recours;
 - c) respecte les droits résiduels des employés d'Anciens Combattants Canada et de l'Office national de l'énergie.¹

ANNEXE C : DOCUMENTS EXISTANTS SUR LES POUVOIRS DE NOMINATION

2. Établir une direction, par le biais d'une politique, d'activités de planification ou d'autres moyens, portant sur l'utilisation des processus de nomination annoncés et non annoncés.
3. Établir les exigences pour les personnes subdéléguées de formuler, par écrit, la décision de sélection.
4. Consulter l'employeur ou les agents négociateurs sur les politiques de dotation organisationnelles sur demande, ou s'ils considèrent qu'il est nécessaire ou souhaitable de le faire.

Section 2 – Subdélégation

Seul l'administrateur général peut subdéléguer les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes ainsi que limiter ou révoquer une subdélégation. En subdéléguant les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes, les administrateurs généraux doivent :

1. Identifier et documenter les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes qui sont subdélégués, et à quelles personnes ces pouvoirs sont subdélégués.
2. Établir les exigences de formation préalables à la subdélégation.
3. Avant de subdéléguer, s'assurer que les personnes sur le point d'être subdéléguées²:
 - a. ont suivi la formation requise;
 - b. ont signé un formulaire d'attestation qui comprend, au minimum, les exigences de [l'annexe C](#).
4. Communiquer par écrit aux personnes sur le point d'être subdéléguées les modalités et conditions de la subdélégation, ainsi que les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes qui leurs sont subdélégués.
5. S'assurer que les personnes subdéléguées reçoivent les renseignements ainsi que les conseils et les services en matière de ressources humaines dont ils ont besoin pour exercer leurs pouvoirs subdélégués.

Les personnes admissibles à la subdélégation sont indiquées à [l'annexe B](#).

Section 3 – Surveillance et rapports

1. Dans le cadre de la surveillance continue de leur système de dotation, évaluer, de manière cyclique³, le respect des exigences prévues par le présent instrument de délégation, la [LEFP](#) et les autres lois et règlements applicables, la [Politique de nomination](#) de la [CFP](#), ainsi que les politiques organisationnelle en matière de dotation et l'instrument de subdélégation^a.
2. S'assurer que des mesures de redressement appropriées soient prises pour remédier aux manquements.
3. Faire rapport à la [CFP](#) sur les points mentionnés à [l'annexe D](#).

a: En ce qui concerne les organisations de plus petite taille, l'administrateur général peut conclure une entente avec la CFP afin qu'elle s'en charge en leur nom.

ANNEXE C : DOCUMENTS EXISTANTS SUR LES POUVOIRS DE NOMINATION**Section 4 – Responsabilités en matière d'enquêtes**

Les administrateurs généraux doivent :

1. Transmettre à la QEP :
 - a) les cas où il y a des raisons de croire que la nomination ou la proposition de nomination ne s'est pas faite indépendamment de toute influence politique ou les cas où il aurait pu y avoir fraude dans le processus de nomination;
 - b) Les cas où il y a des raisons de croire qu'une conduite irrégulière a influé sur le choix de la personne nommée ou dont la nomination est proposée dans un processus de nomination externe.
2. S'assurer que les enquêtes et le processus suivi pour les mesures correctives et/ou la révocation respectent les principes d'équité procédurale, y compris :
 - a) le droit de se faire entendre;
 - b) le droit à une enquête impartiale;
 - c) le droit d'être représenté;
 - d) le droit de recevoir une décision motivée.
3. En cas de révocation à la suite d'une enquête menée aux termes du paragraphe 15(3) de la LEFP, informer par écrit la personne de :
 - a) la date d'entrée en vigueur de la révocation et des motifs de la décision;
 - b) s'il y a une possibilité qu'elle soit nommée à un autre poste pour lequel elle est réputée posséder les qualifications essentielles;
 - c) son droit de porter plainte auprès de la Commission des relations de travail et de l'emploi dans la fonction publique sous motif que la révocation était déraisonnable, ainsi que du délai pour ce faire.

Section 5 – Modifications et établissement de modalités et conditions additionnelles à la délégation

La QEP peut apporter des modifications afin de mettre à jour certaines sections du présent instrument de délégation, y compris les annexes. Toute modification susceptible d'avoir une incidence sur la délégation des pouvoirs sera communiquée aux administrateurs généraux.

La QEP peut établir des modalités et conditions additionnelles à la délégation d'un administrateur général, y compris le retrait partiel ou complet des pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes délégués, si elle conclut qu'il y a eu un non-respect des modalités et conditions prévues par le présent instrument de délégation, ou un abus ou mauvais usage des pouvoirs délégués ou subdélégués. Les modalités et conditions de délégation additionnelles sont communiquées séparément aux administrateurs généraux concernés.

Annexe A – Pouvoirs délégués

La Commission de la fonction publique (CFP) délègue aux administrateurs généraux désignés les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes ci dessous retrouvés dans la loi et les règlements suivants :

- [Loi sur l'emploi dans la fonction publique \(LEFP\)](#);
- [Règlement sur l'emploi dans la fonction publique \(REFP\)](#);
- [Règlement sur les langues officielles – nominations dans la fonction publique \(RLONFP\)](#).

Ces pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes sont assujettis aux modalités et aux conditions fixées par la Commission.

Les administrateurs généraux délégués et les personnes subdéléguées peuvent seulement effectuer des nominations au sein de leur organisation.

Remarque : Les descriptions des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes visent à expliquer les dispositions en termes simples et clairs. En cas de doute ou de question concernant l'interprétation d'une disposition ou l'autorité déléguée, le libellé et la signification des dispositions de la LEFP, du REFP et du RLONFP prévaudront.

A. Le pouvoir suivant ne peut pas être subdélégué et peut être exercé uniquement par l'administrateur général:

Révocation à la suite d'une enquête interne

Révoquer une nomination à la suite d'une enquête menée par l'administrateur général	LEFP 15(3)
---	------------

B. Le pouvoir suivant peut être exercé par l'administrateur général ou peut être subdélégué au niveau du sous-ministre délégué ou du sous ministre adjoint (ou l'équivalent) uniquement:

Prolongation de la période visée à devenir bilingue

<p>Prolonger la période visée dans l'engagement à devenir bilingue pour une nomination non impérative s'il y a :</p> <ul style="list-style-type: none"> • survenance d'exigences opérationnelles exceptionnelles • survenance de circonstances personnelles exceptionnelles • une déficience d'ordre physique ou mental ou trouble d'apprentissage qui nuit à l'acquisition de l'autre langue officielle • l'impossibilité d'obtenir la formation linguistique aux frais de l'État 	RLONFP 7
--	----------

ANNEXE C : DOCUMENTS EXISTANTS SUR LES POUVOIRS DE NOMINATION

C. Les pouvoirs suivants peuvent être exercés par l'administrateur général et par les personnes qu'il a subdéléguées :

Nominations

Faire des nominations fondées sur le mérite	LEFP 29 (1), 30
Déterminer quel processus de nomination utiliser – annoncé ou non annoncé	LEFP 33
Définir la zone de sélection	LEFP 34
Utiliser toute méthode d'évaluation jugée indiquée	LEFP 36

Préférences et priorités

<p>Accorder la préférence, selon l'ordre de préséance suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • aux pensionnés de guerre • aux anciens combattants ou aux survivants des anciens combattants • aux citoyens canadiens 	LEFP 39
<p>Nommer les bénéficiaires de priorité législative avant toute autre personne, selon l'ordre de préséance suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une personne qui a été libérée des Forces canadiennes pour des raisons médicales attribuables au service • un fonctionnaire excédentaire au sein de l'organisation de l'administrateur général • un bénéficiaire de priorité de fonctionnaire en congé, ou son remplaçant • une personne qui a été mise en disponibilité 	LEFP 39.1, 40, 41
<p>Nommer les bénéficiaires d'une priorité réglementaire, sans ordre de préséance :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un fonctionnaire excédentaire d'une autre organisation • un fonctionnaire qui devient handicapé • un membre de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) licencié pour des raisons médicales ou un membre de la réserve de la GRC • un membre des Forces canadiennes libéré pour des raisons médicales • un bénéficiaire de priorité à titre d'époux ou de conjoint de fait survivant • un fonctionnaire qui est en congé autorisé en raison de la réinstallation de son époux ou conjoint de fait • un employé ayant une priorité de réintégration 	REFP 5, 7, 7.1, 8, 8.1, 9, 10
<p>Décider de ne pas appliquer les dispositions de la LEFP visant la nomination d'une personne qui a droit à une priorité de nomination lorsque cette nomination aurait pour effet d'accorder à une autre personne le droit à une priorité</p>	LEFP 43

ANNEXE C : DOCUMENTS EXISTANTS SUR LES POUVOIRS DE NOMINATION

Discussion informelle, notification et avis

Discuter de façon informelle de la décision de ne pas retenir la candidature d'un ou d'une fonctionnaire	LEFP. 47
<p>Informers les personnes qui ont le droit d'être informées du nom de la personne retenue pour chaque nomination</p> <p>Fixer une période d'attente qui respecte ou dépasse la durée minimale établie par la Politique de nomination de la CCF.</p> <p>Informers les personnes qui ont le droit d'être informées du nom des personnes qui seront nommées</p>	LEFP. 48
Fournir un avis de nomination intérimaire	REFP. 13

Emploi occasionnel

Nommer une personne à titre d'employé occasionnel	LEFP. 50(1)
---	-------------

Mesures correctives à la suite d'une enquête

Prendre des mesures correctives à la suite d'une enquête menée par l'administrateur général	LEFP. 15(3)
---	-------------

Réemploi à un autre poste en cas de révocation

<p>Nommer à un autre poste une personne dont la nomination a été révoquée :</p> <ul style="list-style-type: none"> • aux termes du paragraphe 15(3) à la suite d'une enquête menée par l'administrateur général • aux termes du paragraphe 67(2) à la suite d'une enquête menée par la Commission au nom de l'administrateur général • aux termes du paragraphe 81(1) à la suite d'une plainte fondée par la Commission des relations de travail et de l'emploi dans la fonction publique 	<p>LEFP. 15(6)</p> <p>LEFP. 73</p> <p>LEFP. 86</p>
--	--

Serments et affirmations solennelles

Faire prêter serment et recevoir des affirmations solennelles	LEFP. 134
---	-----------

Annexe B – Personnes admissibles à la subdélégation

Les administrateurs généraux peuvent, sous réserve des modalités et conditions du présent Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN), subdéléguer leurs pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes délégués aux personnes suivantes :

1. Aux fonctionnaires au sein de leur organisation, ce qui exclut les employés occasionnels nommés en vertu du paragraphe 50(1) de la [Loi sur l'emploi dans la fonction publique](#).
2. Aux sous-ministres délégués (ou tout autre titre d'administrateur général délégué) au sein de leur organisation.

ANNEXE C : DOCUMENTS EXISTANTS SUR LES POUVOIRS DE NOMINATION

3. Aux personnes nommées par le gouverneur en conseil dont les fonctions relèvent de leur organisation et qui ont à la fois des responsabilités en matière de finances et de ressources humaines.
4. Aux participants d'Échanges Canada dont les affectations relèvent de leur organisation et qui ont à la fois des responsabilités en matière de finances et de ressources humaines, à condition que l'affectation (incluant toute prolongation) soit conforme aux politiques du Conseil du Trésor.
5. Aux fonctionnaires d'une autre organisation assujettie à l'IDRN. Les modalités et les conditions de subdélégation applicables à ces fonctionnaires subdélégués sont celles qui s'appliquent à l'administrateur général de l'organisation dans laquelle la nomination est effectuée.

REMARQUE : Les administrateurs généraux qui souhaitent subdéléguer des pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes à d'autres personnes que celles susmentionnées doivent soumettre une demande de dispositions particulières pour la subdélégation à la Commission de la fonction publique.

Annexe C – Formulaire d'attestation

Par la présente, je, (nom de la personne subdéléguee), atteste que dans l'exercice des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes qui me sont subdélégués :

Je m'assurerai, qu'au moment de l'établissement des qualifications, les personnes ne font pas l'objet de favoritisme personnel dans le processus de nomination.

Je tiendrai compte des objectifs d'équité en matière d'emploi.

Je m'assurerai que les droits des bénéficiaires de priorité sont respectés.

Je m'assurerai que les personnes menant l'évaluation sont compétentes et que les qualifications sont évaluées dans la langue officielle de choix du candidat.

Je m'assurerai que l'évaluation est menée de bonne foi, de façon impartiale et sans favoritisme personnel, et de manière à respecter le droit d'une personne à des mesures d'adaptation.

Je divulguerai toute relation personnelle que je pourrais avoir avec les candidats participant à un processus de nomination et je m'assurerai que, compte tenu de la nature de cette relation, une décision peut être prise de façon impartiale.

Je ferai des nominations fondées sur le mérite et indépendamment de l'influence indue de personnes, de groupes ou d'une entité politique.

Signature:

Date:

(Insérer : Nom de la personne subdéléguee)

Annexe D – Exigences en matière de rapports

Les administrateurs généraux doivent faire rapport annuellement à la Commission de la fonction publique (CFP) sur :

1. L'utilisation du [Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique](#) et du [Règlement sur les langues officielles – nominations dans la fonction publique](#).
2. Les exceptions approuvées par l'administrateur général à l'exigence d'avoir une zone nationale de sélection dans le cadre de processus de nomination externe annoncés.
3. Les résultats des évaluations organisationnelles cycliques requises et des enquêtes internes, entreprises durant l'année, s'il y a lieu.

Les administrateurs généraux doivent, conformément aux échéances établies, faire rapport à la CFP sur les progrès réalisés par l'organisation dans la mise en œuvre :

4. Des recommandations à la suite d'une vérification menée par la CFP.
5. Des mesures correctives et/ou des révocations à la suite d'une enquête de la CFP.

Suite à un préavis, les administrateurs généraux doivent faire rapport à la CFP sur :

6. Tout autre domaine additionnel que la CFP indique. La CFP établira l'échéancier (annuel ou au besoin) de ces rapports et le mode de présentation.

Notes de bas de page

1. Les membres du personnel de l'administration centrale des Anciens Combattants Canada dont le poste d'attache est situé à Charlottetown et les membres du personnel de l'Office national de l'énergie employés avant le 1er juillet 1996 et dont le poste d'attache est situé à Calgary doivent être inclus dans tous les processus de nominations internes annoncés auxquels les fonctionnaires ou les personnes occupant un poste dans la région de la capitale nationale sont admissibles.
2. Cette disposition s'applique uniquement aux personnes subdéléguées ayant le pouvoir de faire des nominations.
3. Cela doit être effectué au moins une fois tous les cinq ans.

ANNEXE C : DOCUMENTS EXISTANTS SUR LES POUVOIRS DE NOMINATION

Doc. 2 : Disposition particulière permettant la subdélégation aux membres des Forces armées canadiennes qui sont des gestionnaires d'embauche relevant de la compétence de l'administrateur général et à l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, en vigueur le 15 juillet 2014

Transcription du document original fourni ci-dessous :

INSTRUMENT DE DÉLÉGATION ET DE RESPONSABILISATION EN MATIÈRE DE NOMINATION

DISPOSITIONS PARTICULIÈRE PERMETTANT LA SUBDÉLÉGATION AUX MEMBRES
DES FORCES ARMÉES CANADIENNES QUI SONT DES GESTIONNAIRES D'EMBAUCHE
RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ADMINISTRATEUR GÉNÉRALET À L'OMBUDSMAN DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE
ET LES FORCES ARMÉES CANADIENNES

À compter du 23 juin 2008, les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes peuvent être subdélégés, par écrit, aux membres des Forces armées canadiennes (FAC) qui sont des gestionnaires d'embauche relevant de la compétence de l'administrateur général.

À compter du 15 juillet 2014, l'administrateur général du ministère de la Défense nationale (MDN) et des FAC peut aussi subdéléguer ses pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes par écrit, pour des postes de tous les groupes professionnels au titulaire d'une charge d'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et les FAC.

Les conditions suivantes s'appliquent à toutes les dispositions visant la subdélégation susmentionnée :

1. L'administrateur général du MDN continuera de rendre compte à la Commission de la fonction publique (CFP) de toutes les décisions de nomination et décisions connexes prises par les membres des FAC et par l'Ombudsman et par toutes les personnes subdélégées et les membres des FAC du Bureau de l'ombudsman en vertu de la présente disposition particulière.
2. Il est convenu que les membres des FAC et l'ombudsman et toutes les personnes subdélégées et les membres des FAC du Bureau de l'ombudsman devront suivre une formation en dotation, tel que précisé dans l'Instrument de subdélégation de l'organisation, avant qu'on puisse leur subdéléguer les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes.
3. Les membres des FAC et l'ombudsman et toutes les personnes subdélégées et les membres des FAC du Bureau de l'ombudsman pourront exercer tous les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes pour des postes dans tous les groupes professionnels (sauf le Groupe de la direction), à la discrétion de l'administrateur général.
4. Les pouvoirs subdélégés seront exercés conformément à l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination, au Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et à toutes les conditions, limitations et/ou restrictions imposées par la CFP.
5. Dans le cadre de ces dispositions particulières, il faut s'attendre à ce que l'organisation fasse la surveillance active de l'exercice des pouvoirs subdélégés aux membres des FAC ainsi qu'à l'ombudsman et à toutes les personnes subdélégées et aux membres des FAC du Bureau de l'ombudsman, et à ce que l'organisation prenne, si nécessaire, des mesures correctives dans des délais appropriés.

ANNEXE C : DOCUMENTS EXISTANTS SUR LES POUVOIRS DE NOMINATION

Doc. 3. Disposition particulière visant la subdélégation aux membres des Forces armées canadiennes qui sont des gestionnaires d'embauche relevant de la compétence de l'administrateur général et à l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, en vigueur le 15 mars 2016

Transcription du document original fourni ci-dessous :

Commission de la fonction publique du Canada**Disposition particulière visant la subdélégation de pouvoirs aux membres des forces armées canadiennes qui sont des gestionnaires d'embauche relevant de la compétence de l'administrateur général et à l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes.**

L'administrateur général de la Défense nationale peut subdéléguer ses pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes aux membres des Forces armées canadiennes (FAC) qui sont des gestionnaires d'embauche relevant de la compétence de l'administrateur général et à tout titulaire d'une charge du poste d'Ombudsman de la Défense nationale et les FAC (l'Ombudsman).

Cette disposition entra en vigueur le 1er avril 2016, selon les modalités et conditions suivantes :

- L'administrateur général de la Défense nationale continuera à rendre compte à la Commission de la fonction publique (CFP) de toutes les décisions de nomination et décisions connexes prises par les membres des FAC et par l'Ombudsman, ainsi que par toutes les personnes subdélégées du Bureau de l'Ombudsman en vertu de la présente disposition particulière.
- Il est convenu que les membres des FAC et l'Ombudsman ainsi que toutes les personnes subdélégées du Bureau de l'Ombudsman devront suivre une formation en dotation, tel que précisé dans l'instrument de subdélégation de la Défense nationale, avant qu'on puisse leur subdéléguer les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes.
- Les pouvoirs seront subdélégués et exercés conformément à l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination et à toutes conditions, limitations et (ou) restrictions imposées par la CFP.
- Dans le cadre de cette disposition particulière, la Défense nationale doit surveiller l'utilisation des pouvoirs subdélégués aux membres des FAC et à l'Ombudsman, de même qu'à toutes les personnes subdélégées du Bureau de l'Ombudsman découlant de la présente disposition particulière.

Signé à Gatineau, le 15 mars 2016.

Signé par : Susan M.W. Cartwright, Commissaire

Signé par : Daniel Tucker, Commissaire

Signé par : Christine Donoghue, Président par interim

ANNEXE C : DOCUMENTS EXISTANTS SUR LES POUVOIRS DE NOMINATION

Doc. 4. Lettre du sous-ministre à l'Ombudsman datée du 27 juillet 2016, déléguant les pouvoirs de nomination dans le groupe EX

Transcription du document original fourni ci-dessous :

National Defence
Deputy Minister
National Defence Headquarters
Ottawa, Ontario
K1A 0K2

2016 Juillet27

M. Gary Walbourne
Ombudsman du MDN et des FAC
100, rue Metcalfe, 13e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0K2

Monsieur Walbourne,

À titre de sous-ministre du ministère de la Défense nationale, j'ai le plaisir de vous déléguer, en tant qu'Ombudsman du MDN et des FAC, les pouvoirs de nomination dans le groupe Direction (EX) et des pouvoirs liés aux nominations, en vertu de l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) entre la Commission de la fonction publique (CFP) du Canada et moi-même, sous réserve des conditions énoncées dans l'Entente de subdélégation et de responsabilisation en matière de nomination dans le groupe EX.

Après avoir accepté les pouvoirs délégués et sous réserve des conditions décrites, vous serez en mesure de nommer des personnes à des postes EX au sein de votre organisation. L'entente entre en vigueur à la date de signature et le demeure jusqu'à nouvel ordre.

John Forster
Sous-ministre

ANNEXE D : MATRICE FINANCIÈRE PROPOSÉE

ANNEXE D

MATRICE FINANCIÈRE PROPOSÉE

IL FAUT LIRE LE PRÉSENT INSTRUMENT CONJOINTEMENT AVEC LA POLITIQUE SUR LA DÉLÉGATION DES POUVOIRS DE SIGNATURE EN MATIÈRE FINANCIÈRE POUR LE MDN ET LES FC (A-FN-100-002/AG-006), QUI FOURNIT DES LIGNES DIRECTRICES SUR L'INTERPRÉTATION ET L'APPLICATION DES POUVOIRS DÉLÉGUÉS AU MOYEN DE LA PRÉSENTE MATRICE ET INDIQUE DES RESTRICTIONS SUPPLÉMENTAIRES.

POUVOIRS DÉLÉGUÉS AU BUREAU DE L'OMBUDSMAN DU MDN ET DES FAC POUR L'INSTRUMENT D'ADMINISTRATION FINANCIÈRE (MATRICE)		POUVOIR DE DÉPENSER														
		ART. 32 LGFP	POUVOIRS D'ENGAGER DES DÉPENSES													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
AUTORITÉ DE DÉLÉGATION		SM	SM	SM	Min/SM	Min/SM	Min/SM	Min/SM	Min	Min/SM	Min/SM	Min/SM	Min/SM	SM		
TITRE DU POSTE		CHAMP DE COMPÉTENCE	CC	Salaires et avantages sociaux	Pouvoirs - Déplacements/ avances sur salaire	Pouvoirs - Réinstallation/avance sur salaire	Indemnités de service à l'étranger	Accueil	Participation à une conférence	Commandite de conférences	Inutilisé	Prix spéciaux - Individu	Prix spéciaux - Groupe	Prix d'excellence	Engagement de dépenses - Biens et services	
BUREAU DE L'OMBUDSMAN DU MDN/DES FC	→ Ombudsman du MDN/des FC	Son organisation	P	P	P	P	R	5K	P	F		5C	1K	R	P	
	→ Directeurs généraux	Son organisation	P	P	R	P		1K	P			5C	1K	R	P	
	→ Directeurs	Son organisation	P	P	R	R		5C	P			5C	1K	R	P	
	→ Directeur des Services corporatifs	Son organisation	P	P	R	R		5C	P			5C	1K	R	P	
	→ Autres gestionnaires de CR	Son organisation	P	P	R			5C	P			5C	1K	R	P	
	→ Conseiller juridique	Son organisation	P	P	R	P		1K	P			5C	1K	R	P	
	→ Administrateur de CR	Fonction	R	R	R											R
	→ Agent de gestion des contrats (agents/commis)	Fonction														
MDN/FC	→ Agents payeurs (agents/commis)	Fonction														
	→ Agents de la rémunération et des avantages sociaux (agents/commis)	Fonction														

ANNEXE D : MATRICE FINANCIÈRE PROPOSÉE

Notes

1. **P** – Plein pouvoir dans les limites des autorités compétentes, des champs de responsabilité et de budget et sous réserve de la note 2.
2. **R** – Pouvoir limité à des délégations/autorisations formelles et précises ce qui peuvent être des restrictions financières ou opérationnelles imposées par le superviseur/gestionnaire.
3. Toutes les limites maximales indiquées sont des limites générales et les limites inférieures peuvent être fixées sur le plan local ou interne si on le juge nécessaire.
4. aucune personne ne peut exercer le pouvoir de payer ou de dépenser en ce qui concerne un paiement dont elle pourrait elle-même tirer profit.
5. Le titulaire d'un poste qui est délégataire d'un pouvoir de signature en vertu du présent document ne peut déléguer ce pouvoir à une autre personne.
6. Pour une description complète des articles contenus dans les colonnes 1 à 40, voir Délégation des pouvoirs de signature en matière financière pour le MDN et les FC (A-FN-100-002/AG-006).
7. L'engagement de dépenses donne aux gestionnaires la première responsabilité sur l'engagement de dépenses qui mèneront à l'utilisation de fonds, comme la décision d'embaucher du personnel, d'autoriser un déplacement ou de commander des biens ou services aux fins d'un programme.

POUVOIR DE DÉPENSER											POUVOIRS FINANCIERS			
14	POUVOIR DE FAIRE DES TRANSACTIONS - PASSATION DE MARCHÉS										ART. 32	POUVOIR DE PAYER		
											LGFP	ART. 33 DE LA LGFP		
15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
Min	Min	Min	Min	Min	Min	Min	Min	Min	Min	Min	Min	Min	Min	
Enclenchement de mesures d'approvisionnement - Biens et services	Biens généraux	Biens et services particuliers	Services (avec concurrence) - Généraux	Services (sans concurrence) - Généraux	Services - Soumissions électroniques (SEAO)	Services (avec concurrence) - Anciens fonctionnaires	Services (sans concurrence) - Anciens fonctionnaires	Cas d'urgence	Commandes subséquentes à des offres permanentes	Marchés relatifs à un arrangement en matière d'approvisionnement	Pouvoir d'attester - Art. 34 de la LGFP	Pouvoir de payer - Salaires et avantages	Pouvoir de payer - Tous les autres	Chèques tirés sur le compte bancaire ministériel
R	25K	R	400K	100K	R	100K	25K	40K	R	R	P			
R	25K		100K	25K	R	50K	25K	40K	R	R	P			
R	25K		25K	25K		25K	5K	40K	R	R	P			
R	25K		100K	25K	R	50K	5K	40K	R	R	P			
	25K		25K	25K		25K	5K		R	R	P			
R	25K		100K	25K		50K	25K	40K	R	R	P			
	R		R	R		R			R		R			
R	R	R	100K	25K	R				P	R	R			
												R	R	
											R			

C = 100 \$
K = 1 000 \$
M = 1 000 000 \$

Les pouvoirs et limites désignés dans le tableau sont ceux qui sont en vigueur ou l'étaient auparavant.

Les cases surlignées en jaune représentent les nouveaux pouvoirs ou limites.

ANNEXE D

ANNEXE D : MATRICE FINANCIÈRE PROPOSÉE

Notes

- *R – Les agents de paiement et agents de rémunération et avantages sociaux (agents/commis) pourront invoquer l'art. 33 de la LGFP conformément au protocole d'entente à l'appui établi entre le Bureau de l'Ombudsman et le MDN/FC, précisant le pouvoir de payer conféré à ce dernier.
- Toute personne du Bureau de l'Ombudsman du MDN/FC qui est nommée à un poste figurant dans la présente matrice, y compris toute personne nommée officiellement par écrit à titre intérimaire par le supérieur du titulaire, reçoit par les présentes le pouvoir de signature. Ces personnes sont soumises aux restrictions indiquées dans les notes qui figurent au bas de la matrice ainsi que dans les notes explicatives contenues dans l'A-FN-100-002/AG-006 (Délégation des pouvoirs de signature en matière financière pour le MDN et les FC) en ce qui a trait aux pouvoirs délégués à ces postes, comme il est indiqué dans la présente matrice, y compris les plafonds indiqués. De plus, le supérieur de la personne peut ajouter des restrictions supplémentaires en vue de satisfaire à ses exigences en matière d'efficacité du contrôle.
- Toutes les limites de passation de marchés ci-dessus représentent les valeurs maximales, dont les modifications et les paiements applicables, comme les taxes, à moins d'indication contraire dans les notes et les tableaux pour chaque colonne de la politique sur la Délégation des pouvoirs de signature en matière financière pour le MDN et les FC.
- La présente délégation de pouvoirs remplace toute version antérieure du document.

POUVOIRS DÉLÉGUÉS AU BUREAU DE L'OMBUDSMAN DU MDN ET DES FAC POUR L'INSTRUMENT D'ADMINISTRATION FINANCIÈRE (MATRICE)		AUTRES POUVOIRS														
		29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41		
AUTORITÉ DE DÉLÉGATION		SM	SM	Min	Min	Min	Min	Min	Min	SM	SM	SM	Min	Min/SM		
TITRE DU POSTE		CHAMP DE COMPÉTENCE	Paiements à titre gracieu	Réclamations au titre d'obligations	Approbation de déduction/compensation	Consentement de déduction/compensation	Radiation de créances	Détachements – réduction du coût salarial	Frais d'administration et d'intérêt	Prestation des services/ diminution des frais	Radiation du matériel	Pouvoir de déclarer du matériel en surplus	Opérations immobilières	Pouvoir de dépenser pour de petits projets d'immobilisations	Approbation d'événements	
BUREAU DE L'OMBUDSMAN DU MDN/DES FC	→Ombudsman du MDN/des FC	Son organisation	2K	100K				P	P	R	P	R		1M	25K	
	→Directeurs généraux	Son organisation						P		R	500K	R		R	25K	
	→Directeurs	Son organisation						P				R		R	25K	
	→Directeur des Services corporatifs	Son organisation						P			100K	R		R	25K	
	→Autres gestionnaires de CR	Son organisation						P			R	R		R	10K	
	→Conseiller juridique	Son organisation	2K	100K				P	R		500K	R		R	25K	
	→Administrateur de CR	Fonction														
	→Agent de gestion des contrats (agents/commis)	Fonction														
MDN/FC	→Agents payeurs (agents/commis)	Fonction														
	→Agents de la rémunération et des avantages sociaux (agents/commis)	Fonction														

ANNEXE D : MATRICE FINANCIÈRE PROPOSÉE

**POUVOIRS DÉLÉGUÉS AU BUREAU DE L'OMBUDSMAN DU MDN ET DES FAC
POUR L'INSTRUMENT D'ADMINISTRATION FINANCIÈRE (MATRICE)**

Recommandé :

[Redacted Signature Box]

Sous-ministre de la Défense nationale

[Redacted Signature Box]

Date

[Redacted Signature Box]

Ombudsman du MDN/des FC

[Redacted Signature Box]

Date

Approuvé :

[Redacted Signature Box]

Ministre de la Défense nationale

[Redacted Signature Box]

Date

ANNEXE E

MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

INSTRUMENT DE DÉLÉGATION DES POUVOIRS EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES À L'OMBUDSMAN ET AU BUREAU DE L'OMBUDSMAN DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE ET DES FORCES CANADIENNES (OMBUDSMAN DU MDN/DES FC)

Je, soussigné, _____, sous-ministre de la Défense nationale, en vertu des pouvoirs qui me sont conférés par la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique fédérale*, la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la *Directive du Conseil du Trésor sur les réclamations et les paiements à titre gracieux* et les directives et politiques connexes du Conseil du Trésor, délègue par la présente les pouvoirs de signature en matière de :

Article 1. Relations de travail, Droits de la personne et Activités politiques – daté aaaa-mm-jj

Article 2. Gestion des cadres supérieurs – daté aaaa-mm-jj

Article 3. Classification – daté aaaa-mm-jj

Article 4. Rémunération et avantages sociaux – daté aaaa-mm-jj

Article 5. Apprentissage – daté aaaa-mm-jj

Article 6. Dotation – daté aaaa-mm-jj

Article 7. Réaménagement des effectifs – daté aaaa-mm-jj

Les notes se trouvent à la fin de chaque matrice.

Les directives suivantes sont applicables :

Cet instrument a préséance sur tout autre instrument de délégation sur ces sujets.

Les titulaires de postes auxquels des niveaux de délégation sont attribués dans cet instrument, sont autorisés à exercer les pouvoirs, fonctions et tâches en matière de ressources humaines qui y sont énumérés. Toute personne nommée officiellement par écrit par son superviseur aura également le pouvoir de délégation pour la durée de l'affectation, dans la mesure où elle a suivi toute formation constituant une condition au pouvoir de délégation. Ces pouvoirs ne peuvent être subdélégués.

En vertu des *Directives ministérielles concernant l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes*, l'Ombudsman est indépendant de la direction du ministère de la Défense nationale et de la chaîne de commandement des Forces armées canadiennes. Il relève du ministre de la Défense nationale et rend des comptes à celui-ci directement. Les pouvoirs délégués à l'Ombudsman et aux gestionnaires doivent être exercés sous réserve des lois et règlements, conventions collectives, conditions d'emploi et directives et ordres administratifs de la Défense applicables, ainsi qu'aux protocoles d'entente conclus entre l'Ombudsman et le sous-ministre relativement à l'exercice des pouvoirs.

Veillez consulter chaque matrice pour obtenir des instructions détaillées.

Sous-ministre

Date

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

PARTIE 1 : RELATIONS DE TRAVAIL, DROITS DE LA PERSONNE ET ACTIVITÉS POLITIQUES**INSTRUMENT DE DÉLÉGATION DES POUVOIRS EN MATIÈRE DE RELATIONS DE TRAVAIL, DROITS DE LA PERSONNE ET ACTIVITÉS POLITIQUES POUR LE BUREAU DE L'OMBUDSMAN DU MDN/DES FC**

À NOTER : POUR LES POUVOIRS RELATIFS AUX DROITS DE LA PERSONNE, AUX RELATIONS DE TRAVAIL ET AUX ACTIVITÉS POLITIQUES DES EMPLOYÉS DU GROUPE DIRECTION, VEUILLEZ CONSULTER L'INSTRUMENT DE DÉLÉGATION EN GESTION DES CADRES SUPÉRIEURS.

Les instructions suivantes s'appliquent aux autorités relatives aux relations de travail, aux droits de la personne et aux activités politiques :

Relations de travail

Les gestionnaires occupant un poste désigné dans l'instrument de délégation peuvent exercer les autorités indiqués dans l'instrument. Ces gestionnaires doivent être nommés par écrit par l'Ombudsman et avoir complété la formation à l'intention des gestionnaires délégataires.

Droits de la personne

Cette désignation est donnée au directeur général des Services juridiques du bureau de l'Ombudsman du MDN/des FC.

Cette délégation comprend la négociation et le paiement des réclamations faites en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et en ce qui concerne les ordonnances du Tribunal canadien des droits de la personne rendues en vertu de la Loi et n'ayant pas rang d'ordonnances de la Cour fédérale, lorsque de tels règlements concernent des plaintes d'employés civils du Bureau de l'Ombudsman du MDN/des FC ou des plaintes de membres du public contre les employés civils du bureau de l'Ombudsman du MDN/des FC, conformément aux procédures et montants-limites établis dans la Politique sur les réclamations et paiements à titre gracieux du Conseil du Trésor, comme si le paiement était un paiement d'indemnités pour un quasi-délit avec des dispositions connexes de financement.

Le directeur général des Services juridiques du Bureau de l'Ombudsman du MDN/des FC doit consulter le conseiller juridique du MDN/des FC afin d'établir une marge pour la négociation de règlements en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

Activités politiques

Cette désignation est donnée à l'Ombudsman, qui offrira son apport et ses recommandations à la Commission de la fonction publique concernant les déclarations d'intention de mener des activités politiques provenant **des employés du Bureau de l'Ombudsman du MDN/des FC**.

Le présent instrument entre en vigueur le JJ mois 2017.

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

PARTIE 1 : INSTRUMENT DE DÉLÉGATION DES POUVOIRS EN MATIÈRE DE RELATIONS DE TRAVAIL, DE DROITS DE LA PERSONNE ET D'ACTIVITÉS POLITIQUES							
POUVOIRS		SOUS-MINISTRE	OMBUDSMAN	DIRECTEUR GÉNÉRAL DES OPÉRATIONS	DIRECTEUR GÉNÉRAL DES SERVICES JURIDIQUES ET AVOCAT GÉNÉRAL	DIRECTEUR DES SERVICES CORPORATIFS ET DIRECTEUR DES COMMUNICATIONS	DIRECTORS
GROUPES D'EMPLOYÉS NE FAISANT PAS PARTIE DE LA DIRECTION - QUESTION PATRONALES-SYNDICALES							
QUESTIONS PATRONALES-SYNDICALES - LA COMMISSION DES RELATIONS DE TRAVAIL ET DE L'EMPLOI DANS LA FONCTION PUBLIQUE (CRTEFP) ET LA NÉGOCIATION							
1	Négociation collective - Représenter les intérêts ministériels au Conseil du Trésor et nommer les membres de l'équipe de négociation	✓					
2	Faire des recommandations ministérielles au Conseil du Trésor sur l'exclusion des postes de direction et de confiance	✓					
3	Faire des recommandations ministérielles au Conseil du Trésor pour les services essentiels	✓					
4	Assurer la représentation à la Commission des relations de travail et de l'emploi dans la fonction publique (CRTEFP)	✓					
QUESTIONS PATRONALES-SYNDICALES - LES GRIEFS ET LES PLAINTES							
5	Répondre aux griefs de dernier palier en vertu de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP) et aux griefs du conseil national mixte (CNM) - Dernier palier ministériel (note 1)	✓	✓				
6	Répondre aux griefs de deuxième palier en vertu de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP) (notes 2 et 3)	✓	✓	✓	✓		
7	Répondre aux griefs de premier palier en vertu de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP) et aux griefs du Conseil national mixte (CNM) - Premier palier ministériel (notes 2 et 3)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8	Recevoir les griefs de principe en vertu de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP)						
9	Recevoir les griefs collectifs en vertu de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (note 4)	✓	✓	✓	✓	✓	
10	Répondre aux plaintes en vertu de la Commission canadienne des droits de la personne, négocier les règlements et représenter le MDN au Tribunal canadien des droits de la personne (notes 5 et 6)	✓	✓		✓		
11	Recevoir/administrer et répondre aux plaintes de harcèlement	✓	✓		✓		

Les cases surlignées en jaune représentent les nouveaux pouvoirs ou limites. Le langage et numérotage employé dans la matrice ci-dessus, y compris les erreurs, les omissions et les répétitions, sont identiques à ceux dans l'Instrument de délégation du Ministère. Les cases surlignées en jaune représentent un changement par rapport à la matrice ministérielle.

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

	POUVOIRS	SM	OMB	DG OP	DG SVC JUR	DG SVC CORP ET COMM	DIR
12	Répondre à la Commission de la fonction publique à l'égard des plaintes de la dotation en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)	✓	✓				
13	Recevoir et répondre aux demandes en vertu de la section 15(3) de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique	✓	✓				
QUESTIONS PATRONALES-SYNDICALES - CONSEIL NATIONAL MIXTE							
14	Agir à titre d'officier de liaison dans les procédures de grief du CNM	✓					
15	Autorisations de réinstallation spécifiques	✓					
16	Interprétation des Directives sur les voyages et sur la réinstallation (note 7)	✓					
17	Accorder des prolongations ou des exceptions jusqu'à 10 000 \$ en vertu des Directives sur les voyages et sur la réinstallations	✓					
QUESTIONS PATRONALES-SYNDICALES - UTILISATION DES INSTALLATIONS DE L'EMPLOYEUR							
18	Autoriser l'utilisation des locaux, des ressources, et des réseaux électroniques, des équipements du MDN par le syndicat pour les affaires syndicales	✓	✓	✓	✓	✓	✓
QUESTIONS PATRONALES-SYNDICALES - AUTORITÉS SPÉCIALES ET DIVERS							
19	Approuver les dépenses engagées pour les voyages pour les consultations avec le comité national de consultation syndicale-patronale et le sous-comité des ressources humaines du comité national de consultation syndicale-patronale (note 7)	✓					
20	Approuver les dépenses engagées pour les voyages pour les consultations avec les comités N2 (note 7)	✓	✓	✓	✓	✓	
21	Approuver les dépenses engagées pour les voyages pour les consultations avec les comités N3 (note 7)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
22	Approuver le remboursement des droits d'inscription, de permis ou d'attestation à une organisation, un conseil d'administration ou un organisme gouvernemental lorsque le paiement de ces droits est nécessaire à l'exercice des fonctions de l'employé-e-s (en vertu de la convention collective).	✓	✓	✓	✓	✓	
23	Mutation sans consentement, où le consentement n'est pas nécessaire (note 8)	✓	✓	✓	✓	✓	
RELATIONS DE TRAVAIL - DISCIPLINE							
24	Réprimande d'un employé par écrit (note 7)	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

	POUVOIRS	SM	OMB	DG OP	DG SVC JUR	DG SVC CORP ET COMM	DIR
25	Suspendre pour un maximum de 10 jours ou sanction pécuniaire équivalente (note 7)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
26	Suspendre pour une période de 11 à 20 jours ou sanction pécuniaire équivalente (note 7)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
27	Suspendre pour une période de plus de 20 jours ou sanction pécuniaire équivalente (note 8)	✓	✓	✓	✓		
28	Suspension au cours d'une enquête (note 8)	✓	✓				
29	Rétrograder ou licencier pour inconduite ou motifs disciplinaires (note 8)	✓	✓				
RELATIONS DE TRAVAIL - RÉTROGRADER OU LICENCIER POUR D'AUTRES RAISONS							
30	Renvoyer un employé en cours de stage (note 7)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
31	Licencier ou rétrograder pour des motifs de rendement insatisfaisant (note 8)	✓	✓	✓	✓		
32	Licencier ou rétrograder pour des motifs autre que celles de discipline ou inconduite	✓	✓	✓	✓		
33	Accepter des démissions	✓	✓	✓	✓	✓	✓
RELATIONS DE TRAVAIL - HEURES DE TRAVAIL							
34	Approuver du temps supplémentaire	✓	✓	✓	✓	✓	✓
35	Approuver des heures de service et des plages fixes (note 7)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
36	Approuver des heures de travail flexibles ou variables (note 7)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
37	Approuves les horaires d'été et d'hiver	✓	✓	✓	✓	✓	✓
38	Approuver des horaires par poste	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

	POUVOIRS	SM	OMB	DG OP	DG SVC JUR	DG SVC CORP ET COMM	DIR
39	Approuver des changements à un horaire par poste déjà publié	✓	✓	✓	✓	✓	✓
40	Approuver des horaires de semaine de travail comprimée	✓	✓	✓	✓	✓	✓
41	Approuver des échanges d'horaire par accord mutuel	✓	✓	✓	✓	✓	✓
42	Autoriser un employé à travailler durant un jour férié payé	✓	✓	✓	✓	✓	✓
43	Approuver un horaire de travail exigeant qu'un employé soit en disponibilité	✓	✓	✓	✓	✓	✓
44	Approuver qu'un employé en disponibilité se présente au travail	✓	✓	✓	✓	✓	✓
45	Approuver le rappel d'un employé au travail	✓	✓	✓	✓	✓	✓
RELATIONS DE TRAVAIL - CONGÉ - CONGÉ ANNUEL ET COMPENSATOIRE							
46	Accorder un congé compensatoire pour des heures de travail supplémentaires effectuées	✓	✓	✓	✓	✓	✓
47	Accorder ou annuler un congé annuel (y compris un congé d'ancienneté) (Note 7 - pour annuler seulement)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
48	Rappeler au travail un employé en congé annuel (note 7)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
49	Autoriser le paiement en espèces des crédits de congé inutilisés (si la convention collective l'autorise)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
50	Autoriser le report de congé annuel (si la convention collective l'autorise)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
RELATIONS DE TRAVAIL- CONGÉ - CONGÉ DE MALADIE/D'ACCIDENT DE TRAVAIL							
51	Autoriser un congé de maladie rémunéré en fonction des crédits accumulés	✓	✓	✓	✓	✓	✓
52	Autoriser une avance de congé de maladie rémunéré jusqu'au maximum prévu par la convention collective	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

	POUVOIRS	SM	OMB	DG OP	DG SVC JUR	DG SVC CORP ET COMM	DIR
53	Autoriser un congé de maladie non rémunéré	✓	✓	✓	✓	✓	✓
54	Congé d'accident de travail - jusqu'à un maximum de cent trente jours (130) de travail inclusivement	✓	✓	✓	✓	✓	✓
55	Congé d'accident de travail - de plus de cent trente (130) jours de travail	✓	✓	✓	✓	✓	✓
RELATIONS DE TRAVAIL - CONGÉ - CONGÉ POUR SERVICE MILITAIRE							
56	Congé non rémunéré - Aux fins d'exercice, d'instruction ou d'un appel de service militaire d'un membre de la Force de réserve en vertu de l'article 33 de la Loi sur la Défense nationale	✓	✓	✓	✓	✓	✓
57	Congé non rémunéré - Afin de permettre à un membre de la Force de réserve de prendre un cours qui lui permettra d'être admissible à un niveau supérieur	✓	✓	✓	✓	✓	✓
58	Congé non rémunéré - Jusqu'à trois (3) ans lors d'un appel au service militaire à temps plein	✓	✓				
59	Congé rémunéré ou non rémunéré - Aux fins de service au sein de la Force de réserve	✓	✓	✓	✓	✓	✓
RELATIONS DE TRAVAIL - CONGÉ - CONGÉ RÉMUNÉRÉ DIVERS							
60	Congé rémunéré - Sélection de personnel	✓	✓	✓	✓	✓	✓
61	Congé rémunéré - Fonctions judiciaires	✓	✓	✓	✓	✓	✓
62	Congé rémunéré - Congé pour affaires syndicales en vertu de la convention collective	✓	✓	✓	✓	✓	✓
63	Congé rémunéré - Congé destiné à un entraînement en vue de participer à un événement sportif international	✓	✓				
64	Congé rémunéré - Les services de l'employé sont requis par une commission, une organisation internationale ou l'ACDI	✓	✓	✓	✓	✓	✓
65	Congé rémunéré - Lorsqu'il est demandé à un ancien combattant de se rapporter aux Anciens Combattants ou à la Commission canadienne des pensions	✓	✓	✓	✓	✓	✓
66	Congé rémunéré - Pour participer à une audition de plainte à la CRTEFP en vertu de la LEFP	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

	POUVOIRS	SM	OMB	DG OP	DG SVC JUR	DG SVC CORP ET COMM	DIR
67	Congé rémunéré - Congé pour décès (y compris les prolongations et les circonstances spéciales)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
68	Congé rémunéré - Obligations familiales	✓	✓	✓	✓	✓	✓
69	Congé rémunéré - Congé de mariage	✓	✓	✓	✓	✓	✓
70	Congé rémunéré - Congé de la direction rémunéré (non EX par exemple PE 06, AS 08)	✓	✓				
71	Congé rémunéré - Journée de congé personnel	✓	✓	✓	✓	✓	✓
72	Congé rémunéré - Journée de congé aux fins de bénévolat	✓	✓	✓	✓	✓	✓
73	Congé rémunéré - Pour suivre un cours ou prendre un congé de maladie à partir d'un poste isolé (y compris le déplacement à destination et à partir du poste isolé)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
74	Congé rémunéré - Congé de quarantaine (Services de santé seulement)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
75	Temps libre payé - pour voter aux élections fédérales, provinciales, territoriales et municipales	✓	✓	✓	✓	✓	✓
76	Temps libre payé - fermeture totale de la base ou de l'unité à cause de mauvaises conditions météorologiques ou environnementales	✓	✓	✓	✓		
77	Temps libre payé - pour se rendre à un rendez-vous chez le médecin ou le dentiste	✓	✓	✓	✓	✓	✓
78	Congé rémunéré pour d'autres raisons (autres que celles qui sont spécifiées dans la convention collective ou lorsque des circonstances hors du contrôle direct de l'employé l'empêchent de se présenter au travail) (note 7)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
RELATIONS DE TRAVAIL - CONGÉ - CONGÉ NON RÉMUNÉRÉ DIVERS							
79	Congé non rémunéré - Groupe enseignement (EDLAT) - congé d'été (le congé non rémunéré suit immédiatement le congé annuel)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
79	Congé non rémunéré - Congé de maternité/parental	✓	✓	✓	✓	✓	✓
80	Congé non rémunéré - Congé pour raisons personnelles	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

POUVOIRS		SM	OMB	DG OP	DG SVC JUR	DG SVC CORP ET COMM	DIR
81	Congé non rémunéré pour s'occuper de la famille	✓	✓	✓	✓	✓	✓
82	Congé non rémunéré - Réinstallation du conjoint	✓	✓	✓	✓	✓	✓
83	Congé non rémunéré - Emploi hors de la fonction publique pour une durée déterminée	✓	✓	✓	✓		
84	Congé non rémunéré - Fonctions syndicales à temps plein	✓					
85	Congé non rémunéré - Activités ou affaires syndicales en vertu de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique	✓	✓	✓	✓	✓	✓
86	Congé non rémunéré pour d'autres raisons (autres que celles qui sont spécifiées dans la convention collective ou lorsque des circonstances hors du contrôle direct de l'employé l'empêchent de se présenter au travail)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
87	Accorder un congé pour perfectionnement professionnel	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CARRIÈRE/PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL - CONGÉ - CONGÉ D'ÉTUDE (RÉMUNÉRÉ OU NON RÉMUNÉRÉ)							
88	Accorder pour le groupe Enseignement universitaire (UT) un congé sabbatique non rémunéré, avec indemnité au lieu du traitement pouvant atteindre 100 % (note 9)	✓					
89	Accorder un congé pour fins d'examen	✓	✓	✓	✓	✓	✓
90	Congé non rémunéré - Groupe enseignement (ED) - Congé d'étude avec indemnité au lieu d'un traitement équivalant à au moins (50 %) et pouvant atteindre (100 %) (note 9)	✓	✓				
91	Congé non rémunéré - Congé d'étude ou congé sabbatique avec indemnité au lieu d'un traitement équivalent jusqu'à 100% du traitement - financé par SMA (RH-Civ) (\$) (note 9)	✓					
92	Congé non rémunéré - Congé d'étude ou congé sabbatique avec indemnité au lieu d'un traitement équivalent jusqu'à 100% du traitement - non financé par SMA (RH-Civ) (\$) (note 9)	✓	✓				
93	Congé non rémunéré - Congé d'étude sans indemnité au lieu d'un traitement pour un maximum de douze mois	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ACTIVITÉS POLITIQUES							
94	Fournir un déclaration de cadre supérieur et recommander à la Commission de la fonction publique qu'un congé soit accordé pour une personne se portant ou devenant candidate à des élections municipales	✓					

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

	POUVOIRS	SM	OMB	DG OP	DG SVC JUR	DG SVC CORP ET COMM	DIR
95	Fournir un déclaration de cadre supérieur et recommander à la Commission de la fonction publique qu'un congé soit accordé pour une personne se portant ou devenant candidate à des élections provinciales ou territoriales	✓					
96	Fournir un déclaration de cadre supérieur et recommander à la Commission de la fonction publique qu'un congé soit accordé pour une personne se portant ou devenant candidate à des élections fédérales	✓					
97	Congé non rémunéré – Tenter d'obtenir une nomination à titre de candidat en vue d'une élection fédéral, provinciale ou territoriale (note 10)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
98	Congé non rémunéré – Pour la durée du mandat d'une fonction municipale à temps plein (Si requis par la Commission de la fonction publique)	✓	✓	✓	✓		
99	Congé non rémunéré – Pour travailler dans le bureau d'un ministre, un ministre d'État, d'un secrétaire d'État ou un membre du Parlement	✓	✓	✓	✓		
100	Répondre à la Commission de la fonction publique à l'égard des activités politiques en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)	✓					
RELATIONS DE TRAVAIL - MODALITÉS DE TRAVAIL SPÉCIALES							
101	Autoriser le télétravail	✓	✓	✓	✓	✓	✓
102	Autoriser un congé autofinancé (note 7)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
103	Autoriser un congé avec étalement du revenu (note 7)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
104	Autoriser un congé de pré-retraite (note 7)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
RELATIONS DE TRAVAIL - LIÉ À LA RÉMUNÉRATION							
105	Autoriser l'arrêt de rémunération pour absence non autorisée	✓	✓	✓	✓	✓	✓
106	Autoriser la rémunération d'intérim	✓	✓	✓	✓	✓	✓
107	Approuver les indemnités liées au travail en vertu de la convention collective (ex. indemnité de travail salissant) (note 11)	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

Notes

1. L'Ombudsman du MDN/des FC est délégué l'autorité de dernier palier pour le processus de grief, sauf si un grief concerne les propres actions ou décisions de l'Ombudsman. Une délégation distincte s'applique dans de tels cas.
2. Lorsqu'un grief est déposé par un employé qui relève d'un directeur ou directeur général, les décisions de la première et de la deuxième étape sont référées au niveau de gestion supérieur immédiat de la chaîne de commandement.
3. Un grief alléguant de la discrimination en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (LCDP) ou du harcèlement nécessite la consultation du directeur général des Services juridiques, qui est le conseiller en harcèlement et a été désigné pour traiter les plaintes sur les droits de la personne.
4. La consultation du directeur général – Gestion du milieu de travail (DGGMT) doit avoir lieu avant la prise de décision finale.
5. Enregistrer et déclarer les paiements dans les Comptes publics. Le rapport doit être soumis au Directeur – Budget à des fins de consolidation dans la même section des Comptes publics que les paiements de dommages et intérêts.
6. Ce pouvoir est délégué au Directeur général des Services juridiques du Bureau de l'Ombudsman du MDN/des FC, qui doit consulter le conseiller juridique du MDN/des FC en ce qui a trait au montant des dommages, afin d'établir une marge pour négocier un règlement.
7. Les gestionnaires délégataires des pouvoirs doivent consulter l'agent des ressources humaines civiles affecté au Bureau l'Ombudsman du MDN/des FC.
8. Le DGGMT doit être consulté avant qu'une décision finale ne soit prise.
9. Le présent instrument décrit les pouvoirs délégués uniquement en ce qui concerne les congés. Les indemnités doivent être autorisées par les délégataires des pouvoirs financiers.
10. Seulement après que la Commission de la fonction publique a donné sa permission.
11. Le superviseur doit être exclu pour exercer les pouvoirs délégués

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

PARTIE 2 : GESTION DES CADRES SUPÉRIEURS**INSTRUMENT DE DÉLÉGATION DES POUVOIRS DE GESTION DES CADRES SUPÉRIEURS POUR L'OMBUDSMAN ET LE BUREAU DE L'OMBUDSMAN DU MDN/DES FC****DOTATION**

Il faut lire le présent article de l'*Instrument de délégation des pouvoirs en ressources humaines à l'Ombudsman et au Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes* parallèlement à l'*Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination* (IDRN – l'instrument de délégation de la Commission de la fonction publique aux administrateurs généraux), en tenant compte des consignes suivantes.

L'Ombudsman est nommé par le gouverneur en conseil et ses fonctions sont extérieures à l'organisation du sous-ministre. En conséquence, le sous-ministre doit conclure avec la Commission de la fonction publique (CFP) une entente spécifique sur la subdélégation lui permettant de subdéléguer à l'Ombudsman.

DROITS DE LA PERSONNE

Le directeur général des Services juridiques du Bureau de l'Ombudsman du MDN/des FC est désigné pour répondre aux plaintes adressées à la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) par des personnes occupant un poste du groupe EX. Cette délégation comprend la négociation et le paiement de règlements en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et conformément à la délégation sur les griefs et plaintes concernant les postes non EX.

RESPONSABILISATION, MESURES CORRECTIVES, ENQUÊTE ET RÉVOCATIONS

L'Ombudsman, le directeur général des Opérations et le directeur général des Services juridiques doivent exercer leurs pouvoirs conformément à l'*Instrument de subdélégation des pouvoirs de nomination et de responsabilisation* entre l'Ombudsman et le sous-ministre et y sont assujettis. Cela comprend tout protocole d'entente auquel fait référence l'instrument.

Le présent instrument entre en vigueur le JJ mois 2017.

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

ARTICLE 2. INSTRUMENT DE DÉLÉGATION DES POUVOIRS DE GESTION DES CADRES						
POUVOIRS	SOUS-MINISTRE	OMBUDSMAN	DIRECTEUR GÉNÉRAL DES OPÉRATIONS	DIRECTEUR GÉNÉRAL DES SERVICES JURIDIQUES ET AVOCAT GÉNÉRAL	DIRECTEUR DES SERVICES CORPORATIFS ET DIRECTEUR DES COMMUNICATIONS	DIRECTEURS
GROUPE DE LA DIRECTION (EX)						
ORGANISATION ET CLASSIFICATION (RÉFÉRENCE : DIRECTIVE SUR L'ORGANISATION ET LA CLASSIFICATION DU GROUPE DE LA DIRECTION (EX), A 5:12-5:13)						
1	Autoriser les changements organisationnels	✓				
2	Autoriser les hausses aux seuils ministériels pour les postes de niveau EX-4 et EX-5 ainsi que DS-08 qui auront des retombées sur les postes subalternes					
3	Autoriser les décisions portant sur la classification des postes de niveau EX-1 à EX-5 (\$) ainsi que pour les niveaux DS-07a, DS-07b et DS-08	✓				
4	Autoriser les décisions portant sur la classification des postes de niveau EX-1 à EX-3 (\$)	✓				
5	Autoriser les mesures administratives liées à la classification qui n'ont aucune incidence sur l'évaluation ou la reddition de compte des postes EX-4 et EX-5 ainsi que DS-08	✓				
6	Autoriser les mesures administratives liées à la classification et la création de postes utilisés à fins de rémunération inférieure à 4 mois qui n'ont aucune incidence sur l'évaluation ou la reddition de compte des postes de niveau EX-1 à EX-3 et DS-7a/ DS-7b	✓				
7	Répondre à des griefs de classification					
STAFFING (REFERENCE: APPOINTMENT DELEGATION AND ACCOUNTABILITY INSTRUMENT (ADAI) AND DIRECTIVE ON EXECUTIVE COMPENSATION, APPENDIX B & E)						
8	Autoriser les nominations au groupe de la direction (EX) et à l'intérieur de ce groupe (\$)	✓	✓			
9	Autoriser les mutations	✓	✓			
10	Autoriser une mutation sans consentement à la suite d'une enquête et d'une conclusion de harcèlement	✓				
11	Prendre en compte une personne correspondant à l'un des types de priorité suivants et la nommer en priorité absolue à un poste EX : fonctionnaire excédentaire; congé autorisé; mise en disponibilité; excédentaire; employé devenant handicapé; membre des Forces canadiennes ou de la GRC libéré ou libéré pour cause médicale; réinstallation du conjoint; réintégration	✓	✓			

Les cases surlignées en jaune représentent les nouveaux pouvoirs ou limites. Le langage et numérotage employé dans la matrice ci-dessus, y compris les erreurs, les omissions et les répétitions, sont identiques à ceux dans l'Instrument de délégation du Ministère. Les cases surlignées en jaune représentent un changement par rapport à la matrice ministérielle.

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

	POUVOIRS	SM	OMB	DG OP	DG SVC JUR.	DIR SVC CORP. + COMM.	DIR
12	Nommer une personne en priorité absolue à un poste EX afin d'éviter une situation où cette personne deviendrait une priorité	✓					
13	Autoriser les nominations découlant de la reclassification de postes au sein du groupe de la direction des niveaux EX-1 à EX-3 (\$)	✓					
14	Autoriser les nominations de cadres aiguillés par la Commission de la fonction publique aux niveaux EX-1 à EX-3 à partir de répertoires de préqualification (RPQ) (\$)	✓					
15	Autoriser les détachements interministérielles (\$)	✓	✓				
16	Autoriser les affectations de cadres supérieurs à l'intérieur de MDN	✓					
17	Autoriser les affectations intérimaires d'une durée de plus de trois (3) mois mais de moins d'un (1) an des membres du groupe de la direction au sein du groupe EX	✓					
18	Autoriser les affectations intérimaires d'une durée de plus d'un (1) an des membres du groupe de la direction au sein du groupe EX (Directive sur la rémunération des cadres supérieurs, annexe B, a. 8.5)	✓					
19	Autoriser les affectations intérimaires d'employés qui ne font pas partie du groupe de la direction à des postes au groupe EX d'une durée de quatre (4) mois ou moins	✓	✓	✓	✓		
20	Autoriser les affectations intérimaires d'employés qui ne font pas partie du groupe de la direction à des postes au groupe EX d'une durée de plus de quatre (4) mois	✓					
21	Nommer une personne au niveau EX pour une période d'emploi occasionnel ou autoriser le recrutement et la nomination au niveau EX d'anciens cadres de la fonction publique pour des périodes d'emploi occasionnel (\$)	✓					
22	Autoriser les affectations d'Échanges Canada d'une durée maximale de trois (3) ans (\$)	✓					
23	Autoriser les prolongements d'affectations d'Échanges Canada jusqu'à deux (2) ans additionnels au-delà des trois années consécutives	✓					
24	Autoriser les affectations internationales pour des membres du groupe de la direction (\$)	✓					
25	Autoriser les mutations spéciales (Directive sur la rémunération des cadres supérieurs, Annexe E, a. 3)	✓					
26	Autoriser, pour une période d'une année supplémentaire, la prolongation d'une mutation spéciale pour une période totale maximale de trois ans. (Directive sur la rémunération des cadres supérieurs, Annexe E, a. 6)	✓					

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

	POUVOIRS	SM	OMB	DG OP	DG SVC JUR.	DIR SVC CORP. + COMM.	DIR
27	Autoriser la hausse des quotas de mutations spéciales si des circonstances exceptionnelles le justifient (Directive sur la rémunération des cadres supérieurs, Annexe E, a. 10.2)						
LANGUES OFFICIELLES							
28	Autoriser une nomination bilingue non impérative	✓					
29	Prolonger d'une ou de plusieurs périodes, mais pour moins de deux ans au total, la période de deux ans initiale visée dans l'engagement à devenir bilingue	✓					
LES GRIEFS ET LES PLAINTES							
30	Répondre aux griefs de dernier palier en vertu de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (note 1)	✓	✓				
31	Répondre aux griefs de deuxième palier en vertu de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP) (note 2)	✓	✓	✓	✓		
32	Répondre aux griefs de premier palier en vertu de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP) – Premier palier ministériel (note 2)	✓	✓	✓	✓		
33	Répondre aux plaintes déposées devant la Commission canadienne des droits de la personne, négocier les règlements et représenter le MDN au Tribunal canadien des droits de la personne (note 3)	✓	✓		✓		
34	Recevoir/administrer et répondre aux plaintes de harcèlement	✓	✓		✓		
ENQUÊTES ET RÉVOCATIONS DES NOMINATIONS							
35	Selon les conseils du DGGMT, déterminer s'il y a lieu d'enquêter ou non ou renvoyer l'affaire à la Commission de la fonction publique	✓					
36	Révoquer une nomination interne déléguée et prendre des mesures correctives après l'enquête relative au processus	✓					
37	Nommer à un autre poste EX une personne dont la nomination a été révoquée par le SM après enquête	✓					
38	Nommer à un autre poste EX une personne dont la nomination a été révoquée en vertu de l'article 66 (nominations externes), du paragraphe 67(1) (nominations internes sans délégation), de l'article 68 (nominations fondées sur des motifs d'ordre politique) ou de l'article 69 (fraude)	✓					
39	Nommer à un autre poste EX une personne dont la nomination a été révoquée dans le cadre d'une mesure corrective prise par suite d'une plainte maintenue par la Commission des relations de travail et de l'emploi dans la fonction publique	✓					
40	Recevoir et répondre aux demandes en vertu de la section 15(3) de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique	✓					

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

	POUVOIRS	SM	OMB	DG OP	DG SVC JUR.	DIR SVC CORP. + COMM.	DIR
CONGÉ (RÉFÉRENCE : DIRECTIVE SUR LA RÉMUNÉRATION DES CADRES SUPÉRIEURS, ANNEXE C, ARTICLES 4-14)							
CONGÉ PERSONNEL							
41	Autoriser les congés rémunérés d'un jour par année pour des raisons de nature personnelle (a. 4.1)	✓	✓	✓	✓		
CONGÉ ANNUEL							
42	Autoriser les congés annuels (a. 5)	✓	✓	✓	✓		
43	Autoriser l'accumulation des crédits de congés annuels à un taux identique à celui qu'avaient les cadres avant de se joindre à l'administration publique centrale à condition qu'ils aient eu droit d'accumuler des crédits de congés annuels à un taux supérieur à 1 2/3 par mois (4 semaines par année) et qu'ils n'aient pas plus de 2,5 jours par mois ou 6 semaines par année. (a. 5.2.4.b-c)	✓					
44	Autoriser le report du solde de congé annuel équivalent à un (1) an de crédits (a. 5.3.2 c)	✓	✓	✓	✓		
45	Autoriser le paiement forfaitaire volontaire des congés annuels accumulés (a. 5.4.3)	✓	✓				
CONGÉ DE MALADIE PAYÉ							
46	Autoriser un congé de maladie (a. 6.2)	✓	✓	✓	✓		
47	Autoriser une avance de 130 jours de congés de maladie qui ne peut pas être recouvrée (a. 6.3)	✓					
48	Autoriser un crédit de 25 jours de congé de maladie aux cadres supérieurs recrutés à partir d'organisations non visées par la définition du service figurant à l'Annexe A de la Directive sur la rémunération des cadres supérieurs (a. 6.5)	✓					
49	Autoriser une avance de crédits de congé de maladie pour une période allant jusqu'à 25 jours lorsqu'un cadre supérieur n'a pas de crédits ou un nombre insuffisant de crédits pour se voir accorder un congé de maladie (a. 6.6)	✓					
OBLIGATIONS FAMILIALES							
50	Autoriser jusqu'à cinq jours de congé payé (discrétionnaire) par exercice pour des obligations familiales (membre malade de la famille, naissance ou adoption, conduire un membre de la famille à un rendez-vous chez le médecin ou le dentiste) (a. 7.1)	✓	✓	✓	✓		
51	Autoriser les congés de maternité et les congés parentaux non payés (obligatoire) (a. 7.2)	✓	✓	✓	✓		
52	Autoriser les congés de maternité non payés et indemnité (obligatoire) (a. 7.3)	✓	✓	✓	✓		
53	Autoriser les congés parentaux non payés et indemnités (obligatoire) (a. 7.4)	✓	✓	✓	✓		

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

	POUVOIRS	SM	OMB	DG OP	DG SVC JUR.	DIR SVC CORP. + COMM.	DIR
CONGÉ POUR S'OCCUPER DE LA FAMILLE							
54	Autoriser les congés non payés pour s'occuper de la famille (obligatoire) (a. 8)	✓	✓	✓	✓		
CONGÉ POUR FONCTIONS JUDICIAIRES							
55	Autoriser les congés payés pour fonctions judiciaires (obligatoire) (a. 9 : faire partie d'un jury ou lorsque contraint à comparaître à titre de témoin par sommation ou par assignation)	✓	✓	✓	✓		
CONGÉ EXCEPTIONNEL PAYÉ							
56	Autoriser les congés exceptionnels payés (discrétionnaire) pour toute autre raison non mentionnée pour une période maximale de cinq (5) jours par année (a. 10.1) : p. ex. le mariage ou les activités bénévoles, sans toutefois se limiter à ces exemples	✓	✓				
57	Autoriser les congés exceptionnels payés (discrétionnaire) pour toute autre raison non mentionnée pour une période supérieure à cinq (5) jours par année (\$) (a. 10.2)	✓					
CONGÉ DE DÉCÈS							
58	Autoriser les congés de décès d'une durée que le gestionnaire délégué juge appropriée (a. 11)	✓	✓	✓	✓		
CONGÉ SPÉCIAL NON PAYÉ							
59	Autoriser les congés spéciaux non payés (discrétionnaire) pour une raison non mentionnée dans la directive (a. 12 : p. ex. affectation à une organisation internationale ou une nomination dans un cabinet de ministre)	✓					
CONGÉ D'ÉTUDES NON PAYÉ							
60	Autoriser les congés d'études rémunérés ou avec indemnité tenant lieu de salaire pour une période maximale d'un (1) an afin de participer à des activités d'apprentissage (Directive sur la rémunération des cadres supérieurs, a. 13.1-13.2)	✓					
RÉINSTALLATION DU CONJOINT OU DU CONJOINT DE FAIT							
61	Autoriser les congés non payés (obligatoire) d'une durée maximale d'un (1) an si le conjoint ou la conjointe de fait est réinstallé en permanence, et un congé non payé d'une durée maximale de cinq (5) ans si le conjoint ou le conjoint de fait est réinstallé de façon temporaire. (a. 14)	✓	✓	✓	✓		
CONGÉS DIVERS							
62	Autoriser les congés des membres du groupe de la direction prévus dans la politique de congés de transition préalable à la retraite	✓	✓				
63	Autoriser les congés en vertu des politiques sur les congés autofinancés et sur les congés avec étalement du revenu	✓	✓	✓	✓		
64	Autoriser le versement de la part de l'employeur des cotisations de retraite pour les employés en congé non payé	✓					
65	Autoriser les congés non rémunérés pour les cadres supérieurs déclarés excédentaires afin d'assurer la transition au seuil d'admissibilité à la pension	✓					

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

	POUVOIRS	SM	OMB	DG OP	DG SVC JUR.	DIR SVC CORP. + COMM.	DIR
FORMATION							
66	Autoriser de la formation pour les membres du groupe de la direction (\$)	✓	✓	✓	✓		
67	Autoriser les cadres supérieurs à participer à des activités nationales ou internationales où il y a un processus de nomination ministériel (p. ex. OTAN, Collège des FC, Séminaire des études de sécurité nationale)	✓					
SALAIRE (RÉFÉRENCE : DIRECTIVE SUR LA RÉMUNÉRATION DES CADRES SUPÉRIEURS, ANNEXE B, A. 2.5 À 10)							
SALAIRE							
68	Autoriser le salaire au moment de la nomination au taux de rémunération approprié pour les personnes recrutées à des postes de direction qui viennent de l'extérieur de la fonction publique (a. 5.1.1)	✓	✓	✓	✓		
69	Autoriser le paiement d'un montant forfaitaire unique dans des circonstances exceptionnelles pour faciliter le recrutement et le maintien en poste de cadres supérieurs venant de l'extérieur de la fonction publique et qui ont déjà un salaire supérieur au maximum prévu pour le poste de cadre supérieur (a. 5.1.2)	✓					
70	Autoriser une augmentation salariale représentant jusqu'à 10 % du salaire maximum dans ces circonstances exceptionnelles en ce qui a trait aux situations suivantes : nomination à un poste de cadre supérieur de personnes venant d'autres groupes professionnels dans la fonction publique (a. 5.2.2), nomination à un poste de cadre supérieur de niveau supérieur (a. 5.3.2), un cadre supérieur occupant par intérim un poste de cadre supérieur de niveau supérieur (a. 8.6.2), une personne ne faisant pas partie du groupe EX occupant par intérim un poste de cadre supérieur (a. 10.2.b)	✓					
71	Autoriser une augmentation salariale représentant jusqu'à 5 % du salaire maximum d'un cadre dans le cas de nominations ou de mutations demandées par l'employeur et nécessitant une réinstallation à l'intérieur du Canada (a. 5.4.2)	✓					
72	Autoriser la rémunération d'un cadre supérieur de niveau EX-4 ou EX-5 à son niveau de classification personnel lorsqu'il est nommé à un poste d'un autre niveau du groupe EX. (a. 5.5.1)	✓					
73	Attester que l'exercice des fonctions associées au second poste d'un cadre supérieur dont le salaire provient du Trésor n'empêche pas le cadre d'exercer efficacement celles liées à son poste d'origine (a. 2.5)	✓					
PENSIONS ET ASSURANCE							
74	Autoriser la perception et le recouvrement (y compris les trop-payés) aux termes du paragraphe 155(1) de la LGFP						
75	Consentir aux retenues et aux recouvrements aux termes du paragraphe 155(4) de la LGFP						
76	Pensions et assurances - attester que l'emploi dans un organisme externe sera bénéfique pour le MDN et autoriser le maintien du versement de la part de l'employeur des cotisations de pensions de retraite et d'assurance						
77	Autorité de demander une couverture d'assurance						
78	Autorité de recommander l'annulation des réductions des allocations annuelles dans les cas de mise à pied						

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

	POUVOIRS	SM	OMB	DG OP	DG SVC JUR.	DIR SVC CORP. + COMM.	DIR
79	Autorité de recommander la protection du mois/de l'année de pension de retraite d'un employé à des fins d'indexation – nécessite une soumission au CT						
80	Autorité de confirmer que la dénomination, la substitution ou l'annulation d'un bénéficiaire pour la prestation supplémentaire de décès effectuées avant le décès de l'employé						
DIRECTIVES SUR LE SERVICE EXTÉRIEUR (DSE)							
81	Toutes les dispositions des DSE						
82	Autorité d'accorder des prolongations ou des exceptions à 10,000 \$ en vertu des dispositions de la directive sur le service extérieur. (note 3)	✓					
LES VOYAGES ET LA RÉINSTALLATION							
83	Autorisations de réinstallation spécifiques	✓					
84	Interprétation des Directives sur les voyages et sur la réinstallation	✓					
85	Accorder des prolongations ou des exceptions jusqu'à 10 000 \$ en vertu des Directives sur les voyages et sur la réinstallation (note 3)	✓					
DIRECTIVE SUR LES POSTES ISOLÉS ET LES LOGEMENTS DE L'ÉTAT							
86	Toutes les dispositions de la Directive sur les postes isolés et les logements de l'État		✓	✓	✓		
87	Autorité d'accorder des prolongations ou des exceptions jusqu'à 10 000 \$ en vertu de la Directive sur les postes isolés et les logements de l'État	✓					
PRIX DE RENDEMENT (RÉFÉRENCE : DIRECTIVE SUR LE PROGRAMME DE GESTION DU RENDEMENT [PGR] POUR LES CADRES SUPÉRIEURS)							
88	Autorisation des lettres d'attestation du programme de gestion du rendement (a. 5.4.2)	✓					
89	Autoriser les primes de rendement (a. 5.6.1)	✓					
90	Approuver les primes de rendement des cadres qui sont déclarés excédentaires et qui quittent l'administration publique centrale avant le 1er avril (a. 11.9)	✓					
ACTIVITÉS POLITIQUES							
91	Fournir une déclaration de cadre supérieur et recommander à la Commission de la fonction publique qu'un congé soit accordé pour une personne se portant ou devenant candidate à des élections municipales	✓					

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

	POUVOIRS	SM	OMB	DG OP	DG SVC JUR.	DIR SVC CORP. + COMM.	DIR
92	Fournir un déclaration de cadre supérieur et recommander à la Commission de la fonction publique qu'un congé soit accordé pour une personne se portant ou devenant candidate à des élections provinciales ou territoriales	✓					
93	Fournir un déclaration de cadre supérieur et recommander à la Commission de la fonction publique qu'un congé soit accordé pour une personne se portant ou devenant candidate à des élections fédérales	✓					
94	Congé non rémunéré - tenter d'obtenir une nomination à titre de candidat en vue d'une élection fédéral, provinciale ou territoriale (note 4)	✓	✓	✓	✓		
95	Congé non rémunéré - Pour la durée du mandat d'une fonction municipale à temps plein (Si requis par la Commission de la fonction publique)	✓	✓	✓	✓		
96	Congé non rémunéré - Pour travailler dans le bureau d'un ministre, un ministre d'Etat, d'un secrétaire d'État ou un membre du Parlement	✓					
97	Répondre à la Commission de la fonction publique à l'égard des Activités politiques en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)	✓					
DISCIPLINE							
98	Émettre une réprimande écrite	✓	✓	✓	✓		
99	Autoriser une suspension ou une peine pécuniaire équivalente de 10 jours ou moins	✓	✓				
100	Autoriser une suspension ou une peine pécuniaire équivalente pour une période de 11 à 20 jours	✓	✓				
101	Autoriser une suspension durant la tenue d'une enquête	✓	✓				
102	Autoriser une rétrogradation ou une cessation d'emploi pour inconduite ou motifs liés à la discipline	✓	✓				
RÉTROGRADATION OU CESSATION POUR AUTRES MOTIFS							
103	Accepter des démissions volontaires	✓	✓				
104	Autoriser la rétrogradation ou la cessation d'emploi pour des motifs autres que la discipline ou l'inconduite	✓					
105	Autoriser la rétrogradation ou la cessation d'emploi pour motif de rendement insatisfaisant	✓					

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

	POUVOIRS	SM	OMB	DG OP	DG SVC JUR.	DIR SVC CORP. + COMM.	DIR
106	Autoriser la cessation durant une période de stage probatoire	✓					
AIDE À LA TRANSITION DE CARRIÈRE (RÉFÉRENCE : DIRECTIVE SUR LA TRANSITION DANS LA CARRIÈRE DES CADRES SUPÉRIEURS)							
107	Autoriser ou annuler le statut de fonctionnaire touché ou excédentaire d'un membre du groupe de la direction	✓					
108	Autoriser le licenciement de cadres supérieurs déclarés excédentaires	✓					
109	Autoriser les ententes de transition dans la carrière négociées avec un cadre supérieur (a. 5.1)	✓					

Notes

1. L'Ombudsman du MDN-FC est délégué l'autorité de dernier palier pour le processus de grief, sauf si un grief concerne les propres actions ou décisions de l'Ombudsman. Une désignation distincte s'applique dans de tels cas.
2. Lorsqu'un grief est déposé par un employé relevant d'un directeur ou directeur général, les décisions des premier et deuxième paliers sont présentées au prochain échelon de la direction.
3. Ce pouvoir est délégué au directeur des Services juridiques du Bureau de l'Ombudsman du MDN-FC, sujet à une consultation obligatoire du conseiller juridique du MDN/des FC au sujet du montant des dommages afin d'établir une marge pour la négociation de règlements.
4. Seulement après que la Commission de la fonction publique a donné sa permission.

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

PARTIE 3 – GRIEFS DE CLASSIFICATION**INSTRUMENT DE DÉLÉGATION DES POUVOIRS EN MATIÈRE DE CLASSIFICATION POUR L'OMBUDSMAN ET LE BUREAU DE L'OMBUDSMAN DU MDN/DES FC**

Le directeur général de la Gestion du milieu de travail (DGGMT) est subdéléataire des pouvoirs de rendre des décisions sur les griefs de classification déposés par les employés civils du ministère de la Défense nationale, y compris les employés du Bureau de l'Ombudsman du MDN/DES FC, conformément à la *Directive sur les griefs de classification du Conseil du Trésor*.

À cause du mandat et de la structure du Bureau de l'Ombudsman du MDN/DES FC, les descriptions de travail et niveaux de classification génériques en usage au Ministère ne sont pas toujours appropriés pour le Bureau de l'Ombudsman du MDN/DES FC. Lorsqu'un employé du Bureau de l'Ombudsman du MDN/DES FC dépose un grief de classification, le DGGMT doit consulter l'Ombudsman et obtenir son avis avant de prendre une décision concernant le grief.

L'avis de l'Ombudsman peut comprendre de l'information sur l'incidence d'une décision potentielle relative à un grief de classification sur:

- les postes au sein du Bureau de l'Ombudsman;
- la gestion des programmes au sein du Bureau de l'Ombudsman.

Le présent instrument entre en vigueur le JJ mois 2017

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

ARTICLE 3. INSTRUMENT DE DÉLÉGATION DES POUVOIRS EN MATIÈRE DE CLASSIFICATION						
POUVOIRS	SOUS-MINISTRE	OMBUDSMAN	DIRECTEUR GÉNÉRAL DES OPÉRATIONS	DIRECTEUR GÉNÉRAL DES SERVICES JURIDIQUES ET AVOCAT GÉNÉRAL	DIRECTEUR DES SERVICES CORPORATIFS ET DIRECTEUR DES COMMUNICATIONS	DIRECTEURS
GROUPES AUTRES QUE LE GROUPE DE LA DIRECTION - CLASSIFICATION						
ORGANISATION ET ADMINISTRATION DES POSTES						
1	Autoriser les changements et signe les organigrammes pour les groupes et les niveaux subordonnés (le VCEMD/DPFCP autorise les organisations du MDN, conformément à la PFC 219).	✓	✓			
2	Autoriser les changements organisationnels et signer les organigrammes des groupes et niveaux subordonnés pour lesquels l'agent approuvateur a des pouvoirs en matière d'enveloppe des traitements et salaires (ETS) (le VCEMD/DPFCP autorise les organisations du MDN, conformément à la PFC 219).	✓	✓	✓	✓	✓
3	Autorise les décisions de classification dirigées par les Administrateurs Généraux dans des circonstances exceptionnelles	✓				
4	Approuver le contenu des descriptions de travail.	✓	✓	✓	✓	✓
5	Autoriser la création/l'abolition de postes.	✓	✓	✓	✓	✓
GESTION DE LA CLASSIFICATION						
6	Approuver les décisions en matière de classification de tous les postes pour lesquels le Ministère a le pouvoir délégué.	✓				
7	Autoriser les décisions en matière de classification pour les postes "identiques à" *Référence: Directive de classification - Délégation des pouvoirs de classification des postes "identiques à" Annexe A	✓				
8	Autoriser un changement dans le rapport hiérarchique, la réactivation d'un poste inactif, un changement de titre, un changement de numéro d'identification ministérielle (identificateur de section), un changement de statut (Gelé) ou l'abolition de poste lorsqu'aucun impact est identifié	✓				
9	Autorité financière (\$) - Autoriser la rétroactivité "à partir de la date de mise en vigueur des fonctions du poste" jusqu'à concurrence de dix-huit (18) mois.	✓	✓	✓	✓	✓
10	Autorité financière (\$) - Autoriser la rétroactivité "à partir de la date de mise en vigueur des fonctions du poste" au-delà de dix-huit (18) mois.	✓	✓	✓	✓	✓
11	Autoriser les demandes d'un appel par la direction.	✓	✓	✓	✓	✓

Les cases surlignées en jaune représentent les nouveaux pouvoirs ou limites. Le langage et numérotage employé dans la matrice ci-dessus, y compris les erreurs, les omissions et les répétitions, sont identiques à ceux dans l'Instrument de délégation du Ministère. Les cases surlignées en jaune représentent un changement par rapport à la matrice ministérielle.

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

POUVOIRS		SM	OMB	DG OP	DG SVC JUR	DIR SVC CORP. + COMM.	DIR
RÉPARATION EN MATIÈRE DE CLASSIFICATION							
12	Autoriser les décisions en matière de classification rendues à la suite d'un appel par la direction	✓					
13	Approuver la recevabilité des griefs de classification	✓					
14	Autoriser une décision en matière de classification recommandé par un comité d'examen des griefs.	✓					
15	Répondre à des griefs de classification	✓					

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

ARTICLE 4. INSTRUMENT DE DÉLÉGATION DE POUVOIRS EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX							
POUVOIRS		SOUS-MINISTRE	OMBUDSMAN	DIRECTEUR GÉNÉRAL DES OPÉRATIONS	DDIRECTEUR GÉNÉRAL DES SERVICES JURIDIQUES ET AVOCAT GÉNÉRAL	DDIRECTEUR DES SERVICES CORPORATIFS ET DIRECTEUR DES COMMUNICATIONS	DIRECTEURS
GROUPES D'EMPLOYÉS NE FAISANT PAS PARTIE DE LA DIRECTION - RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX - PAYE							
1	Autoriser des augmentations aux employés assujettis au régime de rémunération au rendement (Exclus et non représentés)	✓	✓				
2	Autoriser des augmentations aux employés assujettis au régime de rémunération au rendement (non exclus)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	Autoriser une rémunération au rendement aux employés exclus et non représentés						
4	Refuser des augmentations annuelles aux employés non assujettis au régime de rémunération au rendement et déterminer les nouvelles dates d'augmentation	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	Autoriser l'arrêt de rémunération pour absence non autorisée	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6	Démission - accepter une démission	✓	✓	✓	✓	✓	✓
TOUS LES GROUPES - RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX							
7	Autoriser la déduction et la compensation (y compris les trop-payés) en vertu du paragraphe 155(1) de la LGFP						
8	En vertu du paragraphe 155(3) de la LGFP, autoriser le recouvrement de tout trop-payé inférieur à 10 %	✓					
9	En vertu du paragraphe 155(3) de la LGFP, autoriser le recouvrement sur une longue période d'un trop-payé de salaire à un taux de recouvrement de 10 % ou plus						
10	Consentir à la déduction et à la compensation en vertu du paragraphe 155(4) de la LGFP						
11	Autoriser la rémunération double dans un poste payé par le Trésor	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Les cases surlignées en jaune représentent les nouveaux pouvoirs ou limites. Le langage et numérotage employé dans la matrice ci-dessus, y compris les erreurs, les omissions et les répétitions, sont identiques à ceux dans l'Instrument de délégation du Ministère. Les cases surlignées en jaune représentent un changement par rapport à la matrice ministérielle.

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

	AUTHORITIES	SM	OMB	DG OP	DG SVC JUR	DIR SVC CORP. + COMM.	DIR
12	Pensions et assurances - attester que l'emploi dans un organisme externe sera bénéfique pour le MDN et autoriser le maintien du versement de la part de l'employeur des cotisations de pensions de retraite et d'assurance						
13	Autorité de demander une couverture d'assurance						
14	Autorité de demander l'annulation des réductions des allocations annuelles dans les cas de mise à pied						
15	Autorité de recommander la protection du mois/de l'année de pension de retraite d'un employé à des fins d'indexation - nécessite une soumission au CT						
16	Autorité de confirmer que la dénomination, la substitution ou l'annulation d'un bénéficiaire pour la prestation supplémentaire de décès effectuées avant le décès de l'employé						
TOUS LES GROUPES - DIRECTIVES SUR LE SERVICE EXTÉRIEUR							
17	Toutes les dispositions des DSE y compris l'approbation des avances et le remboursement des dépenses dans les limites approuvées en vertu de la DSE 34 - Indemnités scolaires						
18	DSE 47 Congé pour cause de blessure ou maladie attribuable à la mission		✓	✓	✓	✓	✓
19	Autorité d'accorder des prolongations ou des exceptions à 10,000 \$ en vertu des dispositions de la directive sur le service extérieur.						
TOUS LES GROUPES - DIRECTIVE SUR LES POSTES ISOLÉS ET LES LOGEMENTS DE L'ÉTAT							
20	Toutes les dispositions de la Directive sur les postes isolés et les logements de l'État	✓	✓	✓	✓	✓	✓
21	Le pouvoir d'accorder des prolongements/ exceptions d'une valeur maximale de 10 000 \$ en vertu de la Directive sur les postes isolés et les logements de l'État						
RÉGIME DE PENSION DU PERSONNEL RECRUTÉ SUR PLACE							
22	Administration et versement du régime de pension du personnel recruté sur place -1996.						

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

ARTICLE 5. INSTRUMENT DE DÉLÉGATION DES POUVOIRS EN MATIÈRE DE RENDEMENT, D'APPRENTISSAGE, DE PERFECTIONNEMENT ET DE RECONNAISSANCE DES EMPLOYÉS						
POUVOIRS	SOUS-MINISTRE	OMBUDSMAN	DIRECTEUR GÉNÉRAL DES OPÉRATIONS	DIRECTEUR GÉNÉRAL DES SERVICES JURIDIQUES ET AVOCAT GÉNÉRAL	DIRECTEUR DES SERVICES CORPORATIFS ET DIRECTEUR DES COMMUNICATIONS	DIRECTEURS
GROUPES AUTRES QUE LE GROUPE DE LA DIRECTION - POUVOIRS EN MATIÈRE DE RENDEMENT, D'APPRENTISSAGE, DE PERFECTIONNEMENT ET DE RECONNAISSANCE DES EMPLOYÉS						
POUVOIRS EN MATIÈRE DE RENDEMENT, D'APPRENTISSAGE, DE PERFECTIONNEMENT ET DE RECONNAISSANCE DES EMPLOYÉS						
1	Élaborer et promulguer des politiques, des normes et de l'orientation ministérielles à l'appui de l'autorité fonctionnelle en matière d'apprentissage et de perfectionnement professionnel	✓				
2	Établir des normes et surveiller les activités et les investissements en apprentissage	✓				
3	Établir les exigences en matière d'apprentissage du point de vue de l'autorité fonctionnelle	✓	✓			
4	Déterminer la formation obligatoire et/ou indispensable pour les employés au sein de l'organisation de N1	✓	✓			
5	Approuver les programmes d'apprentissage et de perfectionnement professionnel ministériels et de N1	✓	✓			
6	(\$) Approuver les plans d'apprentissage et de perfectionnement professionnel de N1 (note 1)	✓	✓			
7	(\$) Approuver les plans d'apprentissage et de perfectionnement professionnel de groupe pour les groupes appropriés (direction, équipe) (note 1)	✓	✓	✓	✓	✓
8	(\$) Approuver les plans d'apprentissage et de perfectionnement professionnel individuels, les plans d'action et de gestion de talents, dans le cadre des ententes de rendement des employés (note 1)	✓	✓	✓	✓	✓
9	(\$) Autoriser le remboursement des frais de scolarité (OAPC 9.03) (note 1)	✓	✓	✓	✓	✓
10	(\$) Autoriser les employés à participer à des activités d'apprentissage ou de perfectionnement professionnel conformément aux plans d'apprentissage approuvés, aux frais des contribuables, pendant les heures de travail normales ou en dehors de celles-ci. (note 1)	✓	✓	✓	✓	✓
11	(\$) Autoriser les employés à participer à des activités d'apprentissage ou de perfectionnement professionnel, aux frais des contribuables, à l'extérieur du Canada. (note 1)	✓	✓			

Les cases surlignées en jaune représentent les nouveaux pouvoirs ou limites. Le langage et numérotage employé dans la matrice ci-dessus, y compris les erreurs, les omissions et les répétitions, sont identiques à ceux dans l'Instrument de délégation du Ministère. Les cases surlignées en jaune représentent un changement par rapport à la matrice ministérielle.

Notes

- Seuls les superviseurs et gestionnaires ayant les pouvoirs de signature en vertu des articles 32 et 34 de la LGFP peuvent autoriser les dépenses. Les prix de reconnaissance de valeur monétaire nécessitent l'approbation tel qu'indiqué aux lignes 10, 11, 12 de l'instrument de délégation des pouvoirs financiers.

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

SECTION 6 – STRATÉGIE DE DOTATION**INSTRUMENT DE DÉLÉGATION DES POUVOIRS EN MATIÈRE DE DOTATION POUR L'OMBUDSMAN ET LE BUREAU DE L'OMBUDSMAN DU MDN/DES FC**

Cette section de l'*Instrument de délégation des pouvoirs en matière de ressources humaines à l'Ombudsman et au Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes* doit être lue conjointement avec l'*Instrument de délégation et de délégation et de responsabilisation en matière de nomination* (IDRN – l'instrument de délégation entre la Commission de la fonction publique et les administrateurs généraux) et les directives ci-dessous.

L'Ombudsman est nommé par le gouverneur en conseil et ses fonctions sont extérieures à l'organisation du sous-ministre. En conséquence, le sous-ministre doit conclure avec la Commission de la fonction publique (CFP) une entente spécifique sur la subdélégation lui permettant de subdéléguer à l'Ombudsman.

Tous les gestionnaires de l'Ombudsman du MDN/des FC qui exercent les pouvoirs subdélégués doivent veiller à ce que les décisions de nomination respectent les exigences de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et les autres exigences légales applicables, ainsi que les politiques de nomination de la CFP et du Ministère. Ils doivent notamment veiller à ce que les nominations soient fondées sur le mérite, à ce qu'elles ne soient pas influencées par des opinions politiques et à ce qu'elles respectent les valeurs d'équité, d'accès, de transparence et de représentativité. L'Ombudsman, le directeur général des Opérations, le directeur général des Services juridiques et tous les directeurs du Bureau de l'Ombudsman du MDN/des FC sont tenus d'exercer leurs pouvoirs conformément à l'*Instrument de subdélégation et de responsabilisation en matière de nomination* entre l'Ombudsman et le sous-ministre, y compris tout protocole d'entente auquel il renvoie.

Les gestionnaires sont responsables de l'exercice adéquat de leurs pouvoirs subdélégués. Les pouvoirs de nomination peuvent uniquement être exercés par les personnes qui occupent un poste subdélégué, qui ont achevé toute formation jugée nécessaire par le sous-ministre adjoint (Ressources humaines-Civils) et qui ont accepté les modalités de leur subdélégation par écrit. Les gestionnaires subdélégués sont tenus de se prévaloir des conseils et des directives de l'agent des ressources humaines (ARH) certifié interne du Bureau de l'Ombudsman du MDN/des FC dans l'exercice de leurs responsabilités en matière de dotation et de maintenir leur niveau de compétences en ayant une compréhension claire de leurs rôles et de leurs responsabilités.

Les gestionnaires ne peuvent pas déléguer leurs pouvoirs de dotation à des employés subalternes. Cependant, les gestionnaires subdélégués peuvent attribuer à des employés subalternes qui n'ont pas de pouvoirs délégués différentes tâches associées au processus de dotation. Les ARH ne peuvent pas exercer des pouvoirs de dotation subdélégués au nom de leurs gestionnaires-clients.

Toute personne nommée de façon officielle à un poste intérimaire serait aussi autorisée à exercer les pouvoirs subdélégués, pourvu qu'elle ait suivi la formation nécessaire à la subdélégation et est subdéléguée. Autrement, les pouvoirs doivent être exercés par une personne subdéléguée à un niveau supérieur de la chaîne de gestion.

Toutes les personnes subdéléguées doivent rendre compte pour leur rendement global et leur respect des conditions de la subdélégation en matière de dotation. L'innovation et la prise de risques raisonnables sont encouragées dans l'exécution de la dotation dans le but de produire des résultats positifs, de tirer le maximum des souplesses disponibles et d'établir des pratiques exemplaires. La violation délibérée des exigences de lois, règlements et politiques, ainsi que les abus de pouvoir seront traités comme des affaires graves. Selon le contexte, des conditions ou restrictions aux pouvoirs de dotation subdélégués pourraient être imposées entre autres mesures correctives, ou encore le retrait partiel ou complet des pouvoirs délégués. Des mesures disciplinaires peuvent aussi être imposées, s'il y a lieu.

Sauf indication contraire, ces pouvoirs ne sont liés qu'à des postes non EX. En ce qui concerne les pouvoirs liés aux postes EX, consultez la partie qui porte sur l'instrument de délégation des pouvoirs de gestion des cadres de l'*Instrument de délégation des pouvoirs en matière de ressources humaines pour l'Ombudsman et le Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes*.

Le présent instrument entrera en vigueur le JJ mois 2017.

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

ARTICLE 6. MODIFICATIONS À L'INSTRUMENT DE DÉLÉGATION DES POUVOIRS EN MATIÈRE DE DOTATION						
POUVOIRS	SOUS-MINISTRE	OMBUUDSMAN	DIRECTEUR GÉNÉRAL DES OPÉRATIONS	DIRECTEUR GÉNÉRAL DES SERVICES JURIDIQUES ET AVOCAT GÉNÉRAL	DIRECTEUR DES SERVICES CORPORATIFS ET DIRECTEUR DES COMMUNICATIONS	DIRECTEURS
GOUVERNANCE						
1	Subdéléguer les pouvoirs de nominations et pouvoirs connexes, et limiter ou révoquer la sous-délégation	✓				
2	Fixer les conditions qui peuvent donner lieu à la délégation de pouvoirs, recommander l'élargissement de la délégation de pouvoirs au sein du MDN et des FC, superviser l'exercice des pouvoirs délégués et assurer la conformité avec les exigences relatives aux ressources humaines					
3	Élaborer, publier et surveiller les orientations, les politiques et les programmes ministériels relatifs à la dotation					
POUVOI LIÉS À LA DOTATION DES POSTES NON EX						
4	Faire des nominations pour une période indéterminée et déterminée, suite aux processus internes, externes, annoncés, et non annoncés, sous réserve d'un numéro d'autorisation en matière de priorité, au besoin	✓	✓	✓	✓	✓
5	Donner des conseils liés à la dotation aux personnes subdéléguées					
6	Nommer une personne avec une rémunération supérieure au minimum, suite à la Directive sur les conditions d'emploi		✓	✓	✓	✓
7	Nommer les bénéficiaires de priorité avant toute autre personne, selon l'ordre de préséance prescrit par la Loi et le Règlement sur l'emploi dans la fonction publique	✓	✓	✓	✓	✓
8	Nommer une personne à un poste (sans prendre en considération les bénéficiaires de priorité, pour éviter que cette personne devienne elle aussi bénéficiaire d'une priorité	✓	✓	✓	✓	✓
9	Autoriser l'exemption de satisfaire aux exigences en matière de langues officielles suivant l'engagement de devenir bilingue (DELOFP art 3) ou suivant l'admissibilité à une pension immédiate et une démission irrévocable (DELOFP art 5) (nomination non impérative)	✓				
10	Prolonger la période initiale de deux ans dans l'engagement de devenir bilingue pour nomination non impérative suite au RLONFP, pour une ou plusieurs périodes, pour un maximum de deux années supplémentaires	✓				
11	Approuver l'exclusion de membres des FAC de la zone de sélection pour un processus de nomination interne annoncé	✓				
12	Faire une mutation	✓	✓	✓	✓	✓

Les cases surlignées en jaune représentent les nouveaux pouvoirs ou limites. Le langage et numérotage employé dans la matrice ci-dessus, y compris les erreurs, les omissions et les répétitions, sont identiques à ceux dans l'Instrument de délégation du Ministère. Les cases surlignées en jaune représentent un changement par rapport à la matrice ministérielle.

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

	POUVOIRS	SM	OMB	DG OP	DG SVC JUR	DIR SVC CORP. + COMM.	DIR
13	Faire une mutation sans consentement à la suite d'une enquête et d'une conclusion de harcèlement	✓		✓	✓		
14	Nommer une personne à titre d'employé occasionnel	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15	Nommer une personne suite à un programme d'emploi pour étudiants	✓	✓	✓	✓	✓	✓
16	Nommer une personne à titre de travailleur à temps partiel	✓	✓	✓	✓	✓	✓
17	Offrir une prolongation d'un emploi de durée déterminée	✓	✓	✓	✓	✓	✓
18	Convertir un employé nommé pour une période déterminée en statut d'employé nommé pour une période indéterminée après trois ans, conformément aux conditions prévues par la Politique sur l'emploi pour une période déterminée du Conseil du Trésor	✓	✓	✓	✓	✓	✓
19	Faire une nomination intérimaire au niveau EX d'un employé non EX pour une durée de moins de quatre mois	✓		✓	✓		
20	Faire une nomination intérimaire au niveau EX d'un employé non EX pour une durée de plus de 4 mois	✓					
21	Faire une affectation intérimaire pour une durée cumulative de moins de quatre mois	✓	✓	✓	✓	✓	✓
22	Approuver qu'une nomination intérimaire dépasse 12 mois, mais pas 24 mois	✓	✓	✓	✓	✓	✓
23	Approuver qu'une nomination intérimaire dépasse 24 mois, mais pas 36 mois	✓	✓	✓	✓		
24	Approuver qu'une nomination intérimaire dépasse 36 mois	✓	✓				
25	Faire une nomination intérimaire pour une durée cumulative de plus de quatre mois (suite à l'autorité 22, 23, ou 24)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
26	Informar les personnes dans la zone de recours du nom de la personne nommée ou proposée pour la nomination à un poste intérimaire pour une période de quatre mois ou plus, à la suite d'un processus de nomination interne, et les aviser de leur droit de porter plainte et des raisons pour lesquelles elles peuvent le faire	✓	✓	✓	✓	✓	✓
27	Approuver une affectation dans le cadre d'Échanges Canada, y compris les affectations internationales jusqu'à trois années	✓					

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

	POUVOIRS	SM	OMB	DG OP	DG SVC JUR	DIR SVC CORP. + COMM.	DIR
28	Approuver une affectation dans le cadre d'Échanges Canada impliquant des corporations personnelles	✓					
29	Autoriser les prolongements d'affectations d'Échanges Canada jusqu'à deux (2) ans additionnels au-delà des trois années consécutives	✓					
30	Approuver les salaires pour les affectations d'Échanges Canada supérieurs au maximum permis par la Directive du programme Échanges Canada	✓					
31	Approuver les affectations et les détachements autres que ceux mentionnés ci-dessus	✓	✓	✓	✓	✓	✓
32	Faire prêter serment et recevoir des déclarations et des affirmations solennelles dans le cadre du processus de nomination d'une personne hors de la partie de la fonction publique dans laquelle les nominations relèvent exclusivement de la Commission de la fonction publique	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ENQUÊTES ET RÉVOCATION DES NOMINATIONS							
33	Informar le SM de toute erreur, omission ou mauvaise conduite présumées reliées à une nomination		✓	✓	✓	✓	✓
34	Selon les conseils du DGGMT, déterminer s'il y a lieu d'enquêter ou non ou renvoyer l'affaire à la Commission de la fonction publique	✓					
35	Appliquer les mesures correctives déterminées par le SM		✓	✓	✓	✓	✓
36	Révoquer une nomination interne déléguée et prendre des mesures correctives après l'enquête relative au processus	✓					
37	Prendre des mesures correctives suite aux recommandations d'un tiers indépendant à la suite d'une enquête touchant le Bureau de l'Ombudsman		✓				
38	Nommer à un autre poste une personne dont la nomination a été révoquée par le SM après enquête	✓	✓	✓	✓	✓	✓
39	Nommer à un autre poste une personne dont la nomination a été révoquée après une enquête de la Commission de la fonction publique	✓	✓	✓	✓	✓	✓
40	Nommer à un autre poste une personne dont la nomination a été révoquée dans le cadre d'une mesure corrective prise par suite d'une plainte maintenue par la Commission des relations de travail et de l'emploi dans la fonction publique	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

ARTICLE 7. INSTRUMENT DE DÉLÉGATION DES POUVOIRS EN MATIÈRE DE RÉAMÉNAGEMENT DES EFFECTIFS						
POUVOIRS	SOUS-MINISTRE	OMBUDSMAN	DIRECTEUR GÉNÉRAL DES OPÉRATIONS	DIRECTEUR GÉNÉRAL DES SERVICES JURIDIQUES ET AVOCAT GÉNÉRAL	DIRECTEUR DES SERVICES CORPORATIFS ET DIRECTEUR DES COMMUNICATIONS	DIRECTEURS
GOUVERNANCE						
1	Subdéléguer les pouvoirs liés au réaménagement des effectifs.	✓				
2	Recommander la délégation au MDN et dans les FC, surveiller l'exercice des pouvoirs délégués et veiller au respect des exigences en matière de ressources humaines.					
3	Élaborer, faire connaître et surveiller la politique, les programmes et les directives en matière du réaménagement des effectifs.					
4	Mettre en oeuvre les politiques adoptées dans leur champ de compétence respectifs et gérer la prestation des services pour tout ce qui a trait au réaménagement des effectifs (Note 1).	✓	✓	✓	✓	✓
5	Surveiller l'exercice des pouvoirs délégués dans l'ensemble de leur organisation.	✓	✓			
NOTIFICATION SUR LE RÉAMÉNAGEMENT DES EFFECTIFS						
6	Approuver les réaménagements des effectifs. (Garantie d'offre d'emploi raisonnable (GOER) ou Options).	✓				
7	Aviser le sous-ministre des réaménagements des effectifs et obtenir son approbation.		✓			
8	Aviser le Secrétariat du Conseil du Trésor et le président de l'agent négociateur des employés touchés pour toutes situations de réaménagement des effectifs (Note 2).	✓				
DÉCLARATION D'EFFECTIFS EXCÉDENTAIRES - GOER						
9	Procéder à l'avis accordant le statut d'employé excédentaire avec GOER (Note 3).	✓	✓			
10	Signer l'avis accordant le statut d'employé excédentaire avec GOER.	✓	✓	✓	✓	✓
11	Approuver et émettre un préavis de mise en disponibilité de 30 jours.	✓	✓			

Les cases surlignées en jaune représentent les nouveaux pouvoirs ou limites. Le langage et numérotage employé dans la matrice ci-dessus, y compris les erreurs, les omissions et les répétitions, sont identiques à ceux dans l'Instrument de délégation du Ministère. Les cases surlignées en jaune représentent un changement par rapport à la matrice ministérielle.

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

POUVOIRS		SM	OMB	DG OP	DG SVC JUR	DIR SVC CORP. + COMM.	DIR
OPTIONS AUX TERMES DE LA PARTIE VI DE LA DIRECTIVE SUR LE RÉAMÉNAGEMENT DES EFFECTIFS ET DE SES ANNEXES							
12	Procéder à l'offre des options énoncées à la partie VI de la Directive sur le réaménagement des effectifs. (Note 3)	✓	✓				
13	Signer l'avis offrant les options aux termes de la partie VI de la Directive sur le réaménagement des effectifs.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14	Signer l'avis accordant le statut excédentaire aux employés choisissant l'option A.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15	Approuver les demandes de rémunération en remplacement de la partie non expirée de la période de priorité excédentaire en vertu de l'option A.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
16	Approuver la demande de l'employé pour la mesure de soutien à la transition (option B) ou l'indemnité d'étude (option C).	✓	✓	✓	✓	✓	✓
17	Prolonger la situation d'employé excédentaire rémunéré selon l'option A à des fins de recyclage professionnel.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
18	Donner un préavis de mise en disponibilité de 30 jours aux termes de l'option A.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
RECYCLAGE PROFESSIONNEL							
19	Approuver les ententes de recyclage professionnel d'une durée jusqu'à six mois.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
20	Approuver les ententes de recyclage professionnel d'une durée de six mois à deux ans	✓	✓				
DIVERSIFICATION DES MODES DE PRESTATION DES SERVICES							
21	Accorder le pouvoir exécutif d'effectuer l'examen des divers modes d'exécution.	✓					
22	Émettre la notification d'offre d'emploi pour un nouvel employeur à la suite de la diversification des modes d'exécution.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
23	Approuver les paiements forfaitaires et les suppléments de rémunération en vertu de la partie VII de la Directive/Appendice sur le réaménagement des effectifs.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
24	Émettre l'avis de mise en disponibilité aux termes de l'alinéa 12(1)(f) de la Loi sur la gestion des finances publiques.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
25	Prolonger la période d'avis de mise en disponibilité pour des motifs opérationnels.	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ANNEXE E : MATRICE PROPOSÉE À L'ÉGARD DES RH ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

POUVOIRS		SM	OMB	DG OP	DG SVC JUR	DIR SVC CORP. + COMM.	DIR
AUTRES PAIEMENTS FORFAITAIRES							
26	Approuver le financement de services de consultation à la suite d'un réaménagement des effectifs.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
27	Offrir et approuver les primes de maintien en fonction.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
28	Émettre un préavis de six mois de réinstallation d'une unité de travail.	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Notes

1. Les gestionnaires doivent consulter leur agent des ressources humaines devant toute possibilité de réaménagement des effectifs et pendant l'ensemble du processus.
2. L'Ombudsman est chargé de s'assurer que le Conseil du Trésor et les agents négociateurs sont avisés de tout réaménagement des effectifs, conformément à la Directive/l'Annexe sur le réaménagement des effectifs. La notification doit être envoyée au SMA (RH-Civ) qui la transmettra au Conseil du Trésor et au président de l'agent négociateur des employés touchés.
3. L'Ombudsman doit consulter le SM avant de passer à l'action.
4. L'Ombudsman a l'autorisation d'approuver le recyclage professionnel d'une durée de six mois à deux ans.
5. Le SM peut subdéléguer le pouvoir exécutif relatif aux projets de DME au sein du domaine de responsabilité de l'Ombudsman.

ANNEXE F

DÉSIGNATIONS ANTÉRIEURES POUR LE DERNIER PALIER DE GRIEF ET LES DROITS DE LA PERSONNE

Transcripts of original documents provided:

DÉCISION

1. Je, Jim Judd, Sous-ministre de la Défense nationale, en vertu des pouvoirs qui me sont conférés par la politique du Conseil du Trésor sur les réclamations et paiements à titre gracieux :
 - (a) désigne l'Avocat général, du Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes, comme coordonnateur des questions relatives aux droits de la personne (Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes), pour :
 - (i) négocier et payer les réclamations faites en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, et exécuter les ordonnances rendues par les tribunaux en vertu de cette Loi qui ne sont pas devenues des ordonnances de la Cour fédérale, lorsque ces réclamations ou ces ordonnances se rapportent à des plaintes présentées par des employés civils du Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes, ou à des plaintes formulées par des membres du public contre des employés civils du Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes, conformément aux procédures et aux limites financières établies dans la politique du Conseil du Trésor sur les réclamations et paiements à titre gracieux, comme s'il s'agissait de paiements en réparation d'un délit ou d'un quasi-délit;
 - (ii) déclarer tous les paiements dans les Comptes publics.
2. Je désigne l'Ombudsman, du Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes, comme représentant du Ministère au dernier palier de la procédure du règlement des griefs, en vertu de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et de l'OAPC 7.07, pour les griefs présentés par les employés civils du Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes.

2/12/01

Signé par Jim Judd, Sous-ministre

ANNEXE F : DÉSIGNATIONS ANTÉRIEURES POUR LE DERNIER PALIER DE GRIEF ET LES DROITS DE LA PERSONNE

MINUTE

1. Je, Robert Fonberg, Sous-ministre de la Défense nationale, en vertu des pouvoirs qui me sont conférés par les directives du Conseil du Trésor sur les réclamations et paiements à titre gracieux :
 - (a) désigné l'Avocat général du Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes, comme coordonnateur des questions relatives aux droits de la personne (Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes), pour :
 - (i) négocier et payer les réclamations faites en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, et exécuter les ordonnances rendues par les tribunaux en vertu de cette Loi qui ne sont pas devenues des ordonnances de la Cour fédérale, lorsque ces réclamations ou ces ordonnances se rapportent à des plaintes présentés par des employés civils du Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes, ou à des plaintes formulées par des membres du public contre des employés civils du Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes, conformément aux procédures et aux limites financières établies dans la Politique du Conseil du Trésor sur les réclamations et paiements à titre gracieux, comme s'il s'agissait de paiements en réparation d'un délit ou d'un quasi-délit;
 - (ii) déclarer tous les paiements dans les Comptes publics.
2. Je, Robert Fonberg, Sous-ministre de la Défense nationale, désigne l'Ombudsman, du Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes, comme représentant du Ministère au dernier palier de la procédure de règlement des griefs, en vertu de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* et du DOAD 5026-0, pour les griefs présentés par les employés civils du Bureau de l'Ombudsman de ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes. L'Ombudsman se conformera au Cadre de surveillance (ou vérification) des relations de travail et utilisera le SGRH GC 8.9, système de gestion des ressources humaines civiles.
3. Cette minute remplace la minute signée par le Sous-ministre de la Défense nationale en date du 12 février 2001.

Juil 14 2010
Signé par Robert Fonberg,
Sous-ministre

ANNEXE G

ORDONNANCE DE DÉLÉGATION DE POUVOIRS PROPOSÉE À L'ÉGARD DE LA LOI SUR L'ACCÈS À L'INFORMATION ET DE LA LOI SUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Arrêté sur la délégation

Loi sur l'accès à l'information et Loi sur la protection des renseignements personnels

En vertu de l'article 73 de la *Loi sur l'accès à l'information* et l'article 73 de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, le ministre de la Défense nationale désigne le titulaire du poste de coordonnateur de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnel du Bureau de l'ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes, ainsi qu'à la personne occupant à titre intérimaire ledit poste, pour exercer tous les pouvoirs et remplir toutes les fonctions dont il est, en qualité de responsable du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes, investi par les dispositions de la Loi ou de son règlement, au sujet du Bureau de l'ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes.

Le présent document remplace et annule tout arrêté antérieur.

L'honorable Harjit S. Sajjan, c.p., O.M.M., M.S.M., C.D., député

Date

ANNEXE H : RÉPONSE DU MINISTRE

ANNEXE H

RÉPONSE DU MINISTRE

Le 16 novembre 2017

Gary Walbourne

Ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes

100, rue Metcalfe, 12e étage

Ottawa (Ontario) K1P 5M1

Monsieur,

Je vous remercie de votre lettre du 20 octobre 2017 et du rapport qui l'accompagnait, intitulé Un chemin vers l'avenir : plan d'action pour le Bureau de l'Ombudsman.

Comme je le déclarais dans ma lettre du 28 mars 2017, j'accorde une grande importance au mandat de votre Bureau pour servir en toute indépendance les militaires et employés de la communauté de la défense. Ce mandat garantit que vos conseils, y compris les constatations et recommandations qui émanent de vos rapports, sont donnés librement, en dehors des chaînes hiérarchiques civile et militaire. Votre travail au cours de la dernière année sur l'organisation des Rangers canadiens et votre contribution à l'initiative de « transition en douceur » pour les militaires des Forces armées canadiennes dans le cadre de nouvelle politique de défense Protection, sécurité, engagement, sont des exemples notables de la qualité des conseils qui viennent de votre Bureau.

La lecture de votre rapport m'a rappelé le rapport du printemps 2015 du vérificateur général, dans lequel il demandait au Bureau de l'Ombudsman et au Ministère de s'assurer que l'amélioration des services administratifs demeure une priorité. Je sais qu'au cours de la dernière année, le sous-ministre et vous avez travaillé ensemble à l'avancement de cette question.

Je suis heureux d'apprendre qu'une approche des services davantage centrée sur le client a été mise en œuvre pour répondre aux besoins de votre bureau en matière de ressources humaines et de finances. Je comprends que dans le secteur des finances, des efforts ont été réalisés, comme l'amélioration des seuils de dépenses, l'augmentation des subdélégations pour certains types de voyage et d'accueil et l'introduction de pouvoirs généraux concernant le voyage et l'accueil, pour ne nommer que ceux-là.

On m'a dit que les changements apportés en 2016 à l'instrument de délégation vous ont donné certains des pouvoirs supplémentaires que vous demandiez, notamment le rétablissement de votre statut de responsable délégué pour répondre aux griefs de dernier palier et l'autorisation à votre avocat général de répondre aux plaintes sur les droits de la personne, à négocier des règlements et à représenter le Bureau de

ANNEXE H: RÉPONSE DU MINISTRE

l'Ombudsman devant le Tribunal canadien des droits de la personne, comme le voulait la pratique antérieure.

De plus, je remarque que vous continuez de recevoir des conseils et orientations stratégiques et opérationnels en RH pour toutes les mesures de dotation et de classification, de la part d'une équipe de professionnels en RH particulière. Plus précisément, cette équipe de RH se concentre à la fois sur vos priorités de dotation et de classification et sur vos besoins quotidiens.

Afin que le rapport du vérificateur général demeure une priorité, je vous encourage, ainsi que le sous-ministre, à continuer le bon travail entamé. Votre nouveau rapport jette les bases d'une collaboration continue et présente des occasions d'améliorations additionnelles des procédures et processus administratifs. Je salue votre recommandation d'établir une entente qui mettrait en place davantage d'audits périodiques des délégations de pouvoirs en finances et en ressources humaines, afin d'améliorer notre gestion de ces aspects. Dans le contexte des responsabilités institutionnelles du sous-ministre imposées par la Loi sur la gestion des finances publiques, nous devons nous assurer que nos efforts collectifs l'aident à s'acquitter de ce rôle.

Enfin, j'aimerais souligner que la relation entre nos bureaux respectifs n'a jamais été aussi bonne. Je crois que le niveau d'accès et d'échange, à ce stade de nos mandats respectifs, est significatif et productif.

En conclusion, je vous remercie encore une fois de votre rapport et de votre engagement constant envers les militaires et employés de la communauté de la défense.

Veillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

L'hon. Harjit S. Sajjan,
c.p., OMM, MSM, CD, député

IALITÉ • INDÉPENDANCE • IMP
• IMPARTIALITÉ • ÉQUITÉ •
DANCE • IMPARTIALITÉ • ÉQUITÉ
ÉQUITÉ • CONFIDENTIALITÉ
NDÉPENDANCE • IMPARTIALIT
TIALITÉ • INDÉPENDANCE • IM
• IMPARTIALITÉ • ÉQUITÉ •
NDANCE • IMPARTIALITÉ • ÉQUI
ÉQUITÉ • CONFIDENTIALIT
INDÉPENDANCE • IMPARTIALI
NTIALITÉ • INDÉPENDANCE • I
• IMPARTIALITÉ • ÉQUITÉ
ENDANCE • IMPARTIALITÉ • ÉQU
• ÉQUITÉ • CONFIDENTIALI
• INDÉPENDANCE • IMPARTIA
ENTIALITÉ • INDÉPENDANCE •
E • IMPARTIALITÉ • ÉQUITÉ
NDANCE • IMPARTIALITÉ • ÉQU
ÉQUITÉ • CONFIDENTIALIT
• INDÉPENDANCE • IMPARTIAL
ENTIALITÉ • INDÉPENDANCE • I
E • IMPARTIALITÉ • ÉQUITÉ
PENDANCE • IMPARTIALITÉ • ÉQ
• ÉQUITÉ • CONFIDENTIAL
É • INDÉPENDANCE • IMPARTIA
DENTIALITÉ • INDÉPENDANCE •
CE • IMPARTIALITÉ • ÉQUITÉ
PENDANCE • IMPARTIALITÉ • É
É • ÉQUITÉ • CONFIDENTIA
TÉ • INDÉPENDANCE • IMPARTI
DENTIALITÉ • INDÉPENDANCE
ICE • IMPARTIALITÉ • ÉQUI
ÉPENDANCE • IMPARTIALITÉ • É
É • ÉQUITÉ • CONFIDENTIA
TÉ • INDÉPENDANCE • IMPART
FIDENTIALITÉ • INDÉPENDANCE
NCE • IMPARTIALITÉ • ÉQU
DÉPENDANCE • IMPARTIALITÉ •
TÉ • ÉQUITÉ • CONFIDENTIA
ITÉ • INDÉPENDANCE • IMPAR
FIDENTIALITÉ • INDÉPENDANC
ANCE • IMPARTIALITÉ • ÉQU
DÉPENDANCE • IMPARTIALITÉ •
ITÉ • ÉQUITÉ • CONFIDEN
LITÉ • INDÉPENDANCE • IMPA
NFIDENTIALITÉ • INDÉPENDANC
ANCE • IMPARTIALITÉ • ÉG
NDÉPENDANCE • IMPARTIALIT
LITÉ • ÉQUITÉ • CONFIDEN
ALITÉ • INDÉPENDANCE • IMPA
DNFIDENTIALITÉ • INDÉPENDAN
DANCE • IMPARTIALITÉ • É
INDÉPENDANCE • IMPARTIALIT
ALITÉ • ÉQUITÉ • CONFIDEN
IALITÉ • INDÉPENDANCE • IMP
CONFIDENTIALITÉ • INDÉPENDA
DANCE • IMPARTIALITÉ • É
INDÉPENDANCE • IMPARTIALI
ALITÉ • ÉQUITÉ • CONFIDE