



# Comité des griefs des Forces canadiennes

## Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2002

Canada

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

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*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2002

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

Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/86-2002

ISBN 0-660-62087-1



## Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant certains principes. Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi rattacher le rendement aux engagements antérieurs, tout en soulignant les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires et des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes précités et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification.

---

Le présent rapport peut être consulté par voie électronique sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à l'organisme suivant :

Direction de la gestion axée sur les résultats  
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
L'Esplanade Laurier  
Ottawa (Ontario) K1A 0R5

OU à l'adresse Web suivante : [rma-mrr@tbs-sct.gc.ca](mailto:rma-mrr@tbs-sct.gc.ca)

# Comité des griefs des Forces canadiennes



## Rapport sur le rendement

pour la période se terminant  
le 31 mars 2002

---

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

# Table des matières

<b>Message du Président .....</b>	<b>1</b>
<b>Section I – Cadre, contexte et stratégies .....</b>	<b>3</b>
Contribution à l'intérêt public.....	3
Exercice de pouvoirs conformément à l'intérêt public.....	3
Travaux du Comité.....	4
Justice fondée sur le droit .....	5
Principaux facteurs d'influence et liens importants .....	5
Résultats stratégiques.....	7
Stratégies.....	7
<b>Section II – Enchaînement de résultats et utilisation des ressources.....</b>	<b>9</b>
<b>Section III – Exposé sur le rendement .....</b>	<b>12</b>
Leadership efficace .....	12
Effectif durable .....	12
Milieu de travail dynamisant.....	13
Amélioration continue et gestion des connaissances .....	13
Gestion du rendement.....	13
Défis opérationnels .....	14
Oeuvre de pionniers.....	14
Facteurs ayant une incidence sur l'examen des griefs .....	15
Griefs examinés durant l'exercice fiscal 2001-2002.....	17
<b>Section IV – Vers sa vision .....</b>	<b>18</b>
Le Comité en tant qu'instrument de changement .....	18
La voie de l'avenir .....	18
<b>Section V – Tableaux financiers .....</b>	<b>20</b>
Tableau 1 – Sommaire des crédits approuvés.....	20
Tableau 2 – Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles .....	21
Tableau 3 – Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles.....	22
<b>Annexe A – Structure organisationnelle du CGFC .....</b>	<b>23</b>
<b>Annexe B – Mission, vision et valeurs.....</b>	<b>24</b>
<b>Annexe C – Ventilation des dossiers de griefs par catégorie.....</b>	<b>25</b>
<b>Annexe D – Autres renseignements .....</b>	<b>26</b>
Contacts pour informations supplémentaires et site Internet .....	26
Rapports annuels prévus par la <i>Loi</i> et autres rapports du Comité .....	26

## Message du Président

Je suis heureux de présenter le premier Rapport sur le rendement du Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC), lequel porte sur la période se terminant le 31 mars 2002. Le rapport décrit les réalisations clés du Comité au cours de sa première année financière complète de fonctionnement.

Lorsque la Vice-présidente et moi avons débuté nos nouvelles fonctions au sein du Comité, notre principal équipement de bureau était constitué de deux téléphones cellulaires. Nous avons passé les premiers mois à accomplir une myriade complexe de tâches nécessaires à la mise en place d'une organisation fonctionnelle. Quand nous avons accepté d'établir une nouvelle organisation entièrement indépendante du gouvernement, nous n'étions pas en mesure de saisir toute l'ampleur du défi qui nous attendait.

Avec du recul, je suis stupéfait de constater que nous avons été capables de mettre sur pied le Comité et de le rendre fonctionnel en si peu de temps et que moins de six mois après l'inauguration officielle de l'organisation, en juin 2000, nous étions en train d'examiner des griefs. C'est grâce aux efforts concertés d'un grand nombre de personnes qui ont collaboré avec diligence et beaucoup de dévouement professionnel que cela a été possible.

Lorsque nous avons élaboré notre stratégie opérationnelle, telle qu'exposée dans notre Rapport sur les plans et les priorités (RPP) 2001-2002, nous avons un ambitieux plan triennal. Nous nous sommes vite rendu compte que les plans les mieux dressés nécessitent de constants rajustements en cours de route. Dans notre Rapport annuel 2001 au Parlement, nous avons fait état des défis auxquels nous avons fait face au cours de nos dix-huit premiers mois d'existence et nous sommes revenus sur certains d'entre eux dans le présent rapport.

Je suis particulièrement fier de ce que nous avons pu accomplir en dépit des demandes auxquelles nous devons faire face. Le fait qu'au 31 mars 2002, nous avons transmis 435 conclusions et 259 recommandations relativement à 123 dossiers de griefs au Chef d'état-major de la Défense témoigne du dévouement des membres et du personnel du Comité.

Je suis également fier du fait que, dès le début, nous ayons pris des mesures pour instituer des pratiques de gestion moderne au sein de l'administration du CGFC. Je crois fermement au programme de modernisation du gouvernement, et je suis reconnaissant au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada des outils, de l'aide et du financement qu'il nous a fournis nous permettant ainsi de mieux appliquer notre stratégie de leadership efficace à la gestion des affaires du Comité.

Lorsque nous avons élaboré notre premier RPP, la direction du Comité a reconnu qu'il faudrait au moins trois ans pour établir complètement l'organisation. Les organisations saines s'améliorent continuellement, et je suis convaincu qu'après avoir franchi le jalon des trois premières années, nous continuerons d'évoluer, cherchant toujours à faire mieux, afin d'obtenir des résultats.

Le Comité des griefs des Forces canadiennes a accompli d'importants progrès au cours de sa première année et demie d'existence. Nous continuerons à appliquer les stratégies décrites dans le présent rapport et nous mesurerons notre rendement en fonction des résultats prévus. L'équipe de gestion vise à améliorer le rythme de progrès soutenu que le Comité a déjà adopté, de façon à s'assurer que nous servons bien nos constituants, notamment les membres des Forces canadiennes, le Chef d'état-major de la Défense et le public canadien.

Paul-André Massé  
Président, Comité des griefs des Forces canadiennes

## **Section I – Cadre, contexte et stratégies**

### **Contribution à l'intérêt public**

Le CGFC est une organisation autonome créée à la suite d'amendements à la *Loi sur la défense nationale (LDN)* que le Parlement a approuvés le 10 décembre 1998. La nécessité d'une telle organisation 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 Groupe consultatif spécial sur la justice militaire et sur les services d'enquête de la police militaire, présidé par feu le très honorable Brian Dickson, a confirmé clairement la nécessité de séparer, du point de vue institutionnel, les fonctions d'enquête, de poursuite et de défense ainsi que les fonctions judiciaires au sein des forces militaires. 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* visaient à moderniser et à renforcer le système de justice militaire de manière à simplifier et à accélérer l'ensemble du processus d'examen des griefs 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 tiennent 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 du public.

Les tribunaux administratifs procurent un moyen externe à l'appareil judiciaire de régler rapidement des questions complexes. En toute indépendance du gouvernement, ils 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 compétence donné. Par ailleurs, ces pouvoirs doivent être exercés dans l'intérêt public et en tenant compte des circonstances qui prévalent dans la

sphère de compétences 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 de faire montre de transparence envers la population en général, mais surtout envers le CEMD et le personnel militaire, lorsqu'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.

On trouvera à l'annexe A les organigrammes du CGFC lesquels montrent les principaux liens hiérarchiques au sein de l'organisation.

### **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 sur la scène nationale (près de 80 000 membres, y compris les réservistes) et mènent des activités au Canada comme à l'étranger.

Avant que l'on 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 *LDN* 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 décrits dans le paragraphe qui suit.

Le CGFC s'occupe de 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'intérêt 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 à d'autres organisations, 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 de relation 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 de tous les militaires, ce qui rendra les membres des Forces canadiennes encore plus fiers des fonctions qu'ils accomplissent au nom de leurs concitoyens.

## **Principaux facteurs d'influence et liens importants**

Des facteurs externes et internes se répercutent sur les stratégies du Comité.

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

- ⇒ En tant que nouvelle organisation gouvernementale, le Comité suscite des attentes.
- ⇒ Il est probable que certains militaires doutent que le Comité exerce un rôle favorable dans le règlement des griefs.
- ⇒ Des leaders d'opinion sur les questions militaires ont mis en doute l'utilité du Comité dans le processus de règlement des griefs.

- ⇒ Il règne une certaine confusion quant aux différents intervenants chargés de dossiers qui se recoupent, comme la direction de l'Administration des griefs des Forces canadiennes, l'Ombudsman, la Commission d'examen des plaintes de la police militaire et les modes alternatifs de règlement des conflits.

**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.
- ⇒ L'organisation 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.

Le Comité est une organisation quasi judiciaire tout à fait indépendante, dont les liens avec les Forces canadiennes sont fondés sur les obligations énoncées dans la *Loi* qui régit les deux institutions. Il est important que l'on perçoive une distinction entre les deux, non seulement du point de vue organisationnel mais dans les faits.

Les principaux défis que le Comité doit relever sont d'inspirer la confiance, d'influencer 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 au sein des Forces.

Le Comité a été créé, dans le cadre de la modernisation du système judiciaire militaire du Canada, en tant qu'organisation indépendante et impartiale chargée de réaliser des examens équitables, transparents et expéditifs. Énoncé d'évaluation des risques : Si l'on n'a pas la perception que le Comité répond aux attentes quant à son rôle en matière d'examen de griefs, le public pourrait perdre confiance dans la refonte du système de justice administrative au sein des Forces.

Il est important de noter que compte tenu des nombreux participants au processus d'examen des griefs des Forces canadiennes et intervenants dans le système de justice administrative au sein des Forces, le Comité ne peut pas à lui seul assumer la responsabilité de la réalisation des résultats stratégiques escomptés.

Un des plus gros atouts du Comité est qu'il est encore relativement nouveau et que ses membres autant que son personnel sont bien préparés à relever les défis qui se présenteront.

## Résultats stratégiques

- ❖ Contribution à rehausser la confiance des membres des Forces canadiennes autant que celle du public 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.

## 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 au sein des Forces.

## Stratégies

Le Comité a terminé en février 2001 son premier Rapport sur les plans et les priorités, portant sur la période allant de 2001-2002 à 2003-2004. Ce rapport était basé sur cinq grandes orientations stratégiques visant l'atteinte de résultats. Ce sont le leadership efficace, les communications, la gestion des connaissances, le perfectionnement professionnel et la saine gestion du rendement. Le raisonnement qui sous-tend les stratégies choisies est le suivant :

### ❖ Perfectionnement professionnel

Les employés d'une organisation axée 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.

### ❖ 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 une organisation fondée sur le savoir.

### ❖ Communications

Le Comité est une nouvelle organisation dont le mandat et les travaux doivent être communiqués afin que l'on puisse susciter la confiance des membres des Forces et du public à l'égard du rôle que joue le CGFC.

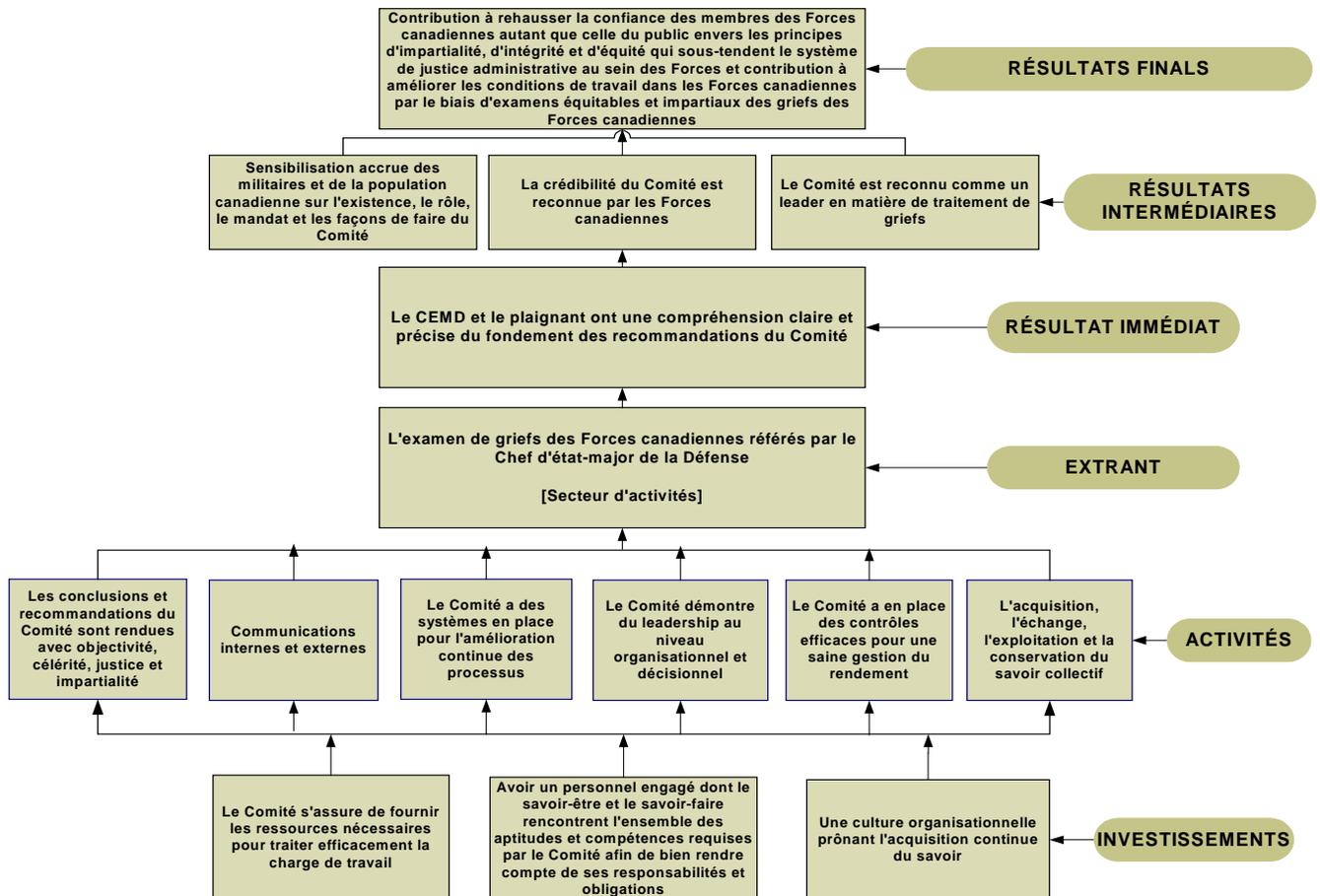
❖ Leadership efficace

Une organisation se mesure à la compétence de ses dirigeants. Pour que le Comité soit efficace et offre des résultats aux Canadiens de manière rentable, les principes de la modernisation de la fonction de contrôleur doivent prévaloir.

❖ Saine gestion du rendement

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

## Section II – Enchaînement de résultats et utilisation des ressources



Le CGFC a préparé la chaîne de résultats figurant ci-dessus en fonction des engagements pris dans le RPP 2001-2002, de façon que les lecteurs du présent rapport de rendement puissent facilement comprendre les liens logiques entre les activités, les extrants et les résultats du Comité.

### ❖ INVESTISSEMENTS

Comme on peut le voir dans le modèle logique axé sur les résultats, le Comité ne pourrait accomplir son travail sans les investissements nécessaires, notamment les fonds lui permettant de fonctionner en tant que tribunal administratif doté de pouvoirs quasi judiciaires et la présence de professionnels, avec à l'appui une culture organisationnelle dynamisante.

### ❖ EXTRANT

L'extrant du Comité est l'examen des griefs présentés par des membres des Forces canadiennes et déferés par le Chef d'état-major de la Défense.

## ❖ RÉSULTAT IMMÉDIAT

Les travaux du Comité ont comme résultat immédiat de permettre au plaignant et au CEMD d'avoir une compréhension claire et précise de la raison d'être des recommandations du Comité. Ce qui est le plus important, c'est que les conclusions et les recommandations présentées par les membres du Comité soient considérées par les deux parties comme étant impartiales, justes et transparentes.

## ❖ RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES

Les résultats intermédiaires des travaux du Comité se concrétiseront sur un horizon de cinq ans. Le CGFC est une nouvelle organisation, et ce n'est pas du jour au lendemain qu'il parviendra à assurer une sensibilisation à son égard et à acquérir de la crédibilité.

## ❖ RÉSULTATS FINALS

Les résultats stratégiques correspondent aux résultats durables à long terme pour les Canadiens et les Canadiennes, auxquels on devrait s'attendre compte tenu du contexte dans lequel le Comité a été créé.

Le Comité a passé les premiers mois de son existence à établir l'infrastructure nécessaire à son fonctionnement en tant que tribunal administratif. En plus d'examiner des griefs, il a passé sa première année financière complète à réaliser des activités jugées essentielles à son succès. Bien qu'on ait pris des mesures préliminaires pour bâtir une base de données d'information sur le rendement, il n'y avait pas, au 31 mars 2002, suffisamment de données pour permettre au Comité de « tirer des leçons ». Le CGFC est encore en train de s'établir en tant que nouvelle organisation. Une fois que le Comité aura quelques années d'existence derrière lui, la direction du CGFC sera en mesure d'utiliser l'information intégrée sur le rendement pour apporter des modifications et prendre des mesures au besoin.

Suite aux explications données précédemment dans cette section, l'exposé sur le rendement dans la section suivante portera sur les activités et les extraits qui reflètent les engagements du Comité dans le RPP 2001-2002.

Le Comité a dépensé un peu plus de 7 063 millions des 9 043 millions de dollars qui lui avaient été alloués pour 2001-02. Les principales dépenses se rapportent aux salaires et aux honoraires de services professionnels versés à des analystes de griefs et à des avocats embauchés au sein du Comité. Ces coûts comprennent aussi ceux qui sont liés au soutien des services organisationnels. Ils représentent 60 p. 100 des dépenses du Comité.

Environ 6 p. 100 a été consacré à des projets spéciaux et aux coûts de démarrage uniques liés à la mise en marche des activités du Comité. Pour ne donner qu'un exemple de ce dernier type de coûts, mentionnons que l'établissement du cadre de gestion des ressources humaines a exigé un investissement unique considérable, en partie pour faire rédiger, classifier et traduire toutes les descriptions de travail et pour élaborer les profils de compétences s'appliquant à tous les postes rattachés aux activités de base.

Les sommes affectées au fonctionnement et à l'entretien représentent 34 p. 100 des dépenses.

On prévoyait avoir l'équivalent de 67 employés à temps plein en 2001-2002; cependant, pour la raison mentionnée au paragraphe suivant, le Comité a terminé l'année financière en ayant acquis l'équivalent de seulement 48 employés à temps plein au sein de son personnel.

Le Comité n'a pas dépensé tous les fonds qu'on lui avait alloués dans le budget de 2001-2002, principalement en raison de difficultés de recrutement et de maintien en poste de personnel compétent au cours de sa première année de fonctionnement. Cette situation a eu des répercussions sur la capacité du Comité à examiner les griefs en souffrance soumis dans le cadre du système d'examen qui existait avant la mise en place du CGFC. Afin de permettre au Comité de continuer à progresser relativement à l'examen des griefs en souffrance, on a reporté deux millions de dollars à l'année financière 2002-2003, dans la Mise à jour annuelle des niveaux de référence.

Vous trouverez à la section V du présent rapport des tableaux financiers.

## **Section III – Exposé sur le rendement**

### **Leadership efficace**

Dans son message annuel figurant dans le Rapport 2001 du Comité au Parlement, le Président s'est exprimé en ces termes :

*« La gestion exige des investissements de temps et d'énergie. À mon avis, il est heureux que le Comité ait vu le jour au sein de la fonction publique fédérale à un moment où on a entrepris d'en moderniser la gestion. Il a donc pu profiter d'un certain nombre d'initiatives prises par les organismes centraux pour adopter un cadre de gestion efficace dès le départ ».*

*Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes et le Cadre de gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor fournissent une orientation et des lignes directrices clés en ce qui a trait aux pratiques de gestion moderne.*

Se servant de ces documents comme lignes de conduite, le Comité a poursuivi son plan d'action 2001-2002 en assurant un leadership stratégique, en garantissant des valeurs partagées et en introduisant des pratiques de gestion allant dans le sens d'une administration rigoureuse et de responsabilités claires. En outre, il a entrepris d'importantes initiatives en matière de ressources humaines pour garantir un effectif productif et durable.

L'exercice d'un leadership efficace exigeait que l'on réponde d'abord à certains impératifs de base. Il fallait notamment adopter la mission, la vision et les valeurs du Comité, élaborées en consultation avec les employés (Annexe B). Les valeurs adoptées montrent clairement que le Comité favorise l'établissement d'un milieu de travail dynamisant en fournissant une culture axée sur le soutien et le respect des personnes, une communication franche et un travail d'équipe.

### **Effectif durable**

Le Comité a commencé par accomplir la tâche essentielle de définir sa structure de fonctionnement, de déterminer les types de postes nécessaires à l'exécution des responsabilités hiérarchiques et fonctionnelles, de rédiger toutes les descriptions de travail, d'établir les classifications professionnelles et de déterminer le nombre de postes requis à court, moyen et long terme. En mai 2001, cette tâche était accomplie et le plan d'action du Comité en matière de dotation était approuvé.

Une autre réalisation marquante a été l'adoption d'un cadre intégré de gestion des ressources humaines axé sur les compétences et lié à la mission, à la vision et aux valeurs du Comité. Avec la participation des employés, on a d'abord établi les compétences organisationnelles indispensables à tous les effectifs du Comité. Ce fut la première étape de l'élaboration de profils de compétences exhaustifs qui serviront à choisir les candidats de nature à répondre aux besoins actuels et éventuels en ressources humaines. Les profils serviront notamment à établir les besoins en formation et perfectionnement et à relever les lacunes en matière de rendement professionnel. Ils serviront en outre à élaborer des accords de rendement avec les employés.

## **Milieu de travail dynamisant**

Les communications sous-tendent toutes les réalisations attendues des organisations. La direction du Comité reconnaît l'importance des communications internes : on acquiert la confiance et l'engagement de ses coéquipiers grâce au maintien de communications ouvertes et transparentes. En juin et en septembre 2001, on a organisé, à l'intention des employés, deux importantes sessions dont l'objectif premier était l'échange bilatéral de vues et d'information. On a aussi consulté et renseigné les représentants des syndicats de la fonction publique relativement aux activités du Comité ayant une incidence sur le bien-être du personnel. Au cours de la séance de juin, le Président a promulgué la mission, la vision et les valeurs de l'organisation et a fait connaître les plans stratégiques et opérationnels du Comité.

## **Amélioration continue et gestion des connaissances**

Le Comité des griefs des Forces canadiennes est formé de professionnels dont les travaux les obligent à lire et à comprendre des documents complexes. Ils doivent détenir une forte capacité d'analyse et une bonne aptitude à résoudre des problèmes en plus de savoir rédiger de manière cohérente et s'exprimer de vive voix avec clarté. Ils doivent aussi se tenir au fait des événements dans leur domaine d'expertise. Comme la qualité des travaux du Comité dépend de l'acquisition, de l'échange et de l'utilisation de connaissances, un membre de l'exécutif a été chargé de la formation continue au sein de l'organisation.

Plusieurs initiatives de formation ont été lancées au cours de l'année. Des réunions régulières permettent à l'équipe opérationnelle de discuter et d'échanger en ce qui concerne les griefs ce qui augmente le bassin de connaissances à l'échelle de l'organisation. On élabore une base de données sur les précédents internes et externes et l'on constitue un répertoire de documents de référence juridiques principalement électroniques, ayant trait au mandat du Comité.

L'amélioration des procédés administratifs et la gestion des connaissances constituent des stratégies clés en ce qui a trait à la gestion efficace du Comité.

## **Gestion du rendement**

Plusieurs des éléments nécessaires à l'établissement d'un système exhaustif de mesure et de gestion du rendement ont été institués au Comité. On a élaboré un diagramme d'acheminement du traitement des griefs qui permet au personnel de cerner les possibilités d'amélioration et de rationalisation. En conséquence, le processus d'examen des griefs du Comité est plus efficace. On a mis en œuvre un système informatisé de gestion et de suivi des dossiers qui permet au Comité de suivre la charge de travail et de savoir à tout moment où se trouve un dossier de grief. De plus, dans l'intention de mettre en œuvre la gestion des coûts et le suivi du rendement axés sur les activités, les membres de l'équipe sont tenus de consigner le temps qu'ils consacrent à chaque activité lorsqu'ils traitent des dossiers de griefs. Enfin, on a aussi rédigé une ébauche de principes d'assurance de la qualité applicables à l'examen des griefs. On a donc mis en place les trois éléments de base de la mesure du rendement à partir des coûts, de l'emploi du temps et de la qualité atteinte.

## **Défis opérationnels**

L'un des objectifs importants du Comité contenus dans le Rapport sur les plans et les priorités 2001-2002 consistait à terminer avant le 31 mars 2002 l'examen des griefs soumis dans le cadre de l'ancien système, c.-à-d. ceux qui avaient été reçus avant le 1<sup>er</sup> avril 2001. Maintenant qu'il compte une pleine année d'existence, le Comité reconnaît que cet objectif était ambitieux. Devant l'enthousiasme que suscite la constitution d'une nouvelle organisation au sein de la fonction publique, il arrive souvent que l'on sous-estime le temps et les énergies à y consacrer. Il ne s'agit pas simplement d'exécuter un mandat – il faut en même temps mettre sur pied l'organisation. Les gestionnaires ne peuvent négliger une partie de leurs obligations au profit d'une autre.

Par exemple, afin d'obtenir le meilleur rendement possible des employés, ceux-ci doivent participer aux activités qui les touchent et l'on doit obtenir leur avis sur différents aspects de l'organisation. Dans le climat axé sur les connaissances qui existe au Comité, l'apport du personnel est un élément d'enrichissement indispensable.

Trois secteurs différents ont exigé cette année plus de temps et d'énergie que prévu : la mise sur pied de l'organisation c'est-à-dire tout ce qui entoure et soutient l'exécution du mandat comme tel; les initiatives et les obligations en vigueur à l'échelle de la fonction publique; ainsi que les défis associés à la gestion des dossiers de griefs. Il s'est révélé particulièrement exigeant de trouver et de maintenir en poste du personnel compétent et expérimenté. On trouvera un exposé plus détaillé à ce sujet dans le chapitre trois du Rapport annuel 2001 du Comité au Parlement.

La réalisation de tout ce qui précède a exigé passablement de créativité, de souplesse et de temps de la part des membres, de la direction et du personnel du Comité des griefs des Forces canadiennes.

### **Oeuvre de pionniers**

Le Comité des griefs des Forces canadiennes reconnaît l'importance de ses conclusions et recommandations à ce stade précoce de son évolution et la nécessité de veiller à ce qu'elles soient solides et crédibles. Vu la nouveauté de la notion même de l'application de principes généraux de relation de travail à un contexte militaire, il existait 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, les précédents établis par d'autres organismes quasi judiciaires au Canada de même que les pratiques d'autres organisations pour les adapter au contexte unique des forces armées. Les membres du Comité reconnaissent l'ampleur de la responsabilité qui leur revient d'harmoniser les conditions de travail des militaires avec les droits durement acquis de leurs homologues civils de la société canadienne.

Lorsque le Comité examine un grief, il doit prendre en considération toute implication connexe qui peut nécessiter des changements systémiques. Ainsi, il est tout à fait possible que de futures décisions concernant les Forces canadiennes soient fondées sur des précédents que le Comité établit à l'heure actuelle. Il est donc essentiel que le Comité prenne le temps qu'il faut pour que ses conclusions et recommandations relatives à chaque grief soient expliquées clairement par écrit et soient compréhensibles pour toutes les parties.

Des raisonnements solides et convaincants énoncés dans les conclusions et recommandations du Comité peuvent mener à des changements institutionnels qui amélioreront le climat de travail dans les Forces.

### **Facteurs ayant une incidence sur l'examen des griefs**

Le nombre de dossiers soumis à l'examen du Comité des griefs des Forces canadiennes demeure bien entendu au cœur de ses travaux. La première année complète de traitement de dossiers a fait prendre conscience au Comité qu'une gamme de facteurs peuvent influencer les énergies à consacrer à l'examen des griefs.

Contrairement à bien d'autres organismes qui s'occupent de relations de travail, le Comité doit assumer de nombreux rôles dans le traitement des griefs. Comme il vise à obtenir un règlement qui soit équitable pour toutes les parties, et comme les militaires ne sont représentés par aucun syndicat ni association professionnelle, le Comité doit veiller à effectuer des recherches et des analyses approfondies et équilibrées en faveur des deux parties en cause. Pour formuler des conclusions et recommandations impartiales, le Comité met son expertise en relations de travail et en droit militaire équitablement au service des deux parties. Ces différents rôles imposent au Comité des exigences qui augmentent sensiblement les efforts requis comparativement à d'autres organisations qui exécutent des fonctions semblables au sein et à l'extérieur du gouvernement.

Les dossiers que le Comité reçoit au deuxième palier de règlement des griefs sont complexes et rarement faciles à régler. Pour les agents de griefs, pour les conseillers juridiques autant que pour les membres du Comité cela veut dire beaucoup de recherche, d'analyse et de délibérations avant d'en arriver à une conclusion. Ces étapes sont particulièrement cruciales aux stades de croissance du Comité lorsque les principes et les précédents sont à établir. Les griefs sont souvent plus complexes qu'ils peuvent le sembler à première vue.

Des dossiers en apparence simples comportent des complications qui ne ressortent parfois qu'au moment de l'analyse du grief. Il arrive aussi que des griefs qui prennent naissance sous une forme donnée se transforment en cours de traitement. Par exemple, il n'est pas rare qu'un plaignant perçoive une détérioration du climat de travail après le dépôt d'un grief ce qui entraîne d'autres griefs. La complexité du dossier a une incidence sur la recherche et l'analyse requises, et sur l'ampleur des facteurs à considérer avant d'élaborer des conclusions et recommandations équitables.

Le Comité a constaté que certains dossiers exigent beaucoup de temps du personnel. L'ancienneté d'un dossier de grief peut compliquer sensiblement la tâche de recueillir de l'information, de vérifier les faits et d'en arriver à des conclusions. La charge de travail actuelle du Comité comprend des dossiers de griefs hérités de l'ancien régime dont certains remontent à près de dix ans.

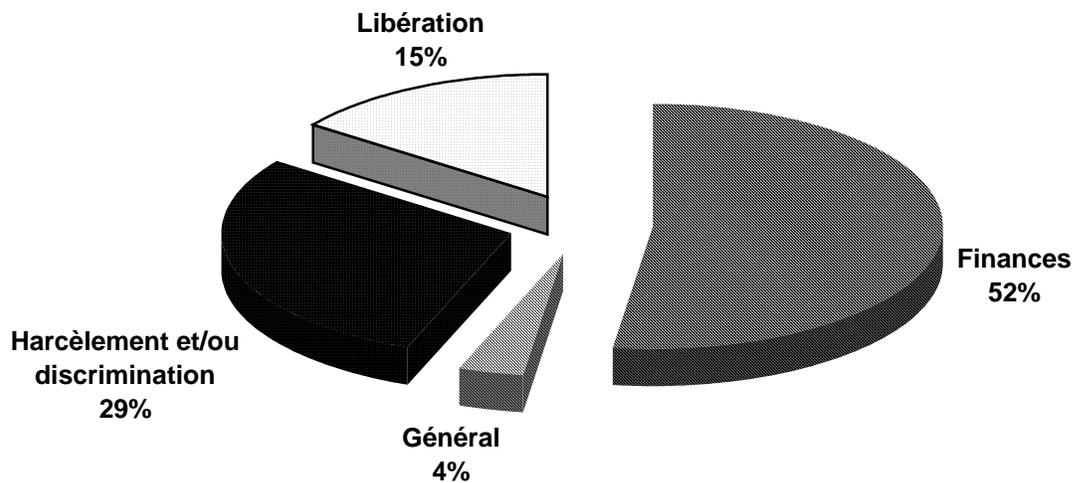
Dans d'autres cas, l'ampleur de la documentation fournie par les parties exige plus de ressources qu'à l'accoutumée. Par exemple, les dossiers de harcèlement, qui équivalent à 29 p. 100 de la charge de travail du Comité, exigent souvent que plus d'un agent de griefs examine de nombreux documents avant l'élaboration d'une analyse approfondie.

Le temps nécessaire à l'examen d'un grief dépend aussi de la célérité avec laquelle les parties fournissent les renseignements pertinents. Le Comité doit allouer un délai suffisant à cet effet. Il peut, en outre, s'en remettre à d'autres sources pour clarifier des questions soulevées par un grief. Le Comité doit parvenir à respecter les principes de l'équité procédurale en accordant à toutes les parties la chance de soumettre leurs points de vue sur les questions à l'étude, tout en s'efforçant de traiter le dossier de la manière la plus expéditive possible.

## Griefs examinés durant l'exercice fiscal 2001-2002

Depuis le début des opérations du Comité jusqu'au 31 mars 2002, le Comité a formulé 435 conclusions et 259 recommandations relativement à 123 dossiers de griefs. À la fin de l'exercice fiscal, 236 dossiers de griefs demeuraient à l'étude. Le nombre de griefs soumis au Comité durant cette période, à divers stades de traitement, s'élève à 359.

De ce nombre, 187 portent sur des questions financières, 105 traitent de harcèlement et/ou de discrimination, 54 de libération et 13 de questions générales (services de santé/dentaires, retour à un grade inférieur, etc.) Un échantillon représentatif des dossiers étudiés par le Comité se trouve à l'annexe C.



## **Section IV – Vers sa vision**

### **Le Comité en tant qu'instrument de changement**

La citation figurant ci-dessous est un extrait du Rapport annuel 2001 du Comité au Parlement. M<sup>me</sup> Diane Laurin, Vice-présidente et responsable des opérations, a fait la déclaration suivante :

*« Les recommandations fondées sur la jurisprudence et proposées par un organisme quasi judiciaire témoignent d'impartialité et d'équité envers les plaignants autant qu'envers leurs supérieurs des Forces canadiennes. Cette transparence est assurée lorsque les deux parties reçoivent les conclusions et recommandations du Comité. Le Comité s'appuie donc sur des motifs solides lorsqu'il transmet ses recommandations au Chef d'état-major de la Défense.*

*Dans le cadre de nos travaux, nous devons examiner les causes profondes des griefs afin de proposer des changements qui éviteront que des situations semblables se reproduisent. Durant l'année écoulée, le Chef d'état-major de la Défense a reconnu la nécessité d'approfondir de plus vastes questions touchant les Forces canadiennes suite aux conclusions et aux recommandations du Comité. Les recommandations qui exigent des changements systémiques portent notamment sur les indemnités de déménagement, les avantages financiers et la mutation de la Réserve à la Force régulière.*

*Le Comité se perçoit comme un outil de l'amélioration de la qualité de vie des hommes et des femmes qui constituent les Forces canadiennes. Notre première année complète de travaux nous confirme la valeur de la contribution que nous pouvons apporter ».*

Le Comité examine tous les griefs avec impartialité, en maintenant un juste équilibre entre les droits de chacune des deux parties dans le cadre d'un litige. Cette façon de procéder favorise l'atteinte des résultats stratégiques du Comité en ce qui concerne la confiance que les membres des Forces canadiennes peuvent avoir à l'égard de l'application des principes d'équité et d'intégrité dans le système de justice administrative au sein des Forces. Les recommandations faites par le Comité qui exigent des changements systémiques sont des recommandations directement à l'appui des résultats stratégiques dont le but est d'améliorer les conditions de travail dans les Forces canadiennes.

### **La voie de l'avenir**

Le Comité compte atteindre une certaine stabilité organisationnelle au cours de l'année. La dotation en personnel sera achevée et l'équipe au complet sera réunie sous un même toit pour la première fois depuis la création du Comité. Selon les commentaires recueillis par les gestionnaires durant un forum des employés tenu en juin 2001, ces deux mesures devraient avoir des répercussions favorables sur l'ensemble de l'organisation.

Par ailleurs, les nombreuses initiatives centrales, qui étaient essentielles à la mise sur pied d'une organisation de la fonction publique, seront en grande partie terminées. Cela comprend l'achèvement et la promulgation d'un certain nombre de politiques en matière de ressources humaines, financières et administratives ainsi que la réalisation d'autres projets collectifs qui

s'harmonisent avec la modernisation de la fonction de contrôleur, prévue dans le cadre de gestion du gouvernement intitulé « Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes ».

Le Comité accordera une place d'importance à l'administration rigoureuse et à l'information intégrée sur le rendement dans son programme de gestion au cours de la prochaine année financière.

Ne perdant jamais de vue sa vision, sa mission et ses valeurs, le Comité applique des stratégies interdépendantes qui lui permettent de dresser un plan d'action cohérent visant l'atteinte de résultats. Les dirigeants du Comité sont résolus à constituer une équipe qualifiée; à faire en sorte que les coéquipiers soient dûment formés et motivés à se perfectionner; et à accroître le rendement individuel et collectif grâce à l'application de critères de rendement appropriés.

La mise en œuvre du plan stratégique du Comité a pour but de réaliser la vision que le CGFC s'est donnée à l'appui des résultats stratégiques. Le Comité, par le biais de l'examen juste et impartial des griefs, peut contribuer grandement au renforcement du système de justice administrative au sein des forces militaires et à l'amélioration des conditions de travail dans les Forces canadiennes.

## Section V – Tableaux financiers

Tableau 1 – Sommaire des crédits approuvés

<b>Besoins financiers par autorisation</b> (en milliers de dollars)				
		<b>2001-2002</b>		
<b>Crédit</b>		<b>Dépenses prévues</b>	<b>Autorisations totales</b>	<b>Dépenses réelles</b>
	Comité des griefs des Forces canadiennes			
15	Dépenses de fonctionnement	9 043	9 043	7 063
	Dépenses en capital	-	-	-
	Subventions et contributions	-	-	-
(S)	Traitement et allocation pour automobile	-	-	-
(S)	au besoin	-	-	-
	<b>Total pour le Comité</b>	<b>9 043</b>	<b>9 043</b>	<b>7 063</b>

Le Comité n'a pas dépensé tous les fonds qu'on lui avait alloués dans le budget de 2001-2002, principalement en raison de difficultés de recrutement et de maintien en poste de personnel compétent au cours de sa première année de fonctionnement. Par conséquent, on a reporté deux millions de dollars à l'année financière 2002-2003, dans la Mise à jour annuelle des niveaux de référence. Au cours de l'année financière 2001-2002, le CGFC a reçu du Conseil du Trésor une somme supplémentaire de 62 875 \$ destinée à l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur.

**Tableau 2 – Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles**

<b>Dépenses prévues des ministères par opposition aux dépenses réelles</b> (en milliers de dollars)			
	<b>2001-2002</b>		
	<b>Dépenses prévues</b>	<b>Autorisations totales</b>	<b>Dépenses réelles</b>
L'examen des griefs des membres des Forces canadiennes référés par le Chef d'état-major de la Défense			
ETP	67		<b>48</b>
Fonctionnement	9 043	9 043	<b>7 063</b>
Capital	-	-	-
Subventions et contributions	-	-	-
Total des dépenses brutes	9 043	9 043	<b>7 063</b>
Moins : Recettes disponibles	-	-	-
Total des dépenses nettes	9 043	9 043	<b>7 063</b>
Autres recettes et dépenses			
Recettes non disponibles	-	-	-
Coût des services offerts par d'autres ministères	389	389	<b>223</b>
Coût net du programme	9 432	9 432	<b>7 286</b>

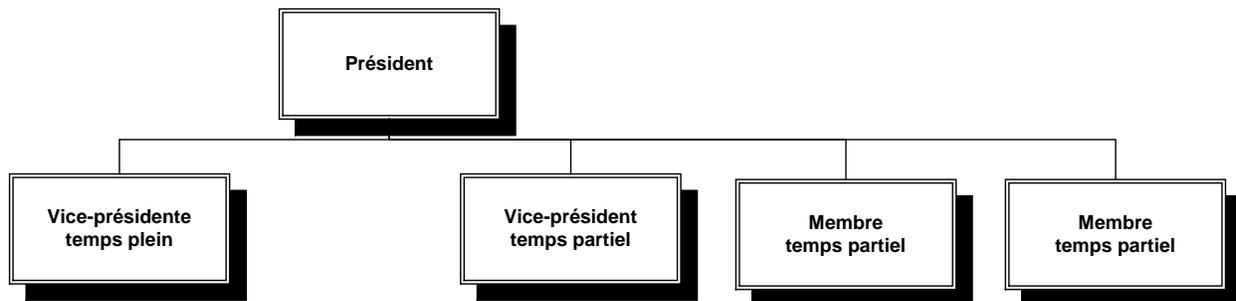
On prévoyait avoir l'équivalent de 67 employés à temps plein en 2001-2002; cependant, en raison de difficultés de recrutement et de maintien en poste de personnel compétent, le Comité a terminé l'année financière en ayant acquis l'équivalent de seulement 48 employés à temps plein au sein de son personnel.

**Tableau 3 – Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles**

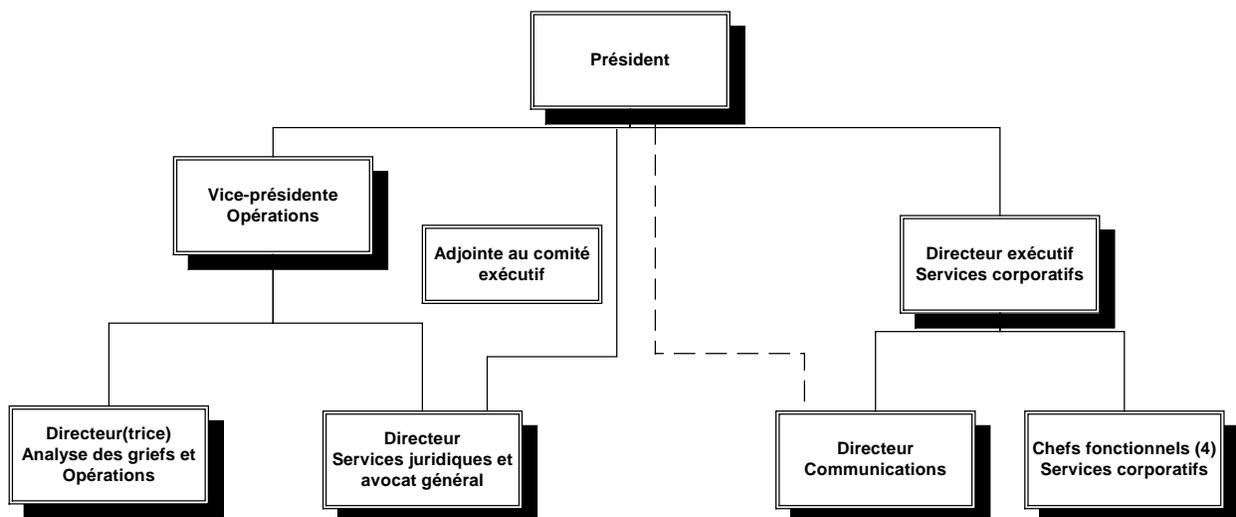
<b>Comparaison historique des dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles</b> (en milliers de dollars)					
			<b>2001-2002</b>		
L'examen des griefs des membres des Forces canadiennes référés par le Chef d'état-major de la Défense	<b>Dépenses réelles 1999-2000</b>	<b>Dépenses réelles 2000-2001</b>	<b>Dépenses prévues</b>	<b>Autorisations totales</b>	<b>Dépenses réelles</b>
Comité des griefs des Forces canadiennes	-	-	9 043	9 043	7 063
<b>Total</b>	-	-	9 043	9 043	7 063

## Annexe A – Structure organisationnelle du CGFC

### *Membres du Comité*



### *L'équipe de direction*



## Annexe B – Mission, vision et valeurs

### Mission, vision et valeurs du Comité des griefs des Forces canadiennes

#### Mission

Effectuer avec célérité et sans formalisme l'examen impartial et équitable des griefs afin de contribuer à l'amélioration du processus de règlement des griefs dans les Forces canadiennes

#### Vision

Les compétences et l'expertise du Comité en matière de traitement des griefs seront mises en valeur grâce à la qualité de ses conclusions et recommandations.

Cette vision sera réalisée lorsque :

- ❖ les principes d'intégrité et d'équité qui guident le Comité inspireront la confiance des membres des Forces canadiennes;
- ❖ les membres des Forces canadiennes seront persuadés que les conclusions et les recommandations du Comité sont rendues avec objectivité, célérité, de façon juste et impartiale;
- ❖ les travaux du Comité auront un impact positif sur les conditions de travail des militaires et contribueront à une meilleure compréhension et application de la réglementation, des politiques et des directives;
- ❖ les organismes publics, au Canada et ailleurs, consulteront le Comité à propos de leur propre système de gestion et de traitement des griefs.

#### Valeurs collectives

- ❖ assurer un service de qualité efficace, impartial et équitable;
- ❖ traiter les personnes avec respect et professionnalisme;
- ❖ instaurer un climat d'apprentissage tout en favorisant la responsabilisation et la créativité;
- ❖ valoriser ses employés;
- ❖ privilégier la communication et l'esprit d'équipe et de collégialité afin d'atteindre un but commun;
- ❖ reconnaître le rôle des militaires et leur contribution à la société canadienne.

#### Valeurs individuelles

- ❖ exercer son travail avec intégrité, professionnalisme et loyauté;
- ❖ favoriser la communication, l'esprit d'équipe et le respect d'autrui;
- ❖ respecter les principes de confidentialité et d'absence de conflit d'intérêts;
- ❖ chercher à perfectionner ses connaissances et ses compétences.

## Annexe C – Ventilation des dossiers de griefs par catégorie

Griefs reçus du 15 juin 2000 au 31 mars 2002.

<b>Finances</b>	<b>Total</b>
Allocations	62
Avantages	65
Solde	18
Pension	8
Autres (p.ex., indemnité de départ, remboursement de frais d'études, etc.)	34
<b>Total - Finances</b>	<b>187</b>
<b>Général</b>	
Rétrogradation	2
Cessation des fonctions	1
Soins médicaux/dentaires	2
Autres (p.ex., mesures influant sur la carrière, usage du tabac dans les mess, etc.)	8
<b>Total - Général</b>	<b>13</b>
<b>Libération</b>	
Soins médicaux	5
Universalité des services	12
Services insatisfaisants	10
Renvoi injustifié	1
Fin du service	8
Soins médicaux et abus de pouvoir	1
Services insatisfaisants et abus de pouvoir	1
Mauvaise conduite	1
Diverses autres raisons	15
<b>Total - Libération</b>	<b>54</b>
<b>Harcèlement et/ou discrimination</b>	
Discrimination fondée sur l'âge	1
Discrimination fondée sur la race	1
Discrimination fondée sur l'orientation sexuelle	2
Abus de pouvoir	31
Cas ayant plusieurs incidences	28
Traitement d'une plainte de harcèlement	1
Autres (p.ex., report d'une promotion, refus d'une promotion, etc.)	41
<b>Total – Harcèlement et/ou discrimination</b>	<b>105</b>
<b>Grand total</b>	<b>359</b>

## **Annexe D – 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**

Téléphone sans frais : 1 877 276-4193  
Télécopieur sans frais : 1 866 716-6601

Télécopieurs : (613) 996-6491  
(613) 995-8201  
(613) 992-6979

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 \(examen des griefs par voie d'audition\)](#)

