

EXPURGÉ PROTÉGÉ

Commission d'examen
des plaintes concernant
la police militaire



Military Police
Complaints
Commission

**COMMISSION D'EXAMEN DES PLAINTES CONCERNANT LA POLICE
MILITAIRE**

PLAN INTÉGRÉ DES ACTIVITÉS ET DES RESSOURCES HUMAINES

EXERCICES 2008-2009 à 2010-2011

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE EXÉCUTIF	3
PARTIE I – CONTEXTE	3
1.1 CONTEXTE ORGANISATIONNEL.....	3
1.2 ACTIVITÉ DE PROGRAMME	4
1.3 RÉSULTATS EN 2007	4
PARTIE II – ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	4
2.1 ANALYSE DE L'EFFECTIF	4
.....	6
2.1.1 <i>Tendances de l'effectif</i>	6
2.1.2 <i>Langues officielles</i>	8
2.1.3 <i>Équité en emploi</i>	9
2.1.4 <i>Vacances anticipées</i>	10
2.2 ANALYSE INTERNE.....	10
2.3 ANALYSE EXTERNE	12
2.4 PRIORITÉS DES ACTIVITÉS POUR 2008-2009	13
PARTIE III – GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	17
3.1 PRINCIPALES LACUNES EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	17
3.2 PLAN DES RESSOURCES HUMAINES	18
3.3 PRÉSENTATION DE RAPPORTS ET SUIVI.....	20
3.4 PLAN DE COMMUNICATION	20
Annexe A : Plan de dotation pour 2008-2009.....	22
Annexe B : Plan d'activités.....	24
Annexe C : Références.....	29

Sommaire exécutif

Aujourd'hui et dans les années à venir, la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (la Commission) devra, si elle souhaite atteindre ses objectifs, prévoir et exécuter les mesures nécessaires pour s'adapter au changement. Le présent Plan intégré des activités et des ressources humaines vise à améliorer, à renforcer, à soutenir et à orienter les volets activités et ressources humaines de l'organisation au cours des exercices 2007-2008 à 2010-2011. On y présente les principaux défis et les grandes priorités en matière de ressources humaines qui devront probablement être pris en compte dès maintenant ou dans un proche avenir. Ce plan permettra à l'organisation d'obtenir des résultats et de les évaluer afin de mieux repousser ses limites.

PARTIE I – CONTEXTE

La planification intégrée des activités et des ressources humaines permet d'évaluer et de combler les besoins actuels et futurs d'une organisation à la lumière des objectifs pluriannuels fixés en matière d'activités. La Commission croit que cette planification est essentielle au processus de gestion d'organisations saines, capables de maintenir en poste des employés compétents, dévoués et sérieux.

Le présent document complète et soutient le plan d'activités de la Commission énoncé dans le Rapport sur les plans et les priorités et le Cadre de gestion des risques connexe. Il ne s'agit pas d'un plan autonome; il regroupe de façon systématique et davantage formelle le soutien en matière de ressources humaines dont la Commission a besoin pour atteindre ses objectifs liés aux activités. Il comprend des initiatives stratégiques de ressources humaines qui permettront à l'organisation de mener à bien son mandat.

Les objectifs du plan sont les suivants :

- améliorer la capacité de l'organisation à satisfaire aux exigences en matière de ressources humaines
- renforcer la capacité de l'organisation en planification
- favoriser l'harmonisation des priorités touchant les personnes avec les objectifs liés aux activités, et faciliter l'atteinte de ces objectifs
- servir de guide pour la prise de décisions en gestion ainsi que la gestion des risques en ce qui concerne le recrutement/la dotation, la gestion de la charge de travail, l'apprentissage, la classification et l'établissement de rapports communs.

1.1 Contexte organisationnel

La Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire est une organisation quasi-judiciaire et indépendante. Elle a été établie par le Parlement du Canada afin de rendre plus transparent et plus accessible le processus de traitement des plaintes concernant la police militaire, et de veiller à ce que les plaignants et les membres de la police militaire soient traités de façon juste et impartiale.

Son mandat appuie le maintien de normes strictes concernant la conduite des membres de la police militaire dans l'exercice de leurs fonctions et responsabilités ainsi que l'intégrité des enquêtes.

1.2 Activité de programme

La Commission exécute son mandat et exerce ses responsabilités de façon éthique et professionnelle conformément aux principes qu'elle s'est donnée : impartialité, intégrité, objectivité et respect des droits individuels. La Commission n'a qu'une activité de programme : le règlement des plaintes.

1.3 Résultats en 2007

En 2007, malgré une forte demande, la Commission a continué de mener ses activités de façon efficace et efficiente, et ce, tout en respectant les normes gouvernementales touchant la transparence et la responsabilité. Voici quelques-unes des réalisations de la Commission pour 2007 :

- Elle a mené à bien sa première audience d'intérêt public et formulé des recommandations quant à des changements systémiques, y inclus des politiques touchant les activités, la formation et la supervision.
- Elle a raffiné les définitions des termes « interférence » et « conflit d'intérêts » à la lumière des résultats de l'examen de cas.
- Elle a géré de façon simultanée, et avec succès, des enquêtes de grande envergure, y inclus un cas très complexe d'allégations de fraude nécessitant l'examen approfondi de milliers de pages de documents et la conduite de nombreuses entrevues avec des témoins.
- Elle a lancé des enquêtes d'intérêt public concernant la conduite de la police militaire dans le théâtre des opérations.
- Elle a visité huit bases des Forces canadiennes pour parler aux publics clés de son mandat et de ses activités, ainsi que pour répondre aux questions concernant le processus de traitement des plaintes.
- Elle a contribué au perfectionnement professionnel en surveillance civile grâce à un document rédigé par la Commission qui a été très bien reçu lors de la Conférence annuelle 2007 de l'Association Canadienne de Surveillance Civile du Maintien de l'Ordre sur la norme de preuve dans les cas de discipline policière.
- Elle a fait des progrès concernant la nécessité d'engager du personnel, y inclus une équipe hautement qualifiée de spécialistes d'enquête.
- Elle a été reconnue par la Commission de la fonction publique pour son plan intégré des activités et des ressources humaines ainsi que ses efforts quant à une gestion adéquate de la dotation.
- Elle a élevé la norme des comptes rendus aux organismes centraux, obtenant notamment une note parfaite (respect des délais et exactitude) pour plus de 30 rapports financiers demandés par le receveur général du Canada.

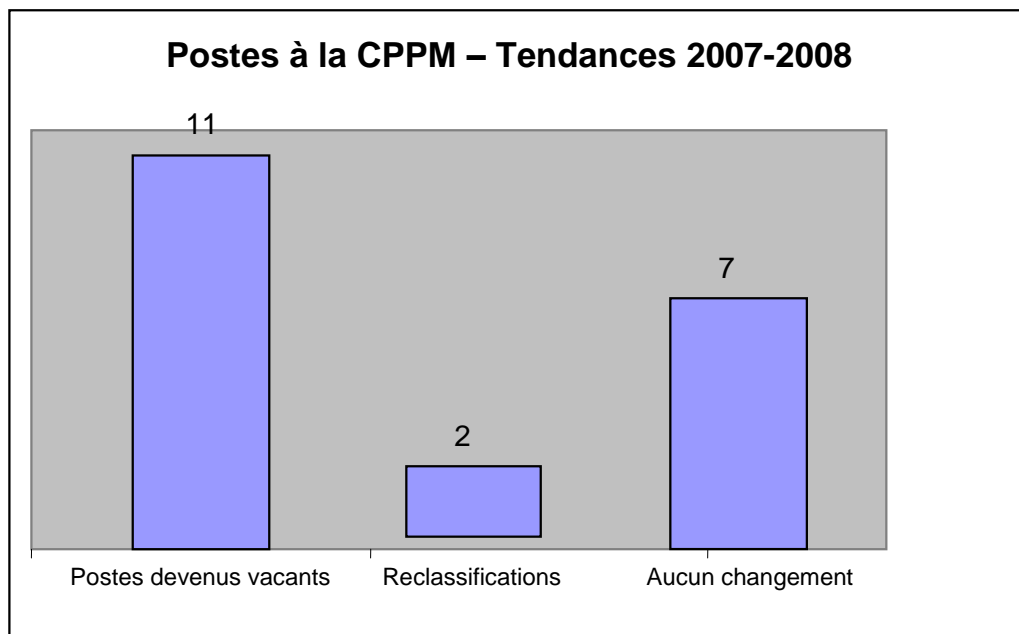
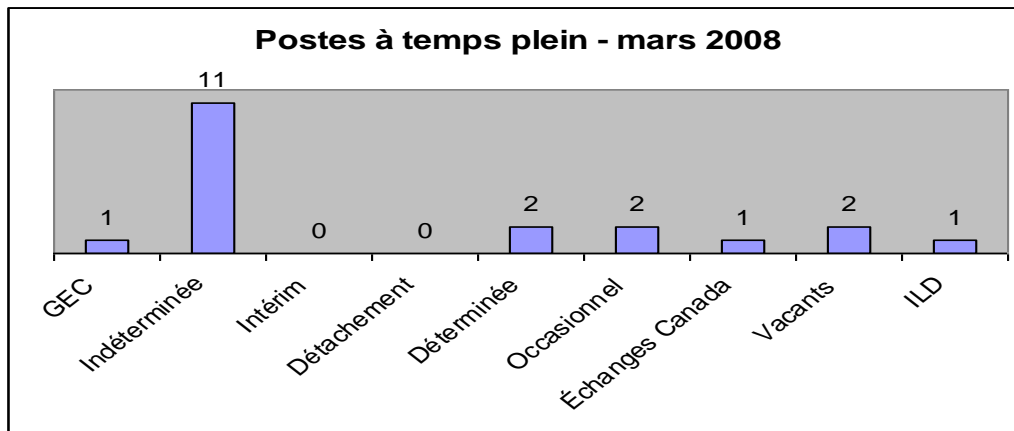
PARTIE II – Analyse de l'environnement

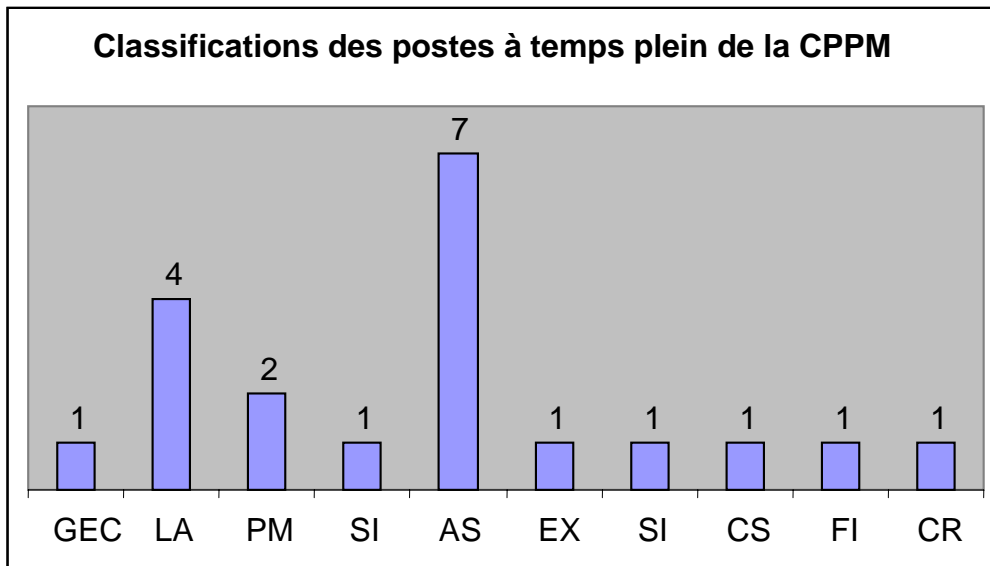
2.1 Analyse de l'effectif

Installée à Ottawa, la Commission assure une surveillance civile indépendante d'un service de police militaire regroupant plus de 1 200 membres en poste au Canada et dans les bases des Forces canadiennes partout dans le monde. Son programme et ses services s'adressent au ministère de la Défense nationale et à la population canadienne en général.

Une série de plans a été élaborée afin de mener à bien les priorités de la Commission, mais il demeure important de déterminer l'environnement opérationnel, interne et externe, dans lequel elle opère. Il s'agit là des facteurs ayant une incidence sur les priorités et les plans ainsi que sur la façon dont la Commission fournit ses services; elle doit donc les gérer bien pour obtenir de bons résultats.

La Commission est un organisme minuscule composé d'un président à temps plein, de quatre membres à temps partiel nommés par le gouverneur en conseil, et de seize employés à temps plein. À compter de mars 2008, il y a dix-sept postes à temps plein, dont deux vacants et un autre dont le titulaire est en congé d'invalidité de longue durée. Deux postes d'une durée déterminée ont été créés pour aider la Commission à remplir ses obligations opérationnelles jusqu'à ce que deux des postes vacants aient été dotés. Pour ce qui est du troisième poste, celui d'enquêteur, la vacance est voulue.

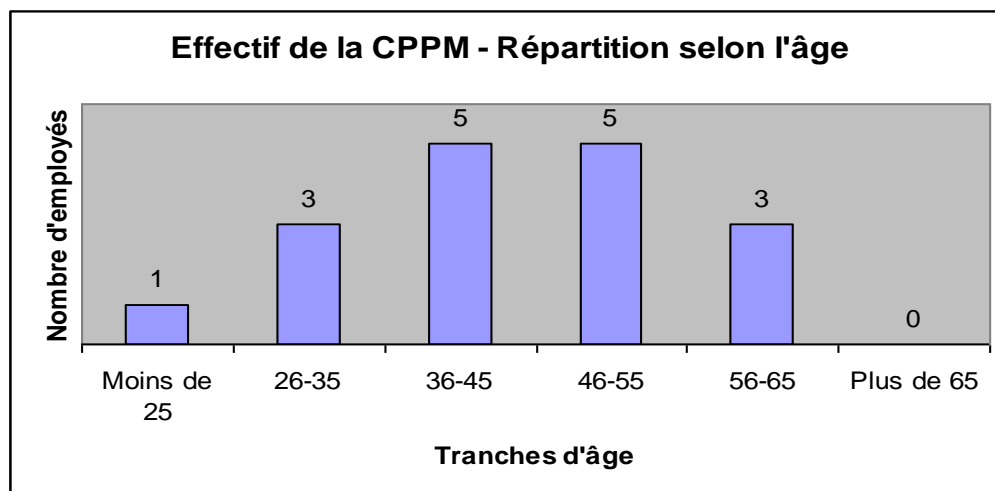


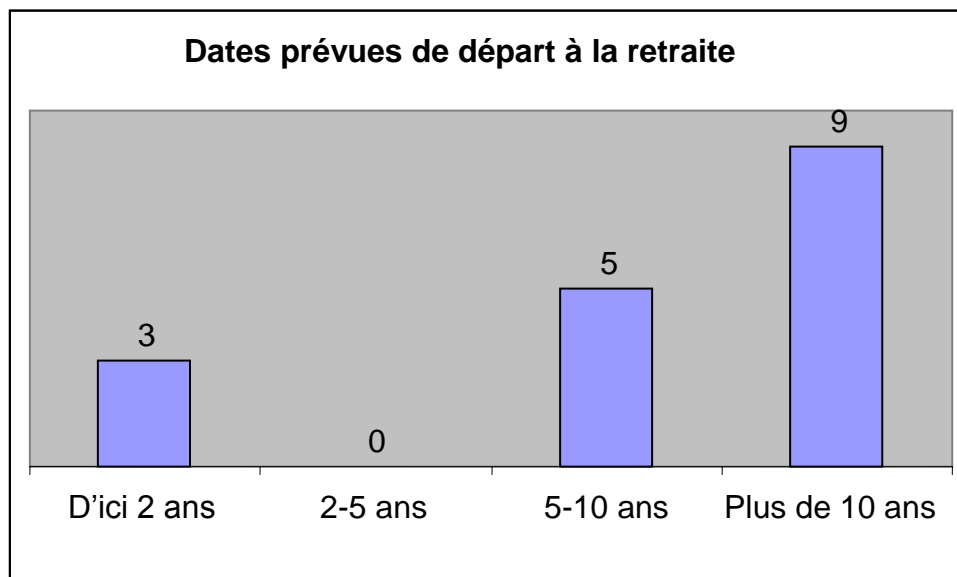
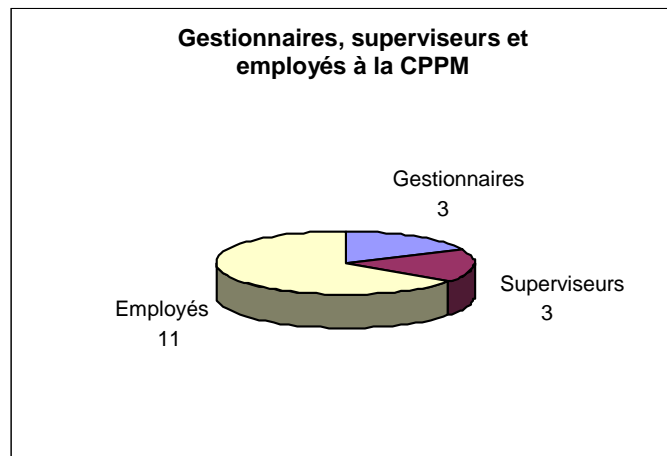
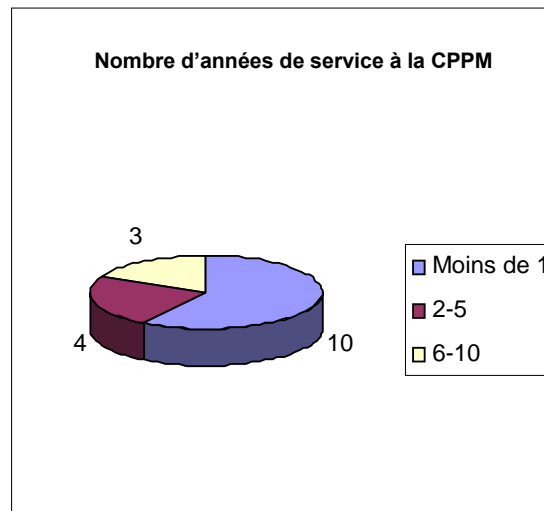
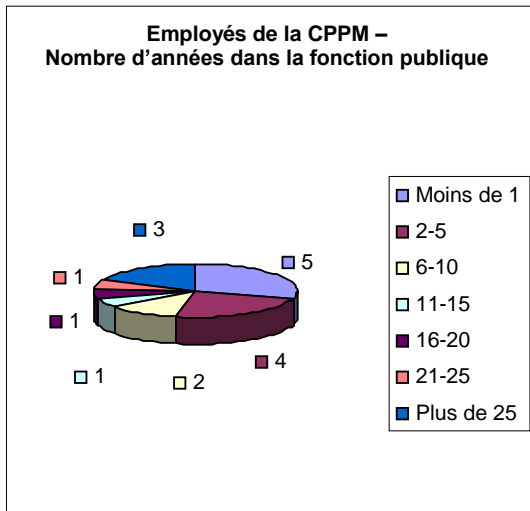


2.1.1 Tendances de l'effectif

Un effectif compétent et stable est une des clés du succès de la CPPM. Il s'agit là d'un défi considérable puisque, comme la plupart des petits organismes, la Commission possède une structure hiérarchique horizontale. La majorité des postes sont occupés par le seul et unique responsable de la fonction qui s'y trouve rattaché. Les départs et le transfert du savoir sont des préoccupations constantes. Les ressources humaines doivent être planifiées avec succès si la Commission souhaite être en mesure de continuellement fournir des services de qualité.

L'analyse de l'effectif de la Commission a pris en compte les dix-sept employés qui travaillaient à temps plein en mars 2008, dont le président. Elle comprend un aperçu de la classification des postes, des rôles, de la répartition selon l'âge, des années de service et de l'admissibilité à la retraite.

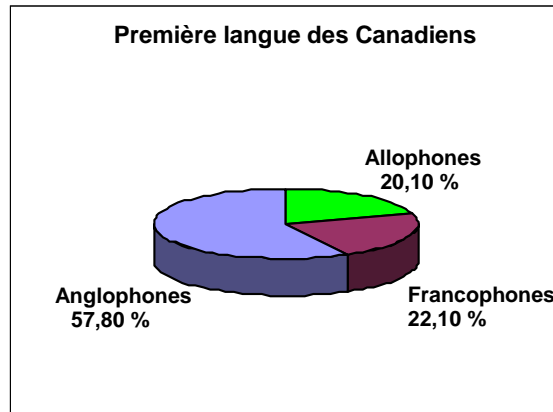
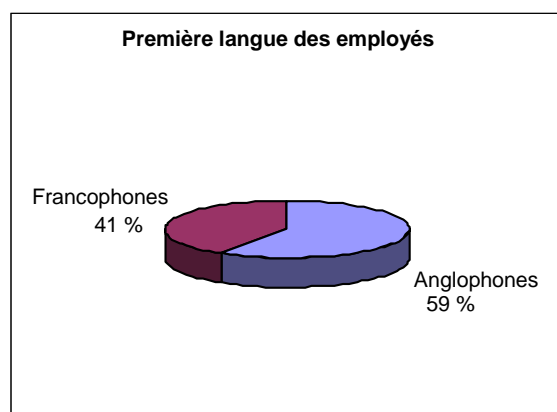
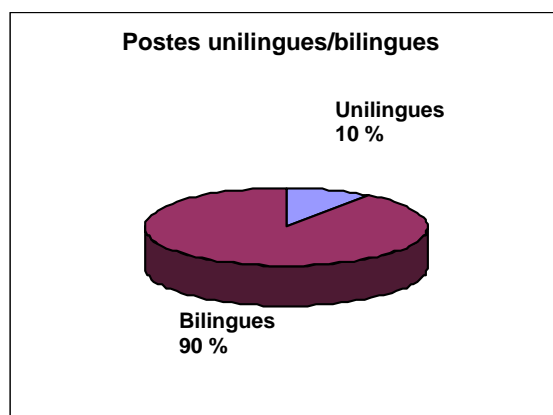
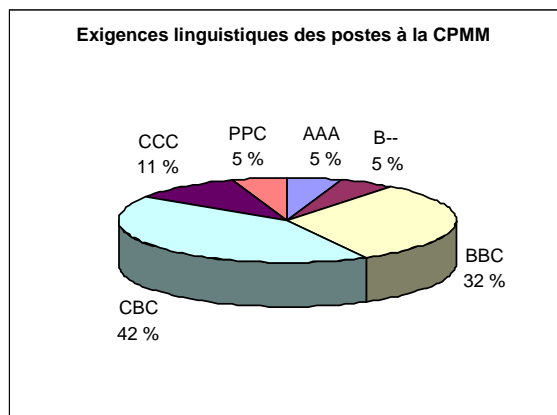




2.1.2 Langues officielles

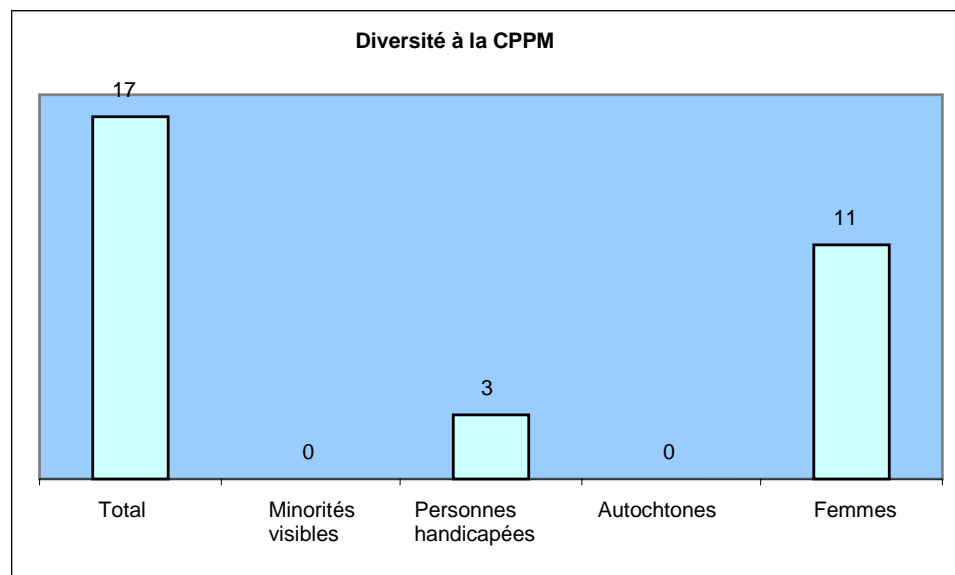
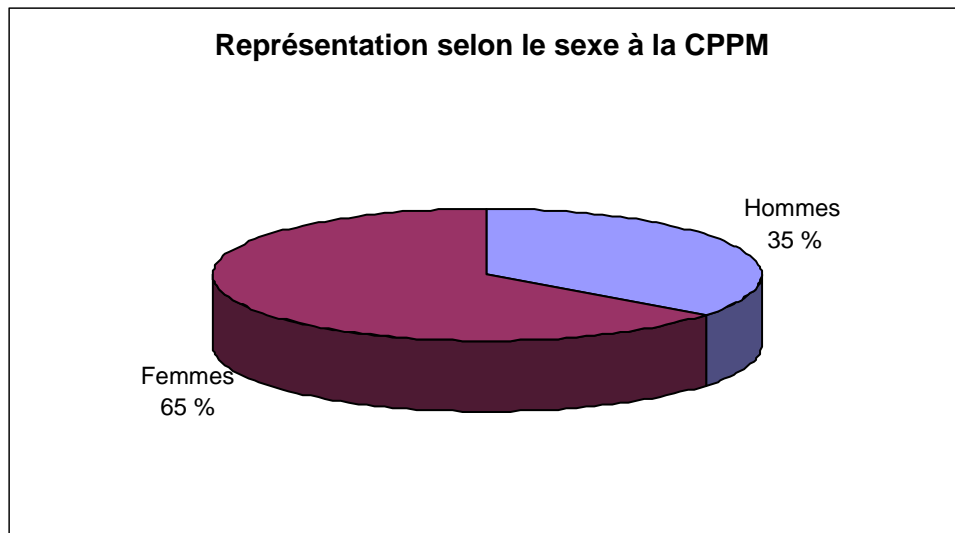
La Commission est soucieuse de respecter toutes les obligations linguistiques constitutionnelles et législatives applicables aux divers secteurs (administration de la justice, communication avec le public et prestation de services, langue de travail, et participation équitable). Elle s'est donc dotée d'une politique sur les langues officielles afin de mettre en œuvre la politique fédérale en cette matière et d'en appliquer les dispositions constitutionnelles et législatives.

Tous les employés de la Commission satisfont aux exigences linguistiques de leur poste, ce qui est d'ailleurs important dans une certaine mesure si l'on considère la taille de l'organisation. Le bilinguisme continuera d'être impératif au moment de la nomination en raison de l'impossibilité de mutation latérale vers des postes unilingues. L'avocate générale, championne des langues officielles, est chargée de promouvoir les possibilités de perfectionnement linguistique lors des réunions mensuelles du personnel et dans le cadre des plans d'apprentissage, lesquels comportent un volet linguistique.



2.1.3 Équité en emploi

La Commission est un employeur respectueux de l'équité en matière d'emploi, et les candidatures des membres de groupes désignés sont examinées en bonne et due forme et traitées conformément aux valeurs de la fonction publique et de la Commission. Les lacunes actuelles quant à la représentation sont normales puisque la Commission est une très petite organisation. De plus, il est difficile d'établir des objectifs de représentation en EE vu le nombre de postes disponibles et le fait que l'effectif est très vulnérable à l'attrition. Les stratégies de sensibilisation prévues dans le plan de dotation pourraient accroître la possibilité d'attirer des membres des groupes désignés. On continuera de considérer l'équité en emploi comme un besoin organisationnel dans tous les processus de dotation. L'établissement de zones de sélection ouvertes uniquement aux membres d'un ou de plusieurs groupes désignés aux fins de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* est envisagé au moment de mettre sur pied les processus de dotation.



Actuellement, les femmes représentent 65 % de l'effectif, et les personnes handicapées, 21 %. Les Autochtones et les minorités visibles ne sont pas représentés.

2.1.4 Vacances anticipées

En 2007-2008, des efforts considérables ont été déployés afin de doter les postes vacants, ce qui a permis à la Commission de pourvoir six (6) postes pour une durée indéterminée. Des processus de dotation sont en cours pour doter le poste d'avocat principal, actuellement vacant, ainsi que pour pourvoir pour une période indéterminée les postes de coordonnateur des services administratifs et d'adjoint du chef du cabinet. Il est raisonnable que l'on s'attende à ce que des employés quittent la Commission au cours de l'année pour se perfectionner ou parce qu'ils ont obtenu une promotion. Parmi les vacances possibles en 2008-2009,

. Tous ces postes sont considérés essentiels au bon fonctionnement de la Commission, vu sa petite taille; le départ d'un employé peut avoir un impact majeur. Les plans de dotation pour la prochaine année se trouvent à l'annexe A.

2.2 Analyse interne

Forces organisationnelles

Malgré sa taille relativement petite, la Commission a mis en place une structure de gouvernance rigoureuse concernant le règlement des plaintes. En voici un aperçu.

Président	En qualité d'administrateur général, le président est responsable en dernier ressort de la prestation du programme. Ses entretiens quotidiens avec l'avocat(e) général(e) et le chef de cabinet lui permettent de bien suivre les opérations.
Avocat(e) général(e)	Il/elle est responsable au quotidien de la bonne marche du programme de règlement des plaintes.
Chef de cabinet et conseiller spécial du président	Il est responsable de la planification et de l'orientation des programmes de la Commission relativement à la planification stratégique et aux services généraux, et fournit des conseils, des opinions et des recommandations indépendants et horizontaux au président sur divers dossiers, questions et sujets de nature juridique, politique et opérationnelle.
Comité exécutif	Il conseille le président sur tous les aspects de la Commission, surtout les questions stratégiques. Dirigé par le président de la CPPM lui-même, il est composé de l'avocat(e) général(e), du chef de cabinet, de l'agent financier principal et de l'agent(e) principal(e), planification et administration. Il se réunit une fois par mois.
Groupe des	Il conseille le président et l'avocat(e) général(e) relativement

opérations	au programme de règlement des plaintes. Dirigé par le président de la CPPM lui-même, il est composé de l'avocat(e) général(e), des membres du personnel juridique, de la greffière ainsi que des membres du personnel de soutien. À ses réunions hebdomadaires, on rend compte de l'état d'avancement des différents dossiers et des directives sont données.
Équipe responsable des dossiers	Ce groupe conseille le président et l'avocat(e) général(e) relativement à certains dossiers. Il se réunit au besoin (jusqu'à ce que la plainte ait été réglée). Dirigé par le président de la CPPM lui-même, il est composé de l'avocat(e) général(e), des membres du personnel juridique qui ont été affectés au dossier, ainsi que les enquêteurs désignés. À ses réunions, on rend compte de l'état d'avancement du dossier et des directives sont données.

Les principaux facteurs internes pouvant nuire à la gestion des ressources humaines ainsi qu'à la capacité de l'organisation d'atteindre ses objectifs sont les suivants.

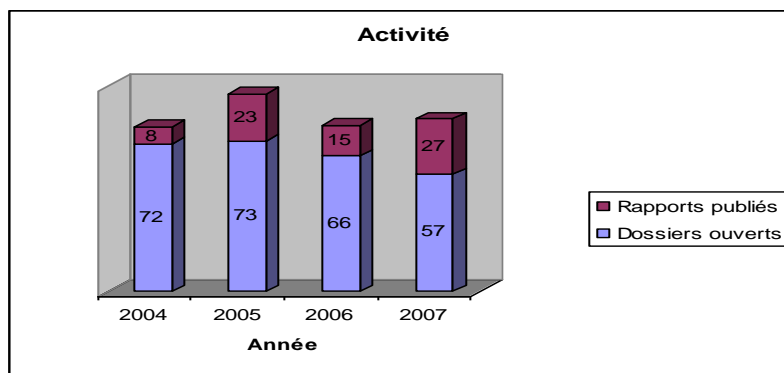
Qualité de l'information appuyant le processus décisionnel

La Commission doit continuer de raffiner son processus de règlement des plaintes de façon à s'assurer qu'il soit aussi efficace rentable que possible. À cet égard, il est essentiel que la qualité de l'information dont on se sert pour prendre décision soit améliorée.

Capacité organisationnelle

La question de la capacité opérationnelle est préoccupante. En effet, la complexité et le volume de sa charge de travail échappent totalement au contrôle de la Commission, un micro-organisme qui ne dispose d'aucune réserve pouvant lui permettre de faire face à un flot soudain de plaintes difficiles à résoudre. Une saine gestion de sa charge de travail et de ses ressources limitées est une condition essentielle à la réussite de ses entreprises.

Le rythme opérationnel devrait se maintenir au niveau des années précédentes. Si une deuxième audience d'intérêt public est tenue cette année, cela aura un impact considérable sur les ressources financières et humaines de la Commission.



2.3 Analyse externe

Priorités pangouvernementales

Bon nombre d'initiatives gouvernementales ont déjà ou auront un impact sur les activités de la Commission, tel que le renouvellement des politiques entrepris par le Conseil du Trésor, y inclus au chapitre des vérifications et évaluations internes, l'entrée en vigueur et l'application de la Politique sur la Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR), ainsi que la conformité à la nouvelle version de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, aux politiques et à l'instrument de délégation de la CFP, et au Cadre de responsabilisation de la gestion. La Commission devra donc s'acquitter de son mandat à l'aide de ressources relativement stables tout en s'employant à respecter les exigences croissantes des organismes centraux.

Nombre et complexité des plaintes et des enquêtes

La CPPM ne contrôle ni le nombre ou la complexité des plaintes qui lui sont soumises ni le moment où elle les reçoit. Il lui est également impossible d'établir à l'avance la mesure dans laquelle le président jugera nécessaire d'exercer son pouvoir discrétionnaire et de procéder à une enquête dans l'intérêt public ou de tenir des audiences dans l'intérêt public, ce qui risque toujours de mettre à rude épreuve les ressources limitées dont dispose la Commission. L'une des difficultés auxquelles elle doit constamment faire face est liée aux fluctuations de sa charge de travail, qu'elle doit gérer dans les limites de ses ressources, les dépenses devant être couvertes par le budget prévu et demeurer relativement au même niveau d'un exercice à l'autre.

Faire des prévisions n'a rien de facile. Les enquêtes peuvent varier considérablement en termes de complexité. Par exemple, tandis qu'une enquête pourra nécessiter que l'on rencontre deux ou trois personnes en poste au même endroit, une autre obligera les enquêteurs à aller rencontrer des douzaines de personnes en poste dans plusieurs bases, au Canada aussi bien qu'à l'étranger. De même, alors qu'une affaire relativement simple pourra être réglée en quelques semaines seulement, une autre amènera les enquêteurs à prendre connaissance d'un dossier de preuve comptant plusieurs milliers de pages ainsi que de nombreuses notes d'entrevue et les enregistrements audios/vidéos, et s'échelonnera sur plusieurs mois.

L'efficacité et l'efficience du processus de règlement des plaintes dépend dans une large mesure de la façon dont la Commission gère sa charge de travail et utilise les ressources limitées dont elle dispose.

Collaboration

Pour mener à bien sa mission, la Commission doit également pouvoir compter sur la collaboration des autres. Dans l'alternative des audiences publiques, elle doit obtenir qu'on lui remette volontairement les documents et autres éléments de preuve dont elle a besoin. Par ailleurs, le président est incapable de déposer son rapport final tant que l'autorité compétente, militaire ou ministérielle, n'a pas répondu à son rapport provisoire. En outre, les recommandations que renferment l'un et l'autre rapports n'ont aucune force obligatoire pour les Forces canadiennes ou pour le MDN. Les relations établies entre la Commission et le chef d'état-major de la Défense, le Grand

Prévôt des Forces canadiennes et les autres parties intéressées ont également des répercussions directes sur le succès global de la CPPM.

Sensibilisation

La Commission est relativement jeune, sa création ne remontant en fait qu'au 1^{er} décembre 1999. La police militaire, de son côté, est un organisme dynamique dont l'effectif change au fil des ans, tout comme dans n'importe quel autre organisme.. À moins que toutes les parties intéressées aient été dûment informés du mandat, de la mission et du fonctionnement de la Commission, il y a peu de chances que les plaintes soient formulées, déposées et réglées d'une façon acceptable.

Normes de surveillance de la police

Les normes régissant la surveillance de la police n'ont rien de statique : elles évoluent et s'améliorent au fil des ans. Le défi, réside dans le fait qu'il faut constamment s'assurer que les normes de fait et que l'on applique répondent aux attentes des Canadiennes et des Canadiens au chapitre de la surveillance de la police.

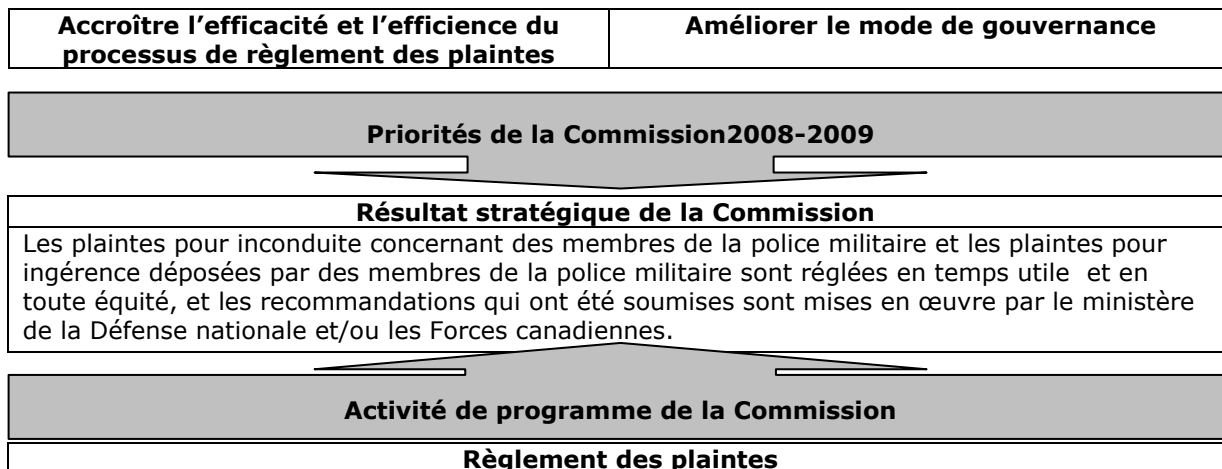
Pénuries de compétences

D'ici les trois prochaines années, la Commission sera confrontée à des pénuries de personnel dans les domaines de la communication, de la technologie de l'information et des finances, d'après les réalités du marché du travail d'aujourd'hui.. Nous prévoyons un roulement important de personnel dans la fonction publique au cours des cinq prochaines années.

2.4 Priorités des activités pour 2008-2009

Les priorités, continues et les plans s'y rattachant, visent à renforcer la capacité de la Commission à régler les plaintes pour inconduite concernant des membres de la police militaire et les plaintes pour ingérence déposées par des membres de la police militaire en temps utile et en toute équité, et à faire en sorte que ses recommandations soient mises en œuvre par le ministère de la Défense nationale et/ou les Forces canadiennes.

Le diagramme suivant illustre les liens existant entre l'activité de programme, les priorités et le résultat stratégique.



Priorité 1 : Améliorer l'efficacité et l'efficiency du processus de règlement des plaintes

Des normes, des pratiques et des mesures du rendement perfectionnées

Il y a un peu plus d'un an, la Commission a mis en oeuvre une nouvelle norme des services et changeait ses méthodes de travail afin que ses enquêtes donnent de meilleurs résultats et que les résolutions de conflits soient faites en moins de temps. Elle procédait également à l'examen et au rajustement de son processus d'élaboration des rapports afin que ce processus soit plus raffiné et plus efficace pour faire part de ses conclusions et de ses recommandations. Tout au long de la dernière année, la Commission a surveillé le temps pris et la qualité de ses rapports et a pris les mesures nécessaires pour respecter les nouvelles normes visant un resserrement des délais et la production de rapports de meilleure qualité. Elle continuera d'ailleurs à passer en revue ses méthodes et procédures ainsi qu'à prendre toutes les mesures qu'elle jugera utiles pour que ses enquêtes soient de meilleure qualité, plus utiles et plus rentables en termes de temps et de coûts, et pour que les rapports soient plus efficaces pour encourager la mise en oeuvre des recommandations qui y sont contenues.

Une transparence accrue des opérations de la Commission

Afin que le processus de règlement des plaintes fonctionne comme il le doit, la Commission doit veiller à ce que toutes les parties intéressées connaissent son mandat et sa mission ainsi que les modalités de ce processus et les mesures qu'elle prend pour en assurer une application équitable. Ces parties intéressées sont la police militaire, les Forces canadiennes et la population canadienne en général. La Commission entend s'employer, pendant toute la période visée, à maintenir en place son programme de rayonnement (visite d'au moins 5 bases chaque année), ainsi qu'à accroître la quantité et la qualité des renseignements cueilli à chaque visite. Elle enrichira l'information que renferme son site web et apportera les changements que dicteront les rapports d'utilisation. Elle procédera en outre, dans le cadre de l'examen qu'elle projette de son programme de communication, à une série de consultations des diverses parties intéressées dans le but d'évaluer la qualité, l'accessibilité et l'utilité de l'information diffusée.

De meilleures relations avec les parties intéressées

La Commission doit pouvoir compter sur la coopération des autres. Comme nous l'avons déjà signalé, le président ne peut déposer son rapport final qu'après que l'autorité militaire ou ministérielle a répondu à son rapport provisoire. De même, aucune des améliorations recommandées dans l'un et l'autre rapport n'a force exécutoire pour les Forces canadiennes et le MDN. De bonnes relations de travail avec ces parties intéressées augmenteront les chances que l'enquête se déroule correctement et que les recommandations qui seront faites soient acceptées, puis mises en oeuvre.

De meilleures capacités opérationnelles

Cet élément de planification demeure inchangé par rapport au précédent exercice. Parce que la Commission ne peut prévoir ni le volume ou la complexité des dossiers ni le moment où elle reçoit les plaintes, elle doit être en mesure d'accroître ses capacités opérationnelles sans grand préavis et sans jamais perdre le contrôle des dépenses engagées pour une enquête. C'est dans cette optique qu'elle recourt à l'externalisation. Elle s'est dotée de procédures de facturation et d'un système d'honoraires qui lui permettent de réduire les coûts au maximum et d'éviter les périodes d'indisponibilité. L'externalisation l'aide également à arriver à un plus juste équilibre entre les exigences de l'enquête et les compétences de l'enquêteur. Cette année, la Commission envisage mettre en place une Offre à commandes individuelle et nationale (OCIN) grâce à laquelle elle pourra accroître son bassin d'enquêteurs habiles, et disposer d'une plus grande marge de manœuvre relativement au choix de l'enquêteur et à la gestion des coûts.

La Commission compte sur des fournisseurs de l'extérieur pour une foule de services généraux. Au cours de la prochaine année, elle passera en revue les ententes conclues avec ces fournisseurs afin d'en vérifier le degré de rentabilité.

Contribution aux efforts déployés par le gouvernement pour s'assurer que le cadre législatif répond bien aux attentes des Canadiennes et des Canadiens en matière de normes courantes de surveillance de la police

Les normes de surveillance de la police sont en constante évolution, tout comme les attentes du grand public. Le statu quo ne peut pas être maintenu. La Commission met son savoir-faire et son expérience au service des instances chargées de faire évoluer les normes en vigueur et à mettre en application les pratiques exemplaires.

Priorité 2 : Améliorer le mode de gouvernance

La Commission doit trouver des moyens de travailler plus efficacement, conformément aux exigences prévues dans ses propres politiques et dans celles des organismes centraux, tout en poursuivant les meilleurs résultats que ses maigres ressources peuvent lui permettre d'obtenir.

Recrutement et maintien en poste d'un personnel de haute qualité

Pour bien s'acquitter de sa mission, la Commission doit s'appuyer dans une large mesure sur le professionnalisme et la stabilité de son effectif. La planification des ressources humaines, à court aussi bien qu'à long terme, joue un rôle essentiel au maintien de la qualité des services fournis. À la lumière de l'importance croissante qui est accordée à cette planification, le recrutement deviendra davantage proactif. La Commission reconnaît que les roulements de personnel sont inévitables dans un micro-organisme où, du fait que la plupart des postes sont occupés le seul et unique responsable de la fonction, les possibilités d'avancement demeurent limitées. C'est pourquoi elle s'emploie à créer un environnement tout à la fois stimulant et enrichissant qui contribuera à attirer des candidats de haut calibre. Le maintien en poste est important, d'où les efforts déployés en vue de mettre en place un programme de récompenses et de reconnaissance. Des plans d'apprentissage

permettront à chaque employé d'actualiser ses connaissances et ses compétences, une démarche qui devrait aboutir à une culture de l'apprentissage continu.

La Commission continuera de recourir à des fournisseurs de l'extérieur. Comme par le passé, chaque entente individuelle et chaque protocole d'entente seront examinés afin que les services nécessaires soient fournis comme entendu et aux meilleurs coûts possibles. D'autres partenariats seront également envisagés.

Conformité aux exigences législatives et à celles que prévoient les politiques de la Commission elle-même et des organismes centraux

Nous continuerons de travailler à bien respecter les exigences prévues dans les politiques de la Commission et dans celles des organismes centraux. Nous poursuivrons nos efforts dans les secteurs de la gestion des ressources humaines, des finances, des approvisionnements et contrats, de la gestion de l'information ainsi que des technologies de l'information afin d'identifier les exigences spécifiques de conformité. L'examen que nous entreprendrons sera conçu à la lumière du profil de risque de l'organisation en cours d'actualisation.

La Commission mettra à jour aussi sa politique et ses plans de vérification interne après consultation du Bureau du contrôleur général, afin d'être conforme avec la politique avant la date d'échéance de 2009. Des précisions seront nécessaires concernant la politique d'évaluation ainsi que de son applicabilité à la Commission.

Amélioration des pratiques de gestion et mise à jour des politiques

La Commission passe actuellement en revue son Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) en vue de repérer les problèmes de gestion et de priorités. Le CRG définit les principes de gestion ainsi que les résultats que requiert une saine gestion. Une fois terminé, l'exercice aura permis de cerner les secteurs les mieux administrés et ceux où des améliorations devront être apportées.

Des processus plus efficaces et de meilleurs outils d'évaluation contribueront à accroître le rendement de la Commission. Il lui faudra pour cela continuer de pouvoir compter sur la collaboration du Conseil du Trésor afin de développer le cadre de mesure de la performance de la Commission.

La Commission formalisera son cadre de gestion des biens durant la période visée. Ses biens d'équipement, y compris son bassin d'équipement d'informatique, seront administrés conformément à son programme permanent. Un système de prêts sera mis en place et mis à jour relativement aux biens utilisés à l'extérieur des locaux de la Commission. Une politique sera documentée à cet égard.

Le volet approvisionnements et contrats fait actuellement l'objet d'un examen externe. La mise en œuvre des recommandations qui en découlera contribueront à une plus saine gestion de ce volet.

Tout au long de la période visée, la Commission se penchera sur l'ensemble de ses politiques (une combinaison de ses propres politiques et de celles du Conseil du Trésor, appliquées sans modification). Il s'agira pour elle de s'assurer que ces

politiques sont claires et qu'il n'y manque aucun élément. Des plans de mise en œuvre seront développés afin de s'assurer que la Commission réponde aux exigences de ces politiques. Un cadre de conformité sera élaboré afin de repérer et de combler les lacunes.

PARTIE III – Gestion des ressources humaines

3.1 Principales lacunes en gestion des ressources humaines

Les besoins que la Commission doit ou devra combler pour atteindre ses objectifs et répondre à ses obligations de rendre compte sont fondés sur les résultats de l'analyse de l'environnement et sont liés aux priorités opérationnelles. Le tableau suivant fait état des enjeux découlant des facteurs environnementaux dont il a été question précédemment, de même que des mesures requises pour remédier aux lacunes qui en sont issues.

Facteur environnemental	Enjeu	Lacune	Mesure requise
Capacités opérationnelles	Charge de travail (complexité et volume) qui n'est pas sous le contrôle de la Commission	Aucune ressource inutilisée	Saine gestion de la charge de travail et des ressources
Priorités pangouvernementales	Exigences croissantes des organismes centraux	Aucune ressource inutilisée ou niveau de connaissance requis	Stabilisation des ressources
Qualité de l'information à l'appui du processus décisionnel	Efficacité et rentabilité du processus de résolution des plaintes	Aucune ressource inutilisée	Perfectionnement des normes et des processus
Collaboration	Dépendance sur la collaboration volontaire	Accès à de nouvelles parties intéressées	Gestion des relations
Sensibilisation	Création relativement récente de la Commission	Nombre de plaintes	Rayonnement aux parties intéressées
Normes	Évolution des normes régissant la surveillance de la police	Structure et pouvoirs non conformes aux normes nationales, qui sont en constante évolution	Communication des responsabilités des parties intéressées
Compétences	Pénuries sur le marché du travail	Vacance prolongée des postes	Amélioration du maintien en poste

3.2 Plan des ressources humaines

Sont présentées ci-dessous les grandes priorités en ressources humaines et les stratégies connexes nécessaires pour que des mesures de redressement soient prises au moment voulu, et ce, en vue d'atteindre les objectifs opérationnels.

Ressourcement

En vue d'accroître son rendement, la Commission élaborera en premier lieu une stratégie de ressourcement (exercice 2008-2009), dont les objectifs seront les suivants :

- la reconnaissance de la Commission à titre d'employeur de choix;
- l'amélioration de sa réputation grâce à la réalisation de son mandat;
- la stabilité au sein de l'organisme;
- le maintien du savoir collectif;
- l'élaboration et le soutien d'autres initiatives liées aux ressources humaines.

Maintien en poste

En raison de sa petite taille, la Commission doit s'attendre à subir un certain roulement de personnel. Elle s'est néanmoins fixée comme objectif de recruter les meilleurs professionnels qui soient et de les maintenir en poste. Afin de réduire le nombre de départs, elle fera ce qui suit :

- poursuivre ses efforts en vue d'établir une culture de la reconnaissance par l'entremise du programme de récompenses;
- examiner divers outils de mesure de la satisfaction des employés au travail ainsi que différentes pratiques exemplaires;
- revoir son programme de gestion informelle des conflits.

Recrutement

En vertu de la *Loi*, le gouverneur en conseil peut nommer, outre le président, jusqu'à six membres de la Commission. L'organisme compte actuellement quatre membres à temps partiel, qui jouent un rôle de premier plan dans la gestion des cas et la production des rapports.

La Commission adhère toujours aux valeurs fondamentales qui régissent le recrutement dans la fonction publique (justice, accessibilité et transparence), telles qu'elles sont énoncées dans les Lignes directrices de la Commission de la fonction publique en matière de nomination. Afin que chaque décision et mesure y soit conforme, les gestionnaires participeront à de la formation continue (à mesure qu'elle sera offerte), le personnel sera renseigné sur les processus de nomination, le fournisseur de services en ressources humaines se livrera à des examens critiques, et des suivis axés sur le risque seront effectués systématiquement.

Bien que la Commission doive à court terme combler ses besoins au moyen de mesures provisoires (p. ex. employés occasionnels, détachements) et qu'elle ait choisi de répondre à ceux liés aux enquêtes en engageant des spécialistes à contrat, son objectif ultime consiste à doter tous les postes de façon indéterminée.

De plus, elle révisera trimestriellement sa stratégie de dotation, et appliquera les principes et les théories de la gestion de projets dans le cadre de chaque processus de dotation afin d'en diminuer la durée.

Structure organisationnelle

En 2008, on entreprendra un examen des descriptions de travail, d'une durée de trois ans. Cela permettra de vérifier que les employés possèdent les connaissances, les compétences et les aptitudes nécessaires à la réalisation du mandat et des programmes de la Commission, et qu'ils répondent aux exigences fonctionnelles. Cet examen permettra en outre de mieux orienter les plans d'apprentissage et de perfectionnement.

Leadership, apprentissage, formation et perfectionnement

Entre 2009 et 2011, la Commission mettra davantage l'accent sur les plans d'apprentissage, grâce à un répertoire des compétences fondé sur le plan de structure organisationnelle. Les plans d'apprentissage de tous les employés seront mis à jour annuellement, et tiendront compte de leurs aspirations professionnelles de même que des compétences en leadership requises pour répondre aux besoins de l'organisme.

Gestion du changement

On prévoit que le rythme du changement des quelques dernières années se maintiendra. La Commission continuera de suivre et de gérer les exigences connexes ainsi que leur incidence sur les employés.

Gestion du rendement

La Commission prévoit répondre, dès 2008, à la Norme Or établie par l'Agence de la fonction publique du Canada, et faire correspondre toutes les activités d'apprentissage aux objectifs de rendement, et ce, à tous les niveaux.

Gestion de la relève

La Commission se préparera à la vacance des postes clés en élaborant, en 2008-2009, un plan de relève qui sera lié au perfectionnement professionnel par l'entremise des plans d'apprentissage et qui comprendra un excellent programme de transfert des connaissances.

Programme de valeurs et d'éthique

Entre 2008 et 2011, la Commission continuera de promouvoir les valeurs et l'éthique en organisant des activités de sensibilisation mensuelles et en envoyant annuellement un rappel aux employés. De plus, elle élaborera un code de conduite en collaboration avec les organismes centraux.

3.3 Présentation de rapports et suivi

La Commission a entrepris de concevoir des systèmes de suivi qui faciliteront la préparation des quelque 130 rapports demandés par les organismes centraux. Ces systèmes permettront à la Commission de respecter en tout temps les valeurs de dotation fondamentales (justice, accessibilité et transparence) et d'offrir aux employés un environnement habilitant, propice au travail, viable, sain et sans danger, qui est régi par des principes et qui s'adapte facilement aux changements.

3.4 Plan de communication

On élaborera sans tarder un plan de communication afin que les employés disposent, dès que possible, de renseignements sur le Plan intégré des activités et des ressources humaines. Les activités de communication consisteront essentiellement en des discussions au cours des évaluations du rendement, qui viseront à recenser les aptitudes et les compétences des employés, les besoins de l'organisme en matière de recrutement et de maintien en poste, de même que les activités de formation et d'apprentissage qui intéressent le personnel. Cela permettra de prévoir plus précisément les départs, les vacances et les questions liées au bien-être en milieu de travail.

Le plan présentera notamment l'orientation des activités de la Commission, leur incidence sur la gestion des ressources humaines, de même qu'un résumé des grandes priorités et activités. On élaborera une foire aux questions, une liste des sujets à aborder et le plan en tant que tel, que l'on affichera ensuite sur le site Web de la Commission afin que les employés, les agents de négociation et le grand public puissent en prendre connaissance.

Peter A. Tinsley

Date

Commission d'examen des plaintes
concernant la police militaire

Pièces jointes

Annexe A : Plan de dotation pour 2008-2009

Annexe B : Plan d'action en RH pour 2008-2011

Annexe C : Références

Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (CPPM)
 Plan intégré des activités et des ressources humaines
 Exercices 2007-2008 à 2010-2011

EXPURGÉ PROTÉGÉ

Annexe A : Plan de dotation pour 2008-2009

Dernière mise à jour : 2008/03/04

Groupe et niveau	Titre du poste	Profil ling.	Sécurité	Conditions d'emploi	Date à laquelle la mesure peut être prise <i>Motif de la mesure de dotation*</i>	Mesure de dotation proposée**	Zone de sélection	Besoin organisationnel	Type d'emploi (durée déterminée ou indéterminée, occasionnel, intérimaire, à temps partiel, etc.)
AS-3	Adjoint du président	CBC	Secret						Durée indéterminée
AS-3	Adjoint du président	Anglais	Secret						Durée déterminée
EX-1	Chef de cabinet	CBC	Très secret						Durée indéterminée
AS-2	Adjoint administratif	BBC	Secret						Occasionnel
IS-4	Agent de communications	PPC	Secret						Durée indéterminée
FI-3	Chef des services financiers	CBC	Secret						Échanges Canada
CS-3	Spécialiste en TI	BBC	Secret						Durée indéterminée
AS-5	Agent(e) principal(e), Admin. et planif.	CBC	Secret						Durée indéterminée
AS-3	Agent comptable et d'approvisionnement	BBC	Secret						Durée indéterminée
AS-3	Coordonnateur des services administratifs	BBC	Secret						Occasionnel

Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (CPPM)
Plan intégré des activités et des ressources humaines
Exercices 2007-2008 à 2010-2011

EXPURGÉ PROTÉGÉ

CR-4	Réceptionniste	BBC	Secret						Durée indéterminée
LA-3A	Avocat(e) général(e)	CBC	Très secret						Durée indéterminée
SI-4	Technicien juridique	CCC	Secret						Durée indéterminée
LA-2B	Avocat principal	CBC	Très secret						Vacant
LA-2A	Conseiller juridique	CBC	Très secret						Durée indéterminée
LA-1A	Conseiller juridique	B--	Secret						Durée déterminée
PM-5	Enquêteur	CCC	Secret						Durée indéterminée
PM-5	Greffier	CCC	Très secret						Durée indéterminée
PM-5	Agent du greffe	BBC	Secret						Durée indéterminée
COOP	Stagiaire d'été	---	Secret						Coop

Légende :

* **Raison pour la mesure de dotation** – Nouvelle vacance, remplacement à la suite d'un départ à la retraite ou autre, remplacement d'un employé en congé prolongé (p. ex. congé de maternité ou de paternité, congé de maladie de longue durée, congé sans solde), fin d'un contrat, nouveau poste, etc.

** **Mesure de dotation proposée** – Concours interne ou externe, processus de nomination annoncé ou non annoncé, déploiement, détachement, affectation, affectation intérimaire, emploi d'étudiant, Échanges Canada.

Annexe B : Plan intégré des activités et en ressources humaines

Stratégies en RH et lien avec les priorités opérationnelles	Mesure/bureau de première responsabilité	Ressources et/ou partenariats requis	Délai	Indicateurs de rendement et résultats attendus
<p>Ressourcement Toutes les priorités opérationnelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> Examiner le programme de récompenses et de reconnaissance/agent(e) principal(e), Administration et planification. Revoir les politiques et les procédures de la Commission/chef de cabinet et avocat(e) général(e). 	<ul style="list-style-type: none"> Réseau des administrateurs de petits organismes Groupe conseil en personnel Organismes centraux 	<p>2008-2009</p>	<ul style="list-style-type: none"> Reconnaissance à titre d'employeur de choix Amélioration de la réputation de la CPPM grâce à la réalisation de son mandat Stabilité au sein de l'organisme Maintien du savoir collectif Amélioration du programme de récompenses et de reconnaissance
<p>Maintien en poste Priorité opérationnelle 1</p> <ul style="list-style-type: none"> Perfectionner les normes, les pratiques et les mesures du rendement. Consolider les relations de travail avec les parties intéressées. Améliorer les capacités opérationnelles. <p>Priorité opérationnelle 2</p> <ul style="list-style-type: none"> Recruter des employés de haut calibre et les 	<ul style="list-style-type: none"> Actualiser le programme de gestion informelle des conflits/chef de cabinet. Déterminer si la création d'un programme de perfectionnement pour les employés est réalisable/avocat(e) général(e). 	<ul style="list-style-type: none"> Organismes centraux Fournisseur de services en RH Réseau des administrateurs de petits organismes MDN FC 	<p>2008-2011</p>	<ul style="list-style-type: none"> Stabilité de l'effectif Diminution des coûts et de la durée des enquêtes Accroissement de la rigueur des enquêtes Mise en œuvre de mesures de redressement

Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (CPPM)
Plan intégré des activités et des ressources humaines
Exercices 2007-2008 à 2010-2011

EXPURGÉ PROTÉGÉ

maintenir en poste.				
Stratégies en RH et lien avec les priorités opérationnelles	Mesure/bureau de première responsabilité	Ressources ou partenariats requis	Délai	Indicateurs de rendement et résultats attendus
<p>Recrutement</p> <p>Priorité opérationnelle 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolider les relations de travail avec les parties intéressées. • Améliorer les capacités opérationnelles. <p>Priorité opérationnelle 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Recruter des employés de haut calibre et les maintenir en poste. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuer la durée des processus de dotation/agent(e) principal(e), Administration et planification. • Étudier la possibilité d'établir une OCIN pour les enquêteurs/avocat(e) général(e) et agent comptable et d'approvisionnement. 	<ul style="list-style-type: none"> • MDN • FC • Organismes centraux • Fournisseur de services en RH • Entrepreneurs 	<p>2008-2009</p> <p>2008-2011</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution de la durée des processus de dotation • Recrutement de candidats qualifiés, dans les bons emplois et au moment voulu • Bon déroulement des enquêtes • Approbation et mise en œuvre des recommandations
<p>Structure organisationnelle</p> <p>Priorité opérationnelle 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perfectionner les normes, les pratiques et les mesures du rendement. • Accroître la transparence des activités. <p>Priorité opérationnelle 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recruter des employés de haut calibre et les 	<ul style="list-style-type: none"> • Revoir les descriptions de travail/chef de cabinet et avocat(e) général(e). • Revoir l'orientation de l'organisme/chef de cabinet et avocat(e) général(e). 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournisseur de services en RH 	<p>2008-2011</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à jour de la classification et niveaux des postes • Recommandation de changements à l'orientation de l'organisme • Pleine correspondance des postes aux besoins fonctionnels • Excellent appui des postes à la mise en œuvre des programmes

Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (CPPM)
Plan intégré des activités et des ressources humaines
Exercices 2007-2008 à 2010-2011

EXPURGÉ PROTÉGÉ

maintenir en poste.				
Stratégies en RH et lien avec les priorités opérationnelles	Mesure/bureau de première responsabilité	Ressources ou partenariats requis	Délai	Indicateurs de rendement et résultats attendus
<p>Leadership, apprentissage, formation et perfectionnement</p> <p>Priorité opérationnelle 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perfectionner les normes, les pratiques et les mesures du rendement. • Améliorer les capacités opérationnelles. <p>Priorité opérationnelle 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recruter des employés de haut calibre et les maintenir en poste. 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un modèle de plan d'apprentissage et de perfectionnement/agent(e) principal(e), Administration et planification. • Créer un cadre d'apprentissage organisationnel/agent(e) principal(e), Administration et planification. • Mettre à jour les plans de formation des employés/avocat(e) général(e) et chef de cabinet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organismes centraux • École de la fonction publique du Canada • Groupe conseil en personnel 	<p style="text-align: center;">2008-2009</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plans d'apprentissage pour tous les employés • Cadre de formation • Programme de perfectionnement professionnel • Disponibilité de toutes les compétences nécessaires • Lien entre les plans de perfectionnement et les compétences en leadership • Lien entre les plans et le répertoire des compétences • Investissements en formation conformes aux besoins organisationnels
<p>Gestion du changement</p> <p>Priorité opérationnelle 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les capacités opérationnelles. <p>Priorité opérationnelle 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recruter des employés de haut calibre et les 	<ul style="list-style-type: none"> • Adopter des pratiques de gestion modernes/chef des Services financiers, avocat(e) général(e) et chef de cabinet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organismes centraux • Fournisseur de services en RH 	<p style="text-align: center;">2008-2011</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise du coût des enquêtes • Environnement de travail stimulant et gratifiant • Recensement des exigences en matière de conformité • Adoption d'un cadre officiel de gestion des actifs • Saine gestion des activités en approvisionnement et en

Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (CPPM)
Plan intégré des activités et des ressources humaines
Exercices 2007-2008 à 2010-2011

EXPURGÉ PROTÉGÉ

maintenir en poste.				passation des marchés
Stratégies en RH et lien avec les priorités opérationnelles	Mesure/bureau de première responsabilité	Ressources ou partenariats requis	Délai	Indicateurs de rendement et résultats attendus
<p>Gestion du rendement Priorité opérationnelle 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perfectionner les normes, les pratiques et les mesures du rendement. <p>Priorité opérationnelle 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les pratiques de gestion et actualiser l'ensemble des politiques. • Se conformer aux exigences de la loi et des politiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer le programme de rendement/chef de cabinet et avocat(e) général(e). • Créer des outils de mesure/agent(e) principal(e), Planification et administration. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organismes centraux • Fournisseur de services en RH • Bureau du contrôleur général 	<p>2008-2011</p> <p>2008-2009</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration des outils de mesure • Atteinte de la Norme Or (établie par la AFPC) du rendement
<p>Gestion de la relève Priorité opérationnelle 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recruter des employés de haut calibre et les maintenir en poste. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planifier en vue de la vacance des postes clés/chef de cabinet et avocat(e) général(e). • Créer un programme de transfert des connaissances/agent(e) principal(e), Planification et administration. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organismes centraux • Fournisseur de services en RH 	<p>2008-2009</p> <p>2009-2010</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de relève • Plan de transfert des connaissances

Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (CPPM)
Plan intégré des activités et des ressources humaines
Exercices 2007-2008 à 2010-2011

EXPURGÉ PROTÉGÉ

Valeurs et éthique	<ul style="list-style-type: none">• Améliorer le programme de sensibilisation/chef de cabinet et avocat(e) général(e).	<ul style="list-style-type: none">• Organismes centraux	2008-2011	<ul style="list-style-type: none">• Mise à jour du Code de conduite
---------------------------	--	---	-----------	---

Annexe C : Références

Loi sur la gestion des finances publiques

Loi sur l'emploi dans la fonction publique

Loi sur l'équité en matière d'emploi

Loi sur les langues officielles

Loi fédérale sur la responsabilité