



# Comité externe d'examen de la GRC

## Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 1998

Canada

## **Présentation amélioré des rapports au Parlement**

### **Document pilote**

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commenant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le *Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 1998

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des

Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/69-1998

ISBN 0-660-60735-2



## Avant-propos

Le 24 avril 1997, la Chambre des communes a adopté une motion afin de répartir, dans le cadre d'un projet pilote, le document antérieurement désigné comme la *Partie III du Budget principal des dépenses* pour chaque ministère ou organisme en deux documents, soit le *Rapport sur les plans et les priorités* et le *Rapport ministériel sur le rendement*.

Cette décision découle des engagements pris par le gouvernement d'améliorer l'information fournie au Parlement sur la gestion des dépenses. Cette démarche vise à mieux cibler les résultats, à rendre plus transparente l'information fournie et à moderniser la préparation de cette information.

Cette année, le rapport d'automne sur le rendement comprend 80 rapports ministériels sur le rendement ainsi que le rapport du gouvernement intitulé *Une gestion axée sur les résultats*.

Ce *Rapport ministériel sur le rendement*, qui couvre la période se terminant le 31 mars 1998, porte sur une responsabilisation axée sur les résultats en signalant les réalisations par rapport aux attentes en matière de rendement et aux engagements en matière de résultats énoncés dans la *Partie III du Budget principal des dépenses* ou le projet pilote de *Rapport sur les plans et priorités* pour 1997-1998. Les principaux engagements en matière de résultats pour l'ensemble des ministères et organismes sont aussi inclus dans *Une gestion axée sur les résultats*.

Il faut, dans le contexte d'une gestion axée sur les résultats, préciser les résultats de programme prévus, élaborer des indicateurs pertinents pour démontrer le rendement, perfectionner la capacité de générer de l'information et soumettre un rapport équilibré sur les réalisations. Gérer en fonction des résultats et en rendre compte nécessitent un travail soutenu dans toute l'administration fédérale.

Le gouvernement continue de perfectionner et de mettre au point tant la gestion que la communication des résultats. Le perfectionnement découle de l'expérience acquise, les utilisateurs fournissant au fur et à mesure des précisions sur leurs besoins en information. Les rapports sur le rendement et leur utilisation continueront de faire l'objet d'un suivi pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins actuels et en évolution du Parlement.

Ce rapport peut être consulté par voie électronique sur le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/fkey.html>

Les observations ou les questions peuvent être adressées au gestionnaire du site Internet du SCT ou à l'organisme suivant :

Secteur de la planification, du rendement et des rapports  
Secrétariat du Conseil du Trésor  
L'Esplanade Laurier  
Ottawa (Ontario) Canada  
K1A 0R5  
Téléphone : (613) 957-7042  
Télécopieur : (613) 957-7044

# **Comité externe d'examen de la GRC**

## **Rapport de rendement**

**Pour la période  
se terminant le  
31 mars 1998**

---

Hon. Andy Scott, C.P., député  
Solliciteur général du Canada

## Table des matières

### Principaux résultats

<b>Partie I : Le message du Président</b> .....	1
<b>Partie II : Aperçu du Comité</b> .....	2
<b>A. Mandat, vision et mission</b> .....	2
<b>B. Cadre de fonctionnement</b> .....	3
Position au sein du gouvernement et partenaires en matière de prestation .....	3
Objectif .....	3
Priorités stratégiques .....	4
Défis .....	4
<b>C. Organisation du Comité</b> .....	5
<b>Partie III : Rendement du Comité</b> .....	6
<b>A. Attentes en matière de rendement</b> .....	6
<b>B. Réalisations du Comité en matière de rendement</b> .....	6
<b>Partie IV : Rendement financier</b> .....	9
<b>Partie V : Autres renseignements</b> .....	12

## **Principaux résultats**

---

### **Pour le compte des Canadiens,**

le Comité assure la surveillance civile de la GRC dans certains domaines ayant trait aux relations de travail afin de mieux protéger les droits des membres de la GRC.

### **Pour ce faire,**

le Comité présente au commissaire de la GRC des recommandations impartiales, utiles et opportunes sur les questions renvoyées au Comité, de manière à respecter les intérêts de la GRC, de ses membres et des citoyens canadiens et à maintenir un juste équilibre entre ces divers intérêts. La qualité des recommandations est établie par :

### **Réalisations signalées dans :**

le Rapport ministériel sur le rendement

- le pourcentage élevé de recommandations approuvées par le commissaire de la GRC; page 6
- la confiance des membres de la GRC dans le travail du Comité (résultats de sondages d'opinion, pourcentage des membres ayant recours au Comité); page 8
- le nombre et la nature des changements apportés aux dispositions législatives et aux politiques de la GRC qui découlent des conclusions et recommandations du Comité; page 7
- une augmentation du nombre de cas traités dans les 120 jours. page 6

## **Partie I : Le message du Président**

---

Le Comité externe d'examen de la GRC est un organisme indépendant chargé de la surveillance civile des relations de travail au sein du service de police fédéral. Il a pour mandat d'effectuer pour le commissaire de la GRC un examen impartial des griefs et des appels présentés par des membres qui estiment avoir été lésés. Le processus d'examen du Comité est conçu de manière à ce que les préoccupations formulées par les membres de la GRC soient entendues et réglées d'une manière objective et transparente. Toutefois, les autorités de la Gendarmerie conservent le contrôle ultime à l'égard des relations de travail, étant donné que le Comité n'a pas le pouvoir d'imposer l'application de ses recommandations.

En 1997-1998, le Comité a continué de s'acquitter de ce rôle de manière efficace et efficiente. Il poursuivra ses efforts afin de réduire le temps requis pour examiner les griefs et les appels en procédant à une révision complète de ses méthodes de travail. Tout en gardant à l'esprit qu'il a pour mandat d'examiner à fond toutes les questions pertinentes qui lui sont soumises, le Comité reconnaît que la perception d'efficacité à l'égard de ce mécanisme de redressement est étroitement liée à la rapidité avec laquelle il règle les cas, que ce soit en présentant des conclusions et des recommandations au commissaire ou en favorisant les négociations entre les parties afin qu'elles puissent elles-mêmes résoudre leurs différends. Le Comité joue un rôle de chef de file en matière de relations de travail au sein de la GRC et continuera de renforcer ce rôle en adoptant des approches innovatrices concernant la résolution des conflits.

Depuis qu'il a pris l'initiative, en 1992, de proposer et d'appliquer une réduction de 50 p. 100 de ses effectifs, le Comité est l'un des plus petits organismes du gouvernement fédéral. Disposant d'un budget total d'un peu moins de 800 000 \$ et d'un effectif composé de cinq employés, le Comité représente pour les Canadiens un système relativement peu coûteux, si l'on tient compte du fait qu'il voit à une saine gestion des relations de travail au sein de leur service de police fédéral (qui compte plus de 20 000 membres).

Philippe Rabot  
Président intérimaire

## **Partie II : Aperçu du Comité**

---

### **A. Mandat, vision et mission**

Le Comité externe d'examen de la GRC est un élément du mécanisme de recours à deux paliers auquel les membres de la GRC peuvent avoir recours s'ils ne sont pas satisfaits des mesures disciplinaires ou des décisions de renvoi ou de rétrogradation dont ils font l'objet, ou encore de tout autre geste, décision ou omission de la GRC pouvant avoir une incidence sur leurs droits en tant qu'employés et à l'égard desquels la *Loi sur la GRC* et son règlement d'application ne prévoient aucune autre procédure de recours. Le Comité examine de façon indépendante les griefs et les appels qui lui sont présentés et soumet ses recommandations au commissaire de la GRC, qui représente le deuxième et dernier palier du processus d'examen. Le commissaire de la GRC n'est pas tenu d'accepter les recommandations du Comité; toutefois, s'il ne les accepte pas, il doit dire pourquoi. Sa décision est définitive, quoique pouvant être assujettie à une révision judiciaire par la Cour fédérale.

Aux termes de la *Loi sur la GRC*, le commissaire de la GRC renvoie devant le Comité tous les appels relatifs à des mesures disciplinaires graves et tous les appels relatifs à des mesures de renvoi ou de rétrogradation, à moins que le membre de la GRC en cause ne s'oppose à un tel renvoi. De plus, en vertu de l'article 33 de la *Loi sur la GRC*, le commissaire de la GRC renvoie les griefs devant le Comité en conformité avec le règlement adopté par le gouverneur en conseil. L'article 36 du *Règlement de la GRC* limite à ce qui suit les griefs qui doivent être renvoyés devant le Comité :

- a) les griefs relatifs à l'interprétation et à l'application, par la GRC, des politiques gouvernementales visant les ministères qui ont été étendues aux membres;
- b) les griefs relatifs à la cessation, en application du paragraphe 22(3) de la *Loi sur la GRC*, de la solde et des allocations des membres;
- c) les griefs relatifs à l'interprétation et à l'application, par la GRC, de la Directive sur les postes isolés;
- d) les griefs relatifs à l'interprétation et à l'application, par la GRC, de la Directive de la GRC sur la réinstallation; et
- e) les griefs relatifs aux renvois, par mesure administrative, pour les motifs d'incapacité physique ou mentale, d'abandon de poste ou d'irrégularité dans le mode de nomination.



Le membre en cause peut toujours demander que son cas ne soit pas renvoyé devant le Comité. Le commissaire de la GRC a alors le choix de procéder ou non au renvoi du cas.

Le président du Comité examine tout cas qui lui est renvoyé. S'il n'est pas satisfait de la façon dont la GRC a réglé le différend, il peut :

- a) soit aviser le commissaire de la GRC et les parties de ses conclusions et recommandations;
- b) soit ordonner la tenue d'une audience afin de tirer l'affaire au clair. Le ou les membres du Comité désignés pour tenir l'audience informent subséquentement le commissaire de la GRC et les parties des conclusions et recommandations du Comité.

Dans la pratique, même lorsqu'il est satisfait du règlement initial, le président informe le commissaire de la GRC et les parties de ses motifs en énonçant ses conclusions et recommandations. Le commissaire de la GRC peut accepter ou rejeter les recommandations du Comité, mais s'il opte pour le rejet, il doit fournir des motifs écrits au membre en cause et au Comité.

Dans l'exécution de son travail d'examen, le Comité tente d'assurer un équilibre entre les différents intérêts mentionnés précédemment, tout en veillant à ce que les principes du droit administratif et les recours prévus par la *Loi sur la GRC* soient respectés. Dans chaque cas, il faut mettre dans la balance, d'un côté, les intérêts du membre en cause, et de l'autre, les intérêts de la direction de la GRC, des autres membres de la GRC, et des citoyens canadiens.

## **B. Cadre de fonctionnement**

### **Position au sein du gouvernement et partenaires en matière de prestation**

Le Comité est un élément du Ministère du Solliciteur général du Canada et fait rapport annuellement au Parlement. Ses bénéficiaires sont les membres de la Gendarmerie royale du Canada.

### **Objectif**

Assurer, pour le compte des Canadiens, la surveillance civile de la Gendarmerie royale du Canada dans certains domaines ayant trait aux relations de travail afin de mieux protéger les droits des membres de la GRC.

## Priorités stratégiques

Pour rencontrer son objectif, le Comité externe d'examen de la GRC s'emploie à fournir à la GRC des conseils impartiaux, utiles et opportuns sur les questions précises qui lui sont soumises. Pour ce faire,

- il mène ses examens de manière à respecter les intérêts de la GRC, de ses membres et des citoyens canadiens et à maintenir un juste équilibre entre ces divers intérêts;
- il s'efforce d'obtenir et de garder la confiance de la gestion et des membres en les assurant que les dossiers qui lui sont renvoyés font l'objet d'un examen impartial; et
- il examine constamment son mandat dans le but de renforcer la transparence, l'obligation de rendre compte et l'efficacité du processus de règlement des griefs et des appels.

## Défis

- *Manque de contrôle sur le nombre de cas renvoyés et leur nature*

Le Comité n'a aucun contrôle sur le nombre de cas qui lui sont soumis ou sur leur nature. Le nombre de renvois dépend, en partie, de la décision des membres en cause de soumettre ou non leur cas au niveau II, et de l'interprétation, par la GRC, des dispositions du *Règlement de la GRC* qui établissent les compétences du Comité. En fait, le Comité ne participe pas à la décision qui est prise quant au renvoi éventuel d'un cas devant lui, et il ne lui est pas non plus possible d'examiner d'office certains griefs qui ne lui ont pas été soumis pour déterminer s'ils auraient dû l'être. L'article 36 du *Règlement de la GRC* énumère les catégories de griefs qui doivent faire l'objet d'un renvoi devant le Comité. Les alinéas 36b) à (e) sont précis, mais ce n'est pas le cas de l'alinéa 36a) - les griefs relatifs à l'interprétation et à l'application, par la Gendarmerie, des politiques gouvernementales visant les ministères qui ont été étendues aux membres de la GRC. Il faut interpréter chaque cas pour déterminer s'il y a lieu de le renvoyer devant le Comité en vertu de ces dispositions. Bien que le libellé vague de l'alinéa 36a) ne touche que cet alinéa en particulier, son incidence est disproportionnée, car une grande partie des griefs renvoyés devant le Comité appartiennent à cette catégorie.

- *Changements législatifs et stratégiques*

Toute initiative particulière adoptée par la GRC en vue de modifier des dispositions législatives et des politiques dans le domaine des relations de travail pourrait avoir une incidence importante sur la charge de travail du Comité.

- *Complexité croissante des cas renvoyés devant le Comité*

Les griefs qui touchent à des questions comme l'interprétation d'une politique sont de moins en moins fréquents, à mesure que la charge de travail du Comité englobe des questions plus complexes et plus délicates comme les mesures disciplinaires et les renvois, ainsi que des questions portant sur la *Charte*.

## **C. Organisation du Comité**

### **Description des secteurs d'activité**

Le Comité n'a qu'un secteur d'activité - l'examen des cas - et n'a aucun secteur de service.

### **Structure organisationnelle**

Aux termes de la loi, le Comité est censé être composé d'un président à temps plein, d'un vice-président et de trois autres membres pouvant être nommés à temps plein ou à temps partiel et qui peuvent l'aider à réaliser son travail (p. ex. les audiences). Durant l'année 1997-98, le Comité a fonctionné avec deux membres seulement : une vice-présidente, qui agissait comme présidente, et un membre à temps partiel. Le Solliciteur général a autorisé la vice-présidente (en vertu du paragraphe 26(2) de la *Loi sur la GRC*) à remplacer le président. Le Comité soumet un rapport au Parlement sur une base annuelle. L'examen des cas et le soutien administratif sont assurés par un personnel de cinq qui relève de la présidente par l'entremise du directeur exécutif. Le Comité a ses bureaux à Ottawa.

### **Partie III : Rendement du Comité**

---

#### **Comité externe d'examen de la GRC**

Dépenses prévues	788 000 \$
<i>Autorisations totales</i>	<i>819 042 \$</i>
<b>Dépenses réelles en 1997-1998</b>	<b>620 239 \$</b>

#### **A. Attentes en matière de rendement**

Les attentes du Comité en matière de rendement sont décrites dans le *Rapport sur les plans et les priorités* pour l'année 1997-1998 (Partie III du Budget des dépenses); elles sont les suivantes :

- gérer sa charge de travail de manière efficace et efficiente;
- s'adapter au nouvel environnement de la GRC;
- entreprendre, dans la mesure du possible, d'autres initiatives de réduction des coûts.

#### **B. Réalisations du Comité en matière de rendement**

En 1997-1998, le Comité a continué de considérer comme prioritaire la gestion efficace et efficiente de sa charge de travail. Si le Comité a encore du travail à accomplir pour atteindre son principal objectif de traiter dans les 120 jours tous les cas relativement peu complexes, il a néanmoins pris des mesures afin de veiller à ce que les cas ayant une incidence importante sur la carrière d'un membre ou qui mettent en cause des montants d'argent considérables soient examinés en priorité, et ceci, sans affecter la qualité de ses avis au Commissaire de la GRC qui continue d'accepter les recommandations du Comité dans la vaste majorité des cas (par exemple, dans 88 % des cas de grief).

Des initiatives particulières ont été mises en œuvre pour aider le Comité à éliminer l'arriéré de cas accumulés au fil des années; cet arriéré est maintenant presque éliminé. Par conséquent, les cas urgents peuvent maintenant être examinés dès qu'ils sont reçus.

Bien que le Comité attache beaucoup d'importance à son objectif de réduire le temps requis pour examiner les cas, il a aussi entrepris un certain nombre d'initiatives clés. La principale d'entre elles est un examen du mandat du Comité en matière de règlement des griefs, entrepris en 1996 de sa propre initiative. Un groupe de travail mixte a été créé, composé de représentants de la direction de la GRC, des membres de la GRC et du Comité. Le groupe de travail a terminé son rapport et prépare en ce moment des propositions spécifiques, qui seront bientôt présentées au commissaire de la GRC, au président du Comité et à l'exécutif national du Programme des représentants divisionnaires en matière de relations de travail. L'objectif de l'examen est de clarifier le mandat du Comité en ce qui concerne les catégories de griefs qu'il a le pouvoir d'examiner.

Le Comité a également eu comme objectif prioritaire cette année de s'adapter de manière proactive au milieu de la GRC en constante évolution. La GRC a, depuis quelques années, mis en œuvre plusieurs initiatives afin de changer sa culture, d'examiner certaines questions touchant le moral des employés, d'améliorer les communications internes et de rendre le processus de règlement des griefs plus efficient et efficace. Une de ces initiatives est le programme de mode alternatif de règlement des conflits permettant d'obtenir un règlement anticipé des différends à la satisfaction des parties en cause. Le Comité a fourni un appui considérable à cette initiative et a adopté une approche proactive en favorisant la négociation et le dialogue entre les parties. Le recours accru aux modes alternatifs de résolution des conflits par la GRC devrait avoir une incidence positive sur les relations de travail au sein de l'organisme, car cela favorisera un climat de confiance, de compréhension et de respect. En conséquence, le Comité sera en mesure de consacrer plus d'attention aux questions qui ont une incidence majeure pour la GRC.

Le maintien de communications efficaces avec les intervenants fait également partie des plans et stratégies clés du Comité. En effet, le Comité a poursuivi certaines initiatives importantes visant à renforcer des relations positives entre les membres du Comité et tous les niveaux de la GRC, par exemple en entretenant des contacts réguliers avec la direction de la GRC et les représentants des membres, en rencontrant les représentants de tous les nouveaux membres, en prenant la parole devant les recrues à leur centre de formation à Regina, en publiant tous les deux mois des *Communiqués*, en participant aux activités entourant le 125<sup>e</sup> anniversaire de la GRC et en travaillant à l'élaboration d'une base de données électroniques contenant les *Conclusions et recommandations* du Comité, laquelle sera ultérieurement mise à la disposition de tous les membres de la Gendarmerie.

La préparation à l'an 2000 présente un défi supplémentaire pour le Comité. Des progrès considérables ont été accomplis dans ce domaine (par. ex.: en mettant à jour ou en modifiant tous ses systèmes d'informatique). Le Comité se dit prêt pour l'an 2000.

Il y a deux secteurs dans lesquels il y a eu peu de progrès au cours de l'année. Le premier a rapport au sondage d'opinions dont il est question dans le tableau portant sur les Principaux résultats; le Comité n'a tout simplement pas trouvé le temps ni les ressources nécessaires pour rencontrer cet objectif et a donc décidé de le reporter à l'année 1998-99. Le second a trait à l'élaboration d'un système permettant d'identifier les changements apportés aux politiques de la GRC suite aux recommandations du Comité. Le Comité est sur le point de mettre sur pied une base de données électroniques qui l'aidera à rencontrer cet objectif.

## Partie IV : Rendement financier

---

### Tableau financier 1

#### Sommaire des crédits approuvés

<b>Autorisations pour 1997-1998</b>			
<b>Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)</b>			
<b>Crédit</b>	<b>Dépenses prévues 1997-1998</b>	<b>Autorisations totales<sup>1</sup> 1997-1998</b>	<b>Dépenses réelles 1997-1998</b>
<b>Nom du programme :</b>			
Examen des cas			
45 Dépenses de fonctionnement	738	769	<b>570</b>
(S) Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	50	50	<b>50</b>
<b>Total pour le Comité</b>	<b>788</b>	<b>819</b>	<b>620</b>

<sup>1</sup> Les autorisations totales sont la somme des montants prévus au budget des dépenses principal et le report du budget de fonctionnement.

## Tableau financier 2

### Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

<b>Dépenses prévues contre dépenses réelles par secteur d'activité (en milliers de dollars)</b>									
Secteur d'activité	ETP	Fonctionnement	Immobilisations	Subventions et contributions votées	Total provisoires Dépenses brutes votées	Subventions et contributions prévues par la loi	Total Dépenses brutes	Moins : Recettes à valoir sur le crédit	<b>Total Dépenses nettes</b>
<b>Examen des cas</b>									
<b>Dépenses du Programme</b>									
Prévues	5	788	-	-	-	-	788	-	<b>788</b>
<i>Autorisations totales</i>	5	819	-	-	-	-	819	-	<b>819</b>
<b>Réelles</b>	<b>5</b>	<b>620</b>	-	-	-	-	<b>620</b>	-	<b>620</b>
<b>Autres dépenses</b>									
<b>Coût des services offerts par d'autres ministères</b>									
Prévues									<b>88</b>
<i>Autorisations totales</i>									<b>88</b>
<b>Réelles</b>									<b>88</b>
<b>Coût net du Programme</b>									
Prévues									<b>876</b>
<i>Autorisations totales</i>									<b>907</b>
<b>Réelles</b>									<b>708</b>
<b>Nota :</b> Les chiffres en italiques correspondent aux autorisations totales pour 1997-1998 (budget des dépenses principal et le report du budget de fonctionnement) Les chiffres en caractères gras correspondent aux dépenses/recettes réelles en 1997-1998.									



### **Tableau financier 3**

#### **Concordance entre l'ancienne et la nouvelle structure**

<b>Dépenses prévues contre dépenses réelles par secteur d'activité (en milliers de dollars)</b>					
<b>Secteur d'activité</b>	<b>Réelles 1995-1996</b>	<b>Réelles 1996-1997</b>	<b>Dépenses prévues 1997-98</b>	<b>Autorisations totales <sup>1</sup> 1997-1998</b>	<b>Réelles 1997-1998</b>
Examen des cas	671	644	788	819	<b>620</b>
<b>Total</b>	<b>671</b>	<b>644</b>	<b>788</b>	<b>819</b>	<b>620</b>

<sup>1</sup> Les autorisations totales sont la somme des montants prévus au budget des dépenses principal et le report du budget de fonctionnement.

#### **Tableaux financiers 4 à 15 :**

Le Comité externe d'examen de la GRC n'a rien à rapporter dans ces tableaux.

## **Partie V : Autres renseignements**

---

- **Personne ressource pour obtenir d'autres renseignements**

Bernard Cloutier  
Directeur exécutif  
Comité externe d'examen de la GRC  
C.P. 1159, Succ. B  
Ottawa, ON K1P 5R2  
Tél : (613)990-1860  
Télécopieur : (613)990-8969  
Courrier électronique : CloutiB@erc-cee.sgc.gc.ca

- **Lois appliquées**

La Loi sur la Gendarmerie royale du Canada et son Règlement

- **Liste des rapports annuels prévus par la loi et autres rapports ministériels**

Le rapport annuel du Comité externe d'examen de la GRC