

Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada

2004-2005

Rapport ministériel sur le rendement

L'honorable William Graham, C.P., député
Ministre de la Défense nationale

Table des matières

<i>SECTION I – SURVOL</i>	1
Message du président par intérim.....	1
Déclaration de la direction.....	2
Renseignements sommaires.....	3
Rendement global de la Commission	5
Renseignements généraux	5
Points saillants	6
Les risques, les défis et les solutions possibles.....	7
<i>SECTION II – ANALYSE DU RENDEMENT PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE</i>	9
<i>SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES</i>	18
Renseignements sur l'organisation	19
Organigramme des opérations et des services généraux en août 2003.....	19
Organigramme du cabinet de la présidente et des services juridiques en 2003.....	20
Organigramme en juin 2004.....	21
Tableau 1 : Comparaison des dépenses nettes prévues (ETP compris).....	22
Tableau 2 : Utilisation des ressources par secteur d'activité	23
Tableau 3 : Postes votés et législatifs.....	24
Tableau 4 : Coût net pour la Commission.....	25

SECTION I – SURVOL

Message du président par intérim

C'est avec plaisir que je présente au Parlement ainsi qu'aux Canadiennes et Canadiens le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (ci-après la Commission) pour l'année 2004-2005. Ce fut certes, depuis notre création encore relativement récente, l'année la plus difficile que nous ayons connue. Nous l'avons passée à examiner presque chaque aspect des opérations de la Commission afin de consolider sa capacité à bien remplir son mandat.

Au cours des 12 derniers mois, la Commission a apporté un large éventail de changements opérationnels. Dans le cadre de cette démarche complexe, elle a établi un nouveau mode de prestation de services, conçu une nouvelle structure de gestion pour assurer une surveillance, mis à niveau sa structure de gestion et sabré considérablement ses coûts de fonctionnement.

En outre, la Commission a réalisé un sondage sur les communications à laquelle plaignants potentiels, membres de la police militaire et des Forces canadiennes, partenaires, médias et autres parties intéressées ont été invités à participer. Nous avons été très heureux du taux de réponse, et nous sommes en train d'analyser les résultats en vue d'élaborer un plan d'action et une stratégie de communication globale.

Durant la période visée, la Commission de la fonction publique a terminé sa vérification des activités de dotation de la Commission d'examen sur une période de trois ans, soit du 1^{er} avril 2001 au 31 mars 2004. Il en est ressorti plusieurs recommandations auxquelles nous nous sommes efforcés de donner suite au cours de 2004-2005, notamment celle d'établir des mesures de rendement fondées sur les valeurs de dotation.

Il convient de noter que, bien que procédant à une restructuration majeure de ses ressources humaines, à la rationalisation de ses finances et au rajustement de ses pratiques de gestion pour améliorer encore son rendement, la Commission est parvenue à donner suite à nombre de ses priorités et a tenu sa plus grande enquête d'intérêt public à ce jour.

Enfin, jamais la Commission n'aurait pu mener à bien autant de dossiers au cours de la dernière année n'eut été des efforts concertés de l'ex-présidente et du vice-chef d'état-major de la Défense qui, ensemble, ont tout mis en œuvre pour resserrer la relation de travail entre l'organisation et le bureau du grand prévôt. Je tiens aussi à souligner le dévouement et le soutien indéfectibles des employés de la Commission, de ses membres à temps partiel, des syndicats et de ses partenaires. Leur souci constant de toujours améliorer nos opérations est incontestablement révélateur de notre nouveau mode de prestation de services – basé, lui, sur l'esprit d'équipe, le fonctionnement multitâche et la souplesse –, et est essentiel à la réalisation de notre mandat.

Henry Kostuck
Président par intérim

Déclaration de la direction

Je sou mets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) 2004-2005 de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire.

Le présent document a été préparé en fonction des principes de reddition de comptes contenu dans le *Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004-2005* du Secrétariat du Conseil du Trésor :

- Il est conforme aux exigences particulières de reddition de comptes décrites dans le Guide;
- Il est fondé sur la structure de secteurs d'activité approuvée;
- Il présente des renseignements uniformes, complets, équilibrés et précis;
- Il offre un modèle de responsabilisation pour les résultats atteints avec les ressources et les autorisations consenties;
- Il fait état de la situation financière d'après les montants des dépenses prévues et approuvées dans le Budget des dépenses et les Comptes publics du Canada.

Henry Kostuck
Président par intérim

Renseignements sommaires

Raison d'être de la Commission. Créée par le Parlement, la Commission est chargée d'assurer un examen indépendant, impartial, approfondi et accéléré des plaintes concernant la police militaire des Forces canadiennes ainsi que les plaintes d'ingérence dans les enquêtes de la police militaire.

En remplissant ce mandat et en défendant les principes d'intégrité, d'équité et de transparence, la Commission contribue au professionnalisme de la police militaire, de même qu'à la confiance des Forces canadiennes, du ministère de la Défense nationale et de tous les Canadiens en elle.

Total des ressources financières (en milliers \$)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
4 211	4 064	2 985

Total des ressources humaines

Ressources prévues	Ressources réelles	Différence
17	16	1

Résumé du rendement ministériel pour chaque résultat stratégique, priorité et engagement

Résultats stratégiques	2004–2005 Priorités / Engagements	Type	Dépenses prévues (en milliers \$)	Dépenses réelles (en milliers \$)	Résultats prévus et situation actuelle
1. Accroître la capacité de la Commission à traiter avec célérité et sans formalisme les plaintes dont elle est saisie et à produire des rapports de qualité.	1. Régler les plaintes dont est saisie la Commission avec célérité et sans formalisme dans la mesure où les circonstances et le principe d'équité le permettent.	Antérieur et en cours	501	498	Pas encore entièrement atteint
	2. Améliorer les processus qui garantiront que tous les rapports répondent aux attentes de haute qualité.	Antérieur et en cours	501	416	Entièrement atteint
	3. Garantir un service axé sur le client.	Antérieur et en cours	501	298	Entièrement atteint
2. Faire connaître davantage la Commission en ce qui concerne sa mission, son	1. Renseigner davantage les principales parties intéressées sur la mission et les services de la Commission.	Antérieur et en cours	120	108	Pas encore entièrement atteint

Résultats stratégiques	2004–2005 Priorités / Engagements	Type	Dépenses prévues (en milliers \$)	Dépenses réelles (en milliers \$)	Résultats prévus et situation actuelle
sa mission, son mandat, son rôle et les résultats obtenus.	2. Mieux faire connaître le mandat de la Commission en poursuivant ses activités de sensibilisation.	Antérieur et en cours	120	127	Pas encore entièrement atteint
	3. L'objectif étant de mieux renseigner le citoyen, améliorer la consultation électronique de l'information concernant la Commission et le processus de traitement des plaintes.	Antérieur et en cours	120	107	Entièrement atteint
3. Offrir aux Canadiens des services de qualité en exploitant mieux les technologies et les partenariats offerts et en adoptant des pratiques exemplaires.	1. Maintenir ou améliorer la prestation de services et poursuivre la modernisation de la fonction de contrôleur.	Antérieur et en cours	644	544	Entièrement atteint
	2. Tirer profit d'une collaboration continue avec d'autres petits organismes et adopter des modes novateurs de prestation de services.	Antérieur et en cours	644	443	Entièrement atteint
	3. Investir prudemment dans la technologie afin de favoriser une approche au service rentable et axé sur les résultats.	Antérieur et en cours	644	444	Entièrement atteint

Rendement global du ministère

Au cours de la dernière année, la Commission a pris d'importantes mesures pour améliorer le traitement des plaintes et son mode de fonctionnement quotidien.

Notamment, elle a continué d'améliorer le service au client et exprimé son engagement à poursuivre la modernisation de la fonction de contrôleur. Pour assurer un équilibre entre la charge de travail et la somme des ressources humaines et financières, la Commission a établi un nouveau mode de prestation de services basé sur l'esprit d'équipe, le fonctionnement multitâche et la souplesse; elle a conçu une structure de gestion pour surveiller ce nouveau mode; et elle a déterminé en quoi devrait consister la culture de l'organisation.

Dans le cadre du processus de planification, la Commission a mis en œuvre son plan d'action pour la modernisation de la gestion, lequel a favorisé l'adoption et la publication de son plan d'activité au début 2004-2005, lui permettant ainsi de se conformer à toutes les exigences de reddition de comptes. Le plan d'action impliquait en outre un exercice de planification stratégique à l'échelle de l'organisation afin de figurer les priorités actuelles ou d'en établir de nouvelles.

De plus, la Commission a pris des mesures pour accroître l'efficacité et la rentabilité de sa technologie de l'information (TI). À la suite d'un examen de Conseils et Vérification Canada, elle a pu en effet rationaliser davantage sa structure TI et ainsi économiser beaucoup de temps, d'effort et d'argent.

Renseignements généraux

Surveillance et examen des plaintes, et enquête sur celles-ci

Le mandat de la Commission consiste à surveiller et à examiner les plaintes relatives à l'inconduite des membres de la police militaire dans l'exercice de leurs fonctions de nature policière et à traiter les plaintes d'ingérence dans les enquêtes de la police militaire. S'il l'estime préférable dans l'intérêt public, le président peut faire tenir une enquête par la Commission et, si les circonstances le justifient, convoquer la tenue d'une audience pour enquêter sur la plainte d'inconduite ou d'ingérence.

La fonction de surveillance de la Commission est nécessaire pour garantir la transparence du processus de traitement des plaintes et pour appuyer le pouvoir du président de faire en sorte que la Commission assume la responsabilité d'enquêter sur des plaintes d'inconduite à tout moment au cours du processus, s'il l'estime préférable dans l'intérêt public. Ce pouvoir d'assumer la responsabilité d'enquêter sur des plaintes d'inconduite s'applique même dans les cas de retrait d'une plainte.

Le grand prévôt des Forces canadiennes est tenu d'aviser la présidence de la Commission :

- lorsqu'une plainte d'inconduite est reçue et où en est le dossier 60 jours plus tard, puis tous les 30 jours. Le grand prévôt est en outre tenu de donner à la présidence les résultats de toutes les enquêtes ultérieures relatives à la plainte;
- lorsqu'une plainte est réglée à l'amiable.

Dans tous les cas, y compris ceux où le grand prévôt détermine qu'une plainte d'inconduite ne justifie pas la tenue d'une enquête ou qu'il est préférable pour cette plainte de recourir à une autre partie de la *Loi sur la défense nationale* ou à une autre loi du Parlement, le grand prévôt doit aviser les plaignants de leur droit de demander à la Commission de réviser la décision relative à leur plainte.

Conclusions et recommandations de la Commission

La Commission expose des conclusions et des recommandations susceptibles de censurer le comportement personnel de ceux qui ont fait l'objet de la plainte. Toutefois, ces conclusions et recommandations ont d'abord et avant tout pour objet de corriger les situations qui sont à l'origine des plaintes afin d'empêcher une récurrence. Par le passé, les recommandations de ce genre ont directement entraîné des améliorations spécifiques aux politiques, aux procédures et à la formation de la police militaire.

Si la personne examinant les conclusions ou recommandations de la présidence décide de ne pas y donner suite, elle doit en expliquer les raisons à cette dernière ainsi qu'au ministre de la Défense nationale.

Points saillants

Nombre de cas en 2004

Le tableau suivant constitue une représentation schématique du nombre de cas présentés à la Commission en 2004.

	2004
Surveillance des plaintes d'inconduite	46
Demande de révision de plaintes d'inconduite	8
Plaintes d'ingérence	2
Enquêtes ou audiences d'intérêt public	2

Au cours de l'année civile 2004, la Commission a surveillé la décision du grand prévôt relativement à 46 plaintes d'inconduite et a reçu huit demandes de révision de plaintes d'inconduite qui avaient fait l'objet d'une enquête par les Normes professionnelles. Deux plaintes d'ingérence ont été déposées durant la même période. Il convient surtout de signaler que la Commission a mené à bien sa plus grande enquête d'intérêt public à ce jour en ce qui concerne deux plaintes d'inconduite.

Depuis la création de la Commission, les autorités militaires ont accepté 70 % des recommandations faites par la présidence. Environ 62 % ont été mises en œuvre.

Ressources humaines

Au cours du dernier exercice, la Commission s'est employée à améliorer ses processus de gestion des ressources humaines, par exemple en amorçant une vaste consultation des syndicats pour consolider le comité patronal-syndical, ainsi qu'en modernisant et en élaborant des politiques. Grâce au soutien indéfectible des syndicats, la Commission a pu appliquer celles-ci avant la date limite (le 1^{er} avril 2005).

La Commission de la fonction publique (CFP) a terminé sa vérification de la Commission en octobre 2004. Cette dernière a fait de la mise en œuvre des recommandations formulées une priorité, et avant la fin de la période visée, toutes étaient en place.

Mesures du rendement

La Commission a continué d'établir des mesures du rendement ainsi que d'élargir l'application de celles-ci et du cadre de gestion à tous les aspects de ses activités. Le sondage sur les communications réalisé à la fin de l'exercice est censé fournir à la Commission de précieuses données qui lui permettront d'établir des objectifs et des indicateurs de rendement.

Examen quinquennal de la Loi sur la défense nationale

Même si l'examen de la *Loi sur la défense nationale* a été mené à bien en 2003-2004, la Commission a continué de répondre et de fournir de la rétroaction à l'égard des recommandations faites par l'autorité d'examen. De même, à toutes les étapes de l'examen, elle a communiqué l'information demandée dans les délais fixés.

Les risques, les défis et les solutions possibles

Bien que la Commission demeure surtout concentrée sur les résultats, il est difficile à maints égards d'évaluer son rendement. Dans certains cas, le résultat est très évident. Ainsi, au cours d'une enquête sur une plainte, la présidence pourra remarquer qu'une procédure particulière de la police militaire pose des problèmes. Grâce à une recommandation subséquente de la présidence, des modifications pourront être apportées à la procédure de façon à l'améliorer. Ainsi, une contribution permanente est apportée en vue de rehausser le professionnalisme de la police militaire du Canada.

D'autres résultats sont moins évidents dans l'immédiat. Par exemple, il est difficile, sinon impossible, d'évaluer l'incidence des conclusions de la présidence dans le cadre d'une enquête sur une plainte d'ingérence. Une telle évaluation ne pourrait être possible sans des données recueillies pendant plusieurs années.

Un autre défi auquel la Commission doit faire face, et qui constitue une particularité de son milieu opérationnel, réside dans le manque de contrôle sur le nombre de cas reçus et la complexité de ceux-ci. Par conséquent, elle doit gérer ses activités de manière à composer de façon rentable avec les fluctuations des plaintes. Grâce à la mise en œuvre d'un nouveau mode de prestation de services au cours de la dernière année, la Commission a mis en place des fonds de dépenses imprévues afin de garantir la disponibilité, à un coût abordable, de ressources

nécessaires lorsque le nombre de plaintes dépasse la capacité interne de la Commission à traiter chaque plainte de manière exhaustive, équitable et opportune.

**SECTION II –
ANALYSE DU RENDEMENT PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE**

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 1 (en milliers \$)

Améliorer la capacité de la Commission à traiter les plaintes avec célérité et sans formalisme et assurer la production de rapports de qualité.

- Dépenses prévues : 1 503
- Dépenses réelles : 1 212
- Total des autorisations : 1 625
- Total des ETP : 8,7

- Les Canadiens veulent avoir un accès facile et rapide aux renseignements et services qui les concernent et ce, à un coût raisonnable et d'une manière juste et équitable. Par conséquent, en qualité d'organisme du gouvernement du Canada, la Commission se doit de mettre l'accent sur les besoins de ses clients lorsqu'elle s'acquitte de ses responsabilités et, à cette fin, de régler les questions dont elle est saisie avec célérité et sans formalisme, dans la mesure où les circonstances et le principe d'équité le permettent.

Résultats intermédiaires

- On a amélioré la capacité à accélérer le traitement des plaintes de façon juste et équitable.

Résultats immédiats

- On a répondu aux exigences de reddition de comptes.
- On a traité les plaintes avec plus de célérité.

Plans, priorités et engagements

1. La Commission doit régler les plaintes dont elle est saisie sans formalisme et avec célérité dans la mesure où les circonstances et le principe d'équité le permettent.
 - On a accru l'esprit de collaboration entre le bureau du grand prévôt et la Commission grâce à un dialogue continu entre la présidence et le vice-chef d'état-major de la Défense.
 - On a établi un nouveau mode de prestation de services basé sur l'esprit d'équipe, le fonctionnement multitâche et la souplesse.
 - On a dressé une liste de contractuels (enquêteurs, avocats et rédacteurs) à qui on peut recourir pour traiter les plaintes.
 - Toutes les deux semaines, la présidence, les cadres supérieurs, les avocats, le registraire et les employés de soutien se sont réunis pour faire le point et s'assurer que les affaires sont expédiées en temps opportun.
 - On a continué d'utiliser un logiciel de suivi des affaires pour repérer et gérer les retards à mesure qu'ils se présentent.
 - On a répondu à un certain nombre de recommandations énoncées dans l'examen indépendant quinquennal 2003 de la *Loi sur la défense nationale*, et on a fourni de la rétroaction.
 - Dépenses prévues : 501
 - Dépenses réelles : 498
 - Total des autorisations : 541
 - Total des ETP : 3,7

Plans, priorités et engagements (suite)

2. La Commission doit améliorer les processus qui garantiront que tous les rapports répondent aux attentes de haute qualité.
- On a fini d'examiner les communications, lequel examen incluait un sondage réalisé auprès de plaignants potentiels, de membres de la police militaire et des Forces canadiennes, de centres de ressources pour les familles, de partenaires, des médias, etc.
 - On a continué de suivre et d'analyser la rétroaction de clients et de parties intéressées concernant les rapports d'enquête et les examens présentés par la présidence de même que par des plaignants, le motif des plaintes et diverses questions liées à celles-ci.
 - On a amélioré l'esprit de collaboration entre le bureau du grand prévôt et la Commission grâce à un dialogue continu entre la présidence et le vice-chef d'état-major de la Défense.
 - On a établi un nouveau mode de prestation de services basé sur l'esprit d'équipe, le fonctionnement multitâche et la souplesse. Ce nouveau mode permet de mettre davantage l'accent sur la qualité et l'opportunité des rapports.
 - On a dressé une liste de contractuels (enquêteurs, avocats et rédacteurs) à qui on peut recourir pour traiter les plaintes.
 - Toutes les deux semaines, la présidence, les cadres supérieurs, les avocats, le registraire et les employés de soutien se sont réunis pour faire le point et s'assurer que les affaires sont expédiées en temps opportun.
 - On a continué de se tenir au courant des pratiques exemplaires en participant aux réunions de l'Association canadienne de surveillance civile du maintien de l'ordre et de l'Association internationale de surveillance civile du maintien de l'ordre.
- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| ○ Dépenses prévues : 501 | ○ Dépenses réelles : 416 |
| ○ Total des autorisations : 541 | ○ Total des ETP : 3 |
3. Un service axé sur le client
- On a fini d'examiner les communications, lequel examen incluait un sondage réalisé auprès de plaignants potentiels, de membres de la police militaire et des Forces canadiennes, de centres de ressources pour les familles, de partenaires, des médias, etc.
 - On a continué de suivre et d'analyser la rétroaction de clients et de parties intéressées concernant les rapports d'enquête et les examens présentés par la présidence de même que par des plaignants, le motif des plaintes et diverses questions liées à celles-ci.
- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| ○ Dépenses prévues : 501 | ○ Dépenses réelles : 298 |
| ○ Total des autorisations : 541 | ○ Total des ETP : 2 |

Commentaires concernant le rendement

Une mesure importante du rendement de la Commission en ce qui a trait au traitement accéléré des plaintes réside dans la capacité de celle-ci d'examiner en temps opportun les affaires dont elle est saisie. Il convient de noter que la présidence ne peut produire son rapport final dans une

affaire donnée avant d'avoir reçu une réponse à son rapport provisoire de l'autorité militaire concernée, ce qui peut prendre de trois à neuf mois.

Dernièrement, toutefois, grâce aux discussions très fructueuses entre l'ex-présidente de la Commission et le vice-chef d'état major de la Défense – et à la volonté plus grande encore de la Commission de présenter des rapports de qualité en temps opportun – cette relation de travail s'est considérablement resserrée, et le traitement des diverses plaintes s'est accéléré.

De même, pour mieux servir le client et mieux gérer le volume et la complexité potentiels des plaintes reçues dans une période donnée, la Commission a établi un mode de prestation de services axé sur le risque (pour d'autres renseignements, voir Résultat stratégique n° 3) qui permet de recourir à des enquêteurs, des avocats et à des rédacteurs extérieurs pour traiter des affaires avec célérité.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE n° 2 (en milliers \$)

Faire connaître davantage la Commission en ce qui concerne sa mission, son mandat, son rôle et les résultats atteints.

- Dépenses prévues : 360
 - Dépenses réelles : 342
 - Total des autorisations : 366
 - Total des ETP : 3,3
- Il est essentiel que le public au Canada et les membres de la police militaire des Forces canadiennes, où qu'ils se trouvent, sachent qu'ils ont le droit de porter plainte au sujet de la conduite de ceux-ci. Afin de rehausser la confiance à l'endroit du système de justice militaire, une priorité pour le gouvernement du Canada et l'une des raisons qui ont motivé la création de la Commission, il est également impératif que les membres de la police militaire soient au courant de leur droit de porter plainte lorsqu'ils croient qu'un autre membre des Forces canadiennes ou un cadre supérieur du ministère de la Défense nationale s'est ingéré dans leurs enquêtes.

Résultats intermédiaires

- Les activités en 2004-2005 ont permis de mieux faire connaître la Commission auprès des publics concernés et de renforcer le service axé sur le citoyen; de même, le taux élevé de réponse au sondage sur les communications est une indication encourageante de l'intérêt des parties prenantes.

Résultats immédiats

- On a continué d'améliorer nos pratiques de communication avec l'extérieur.
- On a rendu visite à un certain nombre de bases des Forces canadiennes au Canada.

Plans, priorités et engagements

1. Mieux faire connaître le mandat et les services de la Commission aux principales parties intéressées.
 - On a amélioré les énoncés de mission, de vision et de valeurs afin de mieux décrire la raison d'être de la Commission.
 - On a fini d'examiner les communications, lequel examen incluait un sondage réalisé auprès de plaignants potentiels, de membres de la police militaire et des Forces canadiennes, de centres de ressources pour les familles, de partenaires, des médias, etc.
 - On a visité différents endroits et donné des présentations concernant le rôle de la Commission, ses réalisations, et on a suivi et analysé la rétroaction reçue.

Plans, priorités et engagements (suite)

- On a procédé à des mises à niveau et améliorations pour que le site Web de la Commission continue d'être une source d'informations complète et accessible sur la Commission et le processus de traitement des plaintes.
 - On a surveillé l'achalandage du site Web de la Commission.
 - On a suivi et analysé la rétroaction obtenue dans des rapports et présentations et lors d'entretiens officieux et officiels et de rencontres avec des clients et des parties intéressées.
 - Dépenses prévues : 120
 - Dépenses réelles : 108
 - Total des autorisations : 122
 - Total des ETP : 1
2. Mieux faire connaître le mandat de la Commission en poursuivant son programme de sensibilisation.
- On a visité différents endroits et donné des présentations concernant le rôle de la Commission, ses réalisations, et on a suivi et analysé la rétroaction reçue.
 - Dépenses prévues : 120
 - Dépenses réelles : 127
 - Total des autorisations : 122
 - Total des ETP : 1,3
3. Renforcer la prestation de services axée sur le citoyen en améliorant l'accès électronique à l'information sur la Commission et le processus de traitement des plaintes.
- On a continué d'actualiser régulièrement le site Web afin qu'il demeure utile et à jour.
 - Dépenses prévues : 120
 - Dépenses réelles : 107
 - Total des autorisations : 122
 - Total des ETP : 1

Commentaires concernant le rendement

L'examen des communications, bien que pas encore terminé, a permis de recueillir à ce jour un nombre considérable d'observations. Il vise essentiellement à déterminer dans quelle mesure la Commission sert avec efficacité les Canadiens et ses autres publics cibles en étant attentive à leurs besoins et en offrant des services précis, complets et opportuns et de l'information connexe. Des améliorations pourraient être apportées en ce qui a trait, par exemple, aux activités de sensibilisation et aux relations avec les médias. Quand elle aura eu la chance d'analyser les résultats de l'examen, la Commission entend donner suite aux recommandations formulées au cours des prochains exercices avec l'aide de parties intéressées, notamment le grand prévôt des Forces canadiennes et le vice-chef d'état-major de la Défense.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 3 (en milliers \$)

Offrir aux Canadiens un service de qualité grâce à l'efficacité accrue de la Commission qui tirera avantage des technologies et des partenariats et adoptera des pratiques exemplaires.

- Dépenses prévues : 1 932
- Dépenses réelles : 1 431
- Total des autorisations : 2 073
- Total des ETP : 4

- Pour atteindre ce résultat, la Commission s'est engagée à maintenir, voire à améliorer la prestation des services, a démontré qu'elle entendait poursuivre la modernisation de la fonction de contrôleur, a tiré profit d'une meilleure collaboration avec d'autres petits organismes et, grâce à des investissements prudents dans la technologie, a favorisé un mode de prestation de services axé sur les résultats.

Résultats intermédiaires

- On a amélioré la prestation et l'efficacité des services en renforçant les pratiques de gestion, en utilisant davantage la technologie de l'information (TI) et en élargissant les partenariats.

Résultats immédiats

- On a poursuivi la mise en œuvre du plan d'action pour la mise en œuvre de pratiques modernes de gestion.
- On a établi des plans relatifs aux rôles et responsabilités, aux calendriers et aux mesures du rendement afin d'assurer la mise en œuvre efficace des grandes priorités.
- On a examiné et rationalisé l'architecture TI (avec l'aide de Conseils et Vérification Canada), favorisant ainsi des services informatiques rentables.

Plans, priorités et engagements

1. Maintenir, voire améliorer le service et poursuivre la modernisation de la fonction de contrôleur.
 - On a presque fini d'appliquer le plan d'action pour la mise en œuvre de pratiques modernes de gestion conçu en 2003-2004.
 - On a continué de mettre en œuvre les principes de modernisation de la fonction de contrôleur.
 - On a examiné la structure de gestion pour surveiller le nouveau mode de prestation de services.
 - On a continué de peaufiner le cadre de gestion du rendement.
 - Au début de 2004-2005, on a adopté et publié un plan d'activités intégral qui a permis à la Commission de se conformer à toutes les exigences de reddition de comptes.

Plans, priorités et engagements (suite)

- On a amélioré la structure de gestion, entre autres en établissant un cadre de référence pour chaque comité (par exemple, patronal-syndical, de la vérification interne, de direction et opérationnel), de même que des politiques et pratiques plus efficaces.
- On a revu les descriptions de travail pour mieux soutenir la nouvelle structure multitâche.
- On a analysé l'ensemble des dépenses, et on a continué de les réduire.
 - Pour réduire les coûts de fonctionnement, la Commission a négocié la sous-location de locaux inutilisés avec d'autres institutions fédérales.
- On a élaboré des politiques sur l'approvisionnement et l'accès à distance.
- On a établi un programme de vérification interne fondé sur le risque ainsi qu'un comité d'experts de l'extérieur afin d'accroître le degré d'objectivité.
- On a actualisé, voire amélioré un certain nombre de politiques internes concernant, entre autres, le harcèlement, la gestion des conflits et l'apprentissage, la santé et la sécurité au travail, et les procédures de recours contre les mutations; les syndicats ont participé activement à l'élaboration, à l'amélioration et à l'approbation de ces instruments.
- On a conçu un recueil des politiques et procédures concernant la gestion de l'information.
- On a offert au personnel plusieurs séances et ateliers de formation et d'information sur différents sujets : le règlement des conflits, les valeurs de dotation, la gestion de l'information, l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels, et un plan et des procédures d'évacuation d'urgence pour le milieu de travail. On a aussi organisé une séance obligatoire sur le harcèlement.
- On a donné suite à toutes les recommandations de la Commission de la fonction publique à la suite d'une vérification des activités de dotation.
 - De concert avec Conseils et Vérification Canada et en consultation avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et la Commission de la fonction publique, on a établi des mesures du rendement des employés fondées sur les valeurs de dotation.
- On a signé avec le Centre fédéral de gestion de conflits en milieu de travail un protocole d'entente afin de favoriser le règlement objectif et opportun des conflits de travail.
- On a raffiné le formulaire de départ des employés pour aider l'organisation à continuer de s'améliorer.
- On a continué à faire connaître l'initiative du Gouvernement en direct et à s'y conformer.
- Toutes les deux semaines, la présidence, les cadres supérieurs, les avocats, le registraire et les employés de soutien se sont réunis pour faire le point et s'assurer que les affaires sont expédiées en temps opportun.
- La haute direction a rencontré les employés tous les mois afin de les tenir au courant.
 - Dépenses prévues : 644
 - Dépenses réelles : 544
 - Total des autorisations : 691
 - Total des ETP : 2

Plans, priorités et engagements (suite)

2. Tirer profit d'une meilleure collaboration avec d'autres petits organismes et adopter des modes novateurs de prestation de services.
 - On a conçu un nouveau mode qui est fondé sur l'esprit d'équipe, le fonctionnement multitâche et la souplesse.
 - On a dressé une liste de contractuels (enquêteurs, avocats et rédacteurs) à qui on peut recourir pour traiter les plaintes.
 - On a renégocié avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada un protocole d'entente concernant les services de ressources humaines. Celui-ci prévoit entre autres l'établissement de normes et la mise en place de mécanismes de contrôle de la qualité des services. Le protocole a été revu à l'automne. On en a profité pour améliorer les rôles et responsabilités.
 - Dépenses prévues : 644
 - Total des autorisations : 691
 - Dépenses réelles : 443
 - Total des ETP : 1
3. Investir avec prudence dans la technologie afin de favoriser une approche de service rentable, axé sur les résultats.
 - On a examiné et rationalisé l'architecture TI (avec l'aide de Conseils et Vérification Canada), favorisant ainsi des services informatiques rentables
 - Dépenses prévues : 644
 - Total des autorisations : 691
 - Dépenses réelles : 444
 - Total des ETP : 1

Commentaires concernant le rendement

Dans ses efforts pour continuer d'offrir, voire d'améliorer le service ainsi qu'à moderniser la fonction de contrôleur, la Commission a consacré beaucoup d'énergie à raffiner ses structures d'administration et de prestation de services. Se fondant sur le cadre de gestion du risque de l'an dernier, elle a créé un nouveau mode de prestation de services lui permettant de mieux travailler à l'intérieur de ressources considérablement réduites, cela tout en assurant aux clients le service amélioré qu'ils souhaitent et méritent.

En retour, le processus de planification stratégique aidera l'organisation à donner suite aux principales priorités et questions, puis à recenser et à évaluer les résultats à court et à long terme. On a donc établi un plan stratégique et un plan d'action connexe.

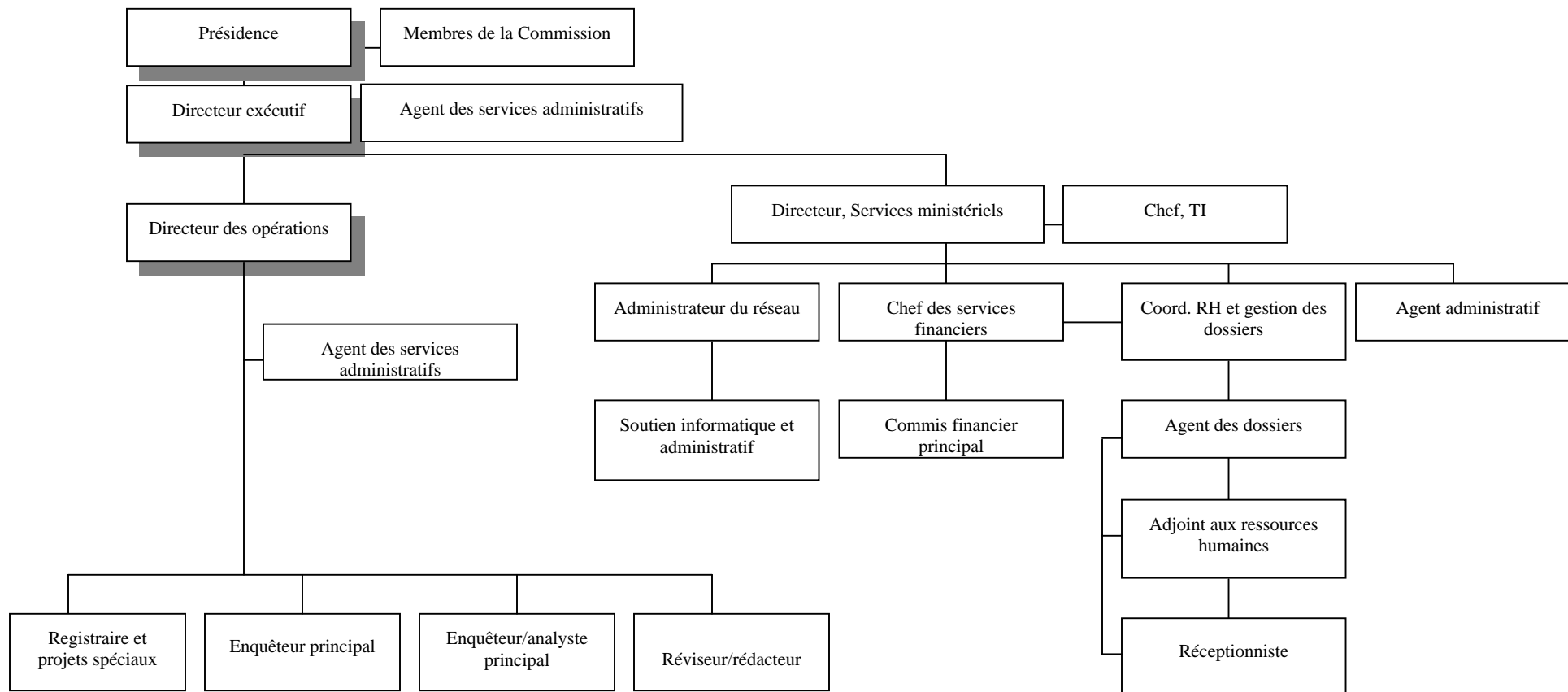
La gestion et la volonté continue du personnel d'implanter une culture organisationnelle centrée sur la personne et la productivité étaient deux aspects essentiels de cet objectif d'améliorer la prestation de services. Dans une série de séances de travail, les employés de la Commission ont cerné un certain nombre d'éléments indispensables pour soutenir la productivité et la qualité du service, notamment la reconnaissance de la contribution de tous et chacun, des possibilités stimulantes d'affectation, de formation et de perfectionnement, et le partage des responsabilités dans un climat de respect et de confiance mutuels.

SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

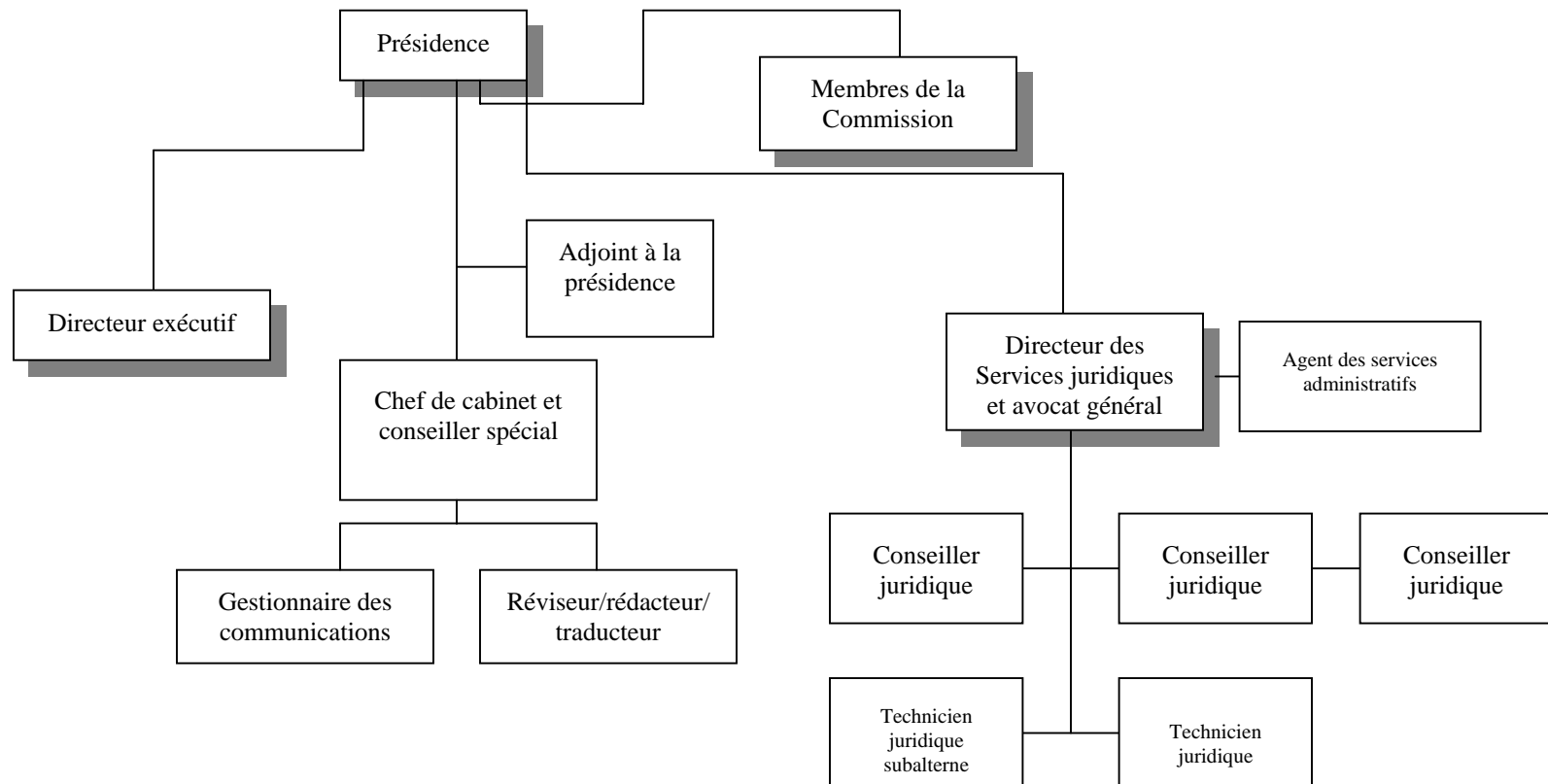
Renseignements sur l'organisation

Les organigrammes suivants représentent la Commission avant et après la réorganisation et les rajustements majeurs intervenus.

Organigramme des opérations et des services généraux en août 2003



Organigramme du cabinet de la présidente et des services juridiques en 2003



Organigramme en juin 2004

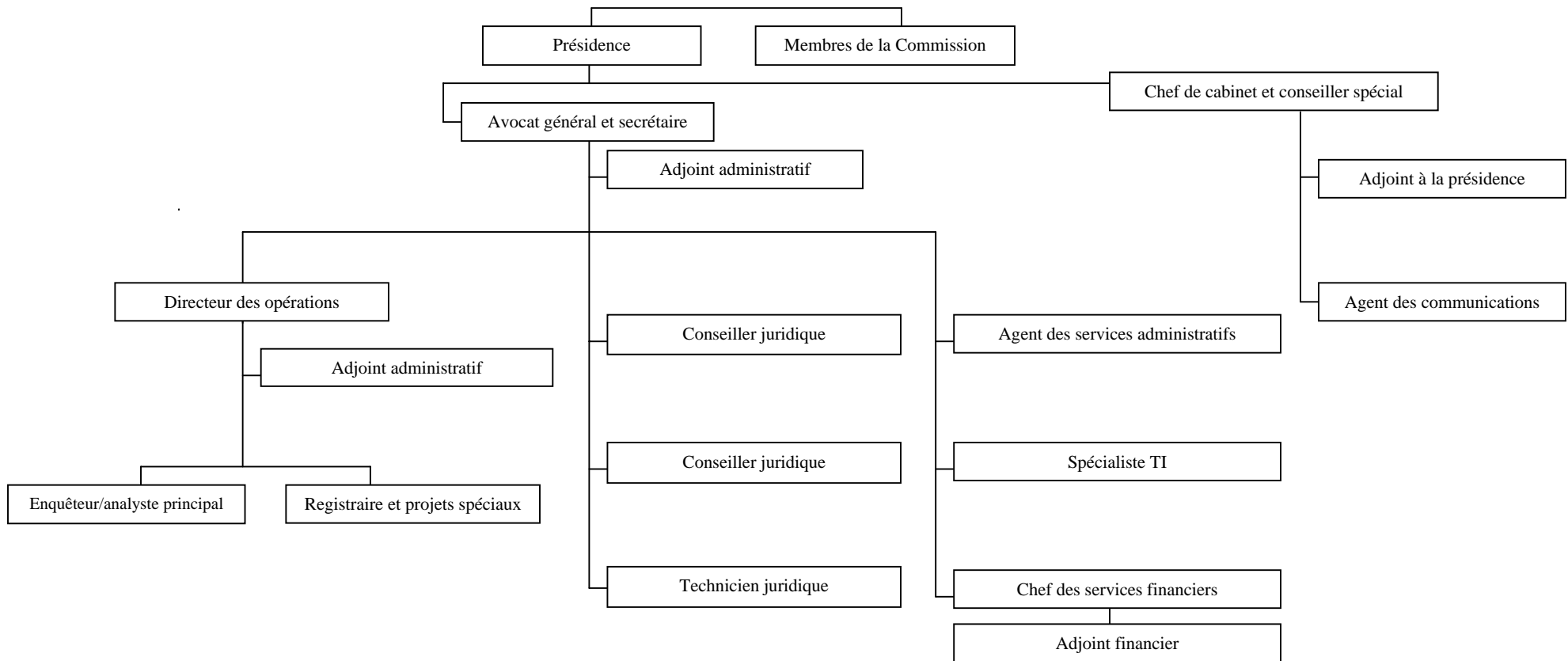


Tableau 1 : Comparaison des dépenses nettes prévues (ETP compris)

(en milliers \$)	2002-2003 Dépenses réelles	2003-2004 Dépenses réelles	2004-2005			
			Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
Enquête et examen des plaintes	3 642	3 566	4 211	4 211	4 064	2 985

Total	3 642	3 566	4 211	4 211	4 064	2 985
Moins : revenus non disponibles						
Plus : coût des services reçus à titre gracieux *	142	141		154		109
Coût net pour la Commission	3 784	3 707	4 211	4 365	4 064	3 094

Équivalents temps plein	23,5	21	S/O	17	S/O	16
------------------------------------	-------------	-----------	------------	-----------	------------	-----------

**Inclut la contribution de l'employeur au Régime d'assurance de la fonction publique*

Tableau 2 : Utilisation des ressources par secteur d'activité

2004-2005			
Budgétaire (en milliers \$)			
Secteur d'activité – SA	Fonctionnement	Total : Dépenses budgétaires nettes	Total
Enquête et examen de plaintes			
Budget principal des dépenses	4 211	4 211	4 211
<i>Dépenses prévues</i>	4 211	4 211	4 211
Total des autorisations	4 064	4 064	4 064
<i>Dépenses réelles</i>	2 985	2 985	2 985

Tableau 3 : Postes votés et législatifs

Poste voté ou législatif	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	2004-2005 (en milliers \$)			
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
20	Dépenses de programme	3 796	3 796	3 816	2 737
(S)	Contributions au régime d'avantages sociaux des employés	415	415	248	248
	Total	4 211	4 211	4 064	2 985

Tableau 4 : Coût net pour la Commission

(en milliers \$)	2004–2005
Total des dépenses réelles	2 985
<i>Plus : services reçus à titre gracieux</i>	
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)	109
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurés par Développement social Canada	-
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	-
	3 094
<i>Moins : revenus non disponibles</i>	-
Coût net pour la Commission en 2004-2005	3 094