



Government
Consulting
Services

Services
conseils du
gouvernement

Évaluation du Programme d'examen des griefs militaires du CGFC

Réalisé pour
le Comité des griefs des Forces canadiennes

Numéro de projet : 570-2809
EOTP Sigma : C.000565.002
Services d'évaluation de programmes et de mesure du rendement
Juillet 2010



Table des matières

Liste des acronymes.....	iii
Sommaire.....	iv
1. Introduction.....	1
1.1 Historique du programme.....	1
1.2 Aperçu du Système de règlement des griefs des Forces canadiennes.....	2
1.3 Profil du Programme d'examen des griefs du CGFC.....	4
2. Sujets de l'évaluation et méthodologie.....	4
2.1 Sujets et questions de l'évaluation.....	4
2.2 Méthodes de collecte des données.....	5
2.2.1 Examen des documents.....	5
2.2.2 Entrevues.....	6
2.2.3 Groupe de discussion.....	7
2.2.4 Analyse des données.....	7
2.3 Limites.....	7
3. Conclusions de l'évaluation et éléments à l'appui.....	8
3.1 Pertinence.....	8
3.1.1 Existe-t-il un besoin continu (ou permanent) pour un programme d'examen externe des griefs militaires?.....	9
3.1.2 Les objectifs du CGFC sont-ils toujours conformes aux priorités du gouvernement?.....	10
3.1.3 Les activités du CGFC sont-elles conformes aux rôles et responsabilités du gouvernement?.....	10
3.2 Rendement (Efficacité).....	11
3.2.1 Le CEMD est-il mieux sensibilisé aux problèmes systémiques et en a-t-il une meilleure compréhension?.....	11
3.2.2 Le CGFC aide-t-il le CEMD à rendre des décisions à propos des griefs?.....	12
3.2.3 Les travaux du CGFC ont-ils contribué à améliorer les connaissances et la compréhension chez les intervenants?.....	13
3.2.4 Les travaux du CGFC ont-ils permis d'améliorer les règlements, les politiques et les lignes directrices, ainsi que le processus des griefs?.....	15
3.2.5 Quelle incidence les travaux du CGFC ont-ils eue sur le degré de confiance dans le processus de résolution des griefs?.....	15
3.2.6 Les C et R ont-elles été adoptées et ont-elles contribué à améliorer les conditions de service des FC?.....	17
3.2.7 Quels facteurs ont permis au CGFC de compléter ses travaux et d'atteindre ses objectifs, ou l'en ont empêché?.....	19
3.3 Rendement (Efficacité et économie).....	19
3.3.1 Existe-t-il des moyens plus efficaces et efficaces d'atteindre les objectifs du CGFC?.....	19
3.3.2 Le CGFC applique-t-il ce programme de façon efficace? Comment pourrait-on l'améliorer?.....	21
4. Résumé et recommandations.....	23
4.1 Pertinence.....	23
4.2 Rendement (efficacité).....	23
4.3 Rendement (Efficacité et économie).....	24
Annexe A : Modèle Logique.....	26
Annexe B : Grille d'évaluation.....	27
Annexe C : Liste des documents examinés.....	32
Annexe D : Guides d'entrevue.....	33

Annexe E : Guide à l'intention du groupe de discussion44

Liste des figures et tableaux

Figure 1 - Processus de résolution des griefs des FC.....2

Figure 2 - Sondage « *Prononcez-vous* » : Les plaignants sont traités justement 15

Figure 3 - « *Prononcez-vous* » : La résolution des griefs est équitable et impartiale 16

Figure 4 - Coût par C et R.....21

Tableau 1 - Répartition des répondants..... 6

Tableau 2 - Nombre de recommandations transmises par le CGFC sur les problèmes systémiques et réponse du CEMD..... 11

Tableau 3 - Acceptation des C et R par le CEMD 12

Tableau 4 - Retraits et règlements à l'amiable 14

Liste des acronymes

Comité	Comité des griefs des Forces canadiennes
CEMD	Chef d'état-major de la Défense
FC	Forces canadiennes
AGFC	Autorité des griefs des Forces canadiennes
CGFC	Comité des griefs des Forces canadiennes
Cmdt	Commandant
MDN	Ministère de la Défense nationale
C et R	Conclusions et Recommandations
ADI	Autorité de dernière instance
ETP	Équivalent temps plein
SCG	Services conseils du gouvernement
AI	Autorité initiale
min DN	Ministre de la Défense nationale
SGRR	Structure de la gestion, des ressources et des résultats
LDN	Loi sur la Défense nationale
AAP	Architecture des activités de programme
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
ORFC	Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes
CGRR	Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor

Sommaire

Le présent rapport vise à présenter les conclusions de l'évaluation du Programme d'examen des griefs militaires du Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC). Étant donné qu'il s'agit d'une évaluation-bilan, l'examen a porté sur la pertinence et le rendement du programme, y compris sur son efficacité, son efficience et son économie, au cours de la période de cinq ans comprise entre janvier 2005 et décembre 2009. Les travaux de recherche réalisés dans le cadre de cette évaluation se sont déroulés entre février et juin 2010.

Description du programme

Au début des années 90, plusieurs études et groupes de travail ont été mis en place afin de cerner les problèmes qui existaient dans les méthodes de résolution des plaintes chez les militaires et de proposer des solutions. Le CGFC a par la suite été créé à la suite de modifications apportées à la *Loi sur la défense nationale* en 1998. Le 15 juin 2000, le Comité s'est vu octroyer son autorité réglementaire et a officiellement commencé ses activités.

Le CGFC est responsable d'un seul programme, celui qui consiste à examiner des griefs militaires. Il a pour objectif la mise en œuvre des conclusions et recommandations (C et R) du CGFC en vue d'améliorer les conditions de service des membres des Forces canadiennes (FC). Cet objectif est atteint grâce à l'examen des griefs des FC, qui lui sont transmis par le CEMD, de manière rapide, impartiale, transparente et conforme à la loi, et à la communication des sommaires de cas, des leçons apprises, des tendances et des problèmes systémiques.

Méthodologie

L'évaluation s'est basée sur plusieurs sources de données et sur des méthodes de recherche qualitative et quantitative complémentaires pour assurer la fiabilité des résultats présentés, ainsi que la validité des renseignements et des données recueillis. Ces méthodes de recherche comprennent :

- Examen de documents et de textes;
- Entrevues avec les intervenants;
- Groupe de discussion;
- Examen des données relatives au rendement, y compris les sondages des FC et du CGFC;
- Examen de données financières.

L'évaluation a porté principalement sur les volets pertinence, efficacité, efficience et économie du programme.

Pertinence

Le Programme d'examen des griefs militaires du CGFC est toujours pertinent. La nécessité d'un examen externe des griefs militaires est inscrite dans la loi et le CEMD, à qui le CGFC présente ses recommandations, croit que ce besoin est continu. Cependant, comme il est mentionné dans

le rapport Frecker, il existe un important dédoublement des tâches entre l'Autorité des griefs des Forces canadiennes (AGFC) et le CGFC en ce qui concerne l'analyse des griefs.

Les objectifs du CGFC sont conformes à la priorité gouvernementale qui est de *Rebâtir les Forces canadiennes*. Les activités du CGFC s'alignent sur les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral puisque ce dernier a notamment pour mandat la création et le maintien d'une force armée. Le CGFC soutient cette priorité et est par conséquent en harmonie avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral. Toutefois, les activités de sensibilisation menées actuellement par le CGFC et le suivi relatif aux recommandations sur les problèmes systémiques ne correspondent à l'intention de la loi que dans la mesure où ils aident à la formulation des conclusions et des recommandations.

Recommandation : Le CGFC devrait faire l'examen de ses activités afin de s'assurer qu'elles correspondent à son mandat.

Rendement (efficacité)

Le CEMD est encore plus sensibilisé aux problèmes systémiques ressortant de l'examen des griefs effectué par le CGFC et comprend mieux ces problèmes. Il trouve également que les conclusions et les recommandations (C et R) du CGFC l'aident à rendre des décisions. Les répondants ont fait remarquer que l'analyse des C et R était exhaustive et de grande qualité et qu'elles présentaient le raisonnement derrière les recommandations.

Selon les intervenants, les membres des FC semblaient mieux connaître et comprendre le processus de résolution des griefs de même que les règlements, les politiques et les lignes directrices s'y rapportant. Toutefois, on n'a pas évalué dans quelle mesure les activités de sensibilisation du CGFC avaient contribué à améliorer cette connaissance et cette compréhension.

Recommandation : Le CGFC devrait évaluer l'efficacité de ses différentes activités de sensibilisation

On ne peut affirmer avec certitude que le travail du CGFC a permis d'améliorer les règlements, les politiques et les lignes directrices, ainsi que le processus de résolution des griefs, bien que ce soit ce que l'on perçoit. Parallèlement, on ne peut affirmer avec certitude qu'il y a eu un accroissement du degré de confiance accordé au processus de résolution des griefs ou que le CGFC a influé sur ce degré de confiance. Toutefois, les plaignants semblent satisfaits de l'impartialité, de la transparence et de l'équité du processus, mais ils se disent moins satisfaits des délais. Il n'est pas possible de savoir dans quelle mesure les C et R du CGFC ont été mises en œuvre, puisque le CGFC n'est pas tenu au courant des mesures qui sont prises à la suite de ses C et R.

Rendement (efficacité et économie)

Le coût moyen par C et R, lorsqu'on prend en considération l'ensemble du budget du CGFC, est de 50 141 \$, ce qui semble considérable. Toutefois, il peut s'agir là du coût requis pour avoir en

place un organisme indépendant. Le travail du CGFC semble efficient dans certains domaines où il a également introduit des améliorations. Le CGFC a examiné ses processus de façon régulière afin d'en accroître l'efficacité. C'est ainsi que des améliorations apportées au processus d'examen ont permis de réduire graduellement, au cours des cinq dernières années, le temps requis pour le traitement d'un grief, qui est passé de 417 jours en 2005 à 199 jours en 2009.

Malgré les améliorations déjà apportées au processus, les intervenants estiment que davantage pourrait être fait pour atteindre les objectifs, en particulier en ce qui concerne l'élimination du dédoublement des tâches entre le CGFC et l'AGFC.

Recommandation : Le CGFC devrait continuer de travailler avec l'AGFC afin d'améliorer le processus et d'éliminer le dédoublement des tâches.

Les dépenses du CGFC et le nombre d'ETP semblent exagérément orientés sur les services internes. Cela pourrait être dû à la façon dont le CGFC répartit ses coûts au sein de l'organisation. Une analyse plus approfondie serait nécessaire pour s'en assurer. Selon des données empiriques, certains agents des griefs ne produiraient pas de rapports de leur temps, ce qui rendrait la prise de décisions en matière de dépenses moins précise.

Recommandation : Le CGFC devrait se pencher sur la répartition des dépenses et des ETP consacrés aux services internes par rapport à l'examen des griefs. Il devrait notamment s'assurer d'avoir en mains tous les renseignements nécessaires en ce qui concerne le coût des opérations.

1. Introduction

Le présent rapport vise à présenter les conclusions de l'évaluation du Programme d'examen des griefs militaires du CGFC. Cette évaluation a été réalisée par les Services conseils du gouvernement (SCG) pour le Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC) entre février et juin 2010. Étant donné qu'il s'agit d'une évaluation-bilan, les points examinés portent sur la pertinence et le rendement du programme, y compris l'efficacité, l'efficience et l'économie, au cours de la période de cinq ans comprise entre janvier 2005 et décembre 2009.

Cette évaluation a été faite selon l'envergure et la méthodologie définies dans un plan d'évaluation élaboré par les SCG entre novembre 2009 et janvier 2010. Ce plan est conforme à la Politique sur l'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) qui est entrée en vigueur au mois d'avril 2009.

Le rapport d'évaluation est structuré comme suit :

- La section 1 présente un profil du CGFC et de son Programme d'examen des griefs militaires;
- La section 2 présente la méthode d'évaluation;
- La section 3 présente les conclusions et les éléments à l'appui de ces conclusions par sujet et question d'évaluation;
- La section 4 présente un résumé et des recommandations.

1.1 Historique du programme

Au début des années 90, plusieurs études et groupes de travail ont été mis en place au sein même des Forces canadiennes (FC) afin de cerner des problèmes qui existaient dans les méthodes de résolution des plaintes chez les militaires et de proposer des solutions. Une série de recommandations ont été formulées, notamment celles proposées dans le rapport Doshen, qui visaient à moderniser le système dans son ensemble. En 1996, le Conseil des Forces armées a ordonné la création d'un système simplifié de résolution des griefs et, en 1997, le ministre de la Défense nationale (min DN) a soumis au Premier ministre son rapport sur le leadership et la gestion des FC. Ce rapport comprenait deux recommandations au sujet du système de résolution des griefs : la suppression du rôle du ministre comme arbitre final et la création d'un comité d'examen indépendant.

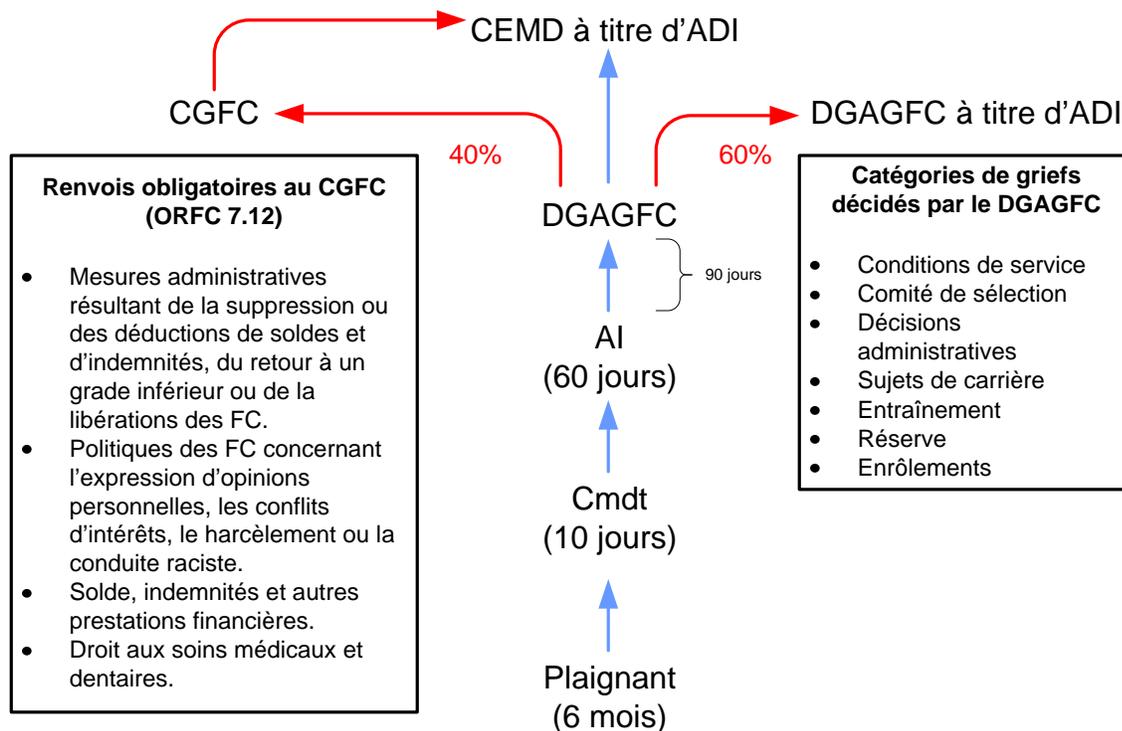
Après d'autres études et enquêtes, dont la Commission d'enquête sur la Somalie, le CGFC a été créé conformément aux modifications apportées à la *Loi sur la défense nationale* (LDN) en 1998. Le 15 juin 2000, le Comité s'est vu octroyer son autorité réglementaire et a officiellement commencé ses activités.

1.2 Aperçu du Système de règlement des griefs des Forces canadiennes¹

Le Système de règlement des griefs des FC simplifié mis en œuvre à la suite des modifications à la loi apportées en 1998 comprend deux ressorts : le premier, l'autorité initiale (AI), et le deuxième, l'autorité de dernière instance (ADI). En vertu des ordonnances et des règlements actuels, un membre des FC dispose de six mois pour déposer son grief par l'intermédiaire de son commandant (cmdt) à partir du moment de la décision, de l'acte ou de l'omission qui constitue l'objet du grief. Si le cmdt ne peut pas agir à titre d'AI parce qu'il ne possède pas l'autorité requise pour régler le grief ou parce qu'il pourrait être personnellement concerné par la question faisant l'objet du grief, il dispose de dix jours pour transmettre le grief à l'AI compétente.

L'AI a 60 jours pour examiner le grief et prendre une décision, à moins que l'on ne demande au plaignant une prolongation et que ce dernier l'accorde. Le plaignant peut demander que son grief soit envoyé à l'ADI si l'AI n'a pas été en mesure d'examiner le grief dans le délai accordé. Si le plaignant n'est pas satisfait de la décision de l'AI, il peut demander que son grief soit envoyé à l'ADI pour examen et décision. Dans un tel cas, le plaignant a 90 jours depuis la réception de la décision de l'AI pour demander que le grief soit soumis à l'ADI.

Figure 1 - Processus de résolution des griefs des FC



¹ Adapté du *Rapport annuel du Chef d'état-major de la Défense sur le Système de règlement des griefs des Forces canadiennes*, janvier-décembre 2008, p.6-7

L'Autorité des griefs des Forces canadiennes (AGFC) examine tous les griefs dont est saisie l'ADI pour déterminer si un grief fait partie de ceux que l'on doit renvoyer au CGFC. Conformément à la LDN et à l'article 7.13 des *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes* (ORFC), le Comité a pour mandat d'examiner tous les griefs militaires qui lui sont soumis par le Chef d'état-major de la Défense (CEMD). L'article 7.12 des ORFC énonce les types de griefs qui doivent être soumis au Comité :

- (1) Le Chef d'état-major de la Défense renvoie au Comité des griefs tout grief qui a trait aux questions suivantes :
 - a) les mesures administratives qui émanent de la suppression ou des déductions de solde et d'indemnité, du retour à un grade inférieur ou de la libération des Forces canadiennes;
 - b) l'application et l'interprétation des politiques des Forces canadiennes qui concernent l'expression d'opinions personnelles, les activités politiques et la candidature à des fonctions publiques, l'emploi civil, les conflits d'intérêts et les mesures régissant l'après-mandat, le harcèlement ou la conduite raciste;
 - c) la solde, les indemnités et autres prestations financières;
 - d) le droit aux soins médicaux et dentaires.

- (2) Le Chef d'état-major de la Défense renvoie au Comité des griefs, pour que celui-ci formule ses conclusions et ses recommandations, tout grief qui a trait à une de ses décisions ou à un de ses actes à l'égard de tel officier ou militaire du rang.

L'article 29.12 de la LDN précise que le CEMD peut aussi saisir le Comité de tout autre grief.

Ces dossiers particuliers représentent en moyenne environ 40 % de tous les griefs dont l'ADI est saisie. Le CGFC a des pouvoirs quasi judiciaires pour l'examen de ces dossiers et peut assigner des témoins et les obliger à faire un témoignage oral ou écrit. Les audiences du Comité se tiennent normalement à huis clos, à moins que le président ou la présidente ne décide, dans l'intérêt des participants et du public, de tenir des séances publiques.

Une fois l'examen terminé, le Comité présente ses conclusions et recommandations (C et R) au CEMD, et envoie en même temps une copie au plaignant. Avant que le Comité envoie le dossier au CEMD, l'AGFC examine le dossier et détermine quelle sera la réponse des FC aux C et R du CGFC. Toutefois, c'est le CEMD qui a le pouvoir de décision final pour tous les griefs militaires soumis obligatoirement au CGFC. Il n'est pas tenu d'accepter les C et R du Comité, mais il doit fournir une justification écrite chaque fois qu'il n'applique pas une recommandation.

Les dossiers ne faisant pas partie du 40 % envoyé au CGFC demeurent sous la responsabilité de l'AGFC et sont, pour la plupart, réglés par son directeur général (DGAGFC) qui a des pouvoirs délégués pour agir à titre d'ADI pour le compte du CEMD.

Les décisions de l'ADI sont définitives et exécutoires sauf en cas de révision judiciaire par la Cour fédérale du Canada.

1.3 Profil du Programme d'examen des griefs du CGFC

Comme l'indique le modèle logique présenté à l'Annexe A, l'objectif général du Programme d'examen des griefs militaires du CGFC est la mise en œuvre des C et R du CGFC et l'amélioration subséquente des conditions de service des membres des FC.

Cet objectif est atteint de deux façons :

- Examiner les griefs des FC transmis par le CEMD de manière rapide équitable, transparente et conforme à la loi;
- Communiquer les sommaires des cas, les leçons apprises, les tendances et les problèmes systémiques.

Lorsque le CEMD transmet un grief au CGFC, celui-ci l'examine afin de déterminer s'il existe un précédent et si les mesures prises par la chaîne de commandement sont conformes à l'interprétation correcte des lignes directrices et des règlements. Le Comité s'assure ensuite que le processus est équitable et que les décisions prises par les FC sont raisonnables. Il prépare alors un rapport des conclusions et propose des recommandations au CEMD sur la façon dont le grief pourrait être résolu. Lorsque le Comité estime que l'objet du grief constitue un enjeu de nature globale et systémique, il en fait mention et formule une recommandation au CEMD sur la façon de résoudre ce problème de nature plus globale. Ensuite, afin que tous les membres des FC puissent profiter des recommandations du CGFC, le Comité publie des sommaires de cas, des leçons apprises, des tendances et ses recommandations relatives aux problèmes systémiques.

Les solutions suggérées par le Comité, une plus grande sensibilisation aux problèmes systémiques et une meilleure compréhension des procédures et des politiques, pourraient, on l'espère améliorer l'interprétation et l'application des règlements, des politiques et des lignes directrices. Grâce à la connaissance et la compréhension approfondies des règlements et des lignes directrices, de même qu'à la résolution des problèmes systémiques et des griefs, on pourrait également s'attendre à ce que les intervenants aient de plus en plus confiance en l'efficacité et la fiabilité du système d'examen et de résolution des griefs au sein des FC.

2. Sujets de l'évaluation et méthodologie

Le modèle logique, les questions posées et les indicateurs ayant servi à l'évaluation du Programme d'examen des griefs militaires du CGFC ont été élaborés, en consultation avec les intervenants, pour faire partie du cadre d'évaluation. L'évaluation a été effectuée en se fondant sur la grille d'évaluation présentée à l'Annexe B. Voici un résumé des sujets et des questions de l'évaluation.

2.1 Sujets et questions de l'évaluation

Les questions posées durant l'évaluation ont été conçues de façon à cibler la pertinence et le rendement du Programme d'examen des griefs militaires du CGFC conformément à la Politique

sur l'évaluation du SCT. Voici un résumé des questions de recherche ayant servi aux fins de l'évaluation :

Pertinence

1. Existe-t-il un besoin continu pour un examen externe des griefs militaires?
2. Les objectifs du CGFC sont-ils toujours conformes aux priorités du gouvernement?
3. Les activités, les extrants et les objectifs du CGFC sont-ils conformes aux rôles et responsabilités du gouvernement?

Rendement (efficacité, efficience et économie)

4. Dans quelle mesure le CEMD est-il mieux sensibilisé aux problèmes systémiques et en a une meilleure compréhension à partir des griefs transmis au CGFC?
5. Dans quelle mesure le CGFC aide-t-il le CEMD à rendre des décisions à propos de griefs?
6. Dans quelle mesure les travaux du CGFC ont-ils contribué à faire en sorte que les intervenants connaissent et comprennent mieux le processus des griefs, les règlements, les politiques et les lignes directrices affectant les membres des FC?
7. Dans quelle mesure les travaux du CGFC ont-ils amélioré les règlements, les politiques et les lignes directrices, ainsi que le processus des griefs?
8. Quelle incidence les travaux du CGFC ont-ils eue sur le degré de confiance dans le processus de résolution des griefs?
9. Dans quelle mesure les C et R du CGFC ont-elles été mises en œuvre et ont-elles mené à l'amélioration des conditions de service des membres des FC?
10. Quels facteurs ont permis au CGFC de compléter ses travaux et d'atteindre ses objectifs, on l'en ont empêché?
11. Existe-t-il des moyens plus efficaces et efficients d'atteindre les objectifs du CGFC?
12. Le CGFC applique-t-il ce programme de façon efficiente? Comment pourrait-on l'améliorer?

2.2 Méthodes de collecte des données

La grille d'évaluation intègre plusieurs sources de données et des méthodes de recherche complémentaires afin d'assurer la fiabilité des renseignements et des données recueillies.

Quatre méthodes principales de collecte des données ont été utilisées. Ces champs d'enquête comprenaient les méthodes quantitatives et qualitatives suivantes : l'examen de documents, l'analyse d'informations quantitatives provenant des données existantes sur le programme, des entrevues et un groupe de discussion. Les sources de données sont regroupées par champs d'enquête et décrites ci-dessous.

2.2.1 Examen des documents

Des documents de politique et de planification ainsi que des rapports ont été examinés et analysés afin d'évaluer la pertinence et l'efficacité continues du Programme d'examen des griefs militaires du CGFC. Les types de documents suivants ont été examinés au cours de l'évaluation :

- documents sur les politiques et les priorités du gouvernement;
- rapports ministériels sur le rendement;
- lois et règlements pertinents;
- rapports et articles traitant du CGFC;
- documents de communication et de sensibilisation.

Tant les documents électroniques que les documents sur papier ont été examinés dans le cadre de l'examen de la documentation. Pour obtenir des renseignements sur les indicateurs particuliers ayant été pris en compte, il faut se reporter à l'Annexe B. La liste des documents examinés figure à l'Annexe C.

L'examen des documents a été effectué au moyen d'un gabarit personnalisé afin d'extraire les renseignements pertinents et de les organiser en fonction des indicateurs et des questions de l'évaluation.

2.2.2 Entrevues

Des entrevues ont été réalisées au cours de l'évaluation pour recueillir des opinions sur divers aspects du processus de résolution des griefs des FC, ainsi qu'il est indiqué à l'Annexe B. Ces entrevues ont constitué d'importantes sources d'information et ont permis de recueillir des renseignements de nature qualitative et quantitative sur la pertinence du programme et ses résultats. En tout, 19 entrevues ont été effectuées dans le cadre de l'évaluation. Parmi les principaux répondants, on compte les présidents et directeurs actuels et passés du CGFC, des décideurs actuels et passés au sein des FC et des avocats de plaignants récents.

Le tableau ci-dessous illustre la répartition des répondants.

Tableau 1 - Répartition des répondants

Groupe d'entrevues	Nombre d'entrevues
Externe :	14
– décideurs actuels et passés	(11)
– avocats de plaignants	(3)
Internes :	5
– Présidents du CGFC	(3)
– Directeurs	(2)
TOTAL	19

Étant donné que les intervenants n'ont pas tous été interrogés, l'équipe d'évaluation a choisi un échantillon de façon à s'assurer que les intérêts et les organismes pertinents étaient représentés. Toutes les entrevues ont été menées en personne. On a communiqué à l'avance avec les répondants pour convenir avec eux d'une date appropriée et le guide d'entrevue leur a été envoyé. Les guides d'entrevue figurent à l'Annexe D. Les résultats des entrevues ont été compilés et résumés en fonction des indicateurs et des questions de l'évaluation.

2.2.3 Groupe de discussion

Un groupe de discussion a été formé pour recueillir les impressions des employés du programme quant à l'efficacité, à l'efficience et à l'économie des processus du Programme d'examen des griefs militaires du CGFC, comme le montre l'Annexe B.

Le groupe de discussion était limité à quatre personnes. Étant donné que les employés n'ont pas tous été invités à participer au groupe, l'équipe d'évaluation a choisi un échantillon afin de s'assurer que toutes les perspectives pertinentes étaient représentées. On a communiqué avec les participants à l'avance et on leur a fourni le guide destiné au groupe de discussion. Ce guide figure à l'Annexe E. Les résultats obtenus ont été compilés et résumés en fonction des indicateurs et des questions de l'évaluation.

2.2.4 Analyse des données

Des données administratives, financières et relatives au rendement ont été recueillies conformément à la grille d'évaluation présentée à l'Annexe B, afin d'évaluer l'efficacité et l'économie du CGFC. La base de données de gestion des cas du Comité, les données tirées des sondages auprès des plaignants, le sondage « Prononcez-vous » des FC et les systèmes financiers ont servi de sources principales de renseignements quantitatifs. Aux fins de l'examen des données administratives et sur le rendement, les SCG ont résumé les résultats en fonction des indicateurs et des questions de l'évaluation.

2.3 Limites

La méthode d'évaluation a été conçue de façon à pouvoir fonder les conclusions sur plusieurs sources de données. Les données et renseignements ont été recueillis en vue de répondre aux questions de l'évaluation. Comme dans toute évaluation, il faut tenir compte de certaines limites et considérations.

Analyse externe limitée du CGFC

L'examen des documents n'a pas permis de recueillir les impressions d'un grand nombre d'intervenants externes étant donné que le CGFC n'a pas fait l'objet de beaucoup de reportages ou d'articles. Cette situation n'a rien de surprenant puisque le Comité n'existe que depuis dix ans et fonctionne dans le cadre d'un processus interne au sein des FC. Afin de compenser cette absence de rétroaction de l'extérieur, le groupe d'intervenants externes interrogés a été de taille considérable.

Rapports de temps concernant les griefs

Comme moyen de mesurer leur rendement, les agents des griefs doivent produire des rapports sur le temps qu'ils consacrent à chaque grief. Cela permet au Comité non seulement de quantifier l'utilisation qui est faite du personnel, mais aussi de calculer ce que coûte le traitement d'un grief. Malheureusement, les agents des griefs ont fait preuve de peu de rigueur en ce qui concerne leurs rapports de temps. Par conséquent, les chiffres fournis par le CGFC pour cette partie de l'évaluation, soit celle concernant l'utilisation des ressources et le coût par grief,

comportent des erreurs. Aucune méthode de calcul valide n'a été établie pour compenser cette faille. On a donc dû utiliser des renseignements financiers moins exacts pour évaluer l'efficacité et l'économie.

Les membres des FC n'ont pu être interrogés au moyen d'un sondage

On ne peut faire de sondage directement auprès des membres des FC en raison des restrictions dont ils font l'objet en matière d'opinion publique. Au lieu de cela, les réponses aux questions du sondage « Prononcez-vous », qui est effectué annuellement par les FC, ont été analysées.

Changement d'objectif stratégique

Le modèle logique du programme a été modifié dans les mois qui ont précédé l'évaluation, notamment pour inclure une modification à l'objectif stratégique du Comité. La grille d'évaluation sur laquelle repose le présent rapport a donc été élaborée d'après le nouveau modèle logique. Pendant l'évaluation, il a été déterminé que le nouvel objectif stratégique du Comité devait à nouveau être modifié. Étant donné que cette deuxième modification pouvait être ou ne pas être approuvée avant la fin du rapport d'évaluation, il a été décidé qu'il fallait se fonder sur l'objectif stratégique précédent, qui avait déjà été approuvé. Bien que les deux objectifs soient formulés de façon différente, l'esprit en est le même, et les données recueillies ont été considérées pertinentes. Le rapport a donc pu être réalisé en tenant compte de l'objectif stratégique initial.

Conclusion

Bien que la méthodologie de l'évaluation comporte certaines limites, les SCG ont identifié des stratégies d'atténuation lorsque c'était possible, et ont conçu l'évaluation de façon à utiliser plusieurs sources de données pour tirer des conclusions sur le Programme d'examen des griefs militaires du CGFC, ce qui a permis de renforcer la fiabilité et la validité des résultats de l'évaluation. Malgré ses limites, la méthodologie respecte les exigences de la politique et des normes connexes en matière d'évaluation.

3. Conclusions de l'évaluation et éléments à l'appui

On trouve à la présente section les conclusions, et les éléments à l'appui de ces conclusions, pour les volets pertinence, efficacité, efficacité et économie. Chaque sous-section est divisée par question d'évaluation et est suivie d'une description des éléments appuyant les conclusions.

3.1 Pertinence

La section qui suit vise à déterminer la mesure dans laquelle le CGFC et le Programme d'examen des griefs militaires répondent à un besoin démontrable, conviennent au gouvernement fédéral et répondent aux besoins des Canadiens.

3.1.1 Existe-t-il un besoin continu (ou permanent) pour un programme d'examen externe des griefs militaires?

Conclusion – Il existe un besoin continu pour un examen externe des griefs militaires, étant donné que cet examen est prévu par la loi. De plus, le CGFC a pour mandat de fournir des conclusions et des recommandations au CEMD et ce dernier trouve qu'il s'agit d'un besoin continu. Le fait que des dossiers soient soumis au CGFC de façon discrétionnaire montre que le CEMD trouve utile le travail du Comité et confirme que ce besoin est continu. Néanmoins, comme le fait remarquer John Frecker de Legistec Inc, dans un rapport publié en mai 2008 : « Le mandat du CGFC et celui du DGAGFC se superposent, ce qui ... entraîne un chevauchement important au plan de l'analyse des griefs qui sont renvoyés au CGFC et au sujet desquels il doit formuler des conclusions et des recommandations. »²

Éléments à l'appui – Le mandat du CGFC est prévu dans la LDN et dans les ORFC, ainsi qu'il est mentionné à la section 1.2 du présent rapport. Le CGFC est donc nécessaire pour que l'on soit en mesure de respecter cette obligation. Les C et R du Comité visent à fournir des recommandations au CEMD, et ce dernier, comme bon nombre des répondants (12 sur 19), trouve que le système de griefs des FC serait incomplet sans l'existence du CGFC. On perdrait la perspective externe (comme le fait observer 8 répondants sur les 19 interrogés) et ainsi que la perception de crédibilité et d'indépendance (7 répondants sur 19). Les répondants qui trouvaient que l'absence de CGFC n'occasionnerait pas de problèmes ont estimé que la capacité actuelle était suffisante ou pouvait être développée au sein de l'AGFC (7 répondants sur 19) et que le travail de l'AGFC était équitable (5 répondants sur 19). Un quart des intervenants des FC (2 sur 8) ont estimé que le rôle joué par le CGFC était rempli d'une façon ou d'une autre par l'AGFC.

En mai 2008, John Frecker, de l'entreprise Legistec Inc., a été mandaté par le CGFC pour examiner le processus interne de gestion des cas. Au cours de cet examen, il a noté que : « Le mandat du CGFC et celui du DGAGFC se superposent en partie ce qui complique le processus officiel d'examen des griefs des FC et entraîne un chevauchement important au plan de l'analyse des griefs qui sont renvoyés au CGFC et au sujet desquels il doit formuler des conclusions et des recommandations. »³ Le CGFC ne peut pas se prononcer sur la façon dont l'AGFC interprète son propre mandat, mais l'établissement de structures parallèles d'examen et la répétition de tâches liées à l'analyse des dossiers portent à croire qu'il y a des doublons inutiles.

Le CGFC joue néanmoins un rôle important en matière d'équité, puisqu'il est tranche en faveur du plaignant en moyenne 41,2 % du temps, ce qui laisse supposer que les sujets des plaintes ne sont parfois pas pris en compte ou le sont, mais de manière erronée, par la chaîne de commandement. De plus, en maintenant une base de données des conclusions et recommandations, le CGFC est en mesure de repérer et de communiquer en moyenne 20 recommandations par année au CEMD sur des problèmes de nature systémique. Les FC sont par conséquent informées des secteurs problématiques qui provoquent de la confusion, et, si on s'en occupe, d'éventuels griefs pourraient ne pas avoir lieu. Enfin, depuis 2007, le CGFC reçoit des dossiers discrétionnaires du CEMD, en plus de ceux qu'il doit obligatoirement examiner en

² Examen des processus internes de gestion des cas soumis au Comité des griefs des Forces canadiennes, John Frecker, Legistec Inc., 1er mai 2008, p. 5.

³ idem

vertu des ORFC. Ces dossiers constituaient 15,0 % de la charge de travail du CGFC, ce qui laisse supposer que le CEMD trouve le travail du Comité représente une valeur ajoutée.

3.1.2 Les objectifs du CGFC sont-ils toujours conformes aux priorités du gouvernement?

Conclusion – Les objectifs du CGFC sont conformes aux priorités du gouvernement.

Éléments à l'appui – L'une des priorités à long terme du gouvernement du Canada en 2009 est de *Rebâtir les Forces canadiennes*. Dans le document intitulé *Stratégie de défense Le Canada d'abord*, le gouvernement du Canada indique que la Défense, malgré les « problèmes démographiques qui attendent la population active du Canada au tournant des prochaines décennies, ... continuera de viser l'excellence en recrutant des candidats compétents qui reflètent la société canadienne⁴ ». On y indique de plus que : « Le personnel constitue la ressource la plus importante de la Défense. Le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes comptent beaucoup sur le travail et l'expertise d'un personnel dévoué pour assurer l'efficacité opérationnelle des forces armées⁵ ». Quelques répondants (4 sur 15), y compris le CEMD, ont dit penser que le CGFC jouait un rôle direct, et un grand nombre (10 sur 15), qu'il jouait un rôle indirect à cet égard, en partie parce qu'il contribuait à faire des FC un meilleur employeur en améliorant les politiques, la gestion et le processus de résolution des griefs (8 sur 15), à rehausser le moral (4 sur 15) et à accroître le maintien en poste (4 sur 15).

Pareillement, presque tous les répondants (16 sur 17) étaient d'avis que les activités du CGFC sont conformes aux valeurs gouvernementales que sont l'équité, la transparence et l'impartialité. Pour appuyer leur point de vue, elles ont indiqué que le CGFC permettait un traitement rapide des plaintes (3 répondants sur 16), la communication des résultats aux plaignants (4 sur 16), et un accès à un comité impartial (3 sur 16).

3.1.3 Les activités du CGFC sont-elles conformes aux rôles et responsabilités du gouvernement?

Conclusion – Le mandat du gouvernement fédéral fait clairement mention de la création et du maintien d'une force armée. Le CGFC y contribue et se conforme, par conséquent, aux rôles et responsabilités du gouvernement. Toutefois, les activités de sensibilisation du Comité et le suivi des recommandations ayant trait aux problèmes systémiques ne correspondent à l'intention de la loi que dans la mesure où ils aident le CGFC à remplir son mandat qui consiste en l'examen des griefs militaires.

Éléments à l'appui – L'article 14 de la LDN souligne le rôle du gouvernement fédéral en matière de maintien des forces armées. Ainsi qu'il est défini dans l'article 29 de la Loi, le rôle du CGFC est d'aider les FC dans le traitement des griefs.

Toutefois la LDN et les ORFC précisent que le rôle du CGFC consiste uniquement à formuler des recommandations relatives aux griefs. Par conséquent, les objectifs du CGFC liés à

⁴ Stratégie de défense Le Canada d'abord, p.16

⁵ Stratégie de défense Le Canada d'abord, p.16

l'amélioration de la connaissance et de la compréhension du processus de résolution des griefs ne correspondent à l'intention de la loi que dans la mesure où ils contribuent à la formulation de recommandations. Les demandes et les invitations faites au CGFC, qui ont été mentionnées par les représentants de la direction du CGFC, pour prendre la parole à des rassemblements des FC au sujet de son rôle, témoignent de l'importance de cette contribution. Néanmoins, même si le CGFC considère que l'identification des problèmes systémiques fait partie de son mandat, le suivi et une enquête plus poussés des mesures prises par les FC en réponse aux recommandations du CGFC dépasseraient la portée de son mandat, sauf dans la mesure où ces activités contribuent à la formulation de ses futures C et R.

3.2 Rendement (Efficacité)

La section qui suit vise à déterminer la mesure dans laquelle le CGFC et le Programme d'examen des griefs militaires ont atteint les résultats escomptés au cours des cinq dernières années.

3.2.1 Le CEMD est-il mieux sensibilisé aux problèmes systémiques et en a-t-il une meilleure compréhension?

Conclusion – Le CEMD est mieux sensibilisé aux problèmes systémiques observés à la lumière des griefs ayant été transmis au CGFC. Un peu plus d'une vingtaine de recommandations sur les problèmes systémiques sont communiquées chaque année au CEMD et ce dernier est d'avis qu'elles sont utiles et qu'environ 60 % d'entre elles méritent qu'on y donne suite.

Éléments à l'appui – Chaque année le CGFC communique au CEMD environ une vingtaine de recommandations ayant trait aux problèmes systémiques. En moyenne, 75 % d'entre elles concernent l'interprétation et l'application des règlements, des politiques et des lignes directrices. En entrevue, le CEMD a confirmé que les recommandations qui lui sont communiquées sur les problèmes systémiques sont très utiles. Bien que certaines décisions soient toujours en suspens en ce qui concerne les recommandations formulées en 2008 et en 2009, le CEMD a, entre 2005 et 2007, reconnu que de 54,5 % à 66,7 % des recommandations présentées sur les problèmes systémiques avaient mérité qu'on y donne suite.

Tableau 2 - Nombre de recommandations transmises par le CGFC sur les problèmes systémiques et réponses du CEMD

Indicateurs	2005	2006	2007	2008	2009
Nombre de recommandations sur les problèmes systémiques relevés par le CGFC ayant été communiquées au CEMD	25	21	22	20	20
Nombre de fois que le CEMD a convenu qu'une recommandation ayant trait à des problèmes systémiques méritaient qu'on y donne suite	15	14	12	6*	s.o.**
Pourcentage de recommandations auxquelles le CEMD a accepté de donner suite	60,0 %	66,7 %	54,5 %	n/a	s.o.

* Décisions du CEMD toujours attendues concernant 7 cas

** Décisions du CEMD toujours attendues concernant 20 cas

Lorsque la question de savoir s'il existait des obstacles à la communication des recommandations sur les problèmes systémiques a été posée aux répondants, aucun obstacle en particulier n'a semblé être important. Des membres du personnel interne du CGFC ont mentionné comme obstacle la difficulté qu'ils avaient à suivre les résultats des mesures prises par les FC comme suite aux recommandations du Comité sur les problèmes systémiques. Cette situation entrave l'évaluation de l'incidence de leurs recommandations sur l'efficacité et la gestion des FC.

3.2.2 Le CGFC aide-t-il le CEMD à rendre des décisions à propos des griefs?

Conclusion – Le CEMD estime que les C et R du CGFC l'aident à rendre des décisions. Il était pleinement d'accord avec elles dans plus de la moitié des cas et, les 7 % de fois qu'il a été en désaccord avec les C et R, il les a tout de même trouvées utiles. Trois pour cent du temps seulement, il était en désaccord avec les C et R parce qu'elles comportaient, selon lui, certaines erreurs de droit.

Éléments à l'appui – Depuis 2005, le CEMD s'est montré pleinement d'accord avec 55,6 % des C et R du CGFC. Il a été en désaccord avec, en moyenne, 7,2 % des C et R, mais dans 2,7 % des cas seulement, en raison de ce qu'il estimait être des erreurs de droit ou de fait.

Tableau 3 - Acceptation des C et R par le CEMD

Pourcentage des C et R avec lesquelles le CEMD . . .	2005	2006	2007	2008	2009	Moyenne
Est pleinement d'accord	70,1 %	42,6 %	59,8 %	50,0 %	55,1 %	55,6 %
Est partiellement d'accord	19,4 %	10,3 %	12,1 %	13,8 %	6,5 %	12,8 %
Est en désaccord	6,9 %	7,4 %	5,6 %	8,5 %	8,4 %	7,4 %
... en raison de ce qu'il considère des erreurs de droit ou de fait	0,7 %	5,1 %	3,7 %	1,5 %	s.o.	2,7 %*
Aucune décision prise (retraits, en attente, etc.)	3,5 %	39,7 %	22,4 %	27,7 %	29,9 %	24,2 %

* Moyenne pour 2005 à 2008

Tous les décideurs (3 sur 3) ont reconnu que même lorsqu'ils n'acceptent pas la recommandation du CGFC, le travail du CGFC leur est précieux. Par ailleurs, presque tous les répondants (11 sur 12) et la totalité des décideurs, y compris le CEMD, conviennent que les C et R sont utiles. Ils ont indiqué que les C et R présentent le raisonnement derrière chaque décision (4 répondants sur 10), et que l'analyse était exhaustive (2 répondants sur 10) et de grande qualité (2 répondants sur 10). Deux des trois avocats représentant les plaignants ont indiqué que les C et R donnaient un éclairage sur les décisions et qu'elles leur étaient utiles pour expliquer à leurs clients comment l'autorité de dernière instance traiterait ou pourrait traiter leur grief.

3.2.3 Les travaux du CGFC ont-ils contribué à améliorer les connaissances et la compréhension chez les intervenants?

Conclusion – La mesure dans laquelle les activités de sensibilisation contribuent à améliorer les connaissances et la compréhension n'a pas été évaluée, mais les intervenants semblent noter une sensibilisation accrue. En ce qui concerne les 32 cas où il y a eu un règlement à l'amiable, il est certain qu'il y a eu une amélioration du degré de sensibilisation et de compréhension.

Éléments à l'appui – Le CGFC effectue des activités de sensibilisation pour informer les intervenants sur son rôle dans le processus de résolution des griefs des FC et communiquer des renseignements sur les précédents. Il effectue ces activités entre autres en publiant des sommaires de cas sur son site Web, en produisant un bulletin électronique, en diffusant un bulletin d'information intitulé *Perspectives* qui contient des recommandations sur les problèmes systémiques, en insérant des encarts dans le journal des FC *La Feuille d'érable*, et en effectuant des tournées dans des bases militaires.

Au cours de la période de cinq ans visée par l'évaluation, le nombre de sommaires de cas ayant été publiés sur le site Web est passé de 89 à 201, soit plus du double. Pareillement, le nombre de sommaires de cas parus dans le bulletin électronique a quadruplé au cours des quatre dernières années et est passé de 3 à 12. En outre, le CGFC a été en mesure d'atteindre plus de personnes en raison de la hausse du nombre d'abonnés au bulletin électronique, passés de 508, en 2008, à 590, en 2009. Les membres et le personnel du CGFC ont fait 17 visites aux bases militaires et ont donné 16 présentations au Canada sur le rôle du CGFC dans le processus de résolution des griefs, et ont aussi donné des exemples de cas antérieurs leur ayant été soumis. Malheureusement, aucune étude ou aucun examen n'a été effectué sur l'efficacité ou l'utilité de ces activités de sensibilisation.

Néanmoins, un grand nombre de répondants (10 sur 15) perçoivent une amélioration de la connaissance et de la compréhension que l'on a des règlements, des politiques, des lignes directrices et du processus des griefs des FC (trois répondants ont dit ne pas savoir.) Le tiers des répondants (5 sur 15) ont mentionné spécifiquement que les outils de sensibilisation et de communication avaient été utiles pour l'amélioration des connaissances. Toutefois, quelques répondants (4 sur 15) ont souligné que ce n'est qu'au moment de déposer un grief qu'une personne cherche à obtenir de l'information. Les documents publiés sont vus comme étant plus utiles que les visites aux bases militaires. C'est sans doute parce que les résultats d'une visite faite à la base militaire dépendent du nombre de personnes présentes, alors que les publications sont distribuées à une plus grande échelle et, par le fait même, sont à portée de quiconque est intéressé, indépendamment de l'endroit où l'on se trouve. Quelques répondants et des participants au groupe de discussion se sont également dit préoccupés du fait que les activités de sensibilisation, en particulier les visites aux bases militaires, puissent créer une certaine confusion au sujet du rôle du CGFC et de l'AGFC. À titre d'exemple, des plaignants ont tenté de d'avoir leur grief examiné spécifiquement par le CGFC, ou réglé par ce dernier, et de passer outre le processus devant être suivi pour déterminer si le grief doit ou non être transmis au CGFC ou à une autre autorité. Cependant, on ne peut savoir avec certitude si cette confusion est attribuable aux visites sur les bases militaires ou encore à une mauvaise compréhension générale du processus de résolution des griefs.

Les résultats du sondage du CGFC réalisé auprès des plaignants montrent qu'on connaît davantage le CGFC, soit un taux de 57 % en 2006, passé à 84 % en 2009. Les moyens les plus souvent cités ayant contribué à cette amélioration ont été le bouche à oreille (collègues et cmdt), la recherche individuelle, les séances d'information, le site Web, le perfectionnement professionnel ou encore les publications des FC ou du CGFC.

En ce qui concerne la meilleure compréhension, un grand nombre de répondants (11 sur 17) ont reconnu que les travaux du CGFC avaient contribué à mieux faire comprendre les politiques, les règlements et les lignes directrices des FC. (Deux répondants n'ont pas fourni de réponse claire ou ont dit ne pas savoir). Néanmoins, parmi les répondants agissant à titre d'AI, certains n'étaient pas d'accord (3 sur 7), ce qui signifie que parmi les personnes qui pourraient être appelées à interpréter les politiques, certaines ne voient pas les avantages des C et R. Parmi celles étant d'accord avec l'énoncé, on a mentionné que le CGFC soulevait des questions sur les problèmes systémiques (4 sur 17). L'influence des recommandations sur les problèmes systémiques est confirmée par le fait que 20 des 25 recommandations de ce genre depuis 2009 portaient sur l'interprétation et l'application des règlements, etc. et le CEDM a été d'accord avec 70 % d'entre elles. Quelques répondants (3) ont fourni des exemples de cas où le CGFC a amélioré l'interprétation et/ou l'application des règlements, des politiques ou des lignes directrices des FC.

Lorsque le CGFC formule ses C et R, il en envoie une copie au CEDM et au plaignant. Chaque année, environ six plaignants retirent leurs griefs à ce moment-là parce que les C et R présentent une interprétation convaincante qui donne au plaignant une bonne explication et lui permettent de tourner la page sur son grief. Dans ces situations, il est clair que le plaignant est davantage sensibilisé et acquiert une meilleure compréhension des politiques, des règlements et des lignes directrices des FC. Une douzaine d'autres cas sont réglés à l'amiable, c'est-à-dire que le plaignant et les FC en viennent à un terrain d'entente après l'envoi des C et R et avant que le CEDM ne rende une décision.

Tableau 4 - Retraits et règlements à l'amiable

Nombre de griefs . . .	2005	2006	2007	2008	2009	TOTAL
...retirés par suite des C et R ayant présenté une interprétation (retirés après les C et R mais avant que le CEDM ne rende une décision)	5	7	8	7	5	32
...réglés à l'amiable (après l'envoi des C et R mais avant que le CEDM ne rende une décision)	13	12	6	21	8	60

3.2.4 Les travaux du CGFC ont-ils permis d'améliorer les règlements, les politiques et les lignes directrices, ainsi que le processus des griefs?

Conclusion – Rien ne démontre clairement que les travaux du CGFC ont permis d'améliorer les règlements, les politiques, les lignes directrices et le processus des griefs. Toutefois, c'est la perception que l'on en a.

Éléments à l'appui – Chaque année, les FC effectuent un sondage intitulé *Prononcez-vous* auprès de ses membres. Les résultats n'indiquent pas qu'il y a eu des améliorations en ce qui concerne les politiques, la proportion de répondants qui croient que les politiques sont équitables pour tous étant restée la même au cours de la période visée par l'évaluation. En fait, il y a plus de répondants qui disent ne pas être d'accord avec l'énoncé selon lequel les politiques sont équitables que de répondants qui disent l'être (38,2 % comparativement à 36,8 %).

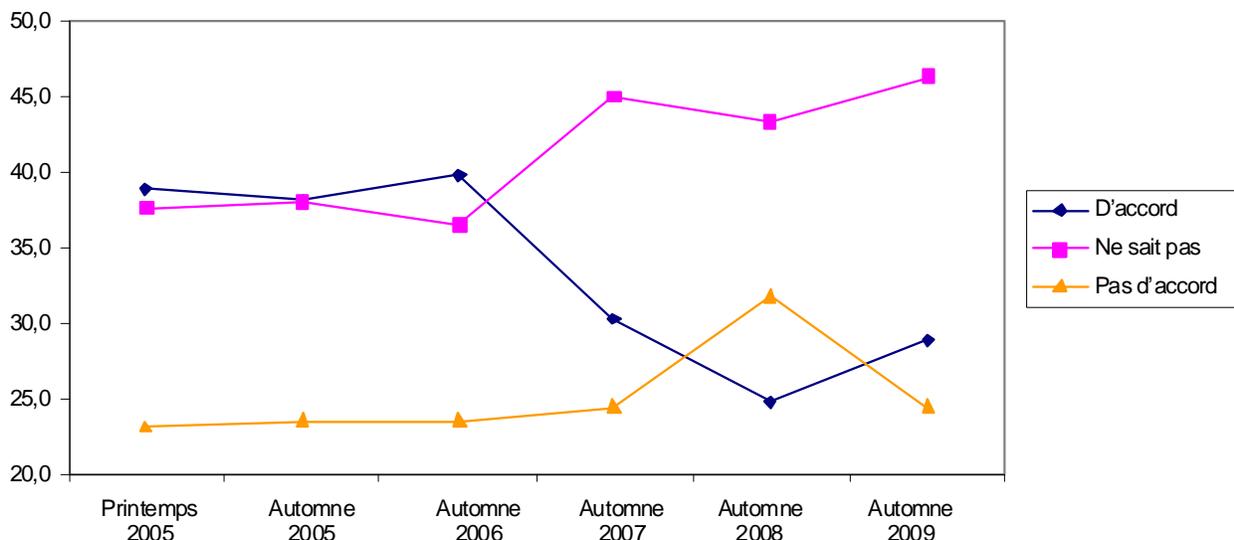
Un peu plus de la moitié des répondants (10 sur 19) ont reconnu que les travaux du CGFC avaient donné lieu à des améliorations (5 n'étaient pas d'accord, 3 étaient incertains, et un n'a pas fourni de réponse claire). La moitié des répondants reconnaissant des améliorations (5 sur 10) ont fait remarquer qu'il était difficile d'attribuer un changement de politique à un seul facteur ou encore se sont demandé si ce changement n'aurait pas eu lieu de toute façon, même sans le travail du CGFC. Quelques répondants (3 sur 19) ont indiqué qu'il n'était pas facile d'apporter des changements aux politiques parce que celles-ci avaient souvent des répercussions sur l'ensemble de la fonction publique et relevaient du Conseil du Trésor.

3.2.5 Quelle incidence les travaux du CGFC ont-ils eue sur le degré de confiance dans le processus de résolution des griefs?

Conclusion – Rien ne prouve que le degré de confiance dans le processus de résolution des griefs s'est amélioré, pas plus qu'on ne peut affirmer que le CGFC est en train d'avoir une incidence sur ce degré de confiance. Toutefois, les plaignants semblent satisfaits de l'impartialité, de la transparence et de l'équité du processus, mais se disent moins satisfaits des délais.

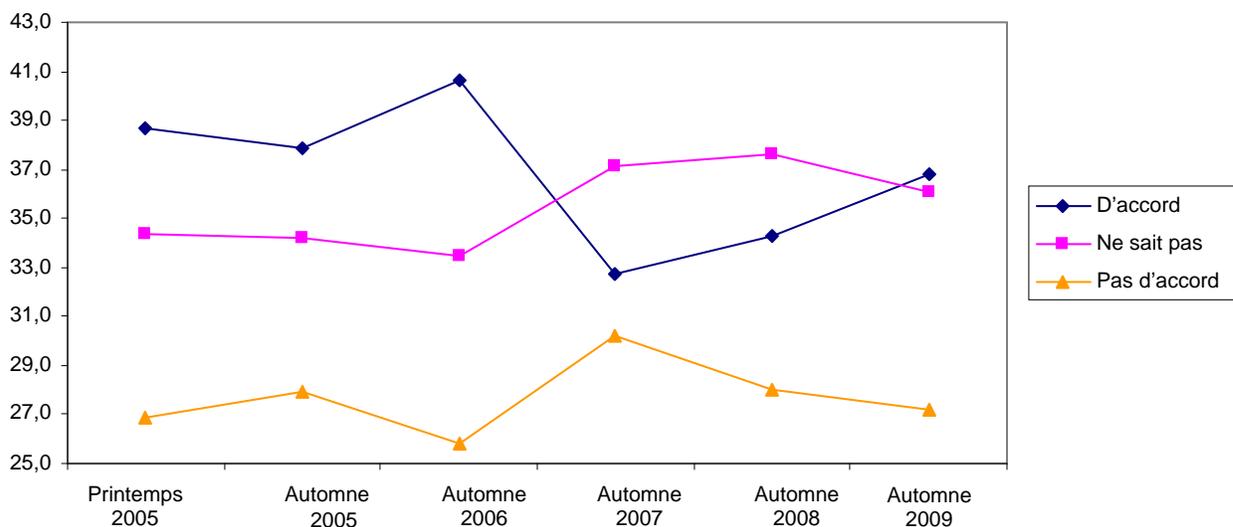
Éléments à l'appui – Les résultats du sondage « *Prononcez-vous* » semblent indiquer que le degré de confiance des membres des FC à l'égard du processus de griefs a baissé, en particulier entre l'automne 2006 et l'automne 2007. Lorsqu'on leur a demandé, avant l'automne 2006, si les membres des FC qui déposaient des griefs recevaient un traitement équitable, en moyenne 39,0 % ont répondu par l'affirmative, 37,5 % ont dit ne pas avoir d'opinion et 23,5 % ont répondu non. Toutefois, à l'automne 2007, le pourcentage de personnes se disant d'accord avec cet énoncé est tombé à 30,4 % et celui des personnes n'ayant pas d'opinion est passé à 45,0 %. Cette baisse du degré de confiance est demeurée constante pendant le reste de la période étudiée. La baisse observée dans le nombre de personnes se disant en accord avec cet énoncé et l'augmentation du nombre de personnes disant ne pas avoir d'opinion sont demeurées constantes, entre l'automne 2006 et l'automne 2007, pour toutes les questions ayant trait à l'équité et à l'impartialité, ce qui pourrait laisser croire que quelque chose de négatif est peut-être survenu au cours de cette période.

Figure 2 - « Prononcez-vous » : Les plaignants sont traités justement



Lorsqu'on leur a demandé si les méthodes de résolution des griefs dans les FC étaient équitables et impartiales, 36,8 % ont dit être d'accord et 27,7 % ont dit ne pas l'être. Comme ce fut le cas pour la question précédente, on a remarqué une baisse considérable (7,9 %), entre l'automne 2006 et l'automne 2007, du nombre de personnes se disant d'accord; depuis, cependant, ce nombre est revenu aux niveaux antérieurs.

Figure 3 - « Prononcez-vous » : La résolution des griefs est équitable et impartiale



Entrevues auprès des intervenants

La moitié des répondants (7 sur 14) ont fait état d'une hausse du degré de confiance et de satisfaction à l'égard du processus de résolution des griefs des FC. Quelques répondants ont mentionné comme raisons l'amélioration des délais (3 répondants), le retrait du rôle décisionnel de la chaîne de commandement (2 répondants) et un processus des griefs plus clair et mieux compris (2 répondants). L'avis des répondants en ce qui concerne la contribution du CGFC à ce changement était partagé (cinq ont répondu par l'affirmative, quatre par la négative, et un répondant a dit ne pas savoir).

Les répondants ont exprimé des avis partagés en ce qui concerne l'amélioration du degré de satisfaction à l'égard de l'impartialité, de l'équité, de la transparence et des délais liés aux C et R. Les répondants ayant remarqué des améliorations (5 sur 9) ont mentionné les procédures améliorées (3), et la rapidité (3). Ceux qui n'en n'avaient pas remarqués (4 sur 9) ont souligné que tous les membres actuels du Comité étaient d'anciens militaires ce qui nuisait, selon eux, à l'indépendance du Comité (3).

Sondage du CGFC auprès des plaignants

Le sondage auprès des plaignants a permis de constater que ces derniers étaient en général satisfaits de l'impartialité, 79,6 % étant d'accord ou pleinement d'accord avec le fait qu'on leur avait bien communiqué les renseignements. De la même façon, ils se sont dits satisfaits de l'équité et de la transparence, 68,4 % étant d'accord ou pleinement d'accord avec le fait que l'examen de leur grief avait été juste et impartial. Moins de la moitié (49,5 %) ont reconnu que les délais de traitement des griefs étaient rapides. Il convient cependant de mentionner que la majorité des répondants faisaient référence à la rapidité du processus dans son intégralité, soit à partir du dépôt de leur grief auprès des FC jusqu'à la décision du CEMD. Aucune tendance particulière n'est ressortie de ces résultats.

3.2.6 Les C et R ont-elles été adoptées et ont-elles contribué à améliorer les conditions de service des FC?

Conclusion – Il n'est pas possible de savoir dans quelle proportion les C et R du CGFC ont été adoptées, puisque le CGFC n'est pas tenu au courant des mesures prises à la suite de ses C et R.

Alors que le sondage des FC intitulé « *Prononcez-vous* » montre un certain degré d'insatisfaction parmi les membres des FC à l'égard des politiques, les répondants trouvent que les C et R du CGFC ont donné lieu à des améliorations des conditions de service. Il est difficile de savoir cependant si l'on peut attribuer le changement de politique à un facteur en particulier.

Éléments à l'appui – Bien que le CEMD doive donner une rétroaction au CGFC sur ses décisions relatives aux C et R, le CGFC n'est pas informé systématiquement des mesures prises par la chaîne de commandement par la suite. En outre, le CGFC n'a pas pour mandat de faire le suivi des recommandations qu'il formule sur les problèmes systémiques, bien qu'il tente de le faire, estimant qu'il s'agit là d'une saine pratique.

Les intervenants ont l'impression que le CGFC joue un rôle dans la mission qui consiste à rebâtir les FC, et donc qu'il a une incidence sur les conditions de service, en faisant des FC un meilleur employeur, et en contribuant à améliorer le moral et le maintien en poste des membres des FC. Ainsi qu'il est mentionné à la section 3.1.2, deux tiers des répondants (10 sur 15) estiment que le CGFC joue un rôle indirect dans la mission consistant à rebâtir les FC, tandis que d'autres (4 sur 15, dont le CEMD) trouvent que le CGFC y contribue directement. Les raisons les plus souvent mentionnées sont que le CGFC aide les FC à être un meilleur employeur (8) parce qu'il contribue à améliorer les politiques, la gestion et le processus de résolution des griefs. Certains répondants (4) ont indiqué qu'il contribuait à améliorer le moral des membres, d'autres (4) que le CGFC contribuait au maintien en poste.

Durant

l'évaluation, les SCG ont examiné la mesure dans laquelle le CGFC avait contribué à améliorer les règlements, les politiques, les lignes directrices et le processus des griefs, aidé à la gestion des affaires des FC et eu une incidence sur le moral des membres des FC. Ainsi qu'il a été mentionné dans la section 3.2.4 précédente, rien ne prouve avec certitude que le travail du CGFC a permis d'améliorer les règlements, les politiques, les lignes directrices et le processus de résolution des griefs, toutefois c'est la perception que l'on en a.

La plupart des répondants (12 sur 15) ont reconnu que le CGFC avait aidé à la gestion des affaires des FC. Ils ont indiqué que les C et R du CGFC contribuaient à prendre conscience de secteurs où des changements de politiques pouvaient être nécessaires (5) et confirmer l'interprétation faite des politiques (2), permettant ainsi les AI d'avoir plus de confiance dans leurs décisions. Le site Web et les publications du CGFC ont également aidé les AI et les plaignants éventuels à décider de la façon de procéder lorsque des problèmes survenaient.

Tous les répondants ont dit être satisfaits de l'équité, de la transparence et de l'impartialité du CGFC. En outre, un grand nombre d'entre eux (13 sur 18) étaient d'accord avec le fait que le CGFC contribuait à l'équité, à l'impartialité et à la transparence du processus de résolution des griefs en général. Plusieurs répondants (9 sur 18) ont mentionné l'objectivité et l'impartialité du Comité du fait qu'il se situait à l'extérieur de la chaîne de commandement.

Enfin, en ce qui concerne l'incidence du CGFC sur le moral des membres des FC, des documents d'information, citant les propos du CEMD d'alors et du min DN portent à croire que les extrants du CGFC avaient permis d'améliorer le moral et le degré de confiance des membres des FC. Le général Rick Hillier, l'ancien CEMD, a affirmé que : « le Comité a réussi à accroître le degré de confiance des militaires à l'égard du processus de règlement de griefs et à cibler les domaines dans lesquels un renforcement de la politique sur les ressources humaines s'impose, contribuant ainsi à l'amélioration du moral et de l'efficacité des Forces canadiennes⁶. » Dans son rapport, le juge en chef Antonio Lamer souligne qu'« une réponse effective aux griefs est essentielle au maintien du moral des membres des Forces canadiennes⁷ ». La plupart des répondants se sont dit d'accord (14 sur 18), y compris tous les avocats. Ils ont fait remarquer que le CGFC donne la possibilité d'un recours (6), permet de mettre fin aux cas et dissipe les incertitudes (4).

⁶ Rapport annuel de 2005 du CGFC, p. 8

⁷ Le premier examen indépendant du très honorable Antonio Lamer C.P., C.C., C.D., 2003, p. 87

3.2.7 Quels facteurs ont permis au CGFC de compléter ses travaux et d'atteindre ses objectifs, ou l'en ont empêché?

Conclusion – Les obstacles qui entravent à l'atteinte des objectifs sont la résistance de la part de la chaîne de commandement à l'apport d'un organisme externe et la fréquence de déploiement du personnel qui caractérise les FC de même que la nécessité qui s'ensuit d'avoir à établir sans cesse de nouvelles relations. En ce qui concerne l'impartialité, certains répondants étaient d'avis que le CGFC devrait se prononcer sur tous les griefs.

Éléments à l'appui – Certaines répondants (7 sur 18) et des participants du groupe de discussion ont fait état de la résistance de la chaîne de commandement face à un organisme externe qui « porte un jugement » à leur sujet. Bien que quelques répondants (2 sur 7) aient trouvé que cette situation se produisait davantage au début de l'existence du CGFC, la majorité (5 sur 7) estimait qu'il s'agissait encore d'un problème courant.

Certains répondants au sein des FC (2 sur 5) et participants du groupe de discussion ont mentionné comme autre obstacle la fréquence de déploiement du personnel qui caractérise les FC puisque le CGFC doit constamment créer de nouveaux liens avec les FC et mener des activités de sensibilisation tous les deux ans.

Pour parvenir à une impartialité pour tous les plaignants, quelques répondants (2 sur 18) ont suggéré que le CGFC se prononce sur tous les griefs. D'autres, quoique conscients de la perception de certains à ce sujet, ne trouvaient pas qu'il s'agissait là d'un obstacle (2 sur 18).

3.3 Rendement (Efficience et économie)

La Politique sur l'évaluation de 2009 définit l'efficience comme étant la production d'un plus grand nombre d'extrants avec un même niveau d'intrants ou la production d'un même niveau d'extrants avec un plus faible niveau d'intrants, et elle définit l'économie comme l'utilisation de « la quantité minimale de ressources [...] pour obtenir les résultats escomptés⁸ ». Par conséquent, aux fins de la Politique sur l'évaluation, ces éléments indicateurs de rendement sont démontrés lorsque :

- a) Les extrants sont produits à un coût minimal (efficience);
- b) Les résultats escomptés sont produits à un coût minimal (économie).

Il a été déterminé que les extrants liés aux C et R et aux activités de sensibilisation pouvaient être quantifiés, mais la mesure dans laquelle les résultats avaient été atteints n'a pu être définie. La partie qui suit a trait au coût de production des extrants et, lorsque possible, des résultats.

3.3.1 Existe-t-il des moyens plus efficaces et efficients d'atteindre les objectifs du CGFC?

⁸ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2009), Politique sur l'évaluation, 1^{er} avril 2009. Document Web consulté le 24/05/10 à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15024§ion=text#cha4>

Conclusion – Le coût moyen par C et R, lorsqu'on prend en considération l'ensemble du budget du CGFC, est de 50 141 \$, ce qui semble considérable. Toutefois, il peut s'agir du coût requis pour avoir en place un organisme indépendant. Selon la plupart des intervenants, il y aurait d'autres bonnes façons de réaliser les résultats, notamment l'élimination du dédoublement des tâches entre le CGFC et l'AGFC.

Éléments à l'appui – Le coût moyen par C et R, lorsqu'on prend en considération l'ensemble du budget du CGFC, est de 50 141 \$. Lorsqu'on prend seulement les coûts liés au Programme d'examen des griefs militaires, indiqués dans l'AAP, ce coût moyen est de 25 807 \$. Les dépenses totales réelles et celles liées au Programme sont demeurées relativement constantes (à plus ou moins 200 000 \$) pendant la période de cinq ans visée par l'évaluation. Un grand nombre d'intervenants (10 sur 14) trouvent que le programme est adéquat. Certains répondants (4 sur 14) se demandent toutefois si le programme ne coûte pas trop cher par rapport aux extrants qu'il produit. On a mentionné que six millions de dollars était un prix fort élevé à payer pour 150 griefs.

Le temps moyen requis pour le traitement d'un grief par le Comité n'a cessé de diminuer d'année en année : il est passé de 417 jours en 2005 à 199 jours en 2009, malgré la complexité accrue des cas. La proportion des cas simples, ne comportant qu'un seul problème, a chuté de 42,5 % en 2006 à 23,6 % en 2009, tandis que la proportion de cas de complexité moyenne a augmenté, soit de 29,1 % à 50 %. Le nombre des cas complexes, lui, est demeuré assez stable.

Pratiquement tous les intervenants (18 sur 19) estimaient qu'il existait de meilleures façons d'atteindre les résultats du CGFC. Un bon nombre (13 sur 19) ont fait état du dédoublement des tâches entre le CGFC et l'AGFC. La plupart de ces intervenants ont suggéré une restructuration du processus de résolution des griefs qui éliminerait ce dédoublement des tâches, comme « l'approche de principe »⁹ qui fait actuellement l'objet de discussion au sein des FC. Les participants du groupe de discussion ont dit être d'accord.

Quelques répondants (3 sur 19) souhaitaient une meilleure communication des C et R afin de faire connaître aux éventuels plaignants ou aux AI les leçons apprises et les pratiques exemplaires et ainsi éviter d'autres griefs. Un nombre similaire (3 sur 19) estimaient que le processus entier de résolution des griefs pouvait être amélioré si l'on encourageait le règlement à l'amiable et la médiation. Enfin, deux répondants (2 sur 19) estimaient que le CEMD devrait pouvoir décider des indemnités financières. Ces deux dernières mesures dépassent la portée de l'évaluation et ne concernent pas le mandat du CGFC, mais sont toutes de même présentées à titre informatif.

⁹ L'approche de principe serait différente du processus décrit au point 1.2 en ce sens que tous les griefs dont l'ADI serait saisie seraient d'abord analysés par l'AGFC, peu importe le sujet traité et lorsque l'AGFC accueillerait le grief, le processus se terminerait là. Cependant, en cas de rejet, le dossier serait transmis au CGFC pour examen. Des modifications à la LDN et aux ORFC seraient nécessaires pour mettre en œuvre cette nouvelle approche.

3.3.2 Le CGFC applique-t-il ce programme de façon efficiente? Comment pourrait-on l'améliorer?

Conclusion – Le travail du CGFC serait efficient dans certains domaines et des améliorations auraient été constatées, notamment par l'examen régulier de ses processus internes et la réduction constante des délais de traitement des griefs. Néanmoins, il semble que d'autres améliorations soient possibles, comme la proportion des montants dépensés dans les services internes et le taux moyen d'utilisation des agents de griefs.

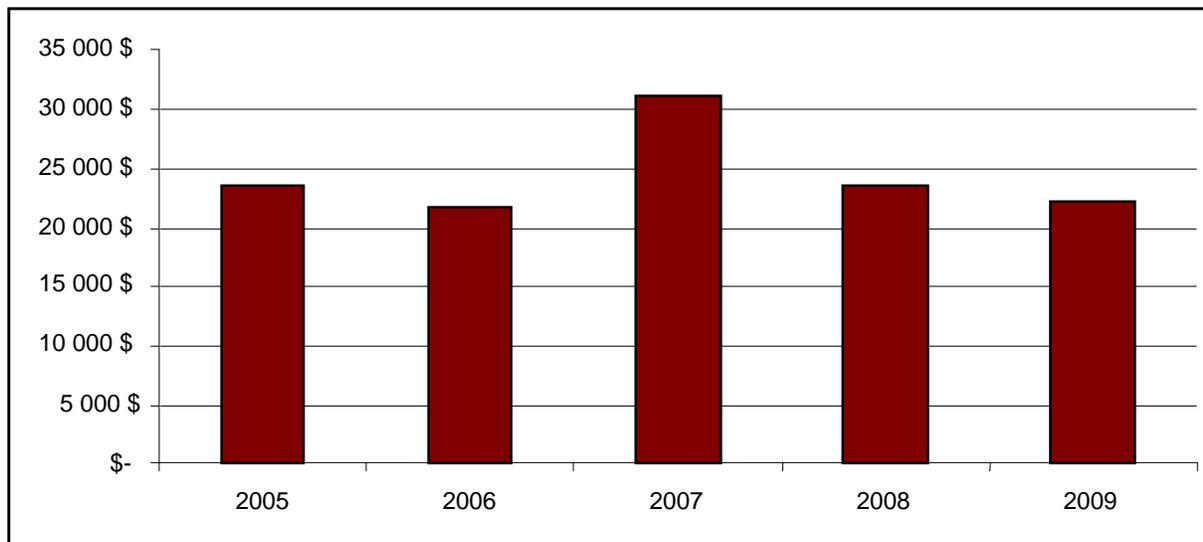
Éléments à l'appui – Le CGFC a examiné ses processus de façon régulière afin de les rendre les plus efficaces possible. Au cours des dix dernières années, on a pu recenser 22 versions de son processus de griefs et il semble que ces changements aient augmenté l'efficacité. La mise en œuvre d'un système de gestion du savoir très performant, le WebCIMS, qui aide à faire le suivi des griefs et des précédents en la matière a contribué à accroître l'efficacité. Les améliorations apportées au processus au cours des cinq dernières années se sont traduites par la réduction constante des délais de traitement des griefs qui, de 417 jours en 2005, sont passés à 199 jours en 2009. Le CGFC s'est de plus en plus rapproché de son objectif de traitement des griefs qui est de six mois. En 2005, cet objectif était atteint dans seulement 4,2 % des C et R, mais en 2009, l'examen de 41,1 % des griefs a été complété dans ce délai de six mois.

Malgré cette réduction des délais pour le traitement des griefs au CGFC, les intervenants croient qu'il y a encore place à l'amélioration. Nombre d'entre eux (13 sur 19) et presque tous les intervenants des FC (10 sur 11) avaient des suggestions sur la façon d'améliorer davantage le processus du CGFC. Cependant, bon nombre de lacunes relevées appartenaient au processus entier de résolution des griefs, tel qu'indiqué à la figure 1, comme le dédoublement des structures d'examen et des analyses ou le besoin de modes substitutifs de règlement des différends. Cela va dans le sens des commentaires formulés au point 3.3.1 au sujet des améliorations souhaitées pour atteindre les résultats, en particulier la réduction du dédoublement des tâches. Toutefois, des secteurs propres au CGFC, et dont l'efficacité gagnerait à être améliorée, ont également été mentionnés, par exemple la nécessité de mieux définir le rôle des agents des griefs par rapport à celui des avocats au sein du CGFC.

Les dépenses réelles du CGFC correspondent aux dépenses prévues car elles sont restées en dedans de 11,3 % de dépenses prévues, tant pour l'ensemble des dépenses que celles liées au Programme d'examen des griefs militaires, au cours de la période de cinq ans visée par l'évaluation. Comme il est mentionné au point 3.3.1, les dépenses sont restées relativement constantes.

Au cours de la période de cinq ans visée par l'évaluation, le coût moyen par C et R a atteint un sommet en 2007 à 31 075 \$, avant de retomber à 22 056 \$ en 2009 (voir la figure 4). Le nombre d'outils de sensibilisation a augmenté mais puisqu'ils sont relativement récents aucune nouvelle tendance n'a pu être relevée. Les autres renseignements portant sur les résultats, comme les améliorations apportées à la gestion des FC ou aux politiques, ne sont pas disponibles.

Figure 4 - Coût par C et R



Les dépenses et le nombre d'ETP du CGFC, indiqués dans les RMR, semblent exagérément orientés vers les services internes. Pendant la période de cinq ans étudiée, le Comité a consacré en moyenne 48,8 % de son budget aux services internes. C'est beaucoup plus que les 33 % habituellement affectés et indiqués dans les présentations au Conseil du Trésor pour les nouveaux programmes. Ce pourcentage élevé serait en partie attribuable au fait que le CGFC n'utilise pas une comptabilité par activités, pour affecter de façon appropriée une partie du loyer ou des services de TI au Programme d'examen des griefs militaires. Au lieu de cela, tous les coûts, outre les salaires des personnes travaillant au programme des griefs, sont affectés aux services internes. Les ETP des services internes représentent 36,7 % du personnel du CGFC. Étant donné qu'il s'agit d'un organisme de petite taille, il n'est pas surprenant que les services internes englobent une proportion plus élevée de personnel que la référence habituelle de 20 %. Il s'agit là d'un domaine où des améliorations en matière d'efficacité pourraient être apportées.

Afin de faire le suivi du coût par grief, les agents de griefs et de nombreux autres membres du personnel tiennent un relevé du temps qu'ils consacrent aux griefs. Cela permet à la direction d'évaluer l'utilisation du personnel par rapport aux taux cibles d'utilisation. L'utilisation moyenne des agents de griefs a diminué de 9,8 % pendant la période étudiée (de 46 % en 2005 à 36,2 % en 2009), ce qui est bien inférieur au taux cible d'utilisation de 60 %. Selon des données empiriques, certains agents des griefs n'auraient pas produit de rapports de temps. Toutefois, même lorsque ces lacunes sont prises en compte, les taux d'utilisation sont restés inférieurs à la cible en 2008 et 2009. D'après certains, cela pourrait être attribuable à une baisse du nombre de griefs. Les données relatives aux taux d'utilisation des autres membres du personnel n'étaient pas disponibles ou bien aucun point de référence n'était fourni.

4. Résumé et recommandations

4.1 Pertinence

Le besoin du Programme d'examen des griefs militaires par le CGFC est continu étant donné qu'un examen externe des griefs militaires est prescrit par la Loi. Par ailleurs, le CGFC a pour mandat de fournir des conclusions et des recommandations au CEMD et ce dernier trouve qu'il s'agit d'un besoin continu. Le fait que des dossiers soient soumis au CGFC de façon discrétionnaire montre que l'on estime le travail du Comité utile. Toutefois, comme il est indiqué dans le rapport Frecker, il existe un important dédoublement des tâches entre l'Autorité des griefs des Forces canadiennes (AGFC) et le CGFC au plan de l'analyse des griefs.

Les objectifs du CGFC sont conformes aux priorités gouvernementales. L'une des priorités à long terme du gouvernement du Canada en 2009 consiste à *Rebâtir les Forces canadiennes*. Dans le document intitulé *Stratégie de défense Le Canada d'abord*, on met aussi l'accent sur l'importance du recrutement des membres des FC et du maintien en poste des membres compétents. Des répondants ont dit que le CGFC jouait un rôle indirect à cet égard, en partie parce qu'il contribuait à faire des FC un meilleur employeur en améliorant les politiques, la gestion et le processus de résolution des griefs (8 sur 15), à rehausser le moral et à accroître le maintien en poste. Néanmoins, les activités de sensibilisation menées actuellement par le CGFC et le suivi relatif aux recommandations sur les problèmes systémiques ne correspondent à l'intention de la loi que dans la mesure où ils aident à la formulation des recommandations.

Recommandation 1 :

Le CGFC devrait faire l'examen de ses activités afin de s'assurer qu'elles correspondent à son mandat

Les activités du CGFC sont conformes aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral puisque ce dernier a notamment pour mandat la création et le maintien d'une force armée. Le CGFC soutient cette priorité et est par conséquent en harmonie avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral.

4.2 Rendement (efficacité)

Le CEMD est mieux sensibilisé aux problèmes systémiques observés à la lumière des griefs examinés par le CGFC et les comprend mieux. Un peu plus d'une vingtaine de recommandations sur les problèmes systémiques sont communiquées chaque année au CEMD et celui-ci estime qu'elles sont utiles et qu'environ 60 % méritent d'être approfondies. Lorsqu'on a demandé aux répondants s'il existait, selon eux, des obstacles en ce qui a trait à la communication des recommandations sur les problèmes systémiques, ils n'ont relevé aucun obstacle important.

Le CEMD estime que les C et R du CGFC l'aident à rendre des décisions. Il était pleinement d'accord avec elles dans plus de la moitié des cas; en ce qui concerne les 7 % de fois qu'il a été

en désaccord avec les C et R, il les a tout de même trouvées utiles. Dans 3 % seulement des cas, il a été en désaccord avec les C et R en raison de ce qu'il a estimé être des erreurs de droit. Par ailleurs, la plupart des répondants et la totalité des décideurs ont estimé que les C et R étaient utiles. Ils ont mentionné que les C et R présentaient le raisonnement utilisé derrière chaque décision et que l'analyse était exhaustive et de grande qualité.

Les intervenants perçoivent une augmentation des connaissances des membres des FC sur le processus de résolution des griefs et les règlements, politiques et lignes directrices s'y rapportant. Toutefois la mesure dans laquelle les activités de sensibilisation contribuent à améliorer les connaissances et la compréhension des intervenants n'a pas été évaluée. En ce qui concerne les 32 cas où il y a eu règlement à l'amiable, il est clair que le niveau de sensibilisation et de compréhension des politiques, règlements et lignes directrices des FC s'est accru.

Recommandation 2 :

Le CGFC devrait évaluer l'efficacité de ses différentes activités de sensibilisation

On ne peut affirmer avec certitude que le travail du CGFC a permis d'améliorer les règlements, les politiques et les lignes directrices ainsi que le processus de résolution des griefs, bien que ce soit ce que l'on perçoit. Les répondants ont toutefois reconnu qu'il était difficile d'attribuer un changement de politique à un seul facteur et certains d'entre eux se demandaient si ce changement n'aurait pas eu lieu de toute façon, même sans le travail du CGFC. De la même façon, on ne peut démontrer clairement que le degré de confiance dans le processus de résolution des griefs augmente, pas plus qu'on ne peut déterminer avec certitude que le CGFC influe sur ce degré de confiance. Toutefois, les plaignants semblent satisfaits de l'impartialité, de la transparence et de l'équité du processus, bien que moins satisfaits des délais.

Il n'est pas possible de savoir dans quelle proportion les C et R du CGFC ont été adoptées, puisque le CGFC n'est pas tenu au courant des mesures qui sont prises à la suite de ses C et R.

Les obstacles relevés comme entravant à l'atteinte des objectifs du CGFC sont la résistance de la part de la chaîne de commandement à l'apport d'un organisme externe et la fréquence de déploiement du personnel qui caractérise les FC et la nécessité qui s'ensuit d'avoir à établir sans cesse de nouvelles relations. En ce qui concerne l'impartialité, certaines personnes ont suggéré que le CGFC devrait se prononcer sur tous les griefs.

4.3 Rendement (Efficience et économie)

Le coût moyen par C et R, lorsqu'on prend en considération l'ensemble du budget du CGFC, est de 50 141 \$, ce qui semble considérable. Toutefois, il peut s'agir là du coût requis pour assurer l'indépendance de l'organisme. Lorsqu'on prend seulement les coûts liés au Programme d'examen des griefs militaires, étant indiqués dans l'AAP, ce coût moyen est de 25 807 \$.

Le travail du CGFC serait efficace dans certains domaines et des améliorations auraient été constatées. Le CGFC a examiné ses processus de façon régulière en vue de les rendre les plus efficaces possible. Ainsi, des améliorations apportées ont permis de réduire constamment, au

cours des cinq dernières années, le temps requis pour le traitement des griefs, qui est tombé de 417 jours en 2005 à 199 jours en 2009. Le CGFC s'est de plus en plus rapproché de son objectif de traitement des griefs en six mois. En 2005, on a atteint cet objectif dans seulement 4,2 % des C et R, mais en 2009, l'examen de 41,1 % des griefs ont été résolus en l'espace de six mois.

Néanmoins, malgré les améliorations apportées au processus, les intervenants indiquent qu'il y a de meilleures façons d'atteindre les résultats, en particulier par l'élimination du dédoublement de certaines tâches entre le CGFC et l'AGFC.

Recommandation 3 :

Le CGFC devrait continuer de travailler avec l'AGFC afin d'améliorer le processus et d'éliminer le dédoublement des tâches.

Les dépenses du CGFC et le nombre d'ETP semblent exagérément orientés sur les services internes. Cela pourrait être dû à la façon dont le CGFC répartit ses coûts au sein de l'organisme. Une analyse plus approfondie serait nécessaire pour s'en assurer. Selon des données empiriques, certains agents des griefs ne produiraient pas de rapports de temps, ce qui rendrait la prise de décisions en matière de dépenses moins précise.

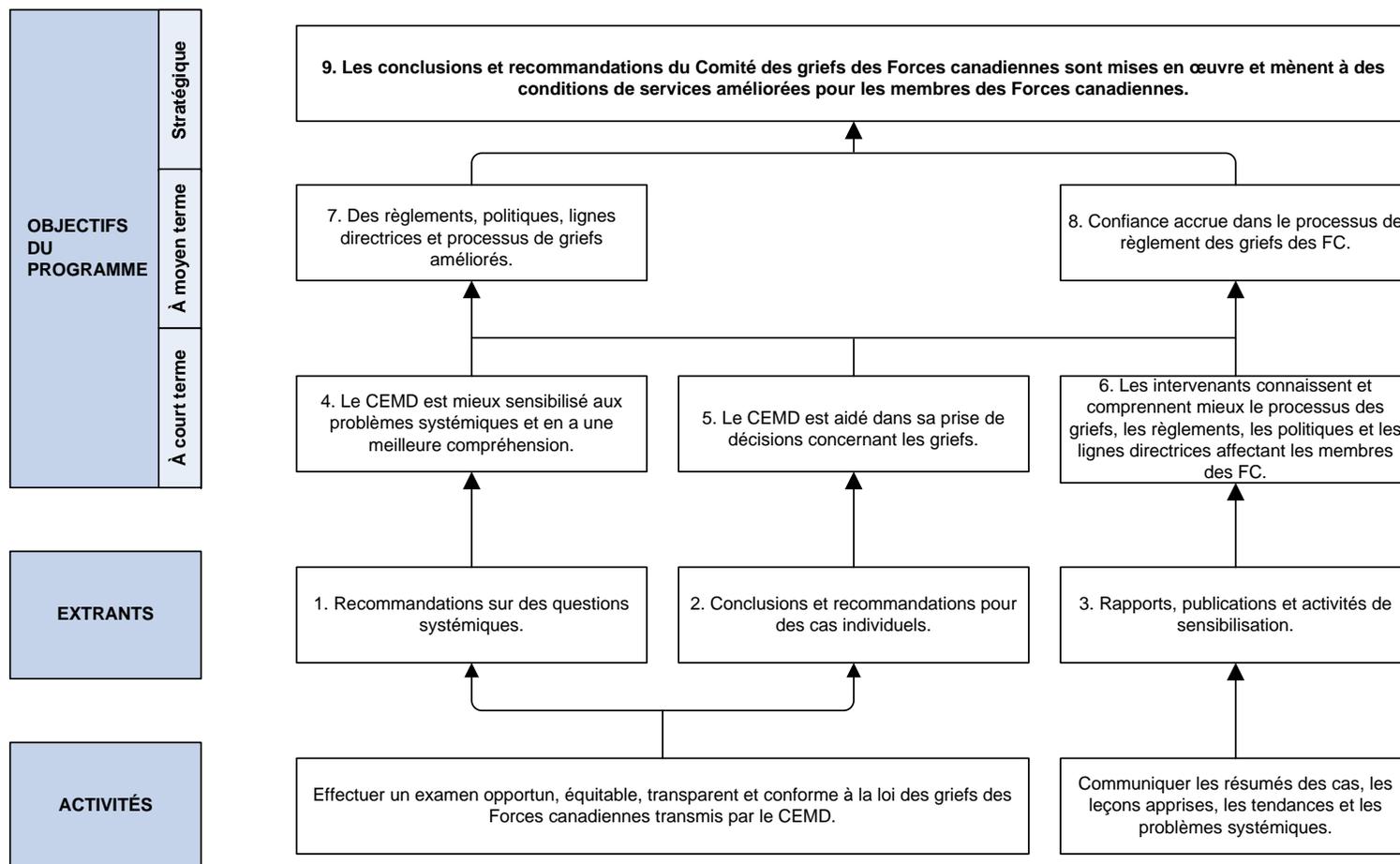
Recommandation 4 :

Le CGFC devrait se pencher sur la répartition des dépenses et du nombre d'ETP consacrés aux services internes par rapport aux services d'examen des griefs. Il devrait notamment s'assurer d'avoir en mains tous les renseignements nécessaires en ce qui concerne le coût des opérations.

Annexe A : Modèle Logique

Revisé le 18 Mai, 2010

Modèle logique pour le Comité des griefs des Forces canadiennes



Annexe B : Grille d'évaluation

Questions d'évaluation	N° d'ind.	Indicateurs	Sources de données	Méthodes
Pertinence				
1. Le besoin d'examen externe des griefs militaires est-il continu? (Question fondamentale n° 1 du SCT)	1.1	Mesure dans laquelle les intervenants perçoivent la présence possible de disparités dans le processus de résolution des griefs des FC en l'absence du CGFC.	Intervenants	Entrevues
	1.2	Mesure dans laquelle les intervenants perçoivent que d'autres modèles peuvent remplir le rôle du CGFC.	Intervenants	Entrevues
	1.3	L'examen des lois a-t-il confirmé le besoin continu qu'un organisme indépendant, extérieur aux FC et au MDN, traite les griefs des membres des FC?	Directeur des services juridiques Documents généraux	Entrevues Examen de documents
	1.4	Tendance concernant le nombre de cas individuels où le CGFC s'est rangé du côté du plaignant (opinion différente de celle de la chaîne de commandement).	Données du programme	Analyse des données
	1.5	Tendance concernant le nombre de problèmes systémiques soulevés par le CGFC.	Données du programme	Analyse des données
	1.6	Tendance en ce qui concerne la proportion de dossiers soumis qui sont discrétionnaires.	Données du programme	Analyse des données
2. Les objectifs du CGFC sont-ils toujours conformes aux priorités du gouvernement? (Question fondamentale n° 2 du SCT)	2.1	Convergence dans le temps des objectifs du CGFC et des priorités du gouvernement.	Documents généraux	Examen de documents
	2.2	Conformité des objectifs du CGFC avec l'intention du législateur	Documents généraux	Examen de documents
	2.3	Mesure dans laquelle les intervenants perçoivent que le CGFC contribue à la priorité « Rebâtir les FC ».	Intervenants	Entrevues Examen de documents
	2.4	Mesure dans laquelle les activités du CGFC sont conformes aux valeurs gouvernementales en matière d'équité, de transparence et d'impartialité.	Intervenants Documents généraux Résultats de sondage	Entrevues Examen de documents Analyse des données

Questions d'évaluation	N° d'ind.	Indicateurs	Sources de données	Méthodes
3. Les activités, les extraits et les objectifs du CGFC sont-ils harmonisés avec les rôles et les responsabilités du gouvernement? (Question fondamentale n° 3 du SCT)	3.1	Mesure dans laquelle le mandat du CGFC et celui du gouvernement fédéral sont harmonisés.	Documents généraux	Examen de documents
Rendement (efficacité, efficience et économie)				
Efficacité - Évaluation des progrès réalisés dans l'atteinte des résultats escomptés				
À court terme				
4. Dans quelle mesure le CEMD est-il mieux sensibilisé aux problèmes systémiques et en a une meilleure compréhension à partir des griefs transmis au CGFC?	4.1	Tendance en ce qui concerne le nombre de problèmes systémiques relevés par le CGFC et communiqués au CEMD.	Données du programme Rapports au CEMD	Analyse des données Examen de documents
	4.2	Mesure dans laquelle le CEMD est d'avis que les problèmes relevés sont utiles ou valides.	CEMD	Entrevues
	4.3	Présence d'obstacles entravant la communication entre le CGFC et le CEMD à propos des problèmes systémiques.	CGFC et CEMD	Entrevues
	4.4	Nombre de problèmes systémiques pour lesquels le CEMD a accepté de mettre en place une recommandation.	Données du programme	Analyse des données
5. Dans quelle mesure le CGFC aide-t-il le CEMD à rendre des décisions à propos de griefs?	5.1	Proportion des C et R avec laquelle le CEMD est en désaccord en raison d'erreurs de droit ou dans les faits.	Décisions du CEMD	Analyse des données
	5.2	Proportion des C et R avec laquelle le CEMD est entièrement d'accord.	Décisions du CEMD	Analyse des données
	5.3	Mesure dans laquelle les intervenants perçoivent que les C et R sont utiles.	Intervenants	Entrevues
	5.4	Tendances relatives au délai de traitement d'un grief par le Comité.	Système de suivi et de gestion des cas du CGFC	Analyse des données

Questions d'évaluation	N° d'ind.	Indicateurs	Sources de données	Méthodes
6. Dans quelle mesure les travaux du CGFC ont-ils contribué à faire en sorte que les intervenants connaissent et comprennent mieux le processus des griefs, les règlements, les politiques et les lignes directrices affectant les membres des FC?	6.1	Degré d'accessibilité des sommaires de cas aux FC et à ses membres.	Nombre de rapports et de publications Analyse des « types » de participants	Analyse des données
	6.2	Connaissance par les plaignants de l'existence d'un examen externe des griefs militaires avant de déposer leur grief.	Sondage auprès des plaignants	Analyse des données
	6.3	Mécanisme ayant fait connaître au plaignant l'existence du CGFC et du processus de résolution des griefs.	Sondage auprès des plaignants	Analyse des données
	6.4	Tendance de la portée des outils de communication : - intérêt porté aux sommaires des cas et aux outils du site Web; - perception de l'utilité des publications.	Nombre de visites du site Web Abonnés au bulletin électronique Abonnés à <i>Perspectives</i>	Analyse des données <i>Ajout possible de questions de sondage au bulletin électronique</i>
	6.5	Mesure dans laquelle les intervenants perçoivent une amélioration de la connaissance et de la compréhension du processus des griefs, des règlements, des politiques et des lignes directrices des CF.	Intervenants	Entrevues
	6.6	Mesure dans laquelle les intervenants perçoivent l'utilité et la validité des outils de communication.	Intervenants	Entrevues
	6.7	Mesure dans laquelle les intervenants perçoivent une amélioration de l'interprétation, de la compréhension et de la mise en application des règlements, des politiques et des lignes directrices.	Intervenants	Entrevues
	6.8	Nombre de griefs retirés en raison de C et R qui orientent l'interprétation (résolution informelle)	Données du programme	Analyse des données

Questions d'évaluation	N° d'ind.	Indicateurs	Sources de données	Méthodes
À moyen terme				
7. Dans quelle mesure les travaux du CGFC ont-ils amélioré les règlements, les politiques, les lignes directrices et le processus des griefs?	7.1	Mesure dans laquelle les intervenants perçoivent que les changements apportés aux règlements, aux politiques, aux lignes directrices et au processus des griefs sont des améliorations.	Intervenants	Entrevues
	7.2	Lorsque le CEMD a accepté qu'une recommandation systémique mérite d'être mise en œuvre, perception que le travail a mené à des améliorations.	Intervenants	Entrevues
8. Quelle incidence les travaux du CGFC ont-ils eue sur le degré de confiance dans le processus de résolution des griefs?	8.1	Tendance en ce qui concerne le pourcentage des intervenants satisfaits par l'impartialité, la rapidité, l'équité et la transparence des C et R du Comité.	Sondage auprès des plaignants Intervenants	Analyse des données Entrevues
	8.2	Mesure dans laquelle les intervenants perçoivent des changements dans la confiance et la satisfaction vis-à-vis du processus de résolution des griefs - lien perçu entre le changement et les travaux du CGFC.	Intervenants	Entrevues
Objectif stratégique				
9. Dans quelle mesure l'efficacité des FC et le moral de ses membres ont-ils été renforcés par l'examen externe des griefs militaires, mené conformément aux valeurs gouvernementales d'équité, de transparence et d'impartialité? (CMR-AAP de l'OS)	9.1	Mesure dans laquelle les intervenants perçoivent que les extraits du CGFC (p. ex. les C et R, les publications du Comité) sont utiles à la gestion des affaires des FC.	Intervenants	Entrevues
	9.2	Mesure dans laquelle les intervenants perçoivent que les extraits du CGFC (p. ex. les C et R, les publications du Comité) ont un effet bénéfique sur la confiance et le moral des membres des FC.	Intervenants	Entrevues
	9.3	Degré de satisfaction des intervenants quant à l'autonomie, à l'impartialité, à l'équité et à la transparence du CGFC.	Intervenants	Entrevues
	9.4	Mesure dans laquelle les intervenants perçoivent que le CGFC contribue à l'impartialité, à l'équité et à la transparence au sein des FC.	Intervenants	Entrevues

Questions d'évaluation	N° d'ind.	Indicateurs	Sources de données	Méthodes
10. Quels facteurs ont contribué ou nui à l'achèvement des travaux et à l'atteinte des objectifs du CGFC?	10.1	Établissement des facteurs qui contribuent ou nuisent au CGFC pour atteindre ou réaliser : - les extraits; - les objectifs à court terme; - les objectifs à moyen terme; - les objectifs stratégiques.	Gestionnaires de programme Intervenants	Entrevues Groupe de discussion
Efficienc e et économie - Évaluation de l'utilisation des ressources relativement à la production des extraits et aux progrès réalisés concernant l'atteinte des résultats escomptés.				
11. Existe-t-il des moyens plus efficaces et efficients d'atteindre les objectifs du CGFC?	11.1	Mesure dans laquelle les intervenants perçoivent que les éléments du programme sont adéquats et appropriés afin d'atteindre les résultats escomptés, en comparaison avec d'autres méthodes d'exécution et de réalisation.	Intervenants	Entrevues Groupe de discussion
	11.2	Comparaison des tendances dans le temps, par grief, en termes de délai requis et de coût moyen.	Données du programme	Analyse des données
	11.3	Mesure dans laquelle les intervenants perçoivent que le CGFC pourrait utiliser d'autres processus ou méthodes.	Intervenants	Entrevues Groupe de discussion
12. Le CGFC applique-t-il ce programme de façon efficiente? Comment pourrait-on l'améliorer?	12.1	Mesure dans laquelle les intervenants perçoivent que l'efficience du programme pourrait être améliorée (types d'améliorations).	Intervenants	Entrevues Groupe de discussion
	12.2	Indications sur les domaines dont l'efficience peut être améliorée.	Données du programme/coût par grief	Analyse des données
	12.3	Évaluation du volume des extraits en fonction des ressources disponibles (\$, ETP).	Données du programme	Analyse des données
	12.4	Évaluation de la répartition des ressources en fonction des priorités stratégiques et des besoins opérationnels.	Données du programme	Analyse des données
	12.5	Tendance relative aux coûts de production.	Données du programme	Analyse des données
	12.6	Tendance relative aux délais requis pour formuler des recommandations.	Données du programme	Analyse des données

Annexe C : Liste des documents examinés

Titre	Auteur	Année
Loi sur la défense nationale, article 29	GC	1998
Ordonnances et règlements royaux applicables aux FC	GC	1998
Rapport Lamer	Lamer, Antonio	2003
CGRR	CGFC	2004
Mission, vision et valeurs du CGFC	CGFC	2009
RPP	CGFC	2009
RMR 2008-2009	CGFC	2009
RMR 2007-2008	CGFC	2008
RMR 2006-2007	CGFC	2007
RMR 2005-2006	CGFC	2006
RMR 2004-2005	CGFC	2005
Priorités du gouvernement en 2009	GC	2009
Stratégie de défense <i>Le Canada d'abord</i>	GC	2009
Foire aux questions	CGFC	2009
Rapport annuel	CGFC	2008
Rapport annuel	CGFC	2007
Rapport annuel	CGFC	2006
Rapport annuel	CGFC	2005
Bulletin électronique vol.1	CGFC	2009
Bulletin électronique vol.2	CGFC	2009
Perspectives vol.1, n° 1	CGFC	2008
Perspectives vol.1, n° 2	CGFC	2009
<i>It's the militarization of civilian oversight organizations</i>	Drapeau, Michel	2009
Examen des processus internes de gestion des cas soumis au Comité des griefs des Forces canadiennes	Frecker, John	2008

Annexe D : Guides d'entrevue

GUIDE D'ENTREVUE – CEMD ET DGAGFC

L'unité des Services conseils du gouvernement (SCG) a été chargée d'évaluer le Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC) pour répondre à l'exigence du Conseil du Trésor selon laquelle un examen détaillé doit être effectué tous les cinq ans. L'évaluation vise essentiellement à mesurer la pertinence continue et le rendement du CGFC, conformément à la nouvelle *Politique sur l'évaluation* du gouvernement fédéral. Dans le cadre de l'évaluation, l'équipe de SCG dirige des entrevues auprès des principaux intervenants engagés dans le travail du CGFC. Les questions suivantes serviront de guide pour l'entrevue. Le but des entrevues est de recueillir de l'information sur la pertinence continue du CGFC, sur les incidences de son travail (rendement) ainsi que sur les améliorations possibles.

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à communiquer avec Kathy Gerber, gestionnaire de projet de SCG au 613-995-1142.

Renseignements généraux sur le CGFC

Le Comité des griefs des Forces canadiennes a été créé conformément aux modifications apportées à la *Loi sur la défense nationale* en 1998, après plusieurs études et enquêtes destinées à trouver des solutions aux iniquités perçues dans les méthodes de règlement des plaintes déposées par les militaires. Les modifications visaient à simplifier et à accélérer la procédure de règlement des griefs. Le 15 juin 2000, le comité s'est vu octroyer son autorité réglementaire et a officiellement commencé ses activités.

Le CGFC a pour objectif d'améliorer l'efficacité des Forces canadiennes et le moral de leurs membres par l'examen externe des griefs militaires conformément aux valeurs en matière d'équité, de transparence et d'impartialité. Le CGFC espère atteindre cet objectif en ranimant la confiance dans la procédure de règlement des griefs et en favorisant l'amélioration des règlements, des politiques, des lignes directrices et de la procédure de règlement des griefs dans son ensemble.

Introduction

1. Veuillez décrire brièvement comment le travail du CGFC influe sur votre organisation et votre propre travail.
2. Depuis quand êtes-vous touché(e) ou influencé(e) par le travail du CGFC?

Rendement – Efficacité

3. Comment décririez-vous les conclusions et les recommandations du CGFC et leurs incidences sur votre organisation?
 - a. Sont-elles utiles? Valables? *Veuillez expliquer.*
 - b. S'il vous est déjà arrivé de ne pas accepter une recommandation du CGFC,

jugez-vous que son travail était utile pour vous?

4. D'après vous, le travail du CGFC a-t-il amélioré l'interprétation et l'application des règlements, des politiques et des lignes directrices des Forces canadiennes? Veuillez expliquer.
5. D'après vous, le travail du CGFC a-t-il amélioré :
 - a. Les règlements, les politiques, les lignes directrices et la procédure de règlement des griefs?
 - b. Les autres éléments qui touchent les Forces canadiennes et ses membres?
6. Comment les recommandations et les mesures de suivi concernant des problèmes systémiques sont-elles communiquées? Y a-t-il des obstacles qui entravent la communication?
7. La compréhension des règlements, des politiques, des lignes directrices et de la procédure de règlement des griefs chez les membres des Forces armées s'est-elle améliorée au cours des cinq dernières années?
 - a. Veuillez expliquer.
 - b. Si oui, croyez-vous que le CGFC y a contribué?
8. La confiance des membres des Forces canadiennes à l'égard de la procédure de règlement des griefs s'est-elle améliorée au cours des cinq dernières années? Veuillez expliquer.
 - a. Si oui, le CGFC y a-t-il contribué?
9. Dans l'ensemble, les extraits du CGFC, c'est-à-dire ses conclusions et recommandations, ses publications et ses activités de sensibilisation :
 - a. Ont-ils aidé à l'administration des affaires des Forces canadiennes? Veuillez expliquer.
 - b. Ont-ils eu un effet bénéfique sur le moral des membres des Forces canadiennes? Veuillez expliquer.
 - c. Ont-ils contribué à l'impartialité, à l'équité et à la transparence au sein des Forces canadiennes? Veuillez expliquer.

Pertinence

10. Si le CGFC n'existait pas, y aurait-il des lacunes dans la procédure de règlement des griefs des Forces canadiennes ou d'autres incidences sur ce plan? Veuillez expliquer.
11. Une des priorités du gouvernement du Canada est de « rebâtir les Forces canadiennes ». Le CGFC contribue-t-il à cette priorité? Veuillez expliquer.
12. Les activités du CGFC sont-elles conformes aux valeurs du gouvernement en matière d'équité, de transparence et d'impartialité? Veuillez expliquer.
 - a. Êtes-vous satisfait(e) de l'autonomie, de l'équité, de la transparence, de l'impartialité

- et de la rapidité des conclusions et des recommandations du comité? Veuillez expliquer.
- b. Avez-vous constaté un changement dans l'un ou l'autre de ces aspects au cours des cinq dernières années?

Rendement – Efficience et économie

13. D'après vous, le CGFC a-t-il fait face à des obstacles ou à des défis dans la réalisation de ses objectifs?
- a. Les éléments du programme (juridiques, opérationnels, communications, etc.) sont-ils adéquats et appropriés afin d'atteindre les objectifs?
14. Y a-t-il de meilleures façons d'obtenir les résultats du CGFC? Si oui, quelles solutions de rechange proposeriez-vous?
15. Avez-vous des suggestions quant à la façon dont on pourrait améliorer l'efficience du CGFC?
16. Avez-vous d'autres commentaires?

GUIDE D'ENTREVUE – VCEMD, CPM ET AI

L'unité des Services conseils du gouvernement (SCG) a été chargée d'évaluer le Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC) pour répondre à l'exigence du Conseil du Trésor selon laquelle un examen détaillé doit être effectué tous les cinq ans. L'évaluation vise essentiellement à mesurer la pertinence continue et le rendement du CGFC, conformément à la nouvelle *Politique sur l'évaluation* du gouvernement fédéral. Dans le cadre de l'évaluation, l'équipe de SCG dirige des entrevues auprès des principaux intervenants engagés dans le travail du CGFC. Les questions suivantes serviront de guide pour l'entrevue. Le but des entrevues est de recueillir de l'information sur la pertinence continue du CGFC, sur les incidences de son travail (rendement) ainsi que sur les améliorations possibles.

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à communiquer avec Kathy Gerber, gestionnaire de projet de SCG au 613-995-1142.

Renseignements généraux sur le CGFC

Le Comité des griefs des Forces canadiennes a été créé conformément aux modifications apportées à la *Loi sur la défense nationale* en 1998, après plusieurs études et enquêtes destinées à trouver des solutions aux iniquités perçues dans les méthodes de règlement des plaintes déposées par les militaires. Les modifications visaient à simplifier et à accélérer la procédure de règlement des griefs. Le 15 juin 2000, le comité s'est vu octroyer son autorité réglementaire et a officiellement commencé ses activités.

Le CGFC a pour objectif d'améliorer l'efficacité des Forces canadiennes et le moral de leurs membres par l'examen externe des griefs militaires conformément aux valeurs en matière d'équité, de transparence et d'impartialité. Le CGFC espère atteindre cet objectif en ranimant la confiance envers la procédure de règlement des griefs et en favorisant l'amélioration des règlements, des politiques, des lignes directrices et de la procédure de règlement des griefs dans son ensemble.

Introduction

1. Veuillez décrire brièvement comment le travail du CGFC influe sur votre organisation et votre propre travail.
2. Depuis quand êtes-vous touché(e) ou influencé(e) par le travail du CGFC?

Rendement – Efficacité

3. Comment décririez-vous les conclusions et les recommandations du CGFC et leurs incidences sur votre organisation?
 - a. Sont-elles utiles? Valables? *Veuillez expliquer.*

Rendement - Efficacité

4. D'après vous, le travail du CGFC a-t-il amélioré l'interprétation et l'application des règlements, des politiques et des lignes directrices des Forces canadiennes? Veuillez expliquer.
5. D'après vous, le travail du CGFC a-t-il amélioré :
 - b. Les règlements, les politiques, les lignes directrices et la procédure de règlement des griefs?
 - c. Les autres éléments qui touchent les Forces canadiennes et ses membres?
6. La compréhension des règlements, des politiques, des lignes directrices et de la procédure de règlement des griefs chez les membres des Forces armées s'est-elle améliorée au cours des cinq dernières années?
 - a. Veuillez expliquer.
 - b. Si oui, croyez-vous que le CGFC y a contribué?
7. La confiance des membres des Forces canadiennes à l'égard de la procédure de règlement des griefs s'est-elle améliorée au cours des cinq dernières années? Veuillez expliquer.
 - c. Si oui, croyez-vous que le CGFC y a contribué?
8. Dans l'ensemble, les extraits du CGFC, c'est-à-dire ses conclusions et recommandations, ses publications et ses activités de sensibilisation :
 - a. Ont-ils aidé à l'administration des affaires des Forces canadiennes? Veuillez expliquer.
 - b. Ont-ils eu un effet bénéfique sur le moral des membres des Forces canadiennes? Veuillez expliquer.
 - c. Ont-ils contribué à l'impartialité, à l'équité et à la transparence au sein des Forces canadiennes? Veuillez expliquer.

Pertinence

9. Si le CGFC n'existait pas, y aurait-il des lacunes dans la procédure de règlement des griefs des Forces canadiennes ou d'autres incidences sur ce plan? Veuillez expliquer.
10. Une des priorités du gouvernement du Canada est de « rebâtir les Forces canadiennes ». Le CGFC contribue-t-il à cette priorité? Veuillez expliquer.
11. Les activités du CGFC sont-elles conformes aux valeurs du gouvernement en matière d'équité, de transparence et d'impartialité? Veuillez expliquer.
 - a. Êtes-vous satisfait(e) de l'autonomie, de l'équité, de la transparence, de l'impartialité et de la rapidité des conclusions et des recommandations du comité? Veuillez expliquer.
 - b. Avez-vous constaté un changement dans l'un ou l'autre de ces aspects au cours des cinq dernières années?

Rendement – Efficience et économie

12. D'après vous, le CGFC a-t-il fait face à des obstacles ou à des défis dans la réalisation de ses objectifs?
 - a. Les éléments du programme (juridiques, opérationnels, communications, etc.) sont-ils adéquats et appropriés afin d'atteindre les objectifs?
13. Y a-t-il de meilleures façons d'obtenir les résultats du CGFC? Si oui, quelles solutions de rechange proposeriez-vous?
14. Avez-vous des suggestions quant à la façon dont on pourrait améliorer l'efficience du CGFC?
15. Avez-vous d'autres commentaires?

GUIDE D'ENTREVUE – AVOCATS DES PLAIGNANTS

L'unité des Services conseils du gouvernement (SCG) a été chargée d'évaluer le Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC) pour répondre à l'exigence du Conseil du Trésor selon laquelle un examen détaillé doit être effectué tous les cinq ans. L'évaluation vise essentiellement à mesurer la pertinence continue et le rendement du CGFC, conformément à la nouvelle *Politique sur l'évaluation* du gouvernement fédéral. Dans le cadre de l'évaluation, l'équipe de SCG dirige des entrevues auprès des principaux intervenants engagés dans le travail du CGFC. Les questions suivantes serviront de guide pour l'entrevue. Le but des entrevues est de recueillir de l'information sur la pertinence continue du CGFC, sur les incidences de son travail (rendement) ainsi que sur les améliorations possibles.

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à communiquer avec Kathy Gerber, gestionnaire de projet de SCG au 613-995-1142.

Renseignements généraux sur le CGFC

Le Comité des griefs des Forces canadiennes a été créé conformément aux modifications apportées à la *Loi sur la défense nationale* en 1998, après plusieurs études et enquêtes destinées à trouver des solutions aux iniquités perçues dans les méthodes de règlement des plaintes déposées par les militaires. Les modifications visaient à simplifier et à accélérer la procédure de règlement des griefs. Le 15 juin 2000, le comité s'est vu octroyer son autorité réglementaire et a officiellement commencé ses activités.

Le CGFC a pour objectif d'améliorer l'efficacité des Forces canadiennes et le moral de leurs membres par l'examen externe des griefs militaires conformément aux valeurs en matière d'équité, de transparence et d'impartialité. Le CGFC espère atteindre cet objectif en ranimant la confiance envers la procédure de règlement des griefs et en favorisant l'amélioration des règlements, des politiques, des lignes directrices et de la procédure de règlement des griefs dans son ensemble.

Introduction

1. Veuillez décrire brièvement comment le travail du CGFC influe sur votre organisation et votre propre travail.
2. Depuis quand êtes-vous touché(e) ou influencé(e) par le travail du CGFC?

Rendement - Efficacité

3. Comment décririez-vous les conclusions et les recommandations du CGFC et leurs incidences sur votre organisation?
 - a. Sont-elles utiles? Valables? *Veuillez expliquer.*

4. D'après vous, le travail du CGFC a-t-il amélioré l'interprétation et l'application des règlements, des politiques et des lignes directrices des Forces canadiennes? Veuillez expliquer.
5. D'après vous, le travail du CGFC a-t-il amélioré :
 - a. Les règlements, les politiques, les lignes directrices et la procédure de règlement des griefs?
 - b. Les autres éléments qui touchent les Forces canadiennes et ses membres?
6. La confiance des membres des Forces canadiennes à l'égard de la procédure de règlement des griefs s'est-elle améliorée au cours des cinq dernières années? Veuillez expliquer.
 - a. Si oui, le CGFC y a-t-il contribué?
7. Dans l'ensemble, les extraits du CGFC, c'est-à-dire ses conclusions et recommandations, ses publications et ses activités de sensibilisation :
 - a. Ont-ils eu un effet bénéfique sur le moral des membres des Forces canadiennes? Veuillez expliquer.
 - b. Ont-ils contribué à l'impartialité, à l'équité et à la transparence au sein des Forces canadiennes? Veuillez expliquer

Pertinence

8. Si le CGFC n'existait pas, y aurait-il des lacunes dans la procédure de règlement des griefs des Forces canadiennes ou d'autres incidences sur ce plan? Veuillez expliquer
9. Les activités du CGFC sont-elles conformes aux valeurs du gouvernement en matière d'équité, de transparence et d'impartialité? Veuillez expliquer.
 - a. Êtes-vous satisfait(e) de l'autonomie, de l'équité, de la transparence, de l'impartialité et de la rapidité des conclusions et des recommandations du comité? Veuillez expliquer.
 - b. Avez-vous constaté un changement dans l'un ou l'autre de ces aspects au cours des cinq dernières années?

Rendement – Efficience et économie

10. D'après vous, le CGFC a-t-il fait face à des obstacles ou à des défis dans la réalisation de ses objectifs?
 - a. Les éléments du programme (juridiques, opérationnels, communications, etc.) sont-ils adéquats et appropriés afin d'atteindre les objectifs?
11. Y a-t-il de meilleures façons d'obtenir les résultats du CGFC? Si oui, quelles solutions de rechange proposeriez-vous?
12. Avez-vous des suggestions quant à la façon dont on pourrait améliorer l'efficience du CGFC?
13. Avez-vous d'autres commentaires?

GUIDE D'ENTREVUE – INTERVENANTS EXTERNES

L'unité des Services conseils du gouvernement (SCG) a été chargée d'évaluer le Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC) pour répondre à l'exigence du Conseil du Trésor selon laquelle un examen détaillé doit être effectué tous les cinq ans. L'évaluation vise essentiellement à mesurer la pertinence continue et le rendement du CGFC, conformément à la nouvelle *Politique sur l'évaluation* du gouvernement fédéral. Dans le cadre de l'évaluation, l'équipe de SCG dirige des entrevues auprès des principaux intervenants engagés dans le travail du CGFC. Les questions suivantes serviront de guide pour l'entrevue. Le but des entrevues est de recueillir de l'information sur la pertinence continue du CGFC, sur les incidences de son travail (rendement) ainsi que sur les améliorations possibles.

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à communiquer avec Kathy Gerber, gestionnaire de projet de SCG au 613-995-1142.

Renseignements généraux sur le CGFC

Le Comité des griefs des Forces canadiennes a été créé conformément aux modifications apportées à la *Loi sur la défense nationale* en 1998, après plusieurs études et enquêtes destinées à trouver des solutions aux iniquités perçues dans les méthodes de règlement des plaintes déposées par les militaires. Les modifications visaient à simplifier et à accélérer la procédure de règlement des griefs. Le 15 juin 2000, le comité s'est vu octroyer son autorité réglementaire et a officiellement commencé ses activités.

Le CGFC a pour objectif d'améliorer l'efficacité des Forces canadiennes et le moral de leurs membres par l'examen externe des griefs militaires conformément aux valeurs en matière d'équité, de transparence et d'impartialité. Le CGFC espère atteindre cet objectif en ranimant la confiance envers la procédure de règlement des griefs et en favorisant l'amélioration des règlements, des politiques, des lignes directrices et de la procédure de règlement des griefs dans son ensemble.

Introduction

1. Veuillez décrire brièvement votre rôle ou votre niveau de participation au sein du CGFC.
2. Depuis quand travaillez-vous pour ou avec le CGFC?

Rendement - Efficacité

3. D'après vous, le travail du CGFC a-t-il amélioré l'interprétation et l'application des règlements, des politiques et des lignes directrices des Forces canadiennes? Veuillez expliquer.
4. D'après vous, le travail du CGFC a-t-il amélioré :
 - a. Les règlements, les politiques, les lignes directrices et la procédure de règlement des griefs?

- b. Les autres éléments qui touchent les Forces canadiennes et ses membres?
5. Comment les recommandations et les mesures de suivi concernant des problèmes systémiques sont-elles communiquées? Y a-t-il des obstacles qui entravent la communication?
6. La compréhension des règlements, des politiques, des lignes directrices et de la procédure de règlement des griefs chez les membres des Forces armées s'est-elle améliorée au cours des cinq dernières années?
 - a. Veuillez expliquer.
 - b. Si oui, croyez-vous que le CGFC y a contribué?
7. Dans l'ensemble, les extraits du CGFC, c'est-à-dire ses conclusions et recommandations, ses publications et ses activités de sensibilisation :
 - a. Ont-ils aidé à l'administration des affaires des Forces canadiennes? Veuillez expliquer.
 - b. Ont-ils eu un effet bénéfique sur le moral des membres des Forces canadiennes? Veuillez expliquer.
 - c. Ont-ils contribué à l'impartialité, à l'équité et à la transparence au sein des Forces canadiennes? Veuillez expliquer.

Pertinence

8. Si le CGFC n'existait pas, y aurait-il des lacunes dans la procédure de règlement des griefs des Forces canadiennes ou d'autres incidences sur ce plan? Veuillez expliquer.
9. Une des priorités du gouvernement du Canada est de « rebâtir les Forces canadiennes ». Le CGFC contribue-t-il à cette priorité? Veuillez expliquer.
10. Les activités du CGFC sont-elles conformes aux valeurs du gouvernement en matière d'équité, de transparence et d'impartialité? Veuillez expliquer.
 - a. Êtes-vous satisfait(e) de l'autonomie, de l'équité, de la transparence, de l'impartialité et de la rapidité des conclusions et des recommandations du comité? Veuillez expliquer.

Rendement – Efficience et économie

11. D'après vous, le CGFC a-t-il fait face à des obstacles ou à des défis dans la réalisation de ses objectifs?
 - a. Les éléments du programme (juridiques, opérationnels, communications, etc.) sont-ils adéquats et appropriés afin d'atteindre les objectifs?
12. Y a-t-il de meilleures façons d'obtenir les résultats du CGFC? Si oui, quelles solutions de rechange proposeriez-vous?
13. Avez-vous des suggestions quant à la façon dont on pourrait améliorer l'efficience du

CGFC?

14. Avez-vous d'autres commentaires?

Annexe E : Guide à l'intention du groupe de discussion

GUIDE POUR LE GROUPE DE DISCUSSION

L'unité des Services conseils du gouvernement (SCG) a été chargée d'évaluer le Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC) pour répondre à l'exigence du Conseil du Trésor selon laquelle un examen détaillé doit être effectué tous les cinq ans. L'évaluation vise essentiellement à mesurer la pertinence continue et le rendement du CGFC, conformément à la nouvelle *Politique sur l'évaluation* du gouvernement fédéral. Dans le cadre de l'évaluation, l'équipe de SCG dirige un groupe de discussion pour recueillir de l'information sur les perceptions du personnel du programme relativement à l'efficacité, à l'efficience et à l'économie des processus du CGFC.

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à communiquer avec Kathy Gerber, gestionnaire de projet de SCG au 613-995-1142.

Questions

1. Quels facteurs ont contribué ou nui à l'achèvement des travaux et à l'atteinte des objectifs du CGFC? (*p. ex. processus, structure, ressources, obstacles ou influences externes*) (30 minutes)
2. Y a-t-il des façons plus efficaces ou efficaces d'obtenir les résultats du CGFC? (30 minutes)
 - Y a-t-il des façons d'améliorer les processus du CGFC?
 - Y a-t-il des façons d'améliorer la qualité du travail du CGFC?
 - Y a-t-il des modèles ou approches de prestation différents qui seraient plus efficaces ou efficaces?
3. Quelles sont les pratiques exemplaires ou leçons apprises les plus importantes qu'ait eu le CGFC? (*p. ex. examen de cas, formulation de C et R, identification de problèmes systémiques, communications avec le CEMD et les membres des FC*)? (20 minutes)