

# **Évaluation formative du Comité des griefs des Forces canadiennes**

*Rapport final*

# Évaluation formative du Comité des griefs des Forces canadiennes

## *Rapport final*

**Préparé pour :**

Le Comité des griefs des Forces canadiennes

**Préparé par :**

Goss Gilroy Inc.

Conseillers en gestion

150, rue Metcalfe, bureau 900

Ottawa ON K2P 1P1

Tél. : (613) 230-5577

Télec. : (613) 235-9592

Adresse électronique : [ggi@ggi.ca](mailto:ggi@ggi.ca)

Le 29 avril 2005



**GOSS GILROY INC.**

Management Consultants  
Conseillers en gestion

# Table des matières

<b>Résumé .....</b>	<b>i</b>
<b>1.0 Introduction .....</b>	<b>1</b>
1.1 Portée et objectif de l'évaluation.....	1
1.2 Aspects à évaluer.....	1
<b>2.0 Profil du CGFC .....</b>	<b>3</b>
2.1 Mandat du CGFC .....	3
2.2 Historique du CGFC.....	4
2.3 Activités courantes du CGFC.....	5
2.4 Contexte particulier du CGFC.....	7
<b>3.0 Méthodologie et approche d'évaluation.....</b>	<b>8</b>
<b>4.0 Constatations de l'évaluation .....</b>	<b>10</b>
4.1 Justification et pertinence.....	10
4.2 Conception et prestation.....	12
4.3 Rentabilité .....	20
4.4 Succès dans l'atteinte des résultats.....	25
<b>5.0 Conclusions et recommandations .....</b>	<b>27</b>
5.1 Conclusions .....	27
5.2 Recommandations .....	30
5.3 Aspects à considérer pour l'évaluation sommative.....	30

# Résumé

## *Objectifs de l'évaluation*

Le présent rapport contient les constatations tirées de l'évaluation formative du Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC), qui couvre la période allant de la création du Comité en juin 2000 jusqu'à l'hiver 2004-2005. Le but de cette évaluation formative est de fournir à la direction du CGFC des informations qui guideront ses prises de décisions, amélioreront sa capacité de rendre compte des progrès du CGFC et identifieront les domaines à améliorer.

L'évaluation portait plus précisément sur les questions suivantes :

- **Justification et pertinence** – *Dans quelle mesure les activités et les résultats du CGFC sont-ils conformes à son mandat?*
- **Conception et prestation** – *De quelles façons la structure de gouvernance et la méthode de prestation du CGFC ont-elles contribué à l'atteinte de ses objectifs?*
- **Rentabilité** – *Dans quelle mesure les activités et les processus du CGFC sont-ils rentables?*
- **Succès** – *Quels progrès ont été faits en vue d'obtenir les produits et les résultats immédiats?*

## *Méthodologie*

Pendant l'évaluation, on a recueilli des informations en examinant les documents et la base de données administratives du CGFC, en interviewant les membres du Comité du CGFC, les gestionnaires, le personnel et les intervenants externes (y compris le Chef d'état-major de la Défense, le Vice-chef d'état-major de la Défense, le Directeur général - Carrières militaires, le Directeur – Autorité de règlement des griefs des Forces canadiennes et des avocats), ainsi qu'en rencontrant des groupes témoins du personnel du CGFC.

***Constatations et conclusions***

On a constaté que les activités du CGFC sont conformes à son mandat et sont axées de façon appropriée sur l'obtention des résultats attendus. La grande majorité des Conclusions et des Recommandations du CGFC a été approuvée par le CEMD et on nous a déclaré que celles qui ne l'ont pas été se sont néanmoins avérées utiles et ont été prises en considération durant l'examen des politiques des FC.

Il semble que les activités du CGFC soient conçues adéquatement de façon à ce qu'il soit efficace et atteigne ses objectifs. Le CGFC a adopté une approche itérative durant le processus de griefs; le Comité est perçu comme ayant maintenu un équilibre approprié entre la qualité et la rapidité dans la production des Conclusions et des Recommandations durant l'élimination des cas en attente. À mesure que le Comité améliorait ses processus et ses activités, que l'expérience de son personnel et des membres du Comité augmentait et qu'ils constituaient un ensemble de précédents sur lesquels il pouvait s'appuyer, le temps réel consacré en moyenne à chaque cas a diminué régulièrement, passant d'une moyenne de 109 heures en l'an 2000 à 50 heures en 2004.

On considère que le système d'information de gestion détaillé du CGFC fournit des informations sur le rendement qui sont utiles, de haute qualité et opportunes afin d'aider les gestionnaires à jouer leur rôle et d'appuyer le travail des membres du Comité.

En général, le personnel et les gestionnaires du CGFC possèdent un éventail approprié d'habiletés et d'expérience pour accomplir leurs tâches.

Les gestionnaires et le personnel ont également déclaré qu'ils ont une bonne compréhension des rôles et des responsabilités et qu'ils fonctionnent efficacement en équipe au sein des unités et de l'équipe de gestion, mais qu'il faudrait améliorer la compréhension des rôles et des responsabilités et la collaboration entre les unités. Au cours des 18 derniers mois, les communications internes se sont améliorées, mais les interactions entre le personnel et les gestionnaires au sujet du rendement, de la charge de travail, de l'accès à l'information au niveau organisationnel sur l'orientation du CGFC et de la planification pourraient être plus nombreuses et meilleures.

En général, le personnel s'est dit satisfait de nombreux aspects de ses conditions de travail, y compris une grande satisfaction par rapport aux possibilités d'instruction offertes et à l'environnement de travail.

La principale difficulté du CGFC a été d'attirer et de conserver du personnel, particulièrement les agents des griefs, lorsqu'il a entrepris ses activités et qu'il a dû embaucher des employés pour une période déterminée et des employés occasionnels qui ne sont pas demeurés ou ne pouvaient demeurer dans l'organisation. Lorsque le temps est venu de combler ces postes, on a lancé des concours et les titulaires ne se sont pas qualifiés. Cependant, les faits indiquent que la direction du Comité prend les mesures appropriées pour résoudre les problèmes en matière de ressources humaines.

Le petit nombre de membres à temps partiel du Comité et leur capacité de traiter un nombre considérable de cas s'est révélé un autre obstacle important à l'efficacité, car un goulot d'étranglement s'est formé à ce niveau.

Dans l'ensemble, il semble que le CGFC possède la quantité et l'équilibre appropriés de ressources pour remplir son mandat, compte tenu du recours à des demandes supplémentaires. Il est probable que son efficacité augmentera quand le gouverneur en conseil nommera de nouveaux membres du Comité et lorsqu'il atteindra un état stable après la réduction des cas en attente.

En général, il semble que le CGFC ait très bien réussi à établir une nouvelle organisation efficace et efficiente en assez peu de temps et ce, malgré des directives et un soutien limités des organismes centraux et sans pouvoir tirer profit de l'expérience antérieure d'organisations semblables. Le Comité est respecté par les intervenants externes pour son indépendance, son objectivité et sa transparence dans son travail. On pourrait améliorer la connaissance du CGFC, de son mandat et de son rôle chez les membres des FC et d'autres personnes. Le CGFC a particulièrement réussi à éliminer les cas en attente dont il avait hérité au début de ses activités et il est sur le point d'atteindre un état stable. D'après les données de mesure du rendement, le CGFC se dirige vers un processus de griefs plus efficace puisque le temps consacré à chaque cas a régulièrement diminué. On pourra mieux mesurer le succès obtenu par le Comité pour atteindre ses objectifs en matière de temps une fois qu'il aura atteint un état stable et établi de nouveaux objectifs après l'élimination des cas en suspens hérités au moment de sa création.

### ***Recommandations***

À la lumière des conclusions ci-dessus, l'équipe chargée de l'évaluation recommande ce qui suit :

- Que le CGFC continue de faire activement la promotion de son rôle et de son mandat auprès des membres des Forces canadiennes.
- Que le CGFC mette la touche finale à son nouveau système pour recueillir systématiquement les commentaires des plaignants et les intégrer dans son cadre de mesure du rendement global et qu'il le mette en œuvre.
- Que le CGFC continue à examiner ses objectifs de rendement pour s'assurer qu'ils sont valides en vue de l'état stable de ses activités.
- Que le CGFC surveille l'efficacité de son nouveau plan de communications internes afin d'améliorer la qualité et la quantité des informations échangées entre les gestionnaires, le personnel et les unités.
- Que le CGFC poursuive, tel qu'il est prévu pour 2005-2006, sa décentralisation du pouvoir financier aux gestionnaires afin d'améliorer leur capacité de gérer efficacement et avec efficacité.
- Que le CGFC continue à demander la nomination de nouveaux membres du Comité.

### ***Aspects à considérer pour l'évaluation sommative***

À la lumière de l'évaluation sommative qui doit avoir lieu en 2010 et de l'élimination imminente des cas en suspens dont il a hérité au moment de sa création, le CGFC devrait surveiller le nombre et le type de cas présentés par le CEMD afin d'ajuster ses objectifs de rendement.

Il sera aussi important que l'évaluation sommative comprenne des informations fournies par les plaignants, compte tenu du rôle central qu'ils jouent à titre d'intervenants dans les activités du CGFC. On pourrait mener un sondage et/ou des entrevues auprès des plaignants afin de mesurer leur compréhension du rôle unique du Comité, leur satisfaction par rapport à l'indépendance, à l'objectivité et à la transparence du Comité, à l'ensemble du processus de griefs et à ses résultats.

Finalemment, puisqu'on a constaté que l'analyse de chaque cas par le Comité a été utile aux Forces canadiennes, abstraction faite de la décision du CEMD, on pourrait réviser la matrice d'évaluation du CGFC et améliorer ses indicateurs de succès afin de tenir compte de ce type de résultat.

# 1.0 Introduction

Le but du présent rapport est de présenter les constatations tirées de l'évaluation formative du Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC). Le rapport contient un bref profil du CGFC, les principales constatations de l'évaluation conformément aux aspects à évaluer ainsi que les conclusions et les recommandations découlant des constatations.

## 1.1 Portée et objectif de l'évaluation

Le CGFC a commencé ses activités en juin 2000. L'évaluation formative couvre la période allant de sa création jusqu'à l'hiver 2004-2005. Une évaluation sommative est prévue pour l'an 2010.

Le but ou l'objectif de l'évaluation formative est de fournir à la direction du CGFC des informations pour guider sa prise de décisions, améliorer sa capacité de rendre compte de ses progrès et identifier les points à améliorer. On a évalué divers aspects des activités, des processus et des résultats de l'organisation conformément aux aspects à évaluer qui avaient été préétablis et qui intéressaient la direction du CGFC. On a constaté que l'on pouvait apporter des améliorations dans certains domaines et que d'autres sont très efficaces et produisent les résultats attendus. Les deux types de domaine sont mis en évidence dans l'ensemble des constatations de l'évaluation.

## 1.2 Aspects à évaluer

Les aspects faisant l'objet de l'évaluation formative, qui ont été identifiés dans la stratégie d'évaluation du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) du CGFC, appartiennent à quatre grandes catégories :

- **Justification et pertinence** – *Dans quelle mesure les activités et les résultats du CGFC sont-ils conformes à son mandat?*
- **Conception et prestation** – *De quelles façons la structure de gouvernance et la méthode de prestation du CGFC ont-elles contribué à l'atteinte de ses objectifs?*

- **Rentabilité** – *Dans quelle mesure les activités et les processus du CGFC sont-ils rentables?*
- **Succès** – *Quels progrès ont été faits en vue d’obtenir les produits et les résultats immédiats?*

## 2.0 Profil du CGFC

La présente section contient un profil général du CGFC, y compris son mandat, son historique, ses activités courantes et le contexte unique dans lequel il fonctionne.

### 2.1 Mandat du CGFC

Le CGFC est un tribunal administratif investi de pouvoirs quasi judiciaires dont le mandat est d'étudier chaque grief qui lui est présenté par le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) et de fournir ses Conclusions et Recommandations (C et R) écrites au CEMD ainsi qu'à l'officier ou au militaire du rang qui a déposé le grief. Sa mission officielle est la suivante :

*examiner des griefs afin de rendre des Conclusions et des  
Recommandations avec célérité et sans formalisme au Chef  
d'état-major de la Défense (CEMD) et au plaignant.*

Le Comité doit considérer équitablement les droits du personnel militaire et demeurer tout à fait objectif et impartial, de manière à protéger et à équilibrer les droits des plaignants autant que ceux des Forces canadiennes.

Conformément aux règles et aux règlements applicables (C.P. 2000-863, du 8 juin 2000, entré en vigueur le 15 juin 2000), le CEMD doit renvoyer au CGFC tout grief relatif aux questions suivantes :

- les mesures administratives qui émanent de la suppression ou des déductions de solde et d'indemnités, de la rétrogradation ou de la libération des Forces canadiennes;
- 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;
- la solde, les indemnités et autres prestations financières;
- le droit aux soins médicaux et dentaires;

- une décision ou une mesure du CEMD relativement à un officier ou à un militaire du rang particulier;
- d'autres types de griefs jugés appropriés par le CEMD.

Le Comité exerce les pouvoirs d'un tribunal administratif, à savoir assigner des témoins civils ou militaires, les contraindre à témoigner sous serment et ordonner la production de documents. La décision de tenir une audience est prise de façon judiciaire puisque, conformément aux dispositions de la *Loi sur la défense nationale* (LDN), le CGFC doit examiner les griefs avec célérité et sans formalisme dans la mesure où les circonstances et l'équité le permettent.

Le CEMD est l'autorité ultime en ce qui a trait au processus de griefs. Cependant, même si les recommandations du CGFC ne lient pas le CEMD, ce dernier doit fournir des raisons écrites s'il décide de ne pas y donner suite.

## 2.2 Historique du CGFC

Le Comité des griefs des Forces canadiennes est un tribunal administratif doté de pouvoirs quasi judiciaires. Son mandat est d'examiner les griefs qui lui sont renvoyés par le CEMD, conformément aux dispositions de la LDN et du chapitre 7 des *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes* (ORFC), et de présenter ensuite ses Conclusions et Recommandations au CEMD et au plaignant.

Au début des années 90, un certain nombre d'études ont été entreprises et des groupes de travail ont été mis sur pied au sein des Forces canadiennes pour contribuer à identifier les inégalités entre les méthodes de règlement des plaintes des militaires et à proposer des solutions. Cela a donné lieu à une série de recommandations, y compris celles contenues dans le rapport Doshen, qui avaient pour but de moderniser l'ensemble du système. En 1996, le Conseil des Forces armées a donné instruction pour qu'on mette sur pied un système de griefs rationalisé, et en 1997, le ministre de la Défense nationale (ministre de la DN) présentait son Rapport au premier ministre sur le leadership et l'administration des Forces canadiennes. Ce rapport comprenait deux recommandations relatives au système de griefs : le remplacement du ministre comme arbitre ultime et la création d'une commission d'examen indépendante.

À la suite de ces études et d'autres études et demandes d'information, y compris le Groupe consultatif spécial et la commission d'enquête sur la Somalie, le Comité des griefs des Forces canadiennes a été créé le 1<sup>er</sup> mars 2000 conformément aux modifications apportées à la *Loi sur la défense nationale* en 1998. Les modifications étaient axées sur la simplification et l'amélioration du caractère opportun du processus de griefs; le Comité a reçu son autorité administrative et est officiellement entré en fonction le 15 juin 2000.

De plus, avant les modifications, on jugeait le processus trop étroitement lié à la chaîne de commandement et on déplorait le manque d'intervention externe. À titre de tribunal administratif, le CGFC constitue une instance de règlement des griefs qui est rapide et indépendante de la chaîne de commandement.

L'importance du rôle du Comité est soulignée par le fait que les FC regroupent environ 80 000 membres, y compris les réservistes, dépourvus de tout syndicat ou toute association d'employés. Les conditions d'emploi dans les FC sont décrétées unilatéralement par des règlements et sont assujetties à l'autorité du CEMD.

Chaque année, le Comité reçoit entre 100 et 180 griefs; cependant, avant même qu'il n'entre en fonction, il existait un arriéré d'anciens griefs en suspens qui devaient être traités en même temps que les nouveaux griefs reçus.

## **2.3 Activités courantes du CGFC**

En vertu de la LDN, le gouverneur en conseil peut nommer un président à temps plein, au moins un vice-président à temps plein, un vice-président à temps partiel et tous les autres membres, à temps plein ou à temps partiel, nécessaires à l'exercice des fonctions du Comité. Les membres sont nommés pour un mandat maximal de quatre ans et leur mandat est renouvelable; ils peuvent faire l'objet d'une révocation motivée du gouverneur en conseil. Les membres du Comité doivent produire des Conclusions et des Recommandations. Le président du Comité est le responsable ultime du travail du Comité.

Le travail des membres du Comité est appuyé par le président et le vice-président qui sont eux-mêmes des membres à temps plein du Comité, ainsi que par les membres du

Comité exécutif, le Directeur – Services juridiques et Avocat-général, le Directeur – Analyse des griefs et des opérations, les agents des griefs et des avocats.

Les agents des griefs, qui font partie de l'unité de l'Analyse des griefs et des opérations, sont responsables de l'analyse des griefs, des recherches, y compris dans la jurisprudence pertinente, et de la rédaction des Conclusions et des Recommandations initiales au sujet des griefs, conformément aux directives des membres du Comité.

Les avocats de l'unité des Services juridiques ont la responsabilité de fournir des avis juridiques et de réviser sur le plan juridique les constatations et les recommandations avant qu'elles ne soient approuvées de façon définitive par les membres du Comité, puis transmises au CEMD et au plaignant.

Pour sa part, le travail des membres de l'unité des Opérations est appuyé par celui des membres de la division des Services ministériels, qui est dirigée par le directeur exécutif et une équipe de quatre chefs fonctionnels. Le directeur exécutif, qui supervise la prestation des services de soutien ministériels, est responsable de la bonne gestion d'ensemble du Comité, y compris de sa gestion financière.

Le directeur des Services juridiques joue deux rôles. Il doit fournir des services de consultation juridique relativement à l'examen des griefs et jouer le rôle d'avocat-général auprès du Comité.

Le CGFC est gouverné par quatre comités de gestion représentés par des gestionnaires de l'ensemble ou d'une combinaison des services ministériels et des opérations, y compris le président :

- Comité exécutif (COMEX);
- Comité des finances et de la vérification;
- Comité des opérations;
- Comité de consultation ouvrière-patronale.

Le Comité doit rendre compte au Parlement en lui remettant un rapport annuel.

Le niveau de référence annuel courant du CGFC est de 6 210 000 \$. Cependant, à l'automne 2003, on lui a alloué une somme de 8 555 000 \$ pour l'année 2004-2005

afin qu'il élimine les griefs en suspens, à la demande du ministre de la Défense nationale.

## 2.4 Contexte particulier du CGFC

En tant que tribunal administratif dont le but est d'examiner des griefs, le Comité doit s'assurer que ses recommandations respectent la loi et peuvent s'appliquer conformément aux dispositions législatives qui le régissent, à la *Charte canadienne des droits et libertés*, à la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et à toute autre loi pertinente.

Le CGFC fait face à un certain nombre de défis propres à son rôle et à son statut uniques. Le CGFC est la seule entité civile au monde qui fait des enquêtes et formule des Conclusions et des Recommandations relatives à des griefs militaires. Il se trouve donc à innover puisqu'il crée la jurisprudence en la matière. L'un de ses défis consiste à se faire connaître des Forces canadiennes et à les informer sur sa position unique, à savoir une entité indépendante, extérieure à la chaîne de commandement militaire.

Le CGFC est un petit organisme gouvernemental canadien qui a été créé il y a relativement peu de temps. Il a été établi en l'an 2000 et a dû mettre en place la totalité de son infrastructure sans pouvoir s'inspirer d'autres organismes semblables.

De plus, au moment de sa création, le CGFC a hérité d'un nombre considérable de cas en suspens qui avaient été présentés au CEMD dans le cadre du système de griefs antérieur, mais qui n'avaient pas encore été traités.

Enfin, la nomination des membres du Comité doit être faite par le gouverneur en conseil. En raison des retards dans le remplacement des anciens membres du Comité, une même personne a dû occuper les postes de président et de vice-président à temps plein pendant un an et demi, jusqu'à la nomination d'un nouveau vice-président à temps plein en décembre 2004. En outre, un vice-président à temps partiel et trois autres membres à temps partiels n'ont pas encore été nommés par le gouverneur en conseil. Cela constitue un défi indépendant de la volonté du Comité, mais qui affecte sa capacité d'accélérer le traitement des griefs et d'atteindre ses objectifs.

## 3.0 Méthodologie et approche d'évaluation

L'évaluation a été conçue en fonction des aspects essentiels identifiés dans la stratégie d'évaluation décrite dans le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) du CGFC. Cette approche consiste à utiliser de multiples sources de données pour chaque aspect, dans la mesure du possible. Voici les principales méthodologies utilisées :

***Examen des documents*** – Le CGFC a élaboré un certain nombre de documents principaux que l'équipe chargée de l'évaluation a examinés afin de s'assurer de bien comprendre le contexte du CGFC. Les documents principaux comprenaient notamment :

- les rapports annuels du CGFC;
- les Rapports ministériels sur le rendement (RMR) du CGFC;
- les Rapports sur les plans et les priorités (RPP) du CGFC;
- les règles de procédure du CGFC;
- le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) du CGFC;
- les plans opérationnels du CGFC;
- les profils de compétences;
- le premier examen indépendant des dispositions et de l'application du projet C-25 (le « rapport Lamer »);
- le rapport sur l'examen de la gouvernance et de la responsabilité du CGFC;
- diverses notes d'allocation pour le président.

***Examen des données administratives*** – Le CGFC dispose d'un système d'information de gestion (le système de gestion des dossiers et de suivi du temps) qui fournit divers résumés de données sur des indicateurs clés qui ont été identifiés dans le document sur la stratégie d'évaluation. GGI a analysé cette information en fonction des principaux aspects à évaluer.

***Entrevues avec des témoins privilégiés*** – Les entrevues avec des témoins privilégiés ont été l'une des principales méthodes utilisées pour recueillir des données particulières aux fins de l'évaluation. Les entrevues ont été menées en personne ou au téléphone dans la langue officielle choisie par la personne interrogée. On a utilisé

un guide semi-dirigé qui avait été fourni à la personne interrogée avant l'entrevue (voir les guides d'entrevue à l'appendice A). Au total, on a effectué 25 entrevues avec divers types de témoins privilégiés. Les entrevues d'une durée de 30 à 60 minutes ont été menées avec des représentants des groupes ci-dessous :

- Intervenants externes (7 personnes interrogées)
- Membres du Comité (6 personnes interrogées)
- Gestionnaires du CGFC (7 personnes interrogées)
- Personnel (5 personnes interrogées)

***Groupes témoins du personnel du CGFC*** – L'équipe chargée de l'évaluation a organisé deux groupes témoins formés de membres du personnel des opérations (un en anglais et un en français). On a utilisé un guide de facilitation pour animer les groupes témoins (voir le guide à l'appendice A). La durée des discussions en groupe était d'environ 90 minutes. Au total, 13 membres du personnel ont participé aux deux groupes.

## 4.0 Constatations tirées de l'évaluation

La stratégie d'évaluation pour l'évaluation formative du CGFC décrite dans le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) identifiait quatre principaux domaines à évaluer : la justification et la pertinence du CGFC, la conception et la prestation des activités du CGFC, la rentabilité des activités du CGFC et les progrès réalisés ou les succès obtenus jusqu'ici par le CGFC du point de vue des résultats. Les constatations de l'évaluation dans ces quatre principaux domaines sont présentées ci-dessous, suivant les questions d'évaluation précises posées dans chaque domaine.

### 4.1 Justification et pertinence

L'évaluation de la justification et de la pertinence du CGFC était divisée en deux questions principales. La première visait la cohérence entre les activités et les résultats du CGFC et son mandat et ses obligations légales; la deuxième concernait le lien entre le traitement des griefs et les résultats attendus. Les constatations obtenues pour chaque question sont présentées ci-dessous.

**Question d'évaluation n° 1 :**

*Les activités et les résultats du CGFC sont-ils conformes à son mandat et aux exigences légales/réglementaires?*

Les opinions des intéressés externes et des gestionnaires du CGFC étaient constantes, c'est-à-dire qu'ils ont déclaré que le mandat du CGFC était clair et découlait directement des exigences légales et réglementaires établies. De plus, les intéressés et les gestionnaires s'entendaient pour dire que les activités du CGFC sont conformes à son mandat et que le CGFC est axé sur l'obtention des résultats connexes.

Les résultats de l'examen des documents correspondaient aux constatations tirées après les entrevues avec les témoins privilégiés. Les rapports annuels, les rapports sur les plans et les priorités (RPP) et les rapports ministériels sur le rendement (RMR) indiquent tous l'existence de liens cohérents entre les activités du CGFC et les

résultats attendus et réels, conformément aux objectifs globaux et au mandat du CGFC.

**Question d'évaluation n° 2 :**

*En quoi le mode de traitement actuel des griefs du CGFC contribue-t-il à son résultat final?*

Selon le CGRR du CGFC, le résultat final (désigné aussi sous le nom de « résultat stratégique ultime ») du CGFC est le suivant :

*Les recommandations du CGFC sont mises en œuvre dans les Forces canadiennes et entraînent des améliorations dans les conditions de travail.<sup>1</sup>*

L'un des principaux indicateurs de ce résultat final est la proportion de Conclusion et de Recommandations formulées par le CGFC qui sont approuvées entièrement ou partiellement par le Chef d'état-major de la Défense. La première étape en vue de la mise en œuvre des recommandations du CGFC est l'approbation des C et R du CGFC par le CEMD. Sur les 445 C et R formulées par le CGFC jusqu'en janvier 2005, 91 p. 100 ont été soit entièrement approuvées (76 p. 100), soit partiellement approuvées (15 p. 100). Il est à noter que durant les entrevues avec les intéressés des FC, ces derniers ont indiqué que dans de nombreux cas, même si une C et R n'est pas pleinement approuvée par le CEMD, l'information et les analyses contenues dans la C et R sont utilisées par les FC pour clarifier la raison d'être ou l'intention de certaines politiques et on en tient compte systématiquement durant l'examen des politiques des FC.

Pour ce qui est de la mesure dans laquelle les C et R formulées par le CGFC entraînent des améliorations dans les conditions de travail des membres des FC, les intéressés interviewés ont fait observer que dans certains cas, les C et R peuvent être approuvées par le CEMD, mais qu'il est possible que ce dernier n'ait pas le pouvoir de mettre en œuvre les changements requis. Par exemple, l'approbation par un

---

<sup>1</sup> Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats – Le Comité des griefs des Forces canadiennes – octobre 2004 – p. 8

organisme central tel que le Conseil du Trésor peut être nécessaire afin que certains aspects d'une recommandation soient mis en œuvre. On a déclaré aussi que lorsque le CEMD ne détenait pas le pouvoir décisionnel et devait s'adresser à un organisme central en vue de faire approuver les changements proposés, les recommandations faites par le CGFC donnaient du poids à sa demande.

## 4.2 Conception et prestation

Les questions relatives à la conception et à la prestation des activités du CGFC sont particulièrement importantes dans la présente évaluation. Puisque le CGFC a commencé ses activités en l'an 2000, que son mandat et son contexte sont relativement uniques (tribunal civil indépendant doté de pouvoirs quasi judiciaires et chargé de l'examen de griefs militaires), bon nombre des activités et des processus ont dû être élaborés et mis en œuvre sans qu'il puisse s'inspirer de modèles ou de précédents connexes. En conséquence, un grand nombre des activités et des processus d'origine ont été perfectionnés par le CGFC grâce à un processus itératif de rétroaction et de planification périodiques.

De plus, le CGFC a été créé durant une période où les Forces canadiennes subissaient des transformations considérables et rapides, y compris dans le domaine des politiques en matière de ressources humaines. Il est probable que ces changements se sont ajoutés au défi de traiter des problèmes systémiques.

Le but des questions d'évaluation sur la conception et la prestation était d'évaluer dans quelle mesure les activités et les processus d'origine, ainsi que les itérations, avaient permis de fournir la structure, l'information, les outils et l'environnement nécessaires au personnel, aux gestionnaires et aux membres du Comité afin d'obtenir les résultats attendus.

### **Question d'évaluation n° 3 :**

*Les rôles et les responsabilités des gestionnaires et du personnel sont-ils délimités clairement et de façon appropriée pour assurer une interaction et un travail d'équipe efficaces?*

Dans l'ensemble, les personnes interviewées ont convenu qu'il existe une bonne compréhension des rôles et des responsabilités dans les unités. Cependant, il semble qu'on a de la difficulté à comprendre *clairement* les rôles et les responsabilités entre les unités. Ce manque de clarté nuit à l'efficacité du travail d'équipe entre les unités et entraîne parfois un chevauchement des efforts durant les projets et les activités exécutés par plusieurs unités. Dans les unités, les participants des groupes témoins et les personnes interrogées ont déclaré que le travail d'équipe était satisfaisant et ont donné de nombreux exemples d'échange de l'information, de collaboration et de consultation interne entre les membres du personnel dans divers domaines d'expertise ou d'expérience.

Voici les raisons qui ont été évoquées pour expliquer le manque de clarté au sujet des rôles et des responsabilités entre les unités du CGFC :

- Les difficultés relatives à la dotation ont entraîné des pénuries de personnel, et certains employés et gestionnaires ont dû gérer de multiples responsabilités (« remplir deux fonctions »). Comme certaines personnes remplissaient plusieurs fonctions, on a déclaré qu'à certains moments, les rôles et les responsabilités étaient devenus flous.
- Le roulement du personnel est perçu comme étant relativement élevé et il faut donc déployer des efforts considérables pour intégrer le nouveau personnel dans les unités. Cela représente un défi encore plus grand lorsqu'on tente d'intégrer de nouveaux employés auprès de plusieurs unités.
- Il semble que les communications internes se sont améliorées considérablement au cours des 18 derniers mois; cependant certains employés ont affirmé qu'il reste encore des problèmes à régler dans ce domaine. Certains employés ont déclaré que les communications entre les gestionnaires et le personnel ne sont pas aussi soutenues qu'ils le souhaiteraient. Ils ont indiqué que même s'ils peuvent communiquer directement avec leur gestionnaire, ils ne reçoivent pas assez d'information ministérielle au sujet de la planification et de la gestion globales du CGFC, des grandes initiatives, etc. Les gestionnaires du CGFC déclarent que l'on est en train de régler ces problèmes persistants.

Le personnel et les gestionnaires diffèrent d'opinion en ce qui concerne la présence des agents des griefs au moment de l'attribution des dossiers durant les réunions des membres du Comité. Bon nombre d'agents des griefs ne trouvent pas ce processus particulièrement utile, mais les gestionnaires le perçoivent comme une occasion, pour

les agents des griefs, d'interagir avec les cadres supérieurs du CGFC et d'améliorer leurs habiletés en matière de présentation orale, en plus de fournir des informations supplémentaires qui ne se trouvent pas nécessairement dans les analyses écrites.

**Question d'évaluation n° 4 :**

*Est-ce que le CGFC a mis en œuvre dans toutes ses unités un cadre de gestion du savoir intégré ainsi que les mécanismes adéquats requis?*

Compte tenu que le CGFC est encore une organisation relativement nouvelle, il a élaboré un système d'information de gestion détaillé. La gestion du savoir est effectuée de façon intégrée et l'information provenant de diverses composantes du système est mise à la disposition de nombreux différents niveaux de l'organisation et est utilisée par eux. Selon les gestionnaires interviewés, le système fournit de l'information sur le rendement qui est de grande qualité, utile et opportune, ainsi que des détails appropriés qui les aident à accomplir leurs tâches. Les membres du Comité se disent très satisfaits de l'accès à divers types d'informations fournies par le système, comme la base de données sur les précédents.

La mise en œuvre d'un système exhaustif de suivi du rendement est particulièrement importante pour une nouvelle organisation comme le CGFC. Compte tenu de son contexte unique et de ses caractéristiques particulières, il faut établir des niveaux de rendement de référence, surveiller les dossiers en attente et identifier les processus les plus efficaces. Il semble que la direction du CGFC a reconnu le besoin d'avoir des données de qualité sur le rendement pour évaluer l'efficacité de ses activités, faire des ajustements et intégrer l'information sur le rendement dans son processus de planification.

Quelques membres du personnel des opérations ont déclaré avoir éprouvé des difficultés à chercher des informations dans ce système. Cela peut être attribuable à la présentation graphique et à la conception de l'interface utilisateur, ou il peut s'agir d'un manque de formation sur l'utilisation du système et d'encadrement dans son exploitation.

Certains membres du personnel des opérations ont également déclaré avoir eu l'impression à certains moments que les gestionnaires considéraient le système d'information comme un substitut des interactions entre le personnel et les gestionnaires. D'après eux, on a encore besoin d'interactions entre les gestionnaires et le personnel au sujet de la charge de travail, des progrès, de cas particuliers, etc., et ces discussions devraient avoir lieu de personne à personne, de façon interactive, au lieu que les gestionnaires se fient uniquement à l'examen des statistiques du système d'information.

**Question d'évaluation n° 5 :**

*L'éventail actuel d'habiletés et d'expérience suffit-il pour un examen pertinent des griefs et la production efficace/efficente de C et R?*

L'équipe chargée de l'évaluation a interviewé le personnel, les gestionnaires et les membres du Comité et a organisé des groupes témoins composés de membres du personnel des opérations afin d'évaluer dans quelle mesure l'éventail d'habiletés et d'expérience disponibles dans l'organisation permet au CGFC d'atteindre ses objectifs. En général, les membres du Comité ont déclaré être satisfaits des habiletés et de l'expérience du personnel du CGFC. Ils ont toutefois reconnu qu'il existe certaines variations dans la qualité de l'analyse effectuée par les agents des griefs, mais qu'en général, l'affectation d'agents particuliers à des types précis de cas permettait d'obtenir de bonnes analyses. Quelques membres du Comité ont signalé qu'ils s'étaient sentis frustrés quelque peu par le roulement du personnel et l'affectation de nouveaux analystes à certains cas, mais ils ont admis dans l'ensemble que cela était compréhensible et que dans la majeure partie des cas, la transition s'était bien déroulée.

Les gestionnaires interviewés se sont dits également satisfaits en général des habiletés et de l'expérience du personnel. Ils ont affirmé que parfois, les capacités du personnel sont inégales, mais qu'elles suivent généralement une « courbe normale », c'est-à-dire qu'il y a des membres du personnel qui sont exceptionnels, d'autres qui ont besoin de plus de soutien, mais que la majorité d'entre eux accomplissent leurs tâches selon les attentes. Certains gestionnaires ont signalé qu'on avait des difficultés à conserver les agents des griefs qualifiés qui recherchent des postes en droit dans la

fonction publique et que le nombre élevé de demandes de détachement constituait un défi.

Lorsque l'équipe chargée de l'évaluation a examiné les données disponibles sur les ressources humaines, elle a constaté que le nombre d'agents des griefs permanents (employés pour une période indéterminée) qui avaient demandé et obtenu un détachement à l'extérieur du CGFC est relativement restreint (seulement deux des dix agents des griefs actuels) et que ces demandes ont été formulées très récemment (à la fin de l'année financière 2004). Depuis 2002, lorsque les premiers postes d'agents des griefs permanents ont été comblés, seulement quatre employés permanents ont quitté leur poste, y compris les deux personnes qui ont obtenu récemment un détachement. Cependant, la perception d'un roulement élevé des agents des griefs par les gestionnaires peut être attribuable au grand nombre d'employés pour une période déterminée et d'employés occasionnels qui ont été embauchés et de fonctionnaires permanents qui ont été détachés au Comité durant ses premières années d'activités afin d'aider l'organisme à entreprendre ses activités. Les employés permanents détachés et les employés pour une période déterminée embauchés par le Comité n'ont pas été systématiquement embauchés pour combler les postes qu'ils occupaient lorsque les concours publics ont été lancés. De plus, les employés occasionnels n'ont pu demeurer au Comité parce que la durée de leur contrat était limitée à 125 jours. C'est parce qu'un certain nombre d'agents des griefs ne sont pas demeurés dans l'organisation qu'on a eu l'impression qu'il y avait eu un grand roulement de personnel. La situation s'est maintenant stabilisée puisqu'un noyau de dix agents des griefs ont maintenant été embauchés de façon permanente.

Dans l'ensemble, le personnel qui a participé aux groupes témoins et aux entrevues a indiqué qu'il était relativement satisfait de l'éventail d'habiletés et d'expérience. Le personnel des opérations a déclaré que la possibilité de consulter à l'interne des employés ayant une expérience militaire ou une bonne compréhension du contexte militaire canadien serait particulièrement utile dans des cas précis. De même, il a été mentionné que l'accès à des techniciens en recherche en droit aiderait les agents des griefs à analyser les cas.

Certains membres du personnel ont formulé des commentaires sur les habiletés et l'expérience des gestionnaires du CGFC. En général, ils avaient l'impression que la gestion du CGFC s'était considérablement améliorée au cours des 18 derniers mois. Pour certains employés, il restait encore des problèmes à régler au sujet des

---

communications internes entre les gestionnaires et le personnel et de la nécessité d'accroître les interactions entre le personnel et les gestionnaires au sujet du contrôle du rendement, de la charge de travail, etc.

**Question d'évaluation n° 6 :**

*Les membres du Comité, les gestionnaires et les employés ont-ils les outils et le milieu de travail positif pertinents dont ils ont besoin pour produire des extrants de qualité et obtenir les résultats attendus?*

Les membres du Comité interviewés étaient très satisfaits des outils et du soutien qui leur étaient fournis. Ils ont formulé de nombreux commentaires positifs au sujet du personnel, des systèmes et de l'attention qui leur est accordée afin de s'assurer qu'ils reçoivent l'information et le soutien requis pour faire leur travail. Les membres du Comité souhaitent seulement avoir plus d'occasions de suivre une formation et de participer à des conférences relatives à leur travail.

Les gestionnaires ont déclaré qu'au début, leur plus grand défi était d'attirer et de conserver le personnel. Ils ont affirmé avoir reçu très peu de soutien de l'organisme central pour mettre sur pied une nouvelle organisation dans la fonction publique. Ils ont dû élaborer la plupart des procédures à partir de « zéro ». Comme on l'a indiqué ci-dessus, la situation s'est maintenant stabilisée puisqu'un groupe central de dix agents des griefs ont maintenant été embauchés de façon permanente.

Au cours des discussions, les gestionnaires ont ajouté qu'heureusement, le groupe de gestionnaires actuels travaille harmonieusement ensemble. Ils se décrivent comme un groupe cohésif qui est conscient des défis que doivent relever les divers gestionnaires individuels ainsi que l'ensemble du groupe. Bon nombre des gestionnaires ont dû combler des postes de gestion vacants et, par conséquent, remplir des fonctions ne faisant pas partie de leur propre rôle et responsabilités afin de s'assurer que le CGFC continue à progresser et à obtenir des résultats. Cela peut constituer un risque important pour l'organisation puisque quelques personnes assument une charge de gestion relativement importante tandis que le CGFC tente de couvrir tous les domaines de gestion nécessaires.

Le personnel qui a participé aux entrevues et aux groupes témoins a déclaré qu'il était généralement satisfait, à quelques exceptions près. Parmi les domaines suscitant des niveaux élevés de satisfaction, notons :

- les possibilités de formation offertes au personnel, et, dans certains cas, l'attention individuelle portée aux plans de formation et de perfectionnement;
- les installations et les bureaux;
- le travail d'équipe dans les unités;
- les collègues et le soutien individuel.

Le personnel a aussi identifié un certain nombre de domaines qui ont connu une amélioration considérable au cours des deux dernières années, mais où on peut encore faire mieux :

- Les communications internes entre les gestionnaires et le personnel, plus précisément l'accès à l'information au niveau organisationnel sur l'orientation, la planification, etc.
- Un soutien accru des gestionnaires et davantage d'interactions individuelles avec les membres du personnel au sujet du contrôle de la charge de travail et de la gestion des cas ainsi que de la rétroaction sur leur rendement.

Par ailleurs, le personnel a déclaré que les possibilités d'avancement professionnel et de mobilité dans l'organisation étaient insuffisantes, compte tenu du nombre limité de postes et de types de postes. Bon nombre d'employés ont l'impression qu'ils devront quitter l'organisation pour obtenir de l'avancement.

**Question d'évaluation n° 7 :**

*Est-ce qu'il existe des dispositions stables et souples pour répondre aux besoins en période de pointe?*

Au début de ses activités en l'an 2000, le CGFC a hérité d'un nombre important de griefs en suspens. À ce stade-ci du développement de l'organisation, les gestionnaires ont déclaré qu'il est difficile de déterminer les besoins en période de pointe puisque le CGFC fonctionne en régime de pointe depuis quatre ans pour tenter d'éliminer les cas en suspens et de régler les nouveaux griefs. Une fois que le CGFC aura atteint l'état stable (ce qui devrait se produire l'an prochain selon les prévisions), la direction

---

pourra déterminer dans quelle mesure ses ressources sont suffisamment souples pour s'adapter à une charge de travail variable.

**Question d'évaluation n° 8 :**

*Est-ce que le CGFC a du mal à recruter et à conserver des gens possédant les compétences requises pour obtenir les résultats stratégiques visés?*

Tel qu'on l'a mentionné ci-haut dans les réponses à d'autres questions d'évaluation, les gestionnaires ont indiqué que le recrutement et la conservation de personnel qualifié constituent le plus grand défi auquel ils ont dû faire face durant le développement et la mise en œuvre du CGFC. La direction a déclaré qu'elle a reçu très peu de soutien de l'organisme central pour établir une nouvelle organisation dans la fonction publique. Par conséquent, l'équipe de gestion a dû élaborer les procédures, les plans et les lignes directrices à partir de zéro.

Au début, le CGFC avait besoin rapidement de personnel et un certain nombre d'employés occasionnels ont été embauchés. À mesure que le CGFC progressait, bon nombre des personnes qui occupaient des postes de façon temporaire ont dû se présenter à des concours. Dans bien des cas, cela a entraîné un climat de concurrence et un certain désenchantement chez le personnel car les candidats n'ont pas toujours été choisis pour devenir titulaires de leur poste.

Tel qu'on l'a indiqué ci-dessus, un certain nombre d'employés ayant participé aux entrevues et aux groupes témoins se sont dits préoccupés par le niveau des postes, les possibilités d'avancement dans l'organisation compte tenu des niveaux restreints et de la nécessité de quitter l'organisation afin d'obtenir de l'avancement. Cette préoccupation est plus marquée chez les agents des griefs (PM-05) qui sont avocats et qui désiraient occuper un poste LA au CGFC.

Les gestionnaires ont indiqué qu'ils ont particulièrement de la difficulté à évaluer les employés éventuels, puis à leur fournir une formation et une orientation adéquates. Les habiletés et l'expérience que les agents des griefs doivent posséder sont propres à l'organisation. Ils doivent préparer et analyser judicieusement les cas, posséder de bonnes habiletés de rédaction, être capable d'interagir efficacement avec les membres

du Comité et le personnel juridique – dans le contexte d’une organisation civile qui traite et règle des griefs militaires. Même si les gestionnaires interviewés ont affirmé qu’il n’est pas essentiel que les agents des griefs possèdent une expérience militaire, il est souhaitable que ce soit le cas de quelques agents afin qu’on puisse les consulter à l’interne au besoin.

## 4.3 Rentabilité

Comme le CGFC est une organisation relativement nouvelle, il a dû élaborer bon nombre de ses processus, activités et systèmes sans pouvoir s’inspirer de modèles ou de lignes directrices existants. En conséquence, le CGFC a élaboré un processus itératif pour identifier les moyens les plus efficaces et efficaces d’obtenir les résultats souhaités. À ce stade-ci de son développement (après cinq ans d’existence), le CGFC est sur le point d’atteindre une nouvelle phase, c’est-à-dire un état stable, puisqu’il a presque terminé le traitement du nombre considérable de cas en suspens dont il a hérité au moment de sa création. Par conséquent, les constatations de la présente évaluation relatives à la rentabilité devraient être considérées dans le contexte d’une nouvelle organisation qui tente de solidifier sa situation tout en traitant un nombre considérable de cas en suspens. L’équipe chargée de l’évaluation prévoit que les questions de rentabilité qui feront l’objet de l’évaluation sommative fourniront des résultats plus représentatifs de la situation du CGFC, à savoir une organisation permanente ayant atteint un état stable.

**Question d’évaluation n° 9 :**

*Dans quelle mesure le processus actuel d’examen des griefs du CGFC est-il efficace pour atteindre les résultats fixés en ce qui le concerne?*

Le CGFC a constamment utilisé la méthode essai/rétroaction/révision pour élaborer son processus d’examen des griefs, ce qui est propice à l’élaboration de procédures et de processus efficaces et efficaces. La direction a déclaré qu’en utilisant ce processus itératif au cours des cinq dernières années, elle a mis sur pied des processus de fonctionnement qui tiennent compte des exigences propres aux types de cas, des habiletés du personnel et des besoins des membres du Comité.

L'un des buts principaux était d'éliminer les cas en suspens. Durant les entrevues avec le personnel, les gestionnaires et les membres du Comité, il a été question de l'équilibre entre la qualité et la rapidité du traitement. Tous les groupes rencontrés s'accordaient pour affirmer que la qualité avait une importance prépondérante et que la rapidité du traitement des cas était considérée comme un des aspects de l'efficacité; sans la qualité, le système serait inefficace, peu importe la rapidité du traitement. Les gestionnaires et le personnel ont indiqué qu'ils ne se sont pas sentis incités à compromettre la qualité au profit de la rapidité.

Compte tenu des caractéristiques uniques des cas en suspens, le CGFC a eu de la difficulté à élaborer des normes d'efficacité pour l'organisation. Des objectifs ont été établis, mais encore une fois, il faudra faire preuve de prudence dans l'évaluation des futures mesures du rendement à cet égard puisqu'elles sont fondées sur des hypothèses et des informations sur des cas qui ne sont probablement pas représentatifs des types et des nombres de cas qui seront traités par le CGFC au cours des prochaines années.

Le CGFC a réussi à faire le suivi du temps réel (heures réelles consacrées à un cas) consacré à chaque cas individuel. Tel qu'il est illustré dans le tableau 4.1 ci-dessous, le temps réel consacré aux cas a diminué considérablement au cours des cinq dernières années, passant de 109 heures en moyenne en l'an 2000 à 50 heures en l'an 2004. Cette diminution est probablement attribuable à une combinaison de facteurs, y compris l'accroissement de l'efficacité dû à l'amélioration des processus et des opérations, de l'expérience du personnel et des membres du Comité et des bases de données sur les précédents, ainsi qu'à un changement dans la nature des cas (p. ex., cas en suspens par opposition à nouveaux cas).

**Tableau 4.1 : Temps réel moyen consacré à chaque cas (au 20-04-2005)**

<b>Nombre de cas reçus et réglés dans l'année où ils ont été reçus</b>	<b>Moyenne de temps écoulé (jours ouvrables) Temps réel moyen (heures)</b>	<b>Total</b>
<b>Réception en l'an 2000</b>	<i>Moyenne de jours ouvrables par cas</i>	246
Nombre de cas reçus 179 Nombre de cas réglés jusqu'ici 177	<i>Temps réel moyen (heures) par cas</i>	109
<b>Réception en l'an 2001</b>	<i>Moyenne de jours ouvrables par cas</i>	186
Nombre de cas reçus 105 Nombre de cas réglés jusqu'ici 102	<i>Temps réel moyen (heures) par cas</i>	106
<b>Réception en l'an 2002</b>	<i>Moyenne de jours ouvrables par cas</i>	182
Nombre de cas reçus 210 Nombre de cas réglés jusqu'ici 186	<i>Temps réel moyen (heures) par cas</i>	73
<b>Réception en l'an 2003</b>	<i>Moyenne de jours ouvrables par cas</i>	104
Nombre de cas reçus 148 Nombre de cas réglés jusqu'ici 98	<i>Temps réel moyen (heures) par cas</i>	65
<b>Réception en l'an 2004</b>	<i>Moyenne de jours ouvrables par cas</i>	87
Nombre de cas reçus 107 Nombre de cas réglés jusqu'ici 23	<i>Temps réel moyen (heures) par cas</i>	50
<b>Moyenne totale de jours ouvrables pendant la période du programme (2000-2004)</b>		<b>185</b>
<b>Temps réel moyen total (heures) pour la période du programme (2000-2004)</b>		<b>87</b>

Les gestionnaires et le personnel ont déclaré que l'un des principaux obstacles à l'efficacité du CGFC se situe au niveau des membres du Comité. Il existe un certain nombre de cas dont l'analyse a été achevée, mais qui n'ont pas encore été examinés par les membres du Comité. Comme on l'a déjà indiqué, l'une des difficultés continues est le nombre de membres du Comité et leur capacité de traiter un volume considérable de cas, compte tenu qu'ils occupent leur poste à temps partiel. De plus, les postes de président et de vice-président à temps plein ont été occupés par la même personne pendant un an et demi, jusqu'à la nomination d'un nouveau vice-président à temps plein en décembre 2004. Cependant, le gouverneur en conseil n'a pas encore nommé le vice-président à temps partiel et trois autres membres à temps partiel.

Ce « goulot d'étranglement » dans l'organisation a des répercussions sur l'efficacité puisque à de nombreuses occasions, l'agent des griefs qui a préparé l'analyse d'un cas doit prendre le temps de se familiariser à nouveau avec le cas à cause du délai qui

s'est écoulé entre le moment où l'analyse a été faite et celui où le cas est examiné par le membre du Comité.

**Question d'évaluation n° 10 :**

*L'éventail actuel et le niveau de ressources affectées respectivement aux activités relatives aux griefs et aux activités habilitantes sont-ils appropriés?*

Durant les entrevues, les gestionnaires ont déclaré que l'éventail des ressources attribuées aux activités relatives aux griefs et aux activités habilitantes est approprié. À l'heure actuelle, environ deux tiers des ETP sont attribués aux activités et un tiers aux services ministériels (c.-à-d. 30 ETP par opposition à 18 ETP). Quelques gestionnaires ont affirmé qu'il sera important de considérer cette proportion lorsque les activités du CGFC entreront dans une phase d'état stable puisqu'il se pourrait que la répartition deux tiers/un tiers des ressources ne soit pas toujours appropriée. Selon eux, il se pourrait que la masse critique qui sera toujours nécessaire pour les activités ministérielles excède la proportion qui a été établie pendant les cinq premières années de l'organisation lorsque cette dernière tentait d'éliminer les cas en suspens.

**Question d'évaluation n° 11 :**

*Quels moyens a-t-on pris pour intégrer les principes de la fonction de contrôle moderne aux méthodes de gestion du CGFC?*

Les gestionnaires ont déclaré être très satisfaits des outils de gestion auxquels ils ont accès et ont affirmé à plusieurs reprises que le système d'information était particulièrement utile pour évaluer le rendement de l'organisation. Selon les données recueillies au cours de l'examen des documents et du système, les grands principes de la fonction de contrôle moderne ont été intégrés dans les pratiques. Les principaux rapports contiennent des comptes rendus permanents du rendement et de l'évaluation des résultats (p. ex., rapports annuels, RPP, RMR). Le CGFC a élaboré un CGRR pour l'organisation, y compris une stratégie d'évaluation, a mis au point un DAP, a commandé un rapport sur la gouvernance et a consacré des ressources à l'élaboration

d'un système de gestion du savoir capable de produire des données financières et des données non financières intégrées. Il semble également que les gestionnaires utilisent souvent ce type d'information pour élaborer les plans opérationnels et modifier les processus et les activités.

**Question d'évaluation n° 12 :**

*Est-ce que le CGFC administre efficacement ses ressources financières?*

Durant les entrevues, les intervenants externes ont déclaré que les résultats du CGFC étaient adéquats compte tenu du budget alloué à l'organisation. Les gestionnaires du CGFC ont affirmé que le budget original était inadéquat compte tenu du mandat de l'organisation, du nombre de cas en suspens et des coûts nécessaires à l'établissement d'une nouvelle organisation. En conséquence, les demandes supplémentaires ont représenté une partie substantielle du budget du CGFC en 2002-2003 et en 2003-2004, tel qu'il est illustré dans le tableau 4.2. Cela occasionne des difficultés particulières relatives au moment de l'annonce des budgets supplémentaires et à la nécessité d'effectuer ensuite la dotation. Il s'ensuit qu'il y a eu une certaine non-utilisation du financement supplémentaire au cours des dernières années. Afin d'utiliser les fonds disponibles de la façon la plus efficiente possible, les gestionnaires ont déclaré que si les fonds supplémentaires devenaient des allocations permanentes du CGFC, on pourrait améliorer la planification et la budgétisation de l'organisation.

**Tableau 4.2 : Budget du CGFC par opposition aux dépenses réelles de 2001 à 2004\***

	Dépenses planifiées	Total des autorisations de dépenser	Dépenses réelles	Non-utilisation
<b>AF 2001-2002</b>	9 043 000	9 043 000	7 063 000	1 980 000
<b>ETP</b>	67	67	48	19
<b>AF 2002-2003</b>	8 134 000	11 237 000	8 896 000	2 341 000
<b>ETP</b>	67	67	46	21
<b>AF 2003-2004</b>	6 156 000	7 009 100	6 513 000	496 100
<b>ETP</b>	46	54	46	8

\* Pour obtenir des explications, voir le texte ci-dessus sous la question d'évaluation n° 12.

## 4.4 Succès dans l'atteinte des résultats

L'un des objectifs d'une évaluation formative est d'évaluer les progrès réalisés pour atteindre les résultats. Compte tenu que la présente évaluation est formative, on met davantage l'accent sur les progrès réalisés pour obtenir les résultats immédiats. L'évaluation sommative sera davantage axée sur la réalisation des résultats intermédiaires et à long terme ou ultimes. Durant l'évaluation courante, l'équipe a déterminé si le CGFC avait atteint ses objectifs, à savoir maintenir l'objectivité, l'indépendance et la transparence durant les activités, assurer l'opportunité de la production des Conclusions et des Recommandations et formuler des Conclusions et des Recommandations utiles et compréhensibles.

### Question d'évaluation n° 13 :

*Le CGFC a-t-il maintenu son objectivité, son indépendance et sa transparence?*

Les intervenants externes considèrent que le CGFC est indépendant et objectif. Selon les représentants juridiques des plaignants, même si dans bien des cas leur client n'était pas initialement au courant du rôle du CGFC et de ses rapports avec la chaîne de commandement, ils considèrent que le CGFC maintient son objectivité et son indépendance et est transparent durant ses activités. Ce manque de connaissance de la part de leur client a été attribué à la nécessité, pour le CGFC et les FC, d'exécuter davantage d'activités de sensibilisation au traitement des griefs dans les forces armées et aux relations entretenues par les diverses entités. On retrouve cette perspective chez certains membres des FC interrogés qui ont souligné l'importance de promouvoir le rôle du CGFC en tant que composante indépendante de l'ensemble du mécanisme de règlement des conflits des Forces canadiennes.

L'une des restrictions majeures de la présente évaluation est qu'aucun plaignant n'a été interviewé ou n'a fait l'objet d'un sondage. À l'origine, une partie de la stratégie d'évaluation consistait à obtenir des informations au moyen d'un sondage des plaignants disponibles; cependant, le sondage n'a pas été mis en œuvre à temps pour qu'il fasse partie de l'évaluation formative. Il sera important que l'évaluation

---

sommative comprenne des informations provenant des plaignants, compte tenu qu'ils sont les principaux intéressés du CGFC.

**Question d'évaluation n° 14 :**

*Est-ce que le CGFC respecte ses échéances? Quels sont les obstacles à la rapidité d'exécution?*

Le CGFC a établi diverses échéances relatives aux processus visés, de la réception des cas par le CGFC à la formulation de C et R au CEMD. Comme on l'a mentionné dans la question d'évaluation n° 9, divers facteurs contextuels devraient être considérés dans l'évaluation du respect des échéances du CGFC durant ses cinq premières années d'activité. Il est probable que cette question sera traitée de façon plus précise durant l'évaluation sommative, une fois que les activités de l'organisation auront atteint l'état stable.

Selon les données de mesure du rendement, le CGFC est en train d'améliorer l'efficacité du traitement des griefs. Les heures réelles consacrées à chaque grief ont régulièrement diminué au cours des cinq dernières années, tout comme le nombre de cas en suspens, et on s'attend à ce que l'organisation atteigne l'état stable durant l'année financière 2005-2006. L'obstacle qui continue à retarder le respect des échéances est la disponibilité et la capacité des membres du Comité pour l'examen des cas.

**Question d'évaluation n° 15 :**

*Est-ce que le CEMD et le plaignant comprennent clairement et correctement la justification des C et R du Comité?*

Le CEMD précédent a déclaré que l'un des aspects les plus impressionnants du rendement du CGFC était la profondeur et la complexité des analyses de cas. Les C et R sont considérées comme exhaustives, extrêmement bien raisonnées et de très grande qualité.

## **5.0 Conclusions et recommandations**

D'après les constatations exposées dans le corps du présent rapport, l'équipe chargée de l'évaluation a formulé les conclusions et les recommandations suivantes.

### **5.1 Conclusions**

#### **5.1.1 Justification et pertinence**

Selon les constatations, les activités du CGFC sont conformes à son mandat et sont axées de façon appropriée sur l'obtention des résultats attendus. Le résultat stratégique ultime attendu du CGFC est que ses recommandations soient mises en œuvre dans les Forces canadiennes et entraînent des améliorations des conditions de travail. En fait, la grande majorité des conclusions et des Recommandations du CGFC a effectivement été approuvée par le CEMD, et celles qui ne l'ont pas été sont réputées avoir été quand même utiles et avoir été prises en considération durant l'examen des politiques des FC, y compris l'incidence des recommandations sur l'amélioration des conditions de travail dans les Forces canadiennes au niveau systémique. Les faits indiquent que d'autres facteurs indépendants de la volonté du CGFC peuvent limiter les répercussions éventuelles des recommandations.

#### **5.1.2 Conception et prestation**

L'équipe chargée de l'évaluation a recueilli des preuves qui montrent clairement la souplesse et le dévouement manifestés par les gestionnaires et le personnel du CGFC afin d'améliorer continuellement le concept du Comité pour s'assurer qu'il fonctionne efficacement et atteint ses objectifs.

Selon les témoins privilégiés, il existe une bonne compréhension des rôles et des responsabilités et un esprit d'équipe efficace au sein des unités et de l'équipe de gestion, mais il faudrait améliorer la compréhension des rôles et des responsabilités et la collaboration entre les unités. Les communications internes se sont améliorées au cours des 18 derniers mois, mais on peut encore accroître et améliorer les interactions entre le personnel et les gestionnaires au sujet des commentaires sur le rendement, de

la charge de travail et de l'accès à l'information organisationnelle relative à l'orientation du CGFC et à la planification.

Le CGFC a élaboré un système d'information de gestion exhaustif, compte tenu de sa taille restreinte. Il est perçu comme un fournisseur d'informations sur le rendement qui sont utiles, de haute qualité et opportunes et qui aident les gestionnaires à accomplir leur rôle tout en appuyant le travail des membres du Comité.

Même si le personnel et les gestionnaires du CGFC possèdent généralement le mélange approprié d'habiletés et d'expérience pour accomplir leurs tâches, le principal défi a été d'attirer et de conserver le personnel, ce qui peut être à tout le moins partiellement attribuable à un manque de possibilités d'avancement et de mobilité au sein de l'organisation. Afin d'éliminer les cas en suspens, le CGFC a dû embaucher du personnel temporaire. Quand le temps est venu de combler ces postes, on a lancé des concours publics et les titulaires des postes ne se sont pas qualifiés. Dans l'ensemble, le personnel s'est dit satisfait de nombreux aspects de ses conditions de travail, y compris une grande satisfaction à propos des possibilités de formation offertes et de l'environnement de travail. Les faits indiquent que la direction du Comité prend les mesures appropriées pour résoudre les problèmes de ressources humaines.

Tant que le CGFC n'aura pas atteint l'état stable relativement à sa charge de travail, il est difficile de dire s'il possède des ressources suffisamment souples pour s'adapter à une charge de travail variable.

### **5.1.3 Rentabilité**

Le CGFC a adopté une méthode itérative appropriée pour élaborer un processus d'examen des griefs. On considère que durant l'élimination des cas en suspens, le Comité a maintenu un équilibre approprié entre la qualité et l'opportunité de la formulation des Conclusions et des Recommandations. À mesure que le Comité a amélioré ses processus et ses activités, que l'expérience du personnel et des membres du Comité a augmenté et qu'on a établi un ensemble de précédents, le temps réel moyen consacré à chaque cas a régulièrement diminué, passant d'une moyenne de 109 heures en l'an 2000 à 50 heures en 2004. Il faut noter cependant que ces chiffres ne sont peut-être pas représentatifs des types et du nombre de cas qui seront reçus par

le CGFC au cours des prochaines années. Par conséquent, il faudra faire preuve de prudence dans l'élaboration de niveaux de référence et d'objectifs basés uniquement sur les données de rendement des quatre dernières années.

Un obstacle important à l'efficience a été le nombre restreint de membres du Comité et leur capacité de traiter un volume considérable de cas, compte tenu qu'ils occupent leur poste à temps partiel. Cela a entraîné la formation d'un goulot d'étranglement qui a eu une incidence sur l'efficience du Comité.

Dans l'ensemble, il semble que le CGFC possède la quantité et le mélange appropriés de ressources pour accomplir son mandat, compte tenu du recours à du personnel surnuméraire. Il est probable que son efficience s'améliorera quand le gouverneur en conseil nommera de nouveaux membres du Comité et lorsqu'il atteindra un état stable après l'élimination des cas en suspens.

#### **5.1.4 Succès**

En général, il semble que le CGFC ait obtenu un assez grand succès dans l'établissement d'une nouvelle organisation efficiente et efficace en relativement peu de temps, malgré un manque de conseils et de soutien de la part des organismes centraux et sans pouvoir tirer profit de l'expérience d'organisations semblables. Le travail du Comité est respecté par les intervenants externes pour son indépendance, son objectivité et sa transparence. On pourrait cependant améliorer la connaissance du mandat et du rôle du CGFC par les membres des FC et d'autres personnes.

Le CGFC a essentiellement réussi à éliminer les cas en suspens dont il a hérité au début de ses activités et est sur le point d'atteindre l'état stable dans ses activités. Selon les données de mesures du rendement, le CGFC est en train de progresser vers un traitement plus efficient des griefs puisque le temps consacré à chaque cas a régulièrement diminué. On pourra mieux déterminer si le Comité parvient à respecter ses échéances lorsqu'il aura atteint un état stable et établi de nouvelles échéances après l'élimination des cas en suspens. Il existe quelques exemples de l'incidence des recommandations du Comité sur les FC au niveau systémique et le CEMD approuve la grande majorité des Conclusions et des Recommandations.

## 5.2 Recommandations

À la lumière des conclusions ci-dessus, l'équipe chargée de l'évaluation fait les recommandations suivantes :

- Que le CGFC continue de faire activement la promotion de son rôle et de son mandat auprès des membres des Forces canadiennes.
- Que le CGFC mette la touche finale à son nouveau système pour recueillir systématiquement les commentaires des plaignants et les intégrer dans son cadre de mesure du rendement global et qu'il le mette en œuvre.
- Que le CGFC continue à examiner ses objectifs de rendement pour s'assurer qu'ils sont valides en vue de l'état stable de ses activités.
- Que le CGFC surveille l'efficacité de son nouveau plan de communications internes afin d'améliorer la qualité et la quantité des informations échangées entre les gestionnaires, le personnel et les unités.
- Que le CGFC poursuive, tel qu'il est prévu pour 2005-2006, sa décentralisation du pouvoir financier aux gestionnaires afin d'améliorer leur capacité de gérer efficacement et avec efficacité.
- Que le CGFC continue à demander la nomination de nouveaux membres du Comité.

## 5.3 Aspects à considérer pour l'évaluation sommative

Une évaluation sommative doit avoir lieu en 2010; on s'attend alors à ce que les activités du CGFC ait atteint un état stable. Il sera alors possible de mesurer plus exactement s'il a obtenu les résultats attendus.

Après avoir éliminé les cas en suspens qui lui avaient été renvoyés avant le 31 décembre 2003, le CGFC devrait surveiller le nombre et le type de cas soumis par le CEMD afin d'ajuster ses objectifs de rendement. Ces objectifs devraient ensuite servir à évaluer l'efficacité et la rentabilité du Comité durant l'évaluation sommative.

Il sera également important que l'évaluation sommative comprenne des informations fournies par les plaignants, compte tenu qu'ils sont les principaux intéressés aux activités du CGFC. On devra faire un sondage ou des entrevues auprès des plaignants afin d'évaluer leur compréhension du rôle unique du Comité et leur satisfaction relativement à l'indépendance, à l'objectivité et à la transparence du Comité, à l'ensemble du processus de griefs et à ses résultats.

Enfin, comme on a constaté que l'analyse de chaque cas par le Comité est utile pour les Forces canadiennes, abstraction faite de la décision du CEMD à leur égard, on pourrait réviser la matrice d'évaluation du CGFC et ses indicateurs de succès afin de tenir compte de ce type de résultat.