

COMITÉ EXTERNE D'EXAMEN DE LA GRC

**1998-1999
Budget des dépenses**

**Rapport sur les plans et les
priorités**

Approuvé

Solliciteur général du Canada

Table des matières

Section I : Messages

A.	<i>Message du Président</i>	1
B.	<i>Déclaration de la direction</i>	2

Section II : Vue d'ensemble du Comité

A.	<i>Mandat, rôles et responsabilités</i>	3
B.	<i>Objectif</i>	4
C.	<i>Plan de dépenses</i>	4

Section III: Plans, priorités et stratégies

A.	<i>Résumé des plans, priorités et stratégies clés</i>	5
B.	<i>Détails par programme et secteur d'activité</i>	6
	<i>Dépenses prévues</i>	6
	<i>Objectif</i>	6
	<i>Facteurs externes influant sur le secteur d'activité</i>	6
	<i>Plans et stratégies clés</i>	7
	<i>Résultats escomptés</i>	9

Section IV: Renseignements supplémentaires

Tableau 1:	<i>Autorisation de dépenser - Résumé du ministère, Partie II du Budget des dépenses</i>	11
-------------------	---	----

Renseignements sur le personnel

Tableau 2:	<i>Structure organisationnelle</i>	12
-------------------	--	----

Tableau 2.1	<i>Responsabilité à l'égard des dépenses prévues par secteur d'activité pour 1998-1999</i>	13
--------------------	--	----

Tableau 2.2	<i>Équivalents temps plein (ÉTP) prévus par secteur d'activité</i>	13
--------------------	--	----

Tableau 2.3	<i>Détails des besoins en ÉTP</i>	13
--------------------	---	----

Autres renseignements financiers

Tableau 3	<i>Article courant de dépenses par programme</i>	14
------------------	--	----

Tableau 4	<i>Coût net du programme pour 1998-1999</i>	15
------------------	---	----

Autres informations

Tableau 5	<i>Liste des lois et règlements</i>	16
------------------	---	----

Section I : Messages

A. *Message du Président*

Depuis sa création en 1986, le Comité externe d'examen de la GRC joue un rôle important dans le processus de règlement des conflits entre les employés et la direction de la GRC. L'origine du Comité tient au fait que les quelque 17 000 membres de la GRC ne sont pas syndiqués et leurs droits ne découlent pas d'une convention collective. Le Comité a donc été établi en tant qu'organisme indépendant qui assure la surveillance civile de la GRC dans certains domaines ayant trait aux relations de travail afin de mieux protéger les droits des membres de la GRC.

Les analyses approfondies que le Comité fournit dans chaque cas ont une incidence positive tant sur les membres - qui savent qu'ils disposent d'un mécanisme indépendant et impartial - que sur l'organisation, le Comité exerçant souvent une profonde influence sur l'examen des politiques et le changement systémique. Il existe un lien manifeste entre une saine gestion des conflits au sein d'une organisation et la transformation culturelle. Au cours des trois dernières années, la GRC a entrepris plusieurs initiatives, notamment le Mode alternatif de résolution des conflits, afin de changer sa culture, c'est-à-dire s'écarter de la culture interne de commandement et de contrôle pour tendre vers un modèle participatif plus collectif. Ces initiatives constituent un élément important de l'adaptation du Comité aux services qu'elle fournit à ses clients, par exemple le programme de police communautaire. Le Comité externe d'examen de la GRC a pris les devants en préconisant une méthode de résolution des problèmes fondée sur la satisfaction des parties et a mis sur pied des mesures internes pour veiller à ce que ses processus soient modernes et suffisamment flexibles pour s'adapter au contexte changeant de la résolution de conflits.

Nous sommes fiers d'être considérés comme un modèle au sein du gouvernement fédéral: notre organisme continue d'atteindre ses objectifs tout en ayant entrepris, de son propre gré, une série de mesures de réduction des coûts et d'initiatives de restructuration ayant donné lieu à une réduction de plus de 50% de ses dépenses de fonctionnement.

Fort de cette première décennie très positive, le Comité s'est fixé deux priorités pour l'avenir : continuer d'effectuer avec diligence et professionnalisme l'examen équitable et indépendant de tous les cas qui lui sont soumis et continuer de favoriser la connaissance et l'application des nouveaux processus de gestion des conflits. Le présent document établit la liste des plans et stratégies clés que le Comité entend mettre en oeuvre pour respecter ces priorités.

F. Jennifer Lynch, c.r.
Présidente intérimaire

B. Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 1998-99 du Comité externe d'examen de la GRC.

À ma connaissance, les renseignements :

- décrivent fidèlement les mandat, plans, priorités, stratégies et résultats clés escomptés de l'organisation ;
- sont conformes aux principes de divulgation de l'information énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et priorités* ;
- sont complets et exacts ;
- sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.

Je suis satisfait des méthodes et procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Bernard Cloutier
Directeur exécutif
le 26 janvier 1998

Section II : Vue d'ensemble du Comité

A. Mandat, rôles et responsabilités

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

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

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

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

Le président du Comité examine tout cas qui lui est renvoyé et soumet ses conclusions et recommandations au commissaire de la GRC et aux parties sous la forme d'un jugement. Le président a aussi l'autorité d'ordonner la tenue d'une audience afin de tirer l'affaire au clair, pouvoir qu'il utilise rarement. Le ou les membres du Comité désignés pour tenir l'audience informent subséquemment le commissaire de la GRC et les parties des conclusions et recommandations du Comité.

Le commissaire de la GRC peut accepter ou rejeter les recommandations du Comité, mais s'il opte pour le rejet, il doit fournir des motifs écrits au membre en cause et au Comité.

Dans l'exécution de son travail d'examen, le Comité tente d'assurer un équilibre entre des intérêts tout aussi complexes que variés, tout en veillant à ce que les principes du droit administratif et les recours prévus par la *Loi sur la GRC* soient respectés. Dans chaque cas, il faut mettre dans la balance, d'un côté, les intérêts du membre en cause, et de l'autre, les intérêts de la direction de la GRC, des autres membres et des clients de la GRC, soit le public, qui est représenté par les procureurs généraux et les solliciteurs généraux.

B. Objectif

À titre d'organisme indépendant, examiner les appels portant sur des mesures disciplinaires graves ou sur des décisions de renvoi ou de rétrogradation, ainsi que certains types de griefs présentés par la Gendarmerie royale du Canada.

C. Plan de dépenses

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 1997-1998 *	Dépenses prévues 1998-1999	Dépenses prévues 1999-2000	Dépenses prévues 2000-2001
<i>Dépenses brutes de programme :</i>				
Examen des cas	819	780	780	780
<i>Dépenses nettes de programme</i>				
<i>Plus:</i> Coût des services fournis par d'autres ministères	99	99	99	99
<i>Coût net de l'organisme</i>	918	879	879	879

* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses prévues à la fin de l'exercice courant.

Section III : Plans, priorités et stratégies

A. Résumé des plans, priorités et stratégies clés

Comité externe d'examen de la GRC	
(Plan) prévoit offrir aux Canadiens :	(Stratégie) instaurés au moyen de :
Un rôle de chef de file joué par le Comité dans l'adaptation au contexte de la GRC en évolution	<ul style="list-style-type: none"> • la poursuite par le Comité de ses objectifs ayant trait à la communication • l'étude du Comité sur son mandat et son processus d'examen interne • le soutien fourni à la GRC quant à ses initiatives en matière de mode alternatif de règlement de conflits • le partage avec la GRC de la base de données électronique du Comité • une réponse proactive aux initiatives de la GRC relatives aux lois et politiques et la fourniture de conseils, au besoin • la fourniture de recherches et d'études sur les meilleures pratiques relatives à des questions touchant les relations de travail au sein de la GRC
Une gestion efficace et efficiente du Comité	<ul style="list-style-type: none"> • l'entretien de la culture interne du Comité • un restructuration du processus d'examen interne du Comité • une communication étroite avec la GRC dans le but de rendre encore plus effective la planification de la charge de travail • la mise sur pied, au sein du Comité, d'un programme de mode alternatif de règlement de conflits • un sondage sur la satisfaction des usagers du Comité

B. Détails par programme et secteur d'activité

Le seul programme ou secteur d'activité du Comité est l'examen des cas.

Dépenses prévues

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 1997-1998	Dépenses prévues 1998-1999	Dépenses prévues 1999-2000	Dépenses prévues 2000-2001
Total des dépenses nettes	819	780	780	780

Objectif

À titre d'organisme indépendant, examiner les appels portant sur des mesures disciplinaires graves ou sur des décisions de renvoi ou de rétrogradation, ainsi que certains types de griefs présentés par la Gendarmerie royale du Canada.

Facteurs externes influant sur le secteur d'activité

Un grand nombre de facteurs influent sur la façon dont le Comité s'acquitte de ses responsabilités, par exemple :

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

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

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

- *L'examen du mandat du Comité*
L'initiative entreprise par le Comité et qui consiste à un réexamen de son mandat en matière de griefs n'est pas sans importance. Le groupe de travail qui a été créé, et qui est composé de membres du personnel du Comité, ainsi que de représentants de la direction de la GRC et de représentants des membres de la GRC, en est arrivé à un consensus et a soumis différentes options sur la façon dont le comité pourrait être encore plus efficient.

- *Milieu de la GRC en évolution rapide*
Pour pouvoir s'adapter à un monde en évolution rapide, la GRC a, depuis deux ans, mis en oeuvre plusieurs initiatives afin de changer sa culture, d'examiner certaines questions touchant le moral du personnel, d'améliorer les communications internes et de rendre le processus de règlement des griefs plus efficient et efficace. Une de ces initiatives est le programme de la GRC concernant des solutions de rechange permettant d'obtenir un règlement anticipé des différends à la satisfaction des parties en cause, ainsi qu'un système plus vaste de gestion des conflits qui a pour effet d'institutionnaliser cette approche dans toutes les relations de travail à la GRC, tout en mettant l'emphase sur la prévention des conflits et le changement systémique. Une telle orientation devrait, à long terme, avoir des répercussions profondes et positives sur les relations de travail au sein de la GRC et, tôt ou tard, pourrait avoir un effet sur le mandat et la charge de travail du Comité.

Plans et stratégies clés

Conformément à son mandat, le Comité s'applique à fournir à la GRC des avis impartiaux, utiles et opportuns au sujet des questions qui lui sont soumises. Le Comité participe également, au besoin, au règlement des questions plus générales touchant les relations de travail au sein de la GRC, en tenant toujours compte des intérêts de la GRC, de ceux de ses membres et de ceux des citoyens canadiens.

Pour s'acquitter de cet objectif, la Comité a cerné les plans et stratégies clés suivants :

1. Jouer un rôle de chef de file pour ce qui est de l'adaptation au nouveau contexte
 - ▶ Communication : tenir des communications continues avec tous les intervenants pour être toujours au fait des intérêts sous-jacents et de la culture de l'organisation.
 - ▶ Examen du mandat : jouer un rôle de chef de file pour la tenue d'un examen, en collaboration avec toutes les parties intéressées, du mandat et des processus d'examen interne du Comité afin d'améliorer constamment nos services tout en conservant notre indépendance, notre efficacité et notre efficacité et en respectant notre obligation de rendre compte.
 - ▶ Modernisation du processus de gestion des conflits : appuyer les initiatives de la GRC concernant les modes alternatifs de règlement des conflits et la résolution de problèmes fondée sur la satisfaction des parties et intégrer des processus afin de rendre les mécanismes alternatifs de règlement extrajudiciaire des conflits accessibles à tous les niveaux.
 - ▶ Technologie : mettre en oeuvre, de concert avec la GRC, une base de données électroniques contenant les recommandations et les recherches du Comité, ce qui fournira un accès plus équitable et efficient aux principes directeurs et à la jurisprudence dans des domaines spécialisés comme la discipline policière, les griefs et la justice naturelle.
 - ▶ Lois et politiques : donner suite de manière proactive aux initiatives de la GRC relatives aux lois et aux politiques et fournir des avis, au besoin, sur des questions pouvant donner lieu à un changement systémique sain.
 - ▶ Analyse des questions : fournir des recherches, des études sur les meilleures pratiques et des avis, au besoin, sur des questions précises touchant les relations de travail au sein de la GRC.
2. Gérer le Comité de manière efficace et efficiente
 - ▶ Culture interne : la culture du Comité est fondée sur l'esprit d'équipe et sur un partage du leadership, ce qui encourage ses employés à faire preuve d'un professionnalisme et d'un dévouement sans borne. Nous avons à coeur d'entretenir et de maintenir cette culture, dont nous sommes extrêmement fiers.

- ▶ Restructuration des processus : au cours des dernières années, nous avons entrepris un examen continu et ciblé des processus utilisés par le Comité, ce qui nous a permis d'élaborer une méthode d'examen simplifiée, rapide et qui fonctionne bien. En demeurant attentifs aux processus utilisés, nous pourrions respecter notre engagement, qui est de traiter la plupart des cas dans les 90 à 120 jours.
- ▶ Gestion de la charge de travail : grâce aux communications accrues avec les différents secteurs de la GRC, qui, par le nombre de cas qu'ils soumettent, peuvent affecter considérablement notre charge de travail, nous avons pu planifier nos besoins en ressources plus efficacement. Ces communications seront maintenues.
- ▶ Règlement des conflits ou "Mode alternatif de résolution des conflits" : le Comité continuera de recourir aux processus favorisant l'utilisation de nouvelles méthodes de résolution des conflits fondées sur la satisfaction des parties et, dans la mesure du possible, fournira des ressources pour l'encadrement ou la médiation.
- ▶ Évaluation de la satisfaction des clients : mener un sondage sur la satisfaction des usagers.

Résultats escomptés

La mise en oeuvre des plans et stratégies clés permettra au Comité de continuer de contribuer utilement à l'amélioration des relations de travail au sein du service de police national.

Plus particulièrement, les plans et stratégies maintiendront et renforceront :

- l'utilisation du Comité en tant que source d'information sur les meilleures pratiques, et sage conseiller sur des questions d'importance générale touchant les relations de travail en milieu policier;
- la confiance que portent la direction et les membres de la GRC à l'égard du Comité;
- les nouvelles méthodes de résolution des conflits et de transformation culturelle;
- une meilleure communication entre tous les intervenants;
- une gestion encore plus efficace et efficiente du Comité et un meilleur service aux usagers.

Section IV : Renseignements supplémentaires

Tableau 1: Autorisation de dépenser - Résumé du ministère,
Partie II du Budget des dépenses

Renseignements sur le personnel

Tableau 2: Structure organisationnelle

Tableau 2.1 Responsabilité à l'égard des dépenses prévues par secteur
d'activité pour 1998-1999

Tableau 2.2 Équivalents temps plein (ÉTP) prévus par secteur d'activité

Tableau 2.3 Détails des besoins en ÉTP

Autres renseignements financiers

Tableau 3 Article courant de dépenses par programme

Tableau 4 Coût net du programme pour 1998-1999

Autres informations

Tableau 5 Liste des lois et règlements

Tableau 1 - Autorisation de dépenser - Résumé du ministère, Partie II du Budget des dépenses

Crédit (en milliers de dollars)	Budget des dépenses principal 1998-1999	Budget des dépenses principal 1997-1998
Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada		
45	718	738
(L) Dépenses du programme		
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	62	50
Total de l'organisme	780	788

Table 2 - Structure organisationnelle

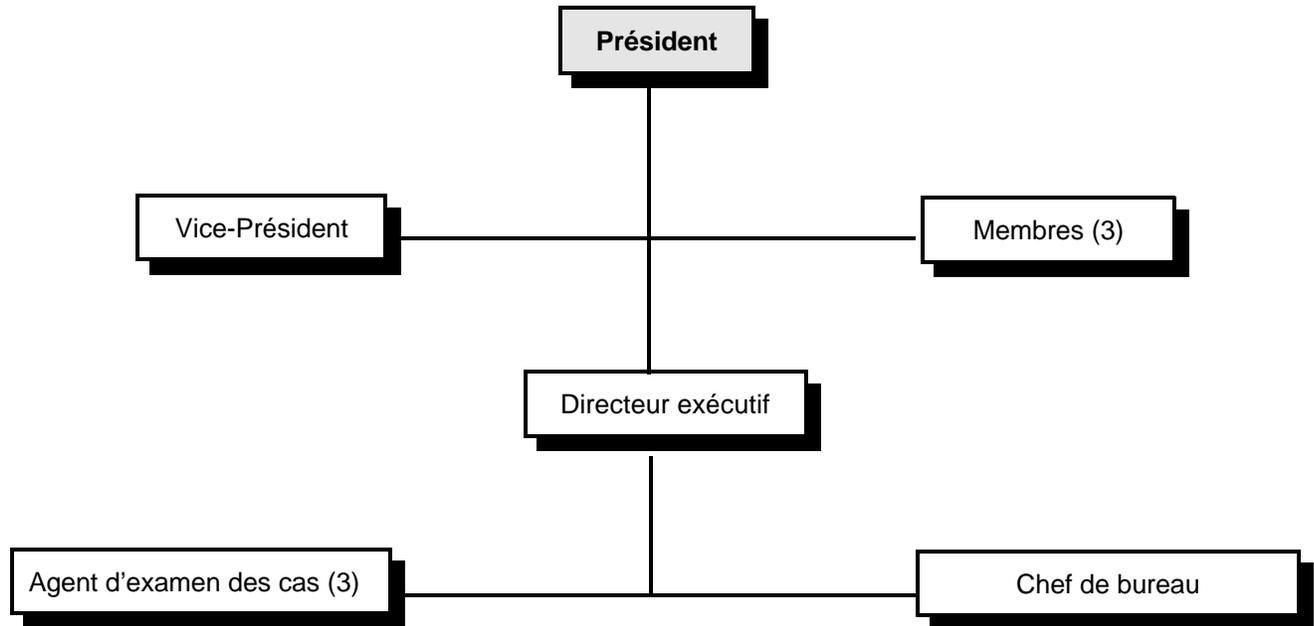


Tableau 2.1 - Responsabilité à l'égard des dépenses prévues par secteur d'activité pour 1998-1999

Poste responsable	
(en milliers de dollars)	Total
Secteur d'activité	
<i>Examen des cas</i>	780
Total des dépenses prévues	780

Tableau 2.2 - Équivalents temps plein (ÉTP) prévus par secteur d'activité

	Prévision 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000	Prévu 2000-2001
Secteur d'activité				
<i>Examen des cas</i>	5	5	5	5
Total	5	5	5	5

Tableau 2.3 - Détails des besoins en ÉTP

(en milliers de dollars)	Prévision 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000	Prévu 2000-2001
Échelle de salaires				
<30,000				
30,000-40,000	1	1	1	1
40,000-50,000				
50,000-60,000	3	3	3	3
60,000-70,000				
70,000-80,000				
>80,000	1	1	1	1
Total	5	5	5	5

Tableau 3 - Article courant de dépenses par programme

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 1997-1998	Dépenses prévues 1998-1999	Dépenses prévues 1999-2000	Dépenses prévues 2000-2001
Personnel				
Traitement et salaires	327	296	296	296
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	50	62	62	62
Biens et Services				
Transport et communications	50	40	40	40
Information	15	1	1	1
Services professionnels et spéciaux	330	325	325	325
Locations	15	9	9	9
Achats de services de réparation et d'entretien	0	2	2	2
Services publics, fournitures et approvisionnements	32	40	40	40
Autres subventions et paiements	0	0	0	0
Dépenses en capital secondaires	0	5	5	5
Dépenses budgétaires nettes	819	780	780	780

Tableau 4 - Coût net du Programme pour 1998-1999

(en milliers de dollars)	Programme d'examen des cas	Total
<i>Dépenses brutes prévues</i>	780	780
Plus:		
<i>Installations fournies sans frais par le ministère</i>		
Installation fournies par TPSGC	79	79
Cotisations visant la part des employés des primes d'assurance et les coûts payés par le SCT	20	20
Contributions au régime d'invalidité des employés fournies par Ressources humaines Canada	0	0
Traitements et coûts connexes des services juridiques fournis par Justice Canada	0	0
	99	99
<i>Coût total du Programme</i>	879	879
Moins:		
Recettes à valoir sur le crédit	0	0
Recettes à valoir sur le Trésor	0	0
<i>Coût net du Programme</i>	879	879
<i>Coût estimatif du Programme en 1997-1998</i>	918	918

Tableau 5 - Liste des lois et règlements

Partie II, III, IV de la *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada*

(L.R.C. (1985),
ch. R-10),
telle que modifiée