

# Comité des griefs des Forces canadiennes



## Rapport sur les plans et les priorités

Pour la période  
2003-2004 à 2005-2006

---

L'honorable John McCallum, C.P., B.A., Ph.D.  
Ministre de la Défense nationale

# Table des matières

<b>Message du président et Déclaration de la direction .....</b>	<b>3</b>
Message du président .....	3
Déclaration de la direction .....	5
<b>Le Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC) - Raison d'être.....</b>	<b>6</b>
Contribution à l'intérêt public .....	6
Exercice de pouvoirs conformément à l'intérêt public .....	6
Travaux du Comité .....	7
Justice fondée sur le droit .....	8
<b>Survol de la planification.....</b>	<b>9</b>
Résultats stratégiques.....	9
Principaux facteurs d'influence et liens importants .....	9
<b>Plans et priorités .....</b>	<b>15</b>
<b>Organisme .....</b>	<b>19</b>
Résultats stratégiques et secteur d'activité .....	19
Responsabilisation .....	20
Dépenses prévues du Comité .....	21
<b>Annexe A – Information financière.....</b>	<b>22</b>
Coût net du programme pour l'année budgétaire.....	22
<b>Annexe B – Autres renseignements.....</b>	<b>23</b>
Contacts pour informations supplémentaires et site Internet .....	23
Comité des griefs des Forces canadiennes .....	23
Rapports annuels prévus par la <i>Loi</i> et autres rapports du Comité .....	23

## Message du président et Déclaration de la direction

### Message du président

En novembre 2002, l'équipe de gestion du Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC) s'est réunie pour revoir le plan stratégique du Comité et décider des priorités à établir pour le prochain exercice financier, soit 2003-2004. L'équipe a confirmé que sa stratégie à long terme a été bien choisie et que l'organisation était en bonne voie d'atteindre ses objectifs à long terme : contribuer à instaurer parmi les membres des Forces canadiennes (FC) une confiance accrue envers le système de justice administrative militaire, et aussi améliorer les conditions de travail des militaires.

Lorsque le Comité établit les priorités organisationnelles d'une année donnée, il a toujours comme objectif de voir à ce que les conclusions et les recommandations des griefs soumises au Chef d'état-major de la Défense soient formulées de façon juste, impartiale, transparente et rapide, étant donné qu'il s'agit là de la raison d'être du CGFC. Le principal défi qui se présente au Comité consiste à accomplir le mandat qui lui est confié en menant toutes les activités nécessaires à l'atteinte des résultats et en s'acquittant de ses obligations à titre d'organisation indépendante au sein du gouvernement du Canada.

Au cours de la prochaine année, l'une des activités clés du Comité consistera à participer activement à l'examen de la *Loi sur la Défense nationale*, qui contient le texte de loi en vertu duquel le Comité a été créé. En outre, deux initiatives tenues à la grandeur du gouvernement occuperont une place importante dans le programme des activités de gestion du Comité dans l'année à venir. Il s'agit de la conformité à la *Politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada* et la mise en œuvre d'un plan d'amélioration de la gestion moderne pour étayer le cadre de l'initiative gouvernementale *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*.

Comme c'est souvent le cas dans toute nouvelle organisation, il a fallu deux ans au CGFC pour accumuler assez de vécu et d'expérience avant de pouvoir déterminer de façon précise ses besoins en matière de ressources. Lors de la préparation de la présentation initiale au Conseil du Trésor en vue de la création du CGFC, des prévisions assez exactes ont été faites concernant la quantité de ressources qui allaient être nécessaires à la base pour accomplir le mandat du Comité. Ce qui a été moins facile à prévoir, par contre, ce sont les ressources organisationnelles nécessaires pour fonctionner en tant qu'organisation complètement indépendante au sein du gouvernement et pour satisfaire à nos obligations envers les organismes centraux.

Le ministère de la Défense nationale a soutenu le CGFC jusqu'à maintenant en lui fournissant du financement supplémentaire à court terme pour lui permettre de s'établir. Cependant, avec son niveau de référence annuel approuvé actuel, le Comité ne pourra étudier qu'environ la moitié des griefs que l'organisation pourrait recevoir chaque année. Qui plus est, avec ce niveau de financement, le Comité ne pourra pas mettre en oeuvre des éléments clés de ses plans, notamment son plan d'action d'amélioration de la gestion en appui au programme général du gouvernement en la matière. Par conséquent, le CGFC se voit dans l'obligation de demander une augmentation de ses niveaux de référence annuels.

Nous entendons souvent dire que les gens sont la ressource la plus importante d'une organisation. Si l'on prête foi à cette maxime, il est donc facile de reconnaître la valeur d'une organisation qui veille à ce que les militaires soient traités de façon juste et impartiale dans des dossiers liés à leurs conditions de travail. Cela est particulièrement vrai lorsque l'on sait que les membres du personnel du plus important employeur au Canada, les Forces canadiennes, n'ont pas de syndicats ni d'associations qui les représentent directement.

C'est un honneur pour les membres du CGFC que de contribuer à l'amélioration des relations de travail au sein des Forces canadiennes. Je souhaite que le Comité reçoive le financement nécessaire pour mettre en oeuvre les plans et les priorités présentés dans le rapport de cette année, et poursuivre avec aplomb le travail que nous faisons au nom des femmes et des hommes qui servent consciencieusement notre pays.

Paul-André Massé  
Président

## Déclaration de la direction

---

Je sou mets, en vue de son dépôt au Parlement, le rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 du Comité des griefs des Forces canadiennes.

---

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisme.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Nom : André Thivierge  
Directeur exécutif par intérim

Date :

## Le Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC) - Raison d'être

### Contribution à l'intérêt public

Le CGFC est un organisme autonome créé à la suite d'amendements à la *Loi sur la défense nationale (LDN)* que le Parlement a approuvé le 10 décembre 1998. La nécessité d'un tel organisme remonte à une vingtaine d'années, à 1980 en fait, lorsque la Cour suprême du Canada a fait valoir la nécessité d'un système de justice parallèle pour répondre aux exigences uniques de la discipline militaire. En 1997, le dépôt de deux rapports concernant le Code de discipline militaire, ainsi que le rapport de la Commission d'enquête sur la Somalie, ont nettement confirmé la nécessité de distinguer, sur une base institutionnelle, le système militaire des fonctions d'enquête, de poursuite, de défense et des fonctions judiciaires. À l'époque, l'intérêt grandissant des médias à l'égard de la discipline militaire pouvait donner l'impression d'une compromission des valeurs d'intérêt public que sont l'équité, la transparence et la justice pour tous.

Si le rôle quotidien du Comité consiste à examiner des griefs individuels et à soumettre des conclusions et des recommandations au Chef d'état-major de la Défense (CEMD), son rôle à l'appui du bien public est de plus vaste portée. La création du Comité témoigne de la volonté du Gouvernement du Canada de mettre en place le processus de traitement des griefs le plus efficace, transparent et humain possible afin de rehausser les conditions de travail dans les Forces canadiennes.

Les modifications apportées à la *LDN* à propos du processus d'examen des griefs visaient à le simplifier et à l'abréger dans son ensemble pour les membres des Forces canadiennes. Avant ces modifications, on avait la perception que le processus de redressement des griefs comportait trop de paliers d'examen, ce qui donnait une impression de lenteur et de rigidité. De plus, on le jugeait trop étroitement lié à la chaîne de commandement et l'on déplorait le manque d'intervention externe.

### Exercice de pouvoirs conformément à l'intérêt public

Le Comité a pour rôle de soumettre chaque grief à un examen expéditif, objectif et transparent en respectant les principes d'intégrité et d'équité de chaque membre des Forces canadiennes, peu importe son grade ou le poste qu'il occupe. Le Comité détient les pouvoirs d'un tribunal administratif : il peut assigner des témoins civils ou militaires à comparaître, ainsi qu'ordonner des témoignages sous serment et exiger le dépôt de documents. Les audiences se tiendraient normalement à huis clos afin de protéger la vie privée de chacun. Le président peut néanmoins décider de tenir des audiences publiques lorsqu'il le juge dans l'intérêt des citoyens.

Les tribunaux administratifs procurent un moyen extérieur à l'appareil judiciaire de régler rapidement des questions complexes. En toute indépendance du gouvernement, les tribunaux ont le pouvoir de formuler des recommandations ou de prendre des décisions grâce aux lois habilitantes du Parlement. Ces pouvoirs permettent à un tribunal de déterminer la portée des droits et obligations dans un domaine de compétences donné. Par ailleurs, ces pouvoirs doivent être exercés dans l'intérêt public et en tenant compte des circonstances qui prévalent dans la

sphère de compétence du tribunal. Comme c'est le cas d'autres organismes sans lien de dépendance, la sphère d'activités du CGFC est très spécifique.

En tant qu'organisme public, le CGFC se doit d'être transparent envers la population en général, mais surtout envers le CEMD et le personnel militaire, puisqu'il traite les griefs des Forces canadiennes. Le Comité est imputable au Parlement par l'entremise d'un rapport annuel.

Le Comité est formé d'un président, d'une vice-présidente à temps plein, d'un vice-président à temps partiel et de deux membres à temps partiel. Ils sont tous nommés par le gouverneur en conseil pour un mandat d'une durée maximale de quatre ans. Le Comité est appuyé dans ses travaux par des experts en relations de travail, en ressources humaines et en droit.

## Travaux du Comité

Le Comité a officiellement entamé ses travaux le 15 juin 2000 lors de la mise en application de la réglementation afférente. Son rôle est crucial car les Forces canadiennes constituent le plus important employeur au pays (près de 80 000 membres, y compris les réservistes) et mènent des activités au Canada comme à l'étranger.

Avant que l'on n'adopte les modifications permettant de moderniser la *LDN*, la procédure de redressement des griefs pouvait compter jusqu'à sept paliers d'examen. À l'heure actuelle, la *Loi* ne permet que deux paliers d'examen des griefs, ce qui simplifie et accélère grandement le processus. Le premier palier est l'autorité initiale qui a le pouvoir d'examiner le grief et d'accorder un redressement. Le plaignant qui n'est pas satisfait de cette décision peut soumettre une demande de révision au CEMD, qui représente l'instance seconde et finale de la procédure.

Tout officier ou militaire du rang des Forces canadiennes qui estime avoir été lésé par une décision, un geste ou une omission dans le cadre de l'administration des affaires des Forces canadiennes a le droit de déposer un grief avant la date d'entrée en vigueur de sa libération des Forces canadiennes.

Tous les griefs soumis pour la décision du CEMD sont envoyés au Directeur – Administration des griefs des Forces canadiennes (DAGFC). Le bureau du DAGFC relève de la chaîne de commandement et a la responsabilité de déférer à l'autorité finale tous les griefs concernant les évaluations du rendement, les promotions, les mutations, la formation et d'autres aspects de la carrière militaire.

Le DAGFC doit soumettre au CGFC tous les autres griefs suivants : Tout grief qui concerne les retenues de solde et les indemnités; le retour à un grade inférieur ou la libération des Forces; l'application ou l'interprétation de politiques visant l'expression de ses opinions personnelles, les activités politiques et la candidature à des postes publics, les emplois civils, les conflits d'intérêts et l'après-mandat, le harcèlement ou le racisme; la solde, les indemnités et les autres avantages financiers; l'admissibilité aux soins médicaux et dentaires; et les griefs découlant d'une décision ou d'un acte du CEMD.

Le CEMD peut également décider de renvoyer d'autres types de griefs au Comité pour fins de recommandation. Le CGFC soumet des conclusions et des recommandations au CEMD relativement aux griefs qui lui sont déférés, mais la décision définitive incombe au CEMD. Cependant, même si le CEMD n'est pas lié par ces recommandations, il doit fournir une explication écrite s'il décide de ne pas les suivre.

## Justice fondée sur le droit

Le Comité exerce un rôle unique à l'égard du processus d'examen des griefs des Forces canadiennes. Contrairement aux membres d'autres organismes, les militaires ne peuvent recourir à aucun syndicat ni association d'employés. Même si le Comité respecte équitablement les droits du personnel militaire, il doit demeurer tout à fait objectif et impartial, de manière à protéger et à équilibrer les droits des plaignants autant que ceux des Forces canadiennes.

Dans le contexte militaire, le droit du travail est tout à fait différent de ce que les experts en la matière affrontent généralement en milieu civil. Les conditions d'emploi dans les Forces canadiennes sont établies unilatéralement par règlement et sont assujetties à l'autorité du CEMD. Dans certains cas, elles impliquent l'exercice de la prérogative royale.

Vu la nouveauté de la notion même de l'application de principes généraux des relations de travail à un contexte militaire, et comme le Comité n'existe que depuis peu de temps, on trouve très peu de jurisprudence sur laquelle fonder des conclusions. Le Comité a donc dû faire des recherches originales sur les principes de droit arrêtés par les tribunaux et sur les précédents établis par d'autres organismes quasi judiciaires, pour les adapter au contexte unique des Forces canadiennes.

Lorsque le Comité soumet au CEMD ses conclusions et recommandations à l'égard des griefs, il doit prendre en considération tout le poids des lois et de la jurisprudence connexes. Ces conclusions et recommandations peuvent mener à des modifications aux règlements ou à d'autres changements systémiques qui toucheront de nombreux membres des Forces.

Avec le temps, les précédents légaux que le Comité établira auront certainement des retombées favorables sur les conditions de travail dans les Forces canadiennes, ce qui contribuera à améliorer le moral des militaires qui servent loyalement leurs concitoyens et concitoyennes au pays et à l'étranger.

## Survol de la planification

### Résultats stratégiques

**Contribution à rehausser la confiance des membres des Forces canadiennes envers les principes d'impartialité, d'intégrité et d'équité qui sous-tendent le système de justice administrative au sein des Forces et contribution à améliorer les conditions de travail dans les Forces canadiennes par le biais d'examens équitables et impartiaux des griefs des Forces canadiennes.**

#### *Résultats*

1. Le CEMD et les membres des Forces canadiennes sont persuadés que les conclusions et recommandations du Comité sont rendues avec objectivité, célérité, justice et impartialité.
2. Les travaux du Comité ont une incidence favorable sur les conditions de travail des militaires et contribuent à une meilleure compréhension et application de la réglementation, des politiques et des directives régissant les conditions de travail dans les Forces canadiennes.
3. Les membres des Forces canadiennes et les citoyens ont manifestement confiance dans les principes qui sous-tendent le système de justice administrative militaire.

### Principaux facteurs d'influence et liens importants

Des facteurs internes et externes se répercutent sur les stratégies du Comité des griefs des Forces canadiennes.

#### *Les facteurs externes sont les suivants :*

- ◆ Le CGFC est un organisme gouvernemental relativement nouveau, et il est probable que certains militaires doutent qu'il exerce un rôle favorable dans le règlement des griefs.
- ◆ Des leaders d'opinions sur les questions militaires ont mis en doute l'utilité du Comité dans le processus de règlement des griefs.

- ◆ Il n'y a aucun syndicat dans les FC, de sorte que le Comité doit assumer des rôles multiples dans le processus d'examen des griefs, en exécutant des recherches et des analyses approfondies et équilibrées pour les deux parties, de manière à formuler des conclusions et des recommandations impartiales sur les questions en litige.
- ◆ Il règne une certaine confusion quant aux différents intervenants chargés de dossiers qui se recoupent, comme la Direction – Administration des griefs des Forces canadiennes, l'Ombudsman, la Commission d'examen des plaintes de la police militaire et le bureau de gestion des conflits du MDN.
- ◆ Les plaignants se soucient peu de savoir à quel stade en est l'étude de leur grief dans le cadre du processus. Par conséquent, s'il y a des retards à un stade quelconque, soit avant soit après que le CGFC a reçu le grief et transmis ses conclusions et ses recommandations au Chef d'état-major de la Défense (CEMD), ils risquent de nuire à la crédibilité du Comité.
- ◆ Certains plaignants s'adressent à deux sources en même temps, en espérant, semble-t-il, accroître leurs chances d'obtenir gain de cause. Par exemple, ils déposent un grief officiel, tout en formulant une plainte auprès de l'Ombudsman du MDN et des FC. Si celui-ci s'occupe d'une plainte qui a fait l'objet d'un grief officiel, cela risque d'accroître la confusion dans le domaine des relations de travail.
- ◆ La loi portant sur la création du Comité doit faire l'objet d'un examen dans les cinq ans suivant son adoption (décembre 2003); or, le Comité doit se préparer pour participer judicieusement à l'examen.
- ◆ Tout en remplissant son mandat, le Comité doit aussi rendre des comptes à divers organismes centraux et respecter leurs initiatives; cela prend du temps et accapare des ressources déjà limitées.

***Les facteurs internes sont les suivants :***

- ◆ Le mandat du Comité présente un défi de taille, à savoir la nécessité d'agir avec célérité mais équité en soumettant des conclusions et des recommandations concernant les griefs. Par exemple, quand le Comité établit des précédents, il lui faut beaucoup de temps pour s'assurer qu'il choisit la démarche la plus juste quand il formule ses conclusions et ses recommandations, car ces mêmes précédents pourraient fort bien s'appliquer lors du règlement de griefs dans l'avenir.
- ◆ L'organisme a besoin de travailleurs du savoir qui possèdent des compétences et des habiletés spécialisées, et il s'est avéré très difficile de recruter et de maintenir en poste ces ressources rares qui sont en forte demande. En outre, des postes de cadre clés sont toujours vacants, ce qui gêne la progression du Comité dans divers secteurs.
- ◆ Il a été plus difficile que prévu à l'origine de parvenir à un rythme de fonctionnement régulier. Cela a engendré une certaine instabilité organisationnelle qui a nui à la capacité de garder les employés.
- ◆ Quand le Comité a été créé, on a établi son budget de services votés avec la prémisse que ses services ministériels seraient essentiellement assurés grâce à des ententes administratives de partage. Le Comité a essayé de conclure de telles ententes, mais pour

diverses raisons, cela ne s'est pas matérialisé. Après deux années d'opération, la direction a constaté que, même en recourant à des fournisseurs de l'extérieur, il lui faut une masse critique minimale dans chaque secteur des services ministériels afin de bien fonctionner. Le budget actuel des services votés est donc insuffisant pour répondre aux besoins actuels et futurs du Comité, et c'est là un problème grave qu'il faut régler en priorité.

### ***Principaux défis***

Les principaux défis que le Comité doit relever sont d'inspirer la confiance, d'influer sur l'opinion des médias et des leaders d'opinions du secteur militaire et de distinguer son rôle de celui d'autres intervenants cherchant à améliorer les relations dans les Forces canadiennes.

D'abord et avant tout, cependant, le Comité doit obtenir les fonds nécessaires pour poursuivre ses activités. Il a fait un exercice de planification budgétaire à l'automne 2002, en supposant qu'il disposerait des 6,1 millions de dollars actuellement prévus dans son budget approuvé des services votés. L'exercice a montré qu'avec ces crédits, le Comité ne pourrait éponger que les frais les plus élémentaires aux chapitres des salaires et du F&E. En outre, il ne pourra examiner qu'environ 150 griefs par année; or, cela est clairement inacceptable, puisqu'il pourrait recevoir jusqu'à 300 griefs par année et qu'il a notamment été créé pour accélérer l'examen des griefs. De plus, sans les ressources nécessaires, le nombre des griefs en attente augmentera sans doute, ce qui ajoutera à la liste plus de 200 cas qui sont encore à l'étude devant le Comité en date de janvier 2003.

La participation du Comité dans la révision de la *Loi* sur la Défense nationale exigera beaucoup de temps et d'efforts; car le Comité devra en même temps exécuter les tâches prévues dans son mandat, mettre en œuvre les pratiques reliées à la fonction de contrôle moderne et son plan opérationnel de 2003-2004, et répondre aux exigences des organismes centraux. Faute de recevoir les ressources nécessaires pour remplir ses obligations, le Comité se retrouvera dans une situation intenable.

## ***Évaluation des risques***

Les membres de l'équipe de direction du CGFC ont analysé les risques pour cerner ce qui menaçait le plus l'organisme. Ils ont envisagé la probabilité qu'un événement ait lieu et les effets qu'il serait susceptible d'avoir sur le Comité. Ils ont mis l'accent sur les risques stratégiques et opérationnels éventuels. Comme d'autres organismes, le Comité doit toujours gérer judicieusement ses risques dans les domaines que sont la gestion financière, la technologie et le traitement de l'information, l'intégrité des données et la sécurité des documents. Le pire risque opérationnel réside dans la perte de la mémoire corporative, toutefois conserver des ressources rares et très en demande constitue un défi énorme des gestionnaires des ressources humaines; afin d'aider à le relever, le Comité recourt à une stratégie clé qui consiste à procurer un environnement propice à l'apprentissage continu.

Les risques stratégiques sont plus préoccupants. Le Comité ne pourra sans doute pas grand-chose face à eux, mais ils pourraient nuire à sa crédibilité et compromettre sa viabilité en tant qu'organisme indépendant dans l'appareil gouvernemental.

Les principaux risques stratégiques sont les suivants :

1. Ne pas obtenir une hausse de son budget de services votés, ce qui compromettrait grandement ses activités à venir;
2. Une couverture médiatique dénigrante, et;
3. Une confusion persistante au sujet des divers intervenants dans les affaires ayant un impact sur le bien-être des militaires canadiens, en particulier l'Ombudsman du MDN et des FC et le Comité des griefs des Forces canadiennes.

En ce qui concerne le premier risque stratégique mentionné précédemment, le CGFC demandera une hausse de son budget de services votés, mais il n'a aucun pouvoir décisionnel en la matière. Le Comité n'exerce en fait aucun contrôle sur le deuxième risque stratégique, car les médias peuvent décider de publier s'ils le désirent un reportage dont le sujet peut être non valide. Enfin, en ce qui concerne la confusion des rôles (troisième risque stratégique), il faut réfléchir à des stratégies appropriées pour clarifier le partage des responsabilités entre le CGFC, l'Ombudsman du MDN et des FC.

## ***Intervenants***

Il existe un nombre considérable d'intervenants de l'extérieur qui s'intéressent aux activités du CGFC. Les plus évidents sont le CEMD, les membres des forces armées et les parlementaires représentant l'ensemble de la population canadienne. D'autres organismes concernés par des questions ou des dossiers semblables sont eux aussi intéressés par le travail du Comité. Mentionnons le Directeur – Administration des griefs des Forces canadiennes, qui joue un rôle administratif déterminant dans le processus formel de règlement des griefs; l'Ombudsman; le Juge-avocat général et le bureau s'occupant de la gestion des conflits au MDN. Parmi les autres intervenants intéressés figurent les anciens militaires; les associations d'anciens combattants; les familles des anciens militaires et des militaires en service ; le ministère de la Justice; d'autres organismes quasi judiciaires; les organismes centraux du gouvernement et les leaders de l'opinion militaire et des médias spécialisés.

Comme on le lit dans la section du présent rapport décrivant le contexte, les Forces canadiennes sont le plus gros employeur au Canada. On comprend donc facilement l'importance du rôle du CGFC non seulement pour les plaignants militaires, mais aussi pour l'ensemble des membres des FC et leurs familles. Bon nombre des intervenants savent que le Comité, à titre de tribunal administratif quasi judiciaire, fait grandement progresser le domaine des relations de travail au Canada.

### ***Collaboration administrative***

Le Comité est un organisme quasi judiciaire tout à fait indépendant, dont les liens avec les Forces canadiennes sont fondés sur les obligations énoncées dans la *Loi* qui régit les deux institutions. Il est important de percevoir une distinction entre les deux, du point de vue organisationnel et dans les faits.

Pendant, le Comité ne travaille pas seul. Il collabore avec le MDN et les FC en échangeant des renseignements et des pratiques exemplaires afin d'améliorer l'ensemble du processus d'examen des griefs pour les membres des Forces canadiennes.

### ***Principaux atouts du Comité***

- ◆ Il a établi un solide processus d'examen des griefs axé sur l'équité, la transparence, l'impartialité et la promptitude.
- ◆ Il a élaboré un système de gestion des dossiers de premier ordre; le système lui permet de gérer efficacement ses dossiers tout en exécutant des analyses approfondies.
- ◆ Ses experts juridiques dotent d'excellence le processus d'examen des griefs, en voyant à ce que des opinions et avis juridiques de la plus haute qualité soient présentées aux Membres du Comité.
- ◆ Il a adopté des pratiques modernes de gestion du savoir et institué une culture organisationnelle axée sur l'apprentissage continu.
- ◆ Il a réussi, grâce à des concours, à trouver et à qualifier des analystes du plus haut calibre pour faire son travail d'examen des griefs.

- ◆ Il s'est doté d'excellents cadres intermédiaires pour administrer ses fonctions corporatives, et ces professionnels fournissent des conseils et un soutien éclairés aux services hiérarchiques.

**Pour conclure cette partie du rapport, il importe de souligner que, compte tenu des nombreux participants au processus d'examen des griefs des Forces canadiennes, le Comité ne peut se charger seul d'atteindre les résultats stratégiques escomptés. Toutefois, en choisissant et en appliquant des stratégies organisationnelles appropriées, il peut remplir sa mission et concrétiser sa vision des choses en procurant des résultats positifs aux Forces canadiennes et, ainsi, mieux servir le public canadien.**

## **Plans et priorités**

Afin d'aider le lecteur, nous fournissons ci-après les liens aux Rapports précédents du Comité sur les plans et les priorités et au dernier rapport annuel qu'il a présenté au Parlement.

RPP 2002-2003 : [http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/estimate/20022003/rCFGB\\_f.pdf](http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/estimate/20022003/rCFGB_f.pdf)

Rapports annuels : <http://www.cfqb-cgfc.gc.ca/>

Les cinq principaux axes stratégiques du Comité demeurent ceux qui sont décrits plus bas. Les paragraphes qui suivent en exposent aussi les motifs :

### ***1. Perfectionnement professionnel***

Les employés d'un organisme axé sur les connaissances en sont à la fois le moteur et la principale ressource. C'est le cas du CGFC. Pour accomplir ses travaux d'examen des griefs avec efficacité, le Comité doit veiller à ce que ses programmes de recrutement et de formation témoignent des qualités professionnelles dont il a besoin

### ***2. Gestion des connaissances***

L'acquisition, l'échange, l'exploitation et la conservation de connaissances sont des éléments clés de la formation continue et de l'acquisition et du maintien de compétences dans un organisme fondé sur le savoir.

### ***3. Communications***

Le Comité est un nouvel organisme dont le mandat et le travail doivent être communiqués afin d'inspirer la confiance dans son rôle et de persuader les membres des Forces canadiennes et les citoyens de l'équité du système de justice administrative militaire.

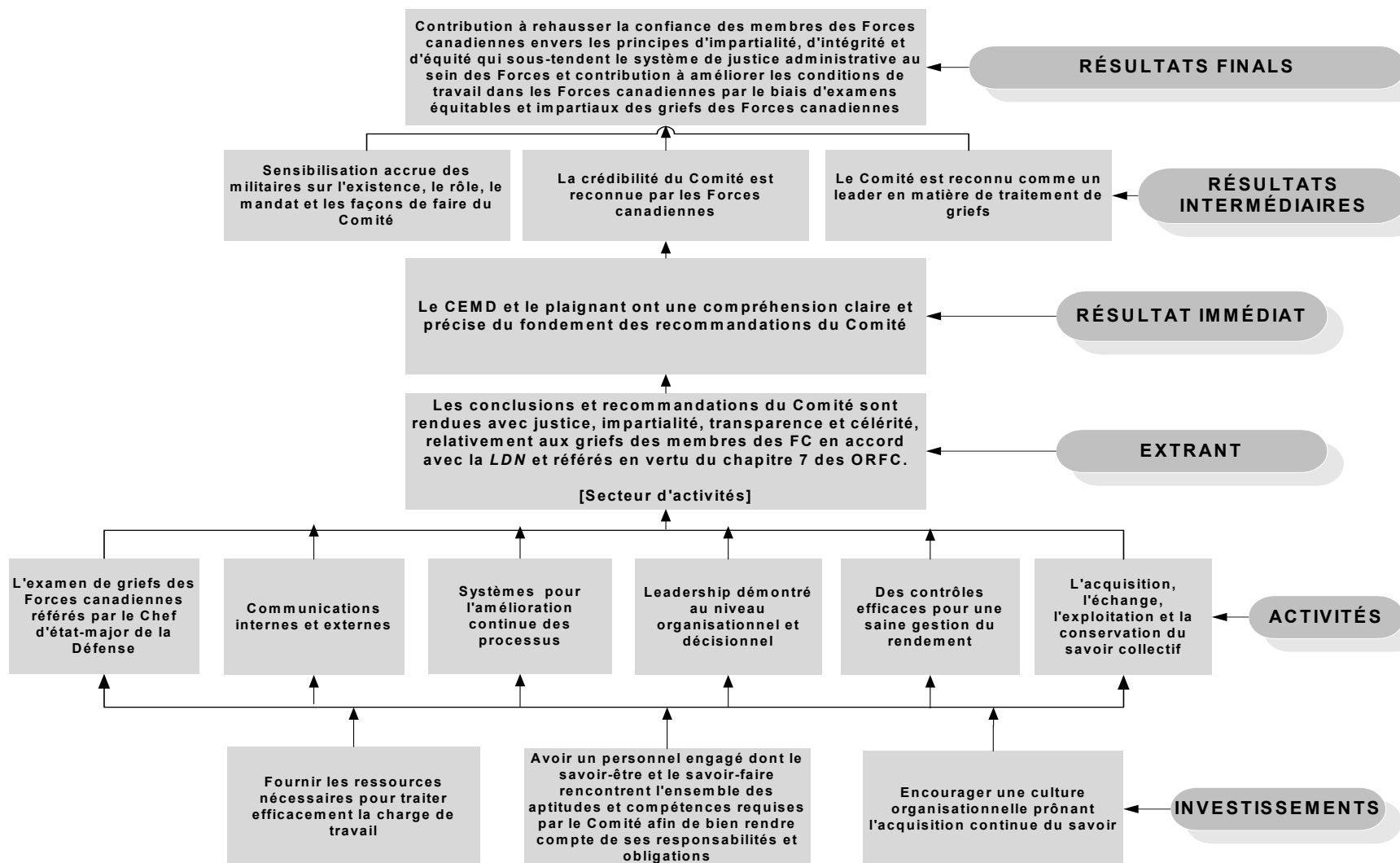
### ***4. Leadership efficace***

Un organisme se mesure à la compétence de ses dirigeants. Pour que le Comité soit efficace et offre des résultats aux Canadiens de manière rentable, les pratiques de la modernisation de la fonction de contrôleur doivent dominer.

### ***5. Saine gestion du rendement***

Pour démontrer que le Comité sert bien le CEMD, les membres des Forces canadiennes et le public canadien, il faut établir des mécanismes d'évaluation du rendement du Comité sur plusieurs fronts.

Le tableau qui suit expose la structure des résultats du Comité afin de montrer comment les cinq grands axes décrits plus haut contribuent à la réalisation du mandat du Comité et, en fin de compte, à la concrétisation de ses objectifs à long terme.



### **Les priorités pour l'exercice 2003-2004 :**

1. Fournir des conclusions et des recommandations au CEMD sur les griefs nouveaux et en attente reçus par le Comité, et participer à l'examen de la *Loi* ayant créé ce dernier.
2. Se conformer à la *Politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada* en élaborant une politique et un plan d'action pour le CGFC et des plans d'apprentissage individuels pour ses employés.
3. Appuyer pleinement l'initiative gouvernementale de la fonction de contrôleur moderne (FCM), en adoptant un plan d'action pour profiter des possibilités d'amélioration cernées dans l'évaluation des capacités relatives à la FCM, faite par le CGFC au cours de la dernière année. La concrétisation des priorités n<sup>os</sup> 4 et 6 énoncées ci-dessous fait partie intégrante du plan d'action du Comité relatif à la FCM.
4. Élaborer une stratégie de gestion du savoir dans tous les secteurs d'activité de l'organisme.
5. Mettre en œuvre les stratégies et les plans du Comité relatifs aux communications externes et internes.
6. Terminer l'élaboration et la mise en œuvre d'un système pleinement intégré de gestion du rendement au Comité.

### **Les priorités reposent sur les motifs suivants :**

- ◆ La toute première priorité du Comité consiste à examiner les griefs avec équité et célérité. Par conséquent, les salaires du personnel et les frais de fonctionnement et d'entretien (F & E) connexes constituent le principal chef de dépenses. En 2003-2004, il faudra en particulier participer à l'examen de la *Loi sur la défense nationale*, car celle-ci concerne l'existence même du Comité.
- ◆ Les priorités n<sup>os</sup> 2 et 3 sont obligatoires pour tous les ministères et organismes fédéraux, et elles vont dans le sens des stratégies organisationnelles du CGFC.
- ◆ Le Comité a adopté de solides méthodes de gestion du savoir dans ses principales activités. La prochaine priorité consistera à doter l'ensemble de l'organisme, y compris les services intégrés, d'un processus d'acquisition, de partage, d'utilisation et de conservation du savoir.
- ◆ L'analyse des facteurs présents dans le contexte extérieur du Comité montre clairement que de bonnes communications sont essentielles à la réussite de ce dernier, vu, surtout, qu'un changement des perceptions et des attitudes entre en ligne de compte. Pour montrer que le Comité bonifie le processus d'examen des griefs et en distinguer le rôle par rapport à celui des autres intervenants dans le domaine des relations de travail dans les Forces canadiennes, il faudra expliquer le rôle du Comité dans le processus global d'examen des griefs et promouvoir les avantages de son travail. De bonnes communications internes importent tout autant pour la réussite du Comité.

- ◆ Afin de savoir s'il fournit un bon rendement, l'organisme doit l'évaluer ou le mesurer par rapport à des objectifs établis sur plusieurs plans. L'organisme doit surveiller sa progression relativement à ses priorités budgétaires et à ses plans de fonctionnement. Il doit aussi voir jusqu'à quel point ses employés atteignent leurs objectifs opérationnels et posséder des moyens de mesurer ses extrants. Enfin, il lui faut des mécanismes de surveillance pour savoir s'il est en voie d'atteindre ses objectifs et ses résultats stratégiques établis.

Comme l'expliquait plus haut la partie sur les principaux défis qui se posent au Comité, si celui-ci n'obtient pas une hausse de son budget de services votés, il ne pourra que supporter les frais de base aux chapitres des salaires et du F & E. Par conséquent, la **priorité n° 1 (salaires, avantages sociaux et frais de F & E connexes) absorbera la totalité du budget du Comité.**

À moins de recevoir des crédits supplémentaires, le Comité dépendra des fonds accessibles par le biais du Bureau de la fonction de contrôleur moderne du SCT pour mettre en œuvre la majorité de ses projets de fonction de contrôleur moderne (FCM), ce qui inclut les priorités n<sup>os</sup> 2, 4 et 6 énoncées plus haut dans le présent rapport.

### ***Évaluation du rendement***

Comme il a été discuté, plusieurs mécanismes serviront à évaluer et/ou à mesurer les résultats, dans l'optique d'une saine gestion du rendement du Comité.

1. On fera le suivi des progrès accomplis par rapport aux priorités et aux plans opérationnels à l'aide d'un tableau de bord équilibré.
2. Les résultats, c'est-à-dire les griefs examinés, seront mesurés à partir d'indicateurs de rendement.
3. On fera le suivi des résultats par les moyens suivants :
  - ◆ Déterminer le nombre de conclusions et recommandations du CGFC que le CEMD a approuvées
  - ◆ Examiner les motifs du rejet par le CEMD (le cas échéant) des conclusions et recommandations du CGFC
  - ◆ Obtenir la rétroaction des membres des Forces canadiennes dont les griefs ont été examinés
  - ◆ Interroger aléatoirement d'autres membres des Forces canadiennes
  - ◆ Examiner toutes décisions de la Cour fédérale concernant les griefs qui ont été examinés par le CGFC
  - ◆ Faire le suivi des changements apportés aux conditions de travail à la suite des travaux du Comité

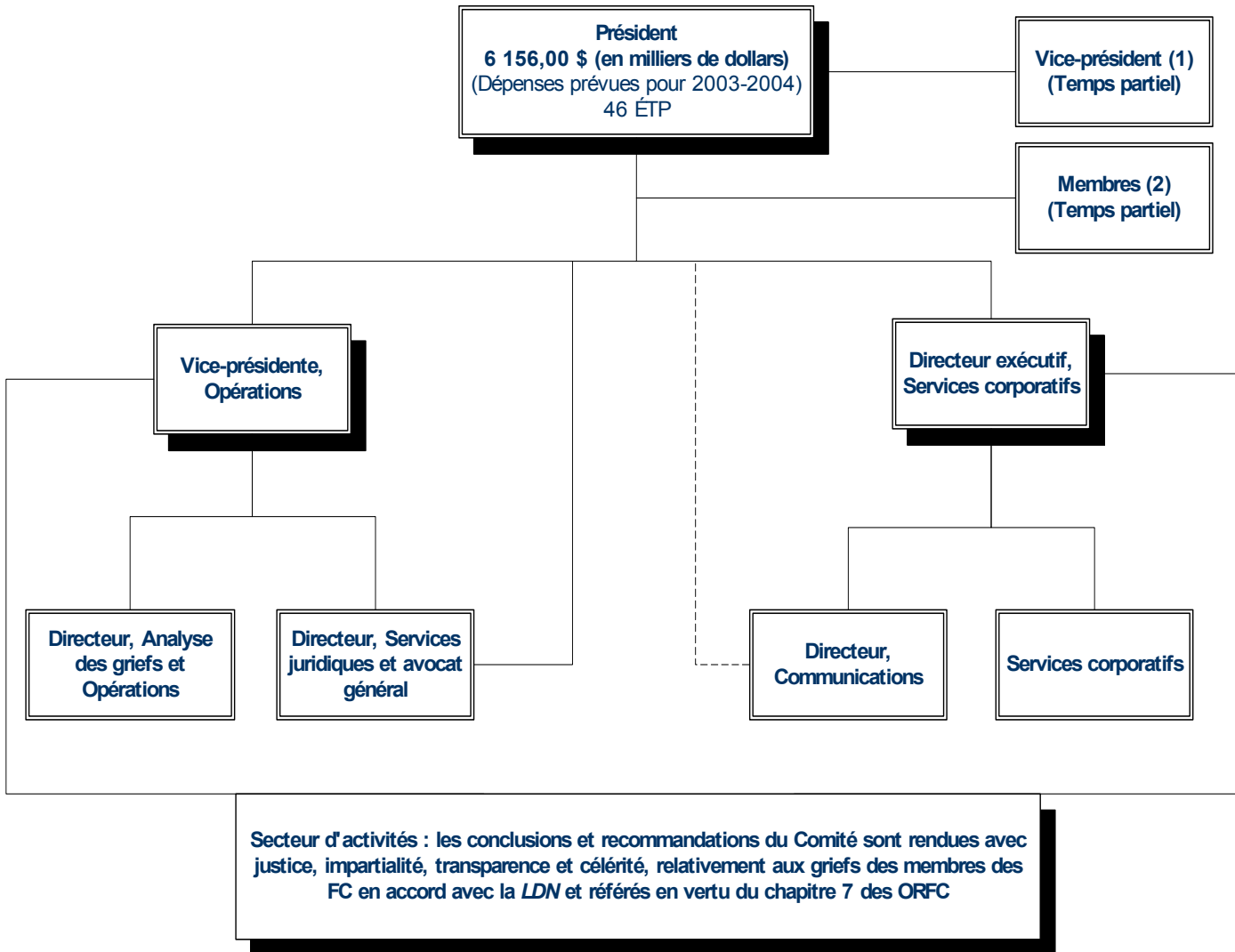
**Il est à noter que certains mécanismes de surveillance ne seront pas mis en œuvre avant le dernier exercice visé par le plan (2004-2005), car certains résultats stratégiques ne seront pas totalement évidents tant que le Comité n'aura pas accumulé quelques années de fonctionnement.**

## Organisme

### Résultats stratégiques et secteur d'activité

	Résultats stratégiques	(en milliers de dollars)
<b>Secteur d'activité</b>	Contribution à rehausser la confiance des membres des Forces canadiennes envers les principes d'impartialité, d'intégrité et d'équité qui sous-tendent le système de justice administrative au sein des Forces et contribution à améliorer les conditions de travail dans les Forces canadiennes par le biais d'examen équitables et impartiaux des griefs des Forces canadiennes.	Total
Les conclusions et recommandations du Comité sont rendues avec justice, impartialité, transparence et célérité, relativement aux griefs des membres des FC en accord avec la <i>LDN</i> et référés en vertu du chapitre 7 des ORFC.	6 156 \$	6 156 \$

## Responsabilisation



## Dépenses prévues du Comité

(en milliers de dollars)	Prévisions** des dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Les conclusions et recommandations du Comité sont rendues avec justice, impartialité, transparence et célérité, relativement aux griefs des membres des FC en accord avec la LDN et référés en vertu du chapitre 7 des ORFC				
Budgétaire du budget principal des dépenses (brut)	8 134	<b>6 147</b>	6 147	6 147
Non-budgétaire du budget principal des dépenses (brut)				
Moins : recettes disponibles				
<b>Total du Budget principal des dépenses</b>	8 134	<b>6 147</b>	6 147	6 147
Rajustements **	2 210	<b>9</b>	13	13
<b>Dépenses nettes prévues</b>	10 344*	<b>6 156</b>	6 160	6 160
Moins : Recettes non disponibles				
Plus : coût des services reçus à titre gracieux	270	<b>225</b>	226	226
<b>Coût net du programme</b>	10 614	<b>6 381</b>	6 386	6 386
<b>Équivalents temps plein</b>	46	<b>46</b>	46	46

\* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses nettes prévues jusqu'à la fin de l'exercice courant.

\*\* Les rajustements tiennent compte des approbations qui ont été obtenues depuis le Budget principal des dépenses et doivent comprendre les initiatives du Budget fédéral, le Budget supplémentaire des dépenses, etc.

Le CGFC fut en mesure de rencontrer ses obligations législatives et corporatives en raison de fonds supplémentaires octroyés audit Comité par le ministère de la Défense nationale. Toutefois, advenant que le statu quo serait maintenu, eu égard à ses niveaux de référence annuels, le CGFC se verra dans l'impossibilité de procéder à la mise en oeuvre de l'ensemble de ses plans et priorités reflétés dans le présent rapport. De même, il ne pourra effectuer l'examen de l'ensemble des griefs, susceptibles de lui être soumis au cours d'une année donnée, si leur nombre s'avère supérieur à ceux présentement sous étude.

## Annexe A – Information financière

### Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en milliers de dollars)	Total
Dépenses nettes prévues (dépenses totales du Budget principal des dépenses plus rajustements conformément au tableau des dépenses prévues)	<b>6 156</b>
Plus : Services reçus sans frais	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	—
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (hors les fonds renouvelables)	<b>225</b>
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	—
Traitement et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice Canada	—
	<b>6 381</b>
Moins : Recettes non disponibles	
<b>Coût net du programme pour 2003-2004</b>	<b>6 381</b>

## Annexe B – Autres renseignements

### Contacts pour informations supplémentaires et site Internet

**André Thivierge, M.V.O.**

Directeur - Communications

Comité des griefs des Forces canadiennes

Téléphone : (613) 996-8628

Courriel : Thiviergea@cfgb-cgfc.gc.ca

### Comité des griefs des Forces canadiennes

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX (613) 996-8529

TÉLÉPHONE SANS FRAIS 1 877 276-4193

TÉLÉCOPIEUR (613) 996-6491

TÉLÉCOPIEUR SANS FRAIS 1 866 716-6601

Site Internet : <http://www.cfgb-cgfc.gc.ca/>

### Rapports annuels prévus par la *Loi* et autres rapports du Comité

Les documents suivants se retrouvent sur le site Internet du Comité :

[Rapport annuel 2001](#)

[Budget des dépenses 2002-2003 - Rapport sur les plans et les priorités](#)

[Rapport annuel 2000](#)

[Budget des dépenses 2001-2002 - Rapport sur les plans et les priorités](#)

[Règles de procédure du Comité des griefs des Forces canadiennes \(examen des griefs par voie d'audition\)](#)