

Obtenir le juste redressement :

Une enquête sur les iniquités auxquelles sont confrontés les membres des Forces armées canadiennes lorsque leurs droits en matière de griefs sont limités ou inexistant

*Soumis au ministre de la Défense nationale par
l'ombudsman de la Défense nationale
et des Forces armées canadiennes*

Juin 2024



Ombudsman

Défense nationale et
Forces armées canadiennes



National Defence and
Canadian Armed Forces

Canada

Pour nous joindre

Site web : ombuds.ca

Formulaire de plainte sécurisé en ligne : www3.ombudsman.forces.gc.ca/ocf_f.php

Téléphone : 1-888-828-3626

Télécopieur : 1-877-471-4447

Adresse postale :

Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale
et des Forces armées canadiennes
100, rue Metcalfe, 12^e étage
Ottawa (Ontario)
K1P 5M1
Canada

Courriel : ombudsman-communications@forces.gc.ca
(information non confidentielle uniquement)

X (Twitter) : www.x.com/MDNFC_Ombudsman

Facebook : www.facebook.com/mdnfcombudsman

Instagram : www.instagram.com/mdnfcombudsman

ISBN :

PDF : D74-42/2024F-PDF
978-0-660-72919-0

Paper : D74-42/2024F
9978-0-660-72920-6

Table des matières

Mandat	1
Guide d'abréviation	2
Sommaire	3
Section I : Introduction	5
Section II : Contexte	6
Section III : Constatations	11
Section IV : Recommandations	28
Section V: Conclusion	31
Annexe I : Lettre au ministre de la Défense nationale	33
Annexe II : Glossaire	34
Annexe III : Méthodologie	36
Annexe IV : Transformation du processus de règlement des griefs des FAC	39
Notes de bas de page	42

Mandat

Le Bureau de l'ombudsman du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces armées canadiennes (FAC) a été créé en 1998 par décret pour favoriser la transparence au sein du MDN et des FAC ainsi que d'assurer le traitement équitable des préoccupations soulevées par les membres des Forces armées canadiennes, les employés du Ministère et les membres de leurs familles.

Le Bureau est une source directe d'information, de référence et d'éducation pour les membres de la communauté de la Défense. Son rôle est d'aider les personnes à accéder aux voies d'aide ou de recours existantes lorsqu'elles ont une plainte ou une préoccupation. Le Bureau est également chargé d'examiner et d'enquêter sur les plaintes d'électeurs qui croient avoir été traités injustement par le MDN ou les FAC. De plus, l'ombudsman peut enquêter et faire rapport publiquement sur des questions touchant le bien-être des membres des FAC, des employés du MDN et d'autres personnes relevant de sa compétence. L'objectif ultime est de contribuer à des améliorations substantielles et durables pour la communauté de la Défense.

Les personnes suivantes peuvent déposer une plainte auprès de l'ombudsman lorsque l'affaire est directement liée au MDN ou aux FAC :

- Un membre actuel ou un ancien membre des Forces armées canadiennes
- Un membre actuel ou un ancien membre des cadets
- Un employé actuel ou ancien employé du ministère de la Défense nationale
- Un employé actuel ou ancien employé des fonds non publics, FC
- Une personne qui demande à devenir membre
- Un membre de la famille immédiate de l'une des personnes susmentionnées
- Une personne attachée ou détachée auprès des Forces armées canadiennes

L'ombudsman est indépendant de la chaîne de commandement militaire et de la haute direction civile, et relève directement du ministre de la Défense nationale.

Guide d'abréviation

ADI	Autorité de dernière instance
AGFC	Autorité des griefs des Forces canadiennes
AI	Autorité initiale
CCPC	Chef – Conduite professionnelle et culture
CEEGM	Comité externe d'examen des griefs militaires
CEMD	Chef d'état-major de la Défense
CNM	Conseil national mixte
CPM	Chef du personnel militaire
DFCVST	Directive des Forces Canadiennes sur les voyages en service temporaire
DGRAS	Directeur général de la rémunération et des avantages sociaux
DOAD	Directives et ordonnances administratives de la Défense
DRAS	Directives sur la rémunération et les avantages sociaux
DRASA	Directeur – Rémunération et avantages sociaux (Administration)
DRASG	Directeur – Rémunération et avantages sociaux (Griefs)
DRFAC	Directives de réinstallation des Forces armées canadiennes
DSE	Directives sur le service extérieur
DSME	<i>Directives sur le service militaire à l'étranger</i>
FAC	Forces armées canadiennes
GTA	Groupe de travail A
GTB	Groupe de travail B
MDN	Ministère de la Défense nationale
ORFC	Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes

Sommaire

En 2023, nous avons lancé une enquête systémique sur les mécanismes de plaintes militaires. Cette enquête porte sur les cas où les membres des FAC ont des droits limités ou inexistantes en matière de griefs.

Nous avons concentré notre travail sur le pouvoir limité des FAC de régler les griefs liés à la rémunération et aux avantages sociaux des militaires, qui découlent de politiques approuvées par le Conseil du Trésor. Nous avons déterminé comment le pouvoir limité des FAC de régler les griefs liés à la rémunération et aux avantages sociaux des militaires rend le processus de grief militaire inefficace pour ce qui est d'offrir un redressement. Cela nuit aux membres des FAC et aux FAC en tant qu'institution.

Constatations

Notre enquête a permis de tirer quatre constatations et six sous-constatations :

Constatation 1 : Bien que les membres des FAC aient le droit de déposer un grief sur les décisions relatives à la rémunération et aux avantages sociaux, il se peut que les Forces armées canadiennes n'aient pas le pouvoir d'offrir un redressement.

Sous-constatation 1.1 : Les membres des FAC n'ont pas accès au processus de règlement des griefs du CNM.

Sous-constatation 1.2 : Les membres des FAC utilisent le processus de grief militaire pour exprimer leur désaccord avec les politiques du Conseil du Trésor, ce qui aggrave les problèmes au sein du processus de grief militaire.

Constatation 2 : Le processus actuel de grief militaire ne permet pas de faire le suivi des analyses ni d'analyser les tendances.

Constatation 3 : Les dirigeants des FAC ont peu de connaissances et d'expertise sur les droits et les limites en matière de griefs.

Sous-constatation 3.1 : Il existe peu d'information pour les membres des FAC et les dirigeants sur la façon de répondre aux préoccupations liées à la rémunération et aux avantages sociaux.

Constatation 4 : Le rôle du Conseil du Trésor dans la façon dont sont établis la rémunération et les avantages sociaux des FAC est complexe et mal compris.

Sous-constatation 4.1 : Les rôles, les responsabilités et les pouvoirs des représentants des FAC ne sont pas clairs.

Sous-constatation 4.2 : Il y a un manque de transparence dans les demandes des FAC présentées au GTB.

Sous-constatation 4.3 : Les FAC ne communiquent pas en temps opportun les changements apportés à la rémunération et aux avantages sociaux touchant les membres des FAC.

Recommandations

Nous avons formulé sept recommandations à la suite de notre enquête :

Recommandation 1 : Que d'ici l'automne 2024, les FAC officialisent une méthode visant à informer les membres, lors de la présentation d'un grief, de toute limite du processus de grief militaire, y compris les options de recours pour les enjeux ne pouvant pas faire l'objet d'un grief.

Recommandation 2 : Que d'ici le printemps 2025, le ministre de la Défense nationale communique avec les autorités compétentes pour obtenir l'autorisation permettant aux décideurs dans le cadre du processus de grief des FAC d'interpréter les politiques de la façon dont les griefs du Conseil national mixte sont arbitrés, y compris la souplesse nécessaire pour prendre des décisions qui respectent l'intention de la politique.

Recommandation 3 : Que d'ici le printemps 2025, les FAC élaborent une méthode officielle pour cerner et régler les problèmes liés aux politiques de rémunération et d'avantages sociaux.

Recommandation 4 : Que d'ici l'automne 2024, les FAC veillent à ce que l'information sur le processus de grief militaire, y compris les droits et les limites des membres des FAC, soit accessible à tous les membres, aux dirigeants et aux autorités des FAC sur toutes les plateformes (intranet, Internet, application des FAC).

Recommandation 5 : Que d'ici le printemps 2025, les FAC, en consultation avec le Conseil du Trésor et le Conseil national mixte, veillent à ce que les dirigeants des FAC qui ont des pouvoirs en matière de rémunération et d'avantages sociaux et de griefs comprennent mieux leurs rôles, leurs responsabilités et leurs pouvoirs.

Recommandation 6 : Que d'ici le printemps 2025, les FAC établissent un plan de communication pour assurer la transparence et éduquer les membres des FAC sur les politiques et les décisions du Conseil du Trésor et du Conseil national mixte.

Recommandation 7 : Que d'ici le printemps 2025, les FAC élaborent un processus interne pour communiquer au Conseil du Trésor et au Conseil national mixte les principaux enjeux qui touchent les membres des FAC.

L'iniquité la plus notable que nous avons relevée découle du fait que les membres des FAC n'ont pas accès à un examen des griefs pour déterminer s'ils ont été traités conformément à l'intention ou à l'« esprit » de la directive. Il en résulte une disparité des avantages et un délai de résolution plus long que pour les civils. Ces problèmes ont un effet négatif sur le moral et la confiance dans les FAC.

Nos recommandations, si elles sont mises en œuvre, apporteront des améliorations durables au bien-être des membres des FAC. Nous reconnaissons et sommes encouragés par la transformation continue du processus de grief des FAC qui vise à simplifier le processus de règlement des griefs et à régler les problèmes de longue date. Nous soutenons cette initiative et nous continuerons de surveiller les progrès.

Section I : Introduction

Nous avons lancé cette enquête en août 2023 afin de cerner les iniquités auxquelles les membres des Forces armées canadiennes (FAC) pourraient faire face dans le cadre du processus de règlement des griefs militaires. Nous avons cherché à cerner les lacunes de ce processus ainsi que certaines des répercussions sur les militaires et les FAC.

Le processus de grief militaire permet aux membres de régler les problèmes qui découlent de leur service dans les FAC. Depuis la création de notre bureau, nous avons surveillé et signalé des problèmes dans le cadre du processus de grief militaire et leurs répercussions sur les membres des FAC.

Dans le *Rapport de l'autorité du troisième examen indépendant au ministre de la Défense nationale* (2021), le juge Morris J. Fish a souligné que « les FAC sont moralement tenues de compenser leurs membres pour les risques qu'ils prennent et les droits auxquels ils renoncent. Elles sont tenues de leur offrir un meilleur système de redressement que ce qu'offre maintenant leur système de griefs inacceptable – près de 20 ans après que le juge en chef Lamer l'ait jugé "inacceptable". Des retards de ce genre minent la discipline, donnent l'exemple de l'inefficacité et sapent le moral des troupes¹. »

Nous avons concentré cette enquête sur le pouvoir limité des FAC de régler les griefs liés à la rémunération et aux avantages sociaux des militaires, qui sont des directives et des instructions approuvées par le Conseil du Trésor. Le Conseil du Trésor est le seul responsable chargé de réglementer la rémunération et les avantages sociaux des membres des FAC², ce qui rend le processus de grief militaire inefficace pour le règlement des plaintes ou le redressement. Cette inefficacité devient évidente lorsque les membres des FAC épuisent le processus de grief militaire et découvrent que, lorsque l'autorité de dernière instance rend sa décision, elle n'a pas le pouvoir ni les moyens d'offrir un redressement. Ces problèmes ont une incidence sur le moral et la confiance des membres envers les FAC.

Pour mieux comprendre l'enjeu, nous avons :

- examiné les plaintes reçues par notre bureau;
- interviewé les hauts dirigeants du MDN et des FAC qui occupent des postes d'autorité dans le cadre du processus de grief militaire (autorité initiale et autorité de dernière instance);
- interviewé les hauts dirigeants du MDN et des FAC ayant des responsabilités de surveillance et d'administration;
- consulté le directeur principal, Participation des syndicats et soutien du CNM pour le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada afin de mieux comprendre les comités et sous-comités du Conseil national mixte.

La transformation du processus de grief des FAC, annoncée en novembre 2023, vise à apporter des changements importants au processus de règlement des griefs. Notre rapport a pour but de compléter et d'éclairer cette transformation tout en continuant de surveiller ses progrès.

Pour en savoir plus sur notre processus d'enquête, consultez *l'annexe III : Méthodologie*.

Section II : Contexte

Le rôle du Conseil du Trésor

Selon la *Loi sur la gestion des finances publiques* (L.R.C. 1985, ch. F-11), le Conseil du Trésor est le seul responsable de la gestion des dépenses du gouvernement fédéral. Afin de favoriser l'efficacité au sein des ministères, le Conseil du Trésor délègue certains pouvoirs de dépenser aux ministres et aux administrateurs généraux, qui peuvent à leur tour attribuer ces pouvoirs aux personnes qui relèvent de leur compétence³. Le Conseil du Trésor est également l'employeur de l'administration publique centrale. Il a le pouvoir de créer des politiques obligatoires et des normes communes pour les pratiques administratives, personnelles, financières et organisationnelles à l'échelle du gouvernement. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada est l'organisme central qui agit à titre d'organe administratif du Conseil du Trésor⁴.

Bien que le chef d'état-major de la Défense (CEMD) soit chargé du contrôle et de l'administration des FAC⁵, le Conseil du Trésor conserve le pouvoir de déterminer et de réglementer le versement de la rémunération et des avantages sociaux aux membres des FAC⁶.

Conseil national mixte

Le Conseil national mixte (CNM) est un conseil composé de représentants de l'employeur (Conseil du Trésor), d'agents négociateurs et d'employeurs distincts, excluant les représentants des FAC. Toutefois, le côté employeur du comité des Directives sur le service extérieur (DSE) du CNM comprend un représentant du MDN et des FAC. Par l'intermédiaire du CNM, diverses directives sont élaborées conjointement. Ces directives procurent des avantages à l'ensemble de la fonction publique⁷.

Les FAC ne sont pas représentées à la table du CNM lors de l'élaboration des politiques. Le Conseil du Trésor élabore exclusivement d'autres avantages et politiques qui s'appliquent aux FAC sans consulter le CNM. En raison de la nature de leur travail, les membres des FAC sont assujettis à un ensemble de directives distinct approuvé par le Conseil du Trésor pour le service militaire à l'étranger appelé *Directives sur le service militaire à l'étranger* (DSME)⁸. Cependant, certains DSE négociés au CNM sont les mêmes pour les employés de la fonction publique et les membres des FAC. Par exemple, la section 12 des DSME, « Éducation des enfants à charge et frais connexes » renvoie directement à la partie V de la DSE, « Éducation des enfants à charge et frais connexes »⁹. Cela signifie que si un fonctionnaire et un membre des FAC déménagent avec leur famille respective à l'extérieur du Canada, les personnes à leur charge ont droit aux mêmes avantages en vertu de cette section des DSE.

Le processus de règlement de grief militaire

« La Loi sur la défense nationale accorde aux membres des FAC le droit de déposer une plainte officielle appelée “grief” s'ils s'estiment lésés par une décision, un acte ou une omission qui les touche personnellement ou est lié au service dans les FAC¹⁰. »

Un grief doit respecter les limites générales énoncées au chapitre 7 des Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes (ORFC) – Griefs, sous :

- *Exceptions au droit de déposer un grief*¹¹, et
- *Délai pour déposer un grief*¹².

De plus, les Directives et ordonnances administratives de la Défense (DOAD) 2017-1, *Processus de grief militaire*, indiquent ce qui suit :

- Le processus de grief militaire est offert aux membres des FAC de la Force régulière ou à tout sous-élément de la Force de réserve¹³ qui présentent un grief avant leur libération¹⁴.
- Les griefs sont évalués pour ce qui est de la rapidité et de la possibilité de déposer un grief¹⁵.

Les membres des FAC comptent beaucoup sur le processus de règlement des griefs militaires pour répondre à leurs préoccupations. De plus, il leur est interdit de former des syndicats et ils n'ont pas de contrat de travail¹⁶. Pour cette raison, ils doivent présenter un grief individuellement et sans représentation au cours du processus de grief militaire. Contrairement au processus civil de règlement des griefs, le processus de grief militaire n'exige pas une offre obligatoire de règlement informel et d'audiences en personne avec le plaignant présent¹⁷.

Le processus de grief militaire représente une source constante de frustration pour les membres des FAC et pour les FAC, les retards étant l'un de ses problèmes continus aux niveaux de l'autorité initiale (AI) et de l'autorité de dernière instance (ADI). Par exemple, en 2023, il a fallu en moyenne 1 155 jours civils pour que les dossiers de griefs passent par l'autorité initiale, l'autorité de dernière instance et le Comité externe d'examen des griefs militaires (CEEGM)¹⁸. Pour les dossiers qui ne sont pas passés par le CEEGM, le temps de traitement moyen était de 815 jours civils¹⁹. Entre avril 2019 et août 2023, notre bureau a reçu environ 300 plaintes liées aux mécanismes de plainte, dont la plupart concernaient le processus de grief militaire.

Les membres des FAC peuvent déposer un grief pour diverses raisons, comme les conditions de service, les avantages sociaux, les soins de santé et la promotion. « Carrières » est la catégorie de grief la plus courante, suivie de « Rémunération et avantages sociaux ». Comme nous en discutons en détail tout au long du rapport, les membres des FAC peuvent déposer un grief contre des politiques approuvées par le Conseil du Trésor, mais les FAC ont une capacité limitée d'offrir un redressement en raison des contraintes de ces politiques sous l'autorité du Conseil du Trésor.

Tableau 1 : Les 12 principales catégories de griefs reçues par le Comité externe d'examen des griefs militaires entre le 1^{er} avril 2019 et le 21 août 2023²⁰.

Catégories	Sous-catégories	Nombre total de dossiers	Total des dossiers (%)
Carrières	Conditions de service	198	17
Rémunération et avantages sociaux	Indemnités de réinstallation	163	14
Rémunération et avantages sociaux	Indemnités	128	11
Carrières	Mesures correctives	123	10
Carrières	Actions de carrière/ renvois	101	8
Harcèlement	Harcèlement/ harcèlement sexuel	71	6
Carrières	Promotion	69	6
Rémunération et avantages sociaux	Solde	61	5
Rémunération et avantages sociaux	Autres questions financières	59	5
Soins médicaux et dentaires	Soins médicaux et dentaires	42	4
Carrières	Formation	41	3
Autre	Autre	41	3
Total		1 097	92

Tableau 2 : Les 12 principales catégories de griefs reçues par les FAC entre le 1^{er} juillet 2019 et le 31 août 2023²¹.

Catégories	Nombre total de dossiers	Total des dossiers (%)
Gestion de carrière	1 533	32
Rémunération et avantages sociaux	1 319	27
Conduite et rendement	722	15
Éducation et formation	240	5
Harcèlement	206	4
Soins de santé	160	3
Droits de la personne	129	3
Conditions de service	120	3
Recrutement et sélection	108	2
Conflits personnels	74	2
Réclamations contre l'État	55	1
Processus et services administratifs	45	1
Total	4 711	98

Solutions et services en matière de conflits

Solutions et services en matière de conflits (SSC), anciennement connu sous le nom de Gestion intégrée des plaintes et conflits (GIPC), a atteint sa pleine capacité opérationnelle en juillet 2018. Les objectifs du programme de GIPC étaient les suivants :

- Donner aux membres des FAC et à la chaîne de commandement de meilleures ressources pour la soumission, le suivi et le règlement des plaintes.
- Gérer plus rapidement les plaintes et les conflits du personnel.
- Combiner les systèmes existants des FAC traitant du harcèlement, des griefs et des conflits, comme le mode alternatif de règlement des conflits²².

Dans une lettre du ministre de la Défense nationale reçue par notre bureau en novembre 2018, la GIPC a été décrite comme « [u]n système sécurisé d'inscription, de suivi et de gestion des cas [qui] aide les chefs de tous niveaux en les sensibilisant, ce qui facilite la gestion en temps réel de leurs dossiers de conflits et plaintes. Le suivi et la surveillance précis de l'ensemble des dossiers contribuent aussi à l'établissement d'un lien de confiance en offrant une transparence qui élimine la possibilité de représailles, réelle ou perçue²³. »

SSC aide les membres de l'Équipe de la Défense à soumettre des plaintes, à en faire le suivi et à les résoudre. Ce service aide également le Ministère à cerner les problèmes systémiques et offre des services de règlement des différends. Les membres des FAC peuvent communiquer avec leur bureau local des Services de gestion des conflits et des plaintes (SGCP) ou accéder au SSC en ligne pour obtenir du soutien lors de la présentation d'une plainte officielle ou du traitement d'un conflit²⁴.

Section III : Constatations

Au cours de cette enquête, nous avons examiné les iniquités et les répercussions pour les membres des FAC dans les situations où ils ont des droits limités ou inexistants de déposer un grief sur les décisions en matière de rémunération et d'avantages sociaux.

Constatation 1 : Bien que les membres des FAC aient le droit de déposer un grief sur les décisions relatives à la rémunération et aux avantages sociaux, il se peut que les Forces armées canadiennes FAC n'aient pas le pouvoir d'offrir un redressement.

Le Conseil du Trésor est le seul responsable de la réglementation relative à la rémunération et aux avantages sociaux des membres des FAC, tandis que leur administration relève du mandat du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada²⁵. Ces règlements sont prescrits par divers instruments, notamment :

- Directives sur la rémunération et les avantages sociaux (DRAS)
- Directives de réinstallation des Forces armées canadiennes (DRFAC)
- Directive des Forces Canadiennes sur les voyages en service temporaire (DFCVST)
- Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes (ORFR)²⁶

Les FAC sont liées par les politiques du Conseil du Trésor en matière de rémunération et d'avantages sociaux des militaires et ne peuvent déroger à l'intention ni à l'interprétation de ces politiques par le Conseil du Trésor. Le CEMD a indiqué que « [le Conseil du Trésor] est la seule autorité en matière d'interprétation. Et si nous faisons autrement, cela irait à l'encontre du Conseil du Trésor et causerait plus de problèmes²⁷. » Le Directeur – Rémunération et avantages sociaux (Griefs) [DRASG] a fait valoir que le fait de s'écarter de l'interprétation du Conseil du Trésor peut créer une iniquité si les membres des FAC recevaient des avantages différents de ceux des employés de la fonction publique²⁸.

Dans certains cas, les membres des FAC utilisent le processus de grief militaire et finissent par découvrir que, lorsque le CEMD (ADI) rend sa décision, soit des mois ou des années plus tard, que l'ADI ne peut pas offrir de redressement²⁹. Cela est particulièrement fréquent dans le cas des griefs liés à la rémunération et aux avantages sociaux. Entre le 1^{er} juillet 2019 et le 31 août 2023, notre bureau a reçu 13 dossiers de plaintes au sujet d'une décision citant « aucune autorisation de dérogation par rapport à ce qui a été approuvé par le Conseil du Trésor³⁰ ». Certaines décisions découlaient du processus d'arbitrage, tandis que d'autres découlaient du processus de grief militaire³¹.

Notre rapport de 2010 intitulé *Le processus de règlement des griefs des Forces canadiennes : Redresser la situation pour ceux et celles qui servent* a fait ressortir les défis que pose le processus de grief militaire, notamment le manque de pouvoir du CEMD pour régler les aspects financiers des griefs. En 2012, le Conseil du Trésor a délégué au CEMD le pouvoir d'accorder des paiements à titre gracieux dans le cadre du processus de grief militaire³². Bien que ce changement ait donné au CEMD une certaine latitude pour régler les griefs financiers, son incidence a été marginale. Les paiements à titre gracieux sont rares en raison des critères stricts imposés par le Conseil du Trésor, notamment pour ne pas combler les lacunes des politiques du Conseil du Trésor³³. Le CEMD applique les paiements à

titre gracieux indépendamment du cadre stratégique pour la rémunération et les avantages sociaux, et ces paiements ne constituent pas un moyen de déroger à l'interprétation du Conseil du Trésor.

Le CEMD n'a pas de pouvoir discrétionnaire financier lorsqu'il agit à titre d'ADI d'un grief puisque seul le Conseil du Trésor peut régler la rémunération et les avantages sociaux des membres des FAC. Le CEMD et le sous-ministre adjoint délégué, chef de la conduite professionnelle et de la culture (SMA délégué, CCPC), ont tous deux soulevé cette problématique par correspondance et durant les entrevues. Le directeur – Autorité des griefs des Forces canadiennes (AGFC) signale également que [traduction] « [l]a lacune réside dans l'absence d'autorisation de s'écarter des instruments financiers réglementés par le Conseil du Trésor. En tant qu'ADI, le CEMD n'a aucun pouvoir discrétionnaire en matière financière³⁴. »

Sous-constatation 1.1 : Les membres des FAC n'ont pas accès au processus de règlement des griefs du CNM.

Le CNM est un conseil composé de représentants de l'employeur (Conseil du Trésor), d'agents négociateurs et d'employeurs distincts, excluant les représentants des FAC. Toutefois, le côté employeur du comité des DSE du CNM comprend un représentant du MDN et des FAC. Par l'intermédiaire du CNM, diverses directives sont élaborées conjointement. Ces directives procurent des avantages à l'ensemble de la fonction publique³⁵.

« Cette procédure s'applique aux griefs portant sur les directives et politiques relevant du CNM. Les griefs doivent être appuyés par l'agent négociateur concerné. Si un grief n'est pas réglé dans le cadre du processus régi par le CNM, l'employé, avec l'accord et le soutien de son agent négociateur, peut renvoyer le dossier à l'arbitrage sous le régime de la [Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP)]. Les employés occupant des postes exclus ne peuvent avoir recours à la procédure de règlement des griefs du CNM³⁶. »

Les membres des FAC n'ont pas le droit d'accéder à la procédure de règlement des griefs du CNM pour contester une décision en vertu d'une directive du CNM. Le Règlement du CNM stipule que cette procédure ne s'applique qu'à un employé d'une unité de négociation où l'employeur et l'agent négociateur participent au Conseil³⁷. Pour les membres des FAC, le processus de grief militaire s'applique³⁸.

Le site Web du CNM indique que, pour les griefs du CNM, « [le] critère qui sous-tend l'examen des griefs est l'**esprit de la directive**. Les audiences au dernier palier ressortissent à des enquêtes factuelles conçues pour déterminer si le fonctionnaire en cause a été traité conformément à l'esprit de la directive du CNM. Ce mode de fonctionnement tranche avec le processus de décision formel qui a cours sous le régime de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, où le critère consiste à déterminer le sens des **termes** utilisés dans une convention collective³⁹. » Les membres des FAC n'ont pas le droit d'accéder à la procédure de règlement des griefs du CNM et doivent suivre le Processus de grief militaire. Contrairement à la procédure de règlement des griefs du CNM, le Processus de grief militaire ne permet pas aux autorités des griefs de déterminer si les FAC ont traité un membre des FAC conformément à l'intention de la directive du CNM. L'autorité peut rendre des décisions liées au grief en se fondant uniquement sur le langage simple de l'article.

Les membres des FAC, en tant qu'individus, n'ont pas accès à un examen des griefs qui détermine s'ils ont été traités conformément à l'intention ou à l'« esprit » de la directive. Ce n'est pas équitable. Il en résulte une disparité entre les avantages sociaux et un délai de règlement plus long par rapport aux civils, puisque la procédure de règlement des griefs du CNM offre plus de latitude et a généralement des délais de réponse plus courts que le processus de grief militaire⁴⁰.

Incidence

Le respect strict de l'interprétation du Conseil du Trésor favorise l'uniformité dans la répartition des avantages dans l'ensemble des FAC. Toutefois, cela laisse peu de place à la recherche de solutions aux problèmes uniques auxquels font face les membres des FAC en raison des exigences opérationnelles et des environnements de travail complètement différents de ceux des employés de la fonction publique, comme les affectations des FAC. Cela empêche également les décideurs de faire preuve de discernement lorsqu'il s'agit de relever des lacunes, des iniquités ou des économies potentielles (analyses de rentabilité). Ces différences pourraient également mener à des inégalités : les fonctionnaires pourraient recevoir des avantages parce que l'employeur a appliqué l'intention, plutôt que le langage simple de l'article utilisé pour les membres des FAC.

Le Rapport annuel 2019 du CEEGM reconnaît que le fait d'exiger que les membres des FAC déposent un grief, pour finalement se faire dire que l'ADI n'a pas le pouvoir d'offrir un redressement⁴¹ ». Ce résultat mène également les membres des FAC à une impasse si l'ADI les juges lésés, mais sans offrir de possibilité de redressement.

De plus, le règlement d'un grief peut prendre des années, même s'il n'existe aucune possibilité de redressement, ce qui laisse les membres des FAC insatisfaits, avec des préoccupations en suspens.

Tableau 3 : Vieillessement des dossiers de griefs actifs des FAC en mars 2023⁴²

Griefs actifs	< 9 mois	> 9 mois à < 18 mois	> 18 mois	Total
AI	722	117	147	986
ADI	165	80	444	689
CEEGM	158	133	65	356

De plus, l'absence d'autorité du CEMD sur les aspects financiers des griefs peut miner la confiance des membres des FAC à l'égard du processus de grief militaire et la chaîne de commandement.

[traduction] « Vous pouvez tracer une ligne entre le mécontentement à l'égard des griefs et l'efficacité opérationnelle. C'est une incidence fondamentale du mandat. »

– *Chef d'état-major de la Défense*

Enfin, les membres des FAC peuvent être désavantagés financièrement, même s'ils sont jugés lésés. Dans certains cas, les conséquences financières peuvent être importantes⁴³.

Autres options de recours au-delà du processus de grief militaire

Contrôle judiciaire en vertu de la Loi sur les Cours fédérales : Dans les cas où les FAC n'ont pas le pouvoir ni les moyens d'accorder le redressement demandée, le seul recours mentionné dans la décision de l'ADI est de demander un contrôle judiciaire en vertu de la Loi sur les Cours fédérales dans les 30 jours suivant la réception du refus du grief⁴⁴. L'article 7.25 des ORFC stipule que la décision d'une ADI dans le cadre du processus de grief militaire est définitive et exécutoire, sauf en cas de contrôle judiciaire⁴⁵. La Cour fédérale a déjà statué que, comme le processus de grief militaire dans les FAC est « très particulier » et que le CEMD est « très spécialis[é] pour rendre des décisions de cette nature » en tant qu'ADI, un contrôle judiciaire donne au CEMD un « degré élevé de déférence » lorsqu'il envisage de contester la décision du CEMD⁴⁶. Cela pourrait empêcher les membres des FAC d'exercer ce recours. De plus, les membres des FAC doivent payer de leur poche pour demander un contrôle judiciaire, ce qui peut créer un obstacle supplémentaire. Ce ne sont pas tous les membres des FAC qui peuvent se permettre ce dernier recours.

Réclamation contre l'État : Les membres des FAC ont également la possibilité de déposer une réclamation contre l'État afin d'obtenir une indemnisation pour les pertes financières liées à leur service dans les FAC. Ces réclamations sont évaluées et réglées à titre de responsabilité de la Couronne ou à titre gracieux⁴⁷. Notre rapport de 2010 intitulé *Le processus de règlement des griefs des Forces canadiennes : Redresser la situation pour ceux et celles qui servent*, affirme qu'il est injuste que les membres des FAC doivent reporter la partie financière de leur grief à un avocat du ministère, tout en notant les facteurs de stress et les répercussions psychologiques potentielles en cause : « le fait que ces questions sont transmises au Directeur des réclamations et des contentieux des affaires civiles est une source de confusion et de découragement pour les militaires⁴⁸. » De plus, contrairement au contrôle judiciaire, ce processus n'est pas mentionné dans la décision de l'ADI, et les plaignants peuvent ne pas être au courant de son existence.

Paiement à titre gracieux : Conformément à la DOAD 7004 – Réclamations présentées par ou contre la Couronne et paiements à titre gracieux, « [u]n paiement à titre gracieux désigne un paiement de secours versé par l'État en vertu des pouvoirs du gouverneur en conseil. Il s'agit d'un paiement effectué dans l'intérêt public pour une dépense engagée ou une perte subie et dont l'État n'est pas légalement responsable⁴⁹. » Le CEMD a le pouvoir d'offrir un dédommagement financier au moyen d'un paiement à titre gracieux, mais ce mécanisme ne vise pas à combler les lacunes systémiques du Processus de grief militaire ni de la politique du Conseil du Trésor⁵⁰. Depuis 2012, le CEMD peut accorder des paiements à titre gracieux jusqu'à concurrence de 100 000 \$ dans le cadre du processus de règlement des griefs⁵¹ afin de prolonger la rémunération tout en maintenant l'interprétation du Conseil du Trésor⁵².

Le CEMD doit respecter les critères du Conseil du Trésor pour les paiements à titre gracieux et présenter un rapport trimestriel au sous-ministre. Ce rapport confirme que tous les paiements à titre gracieux effectués dans le cadre du processus de grief militaire au trimestre précédent ont été autorisés conformément au Décret relatif au versement de paiements à titre gracieux dans le cadre de la procédure des Forces canadiennes applicable aux griefs⁵³. Le directeur, AGFC fait remarquer que les critères d'octroi de paiements à titre gracieux sont restrictifs et rarement satisfaits⁵⁴. Le CEMD actuel n'a exercé cette option que six fois au cours de son mandat (depuis le 25 novembre 2021)⁵⁵.

Réclamation contre l'État ou paiement à titre gracieux

Il existe une distinction importante entre le règlement d'une réclamation contre l'État et l'octroi d'un paiement à titre gracieux.

Une réclamation contre l'État sera réglée lorsqu'il existe une responsabilité juridique au nom de l'État relativement aux pertes, aux dépenses ou aux dommages subis par le demandeur.

Un paiement à titre gracieux est défini comme un paiement de bienfaisance dans le cadre duquel l'État n'est pas responsable et le demandeur n'a pas droit à un redressement⁵⁶. De plus, un paiement à titre gracieux est versé lorsqu'il n'y a pas de fondement pour l'indemnisation, et non pour compenser les lacunes perçues dans la politique existante⁵⁷.

Sous-constatation 1.2 : Les membres des FAC utilisent le processus de grief militaire pour exprimer leur désaccord avec les politiques du Conseil du Trésor, ce qui aggrave les problèmes au sein du processus de grief.

Il n'existe aucun mécanisme permettant aux membres des FAC de demander des modifications à la disposition d'une politique du Conseil du Trésor qu'ils jugent injuste. Les hauts dirigeants du MDN et des FAC a indiqué dans nos entrevues que le processus de grief militaire ne convient pas pour demander des changements aux politiques du Conseil du Trésor puisque les FAC ne sont pas propriétaires de ces politiques⁵⁸.

Le processus de grief militaire peut permettre de corriger une mauvaise application de la politique

Le SMA délégué, CCPC, le DGRAS et le CPM par intérim ont tous noté une tendance selon laquelle les membres des FAC utilisent le processus de grief militaire pour demander l'examen et la modification des instructions en matière de rémunération et d'avantages sociaux qu'ils jugent injustes. Ils ont tous précisé que les membres des FAC peuvent utiliser le processus de grief militaire pour contester des décisions lorsqu'une politique du Conseil du Trésor a été mal appliquée⁵⁹, mais pas pour exprimer un désaccord avec la politique elle-même⁶⁰. La même distinction s'applique au processus d'arbitrage des DRFAC : 1.3.01, « Le désaccord avec la politique de réinstallation ne peut en aucun cas justifier l'arbitrage ministériel⁶¹. »

La Directive de 2021 du CEMD pour l'amélioration du système de grief des FAC appuie davantage cette position, en déclarant :

« Bien que je puisse examiner [...] l'interprétation de la politique, je ne peux pas la modifier, et je n'ai pas non plus la possibilité de l'interpréter d'une manière qui n'était pas prévue. Bref, je ne peux pas apporter de "remède" à un grief pour lequel la seule réparation au plaignant est qu'une politique du [Conseil du Trésor] soit modifiée ou interprétée de manière contraire au langage clair de l'article⁶². »

À l'inverse, le SMA délégué, CCPC est d'avis que les membres des FAC devraient continuer de soulever des préoccupations sur les politiques par l'entremise du processus de grief militaire (à l'aide du formulaire numérique de dépôt d'un grief), car cela peut aider à relever les lacunes ou les iniquités en matière de politique et à éclairer un changement positif. Cela permettrait également au CCPC de cerner les tendances et de les utiliser comme preuve à l'appui des présentations de changement de politique au Conseil du Trésor.

Raisons pour lesquelles les membres des FAC déposent des griefs au sujet des politiques

Il n'existe pas de mécanisme interne des FAC permettant de déposer des plaintes au sujet des dispositions d'une politique. Par conséquent, les membres des FAC sont parfois aiguillés vers le processus de grief militaire lorsqu'ils ont une préoccupation qui concerne une politique. Ceci soulève des questions quant à savoir si les attentes des membres des FAC sont gérées au niveau de l'unité. De plus, les différentes autorités ont des points de vue différents sur ce qui devrait faire l'objet d'un grief et sur ce qui relève de leurs domaines de responsabilité et de leurs pouvoirs respectifs au cours du processus de règlement des griefs.

D'un autre côté, nous avons constaté que les griefs concernant des politiques découlent souvent d'une idée fautive de ce que le processus de grief militaire peut accomplir.

[traduction] « Les membres considèrent le processus de règlement des griefs comme un moyen de corriger une mauvaise application d'une prestation ou parce qu'ils demandent une modification de la politique. »

– Chef d'état-major de la Défense

De plus, la plupart des griefs axés sur les politiques comportent une composante financière. Le DGRAS indique que les politiques sur la rémunération et les avantages sociaux sont au cœur de ce que la plupart des membres des FAC veulent voir changer pour permettre une flexibilité opérationnelle.

Dans le rapport annuel de 2020 du DGRAS, il est indiqué que les fonctionnaires s'estimant lésés se sont vu refuser le redressement demandée plus de 50 % du temps parce que le processus de grief militaire est lié par les politiques du Conseil du Trésor⁶³. Le Centre de réponses administratives⁶⁴ a également signalé que la plupart des demandes d'interprétation des politiques que reçoit le Centre ont trait à la rémunération et aux avantages sociaux⁶⁵.

Présentations au Conseil du Trésor

Les FAC demandent au Conseil du Trésor d'apporter des changements aux instructions et aux directives au moyen de présentations au Conseil du Trésor. Le *Guide à l'intention des rédacteurs de présentations au Conseil du Trésor* précise que « [l]es présentations au [Conseil du Trésor] sont préparées au nom des ministres parrains et sont le moyen par lequel les ministres du Conseil du Trésor évaluent, approuvent, reportent ou refusent l'approbation demandée par les ministères⁶⁶. » Les FAC établissent l'ordre de priorité des dossiers de politique qui nécessitent une présentation au Conseil du Trésor en fonction de l'état de préparation et de l'urgence, de la disponibilité des ressources, des interdépendances et du soutien des équipes de l'intégration, des services juridiques et de la gouvernance⁶⁷.

Le Conseil du Trésor n'accepte pas de présentations de particuliers ni de présentations portant sur des cas individuels. Le Conseil du Trésor n'examine que les présentations de nature systémique.

Auparavant, l'ADI intimait au DGRAS de présenter un cas individuel au Conseil du Trésor. Toutefois, cela peut créer de faux espoirs et de fausses attentes pour les membres des FAC parce que le Conseil du Trésor ne traite pas de cas individuels⁶⁸.

Le DGRAS reçoit des commentaires de nombreuses façons différentes⁶⁹ concernant des modifications aux politiques et tente de régler les problèmes systémiques au nom des membres au moyen de présentations au Conseil du Trésor. Le CPM fait également deux présentations par année au Secrétariat du Conseil du Trésor, avec des changements en plus des lettres administratives pour demander des changements aux DRAS, par exemple. Cependant, les présentations elles-mêmes ne garantissent pas le succès de la modification des politiques⁷⁰.

Les FAC déterminent les sujets de préoccupation pour les présentations au Conseil du Trésor en fonction du nombre de griefs reçus, des examens cycliques des politiques ou des ordonnances du CEMD. La priorité est accordée aux demandes qui proviennent du CEMD ou à celles qui profiteront le plus à la population⁷¹.

Bien que cette approche puisse être plus efficace que l'examen individuel des griefs axés sur les politiques, elle comporte des limites. Le processus est long et ne comporte aucune garantie d'approbation, surtout lorsqu'il y a des répercussions financières⁷². Le Conseil du Trésor n'accepte qu'un nombre limité de présentations par année en raison du temps et des ressources nécessaires pour les traiter⁷³. Enfin, le directeur, AGFC fait remarquer que le taux de réussite des présentations au Conseil du Trésor pour les problèmes systémiques est faible⁷⁴.

Autres options de recours avant d'examiner un grief

Selon l'enjeu, les membres des FAC peuvent avoir d'autres moyens plus efficaces de contester une politique que le dépôt d'un grief axé sur la politique. Les hauts dirigeants des FAC a fait remarquer que les membres peuvent entamer le processus d'arbitrage avant de déposer un grief, par exemple, s'ils ont engagé des dépenses de réinstallation⁷⁵.

Le Directeur – Rémunération et avantages sociaux (Administration) [DRASA] peut exercer le pouvoir ministériel délégué dans le cadre de ce processus pour accorder un remboursement aux membres des FAC qui font face à des circonstances uniques qui ne sont pas couvertes par la politique⁷⁶. Conformément à la DRAS 208.01 – *Pouvoirs spéciaux du ministre*, « [le] ministre peut approuver le remboursement d'une partie ou de la totalité des dépenses raisonnables engagées par un officier ou militaire du rang ou les personnes à sa charge, lorsque ces dépenses se rattachent directement à sa réinstallation ou en découlent directement, et qu'elles ne sont pas spécifiquement prévues dans le présent chapitre, mais seulement si un tel remboursement est jugé équitable et conforme aux fins du présent chapitre⁷⁷. »

Comme le DGRAS l'a souligné, ces directives approuvées par le Conseil du Trésor comprennent les dispositions relatives aux pouvoirs ministériels :

- DRAS 10 – *Directives sur le service militaire à l'étranger* (DSME)
- DRAS 208 – *Prestations de réinstallation* (y compris la DRFAC)
- DRAS 209 – *Frais de transport et de voyage*
- Directive des Forces Canadiennes sur les voyages en service temporaire (DFCVST)⁷⁸

Toutefois, l'utilisation de l'autorisation ministérielle ne doit pas créer ni élargir un avantage déjà réglementé par le Conseil du Trésor et, lorsqu'il est précisé, doit être signalée et justifiée au Conseil du Trésor⁷⁹.

Autrement, les membres des FAC peuvent soumettre leurs préoccupations par écrit au DGRAS par l'entremise de leur chaîne de commandement s'ils estiment qu'une politique de rémunération et d'avantages sociaux ne répond pas à leurs besoins⁸⁰.

L'information sur ces processus n'est pas facilement accessible aux membres des FAC. Les politiques relatives à l'autorité ministérielle et au processus d'arbitrage n'établissent pas de lien entre les deux, ce qui laisse place à l'ambiguïté. De plus, le processus de présentation au DGRAS n'est pas annoncé publiquement, de sorte qu'il est difficile pour les membres des FAC de s'informer sur ces options de recours.

Incidence

Dans sa forme actuelle, le processus et le suivi des griefs militaires ne sont pas efficaces pour influencer les changements de politique sur les questions liées à la rémunération et aux avantages sociaux. Les membres des FAC n'ont donc pas la possibilité de répondre aux préoccupations systémiques. De plus, comme 27 % des griefs comportent un aspect financier, l'absence de pouvoir de recours pour ces enjeux peut désavantager les membres des FAC. Par exemple, les membres des FAC peuvent être réaffectés avant que leur grief soit réglé. Cela peut entraîner une situation financière négative cumulative et des facteurs de stress supplémentaires pour les membres des FAC et leurs familles.

De plus, les hauts dirigeants des FAC que nous avons interviewés ont exprimé des préoccupations au sujet des griefs axés sur les politiques qui surchargent le système de règlement des griefs, ce qui suggère la nécessité d'un mécanisme distinct.

[traduction] « Je pense que nous devons retirer les [griefs axés sur les politiques] du processus de règlement des griefs afin de séparer les deux, car c'est la seule façon de résoudre le problème plus important du laborieux système de règlement des griefs. La politique sur les griefs n'est pas du tout efficace. »

– Chef du personnel militaire par intérim

Entre le 1^{er} juillet 2019 et le 31 août 2023, le délai moyen de traitement des griefs liés à la rémunération et aux avantages sociaux au niveau des AI était de 202 jours⁸¹.

Le CEMD fait remarquer que l'analyse d'un lot de griefs axés sur les politiques peut allonger les délais de traitement d'autres griefs dans la file d'attente⁸². Le chef du personnel militaire par intérim (CPM/I) a indiqué que le long processus de grief militaire, combiné à l'absence d'autorité sur les politiques du Conseil du Trésor, entraîne des pressions sur le temps et les ressources, et cause de la frustration aux membres et aux autorités des FAC⁸³.

Observation

En date de mars 2024, notre bureau avait reçu un nombre croissant de plaintes de la part des membres des FAC qui avaient été mal informés au sujet de leurs droits aux indemnités de réinstallation et ont engagés des frais. Pour certains membres, leur réinstallation était liée à leur dernier déménagement (domicile projeté), et ils n'ont reçu la décision relative à leurs prestations de réinstallation qu'après leur libération des FAC. Depuis que les membres ont été libérés, ils n'ont plus le droit de présenter un grief, ce qui laisse les anciens membres sans recours⁸⁴.

Initiatives des FAC

La Directive du CEMD pour l'amélioration du système de grief des FAC proposait une solution de « voie alternative » pour signaler rapidement les griefs axés sur les politiques et les détourner du processus de grief militaire aux fins d'analyse des politiques⁸⁵. Au cours de son entrevue, le CEMD a déclaré que la voie alternative pourrait éclairer les présentations de groupe au Conseil du Trésor, tout en désencombrant le processus de grief militaire⁸⁶.

La transformation en cours du processus de règlement des griefs des FAC semble être un pas dans la bonne direction. Cette transformation comprend le lancement, en février 2024, du nouveau formulaire numérique de dépôt d'un grief, qui vise à créer de la visibilité dans les domaines qui ont besoin de rajustements des politiques et à cerner les problèmes systémiques. Nous continuerons de surveiller les progrès de cette initiative. Voir l'annexe IV : Transformation du processus de règlement des griefs des FAC pour en savoir plus.

Constatation 2 : Le processus actuel de grief militaire ne permet pas de faire le suivi des analyses ni d'analyser les tendances.

Solutions et services en matière de conflits (SSC) aide les membres de l'Équipe de la Défense à soumettre des plaintes, à en faire le suivi et à les résoudre, en plus d'aider le Ministère à détecter les problèmes systémiques et à contribuer au règlement des différends. Les membres des FAC peuvent communiquer avec leur bureau local des Services de gestion des conflits et des plaintes (SGCP) pour les aider à choisir le meilleur processus de résolution et à faire le suivi des plaintes dans une base de données nationale⁸⁷.

Malgré cela, le processus de grief militaire se fait toujours principalement sur papier, ce qui complique le suivi des présentations individuelles et la saisie des problèmes systémiques. Le SMA délégué, CCPC signale que les FAC ne peuvent pas facilement cerner et utiliser les tendances relatives aux griefs axés sur les politiques comme arguments fondés sur des données probantes pour appuyer les présentations de changements de politique. De plus, les FAC ne peuvent pas s'engager de façon significative avec le Conseil du Trésor ni tenir de discussions sur les politiques tant qu'elles ne peuvent pas tirer parti des données fondées sur les tendances concernant les problèmes⁸⁸.

Incidence

Les FAC sont incapables de cerner et d'utiliser facilement les tendances relatives aux griefs axés sur les politiques comme arguments fondés sur des données probantes pour appuyer les présentations au Conseil du Trésor concernant les changements à la rémunération et aux avantages sociaux⁸⁹.

Initiatives des FAC

La Transformation du processus de règlement des griefs des FAC du CCPC vise à accroître l'expertise et la capacité d'analyse. Le Centre d'expertise des griefs (CEG) devrait être établi à l'automne 2024. Le nouveau rôle vise à faire le suivi de toute la correspondance entrante et sortante et à produire des rapports sur l'analyse des données, la gestion de l'information et les demandes d'information. Le formulaire numérique de dépôt d'un grief, qui est déjà en vigueur, vise à faciliter la saisie des sujets faisant l'objet d'un grief et à permettre de déterminer les tendances.

Nous continuerons de surveiller les progrès de cette initiative. Voir *l'annexe IV : Transformation du processus de règlement des griefs des FAC* pour en savoir plus.

Constatation 3 : Les dirigeants des FAC ont peu de connaissances et d'expertise sur les droits et les limites en matière de griefs.

Diverses sources ont **une certaine quantité** d'information sur les griefs, mais il n'existe aucune source définitive contenant **toute** l'information⁹⁰.

En outre, il semble qu'il y ait un manque de continuité et d'expérience dans le traitement des griefs au sein des unités des FAC. Les hauts dirigeants des FAC interviewés, y compris le DRASG, le DGRAS, le CPM par intérim et le SMA délégué, CCPC ont indiqué que les dirigeants, tels que les commandants, les chaînes de commandement, le personnel des salles des rapports, les administrateurs de politiques et les personnes qui aident les membres des FAC étaient peu sensibilisés aux droits et aux limites en matière de griefs⁹¹.

Le rapport du juge Fish a fait ressortir le besoin d'une meilleure formation pour aider les membres des FAC à comprendre comment aider les plaignants à s'y retrouver dans le processus officiel, et d'une formation obligatoire sur les griefs pour toutes les recrues des FAC, y compris de l'information sur les droits et les limites des griefs pendant et au-delà du processus de grief militaire (par exemple, le contrôle judiciaire)⁹².

Examen des griefs militaires

Les membres des FAC peuvent tenter de résoudre leurs préoccupations de façon informelle par l'intermédiaire de leur chaîne de commandement, de leurs administrateurs et de leurs fournisseurs de services avant de déposer un grief⁹³.

Avant de déposer un grief, les membres des FAC sont invités à présenter un avis d'intention de déposer un grief. Le rapport du juge Fish décrit les avantages d'un avis d'intention, comme la promotion d'un règlement rapide et informel, le fait de s'assurer qu'une question peut faire l'objet d'un grief, le fait d'alerter les commandants des problèmes potentiels sous leur commandement et la réduction du nombre de griefs⁹⁴. Toutefois, un avis d'intention de présenter un grief ne prolonge pas le délai dans lequel un membre des FAC doit présenter un grief⁹⁵.

Nous avons également entendu des préoccupations concernant les membres des FAC qui déposent un grief pour des questions qui ne peuvent pas faire l'objet d'un grief, auquel l'AI renverrait le dossier au plaignant. Par exemple, si un membre cherche à rétablir sa réputation, l'autorité des griefs n'a aucun moyen de répondre à une demande de cette nature⁹⁶. **Le SMA délégué, CCPC indique qu'il pourrait falloir plusieurs années pour découvrir que le sujet d'un grief ne peut pas faire l'objet d'un grief, ce qui peut être très frustrant pour les membres des FAC⁹⁷.**

[traduction] « Je pense qu'une certaine quantité de griefs n'ont pas besoin d'être des griefs. Il existe des processus informels pour aborder les solutions que nous recherchons... Il y a une occasion en ce qui concerne le règlement informel dans une grande partie de ce que nous avons vu émerger. »

– SMA délégué, Chef, Conduite professionnelle et culture

Sous-constatation 3.1 : Il existe peu d'information pour les membres des FAC et les dirigeants sur la façon de répondre aux préoccupations liées à la rémunération et aux avantages sociaux.

Selon le SMA délégué, CCPC, les commandants et les administrateurs n'ont pas les possibilités de formation ni l'expérience nécessaires pour s'orienter dans le processus de grief militaire. Par exemple, un commandant peut recevoir peu de griefs pendant qu'il occupe le poste et, par conséquent, ne pas acquérir d'expérience pertinente⁹⁸. Ce problème est aggravé pour les commandants de la Force de réserve qui servent à temps partiel. D'autres obstacles à la sensibilisation ont été signalés, notamment le roulement du personnel, le rythme opérationnel et la complexité du processus de grief militaire.

Certaines ressources et formations sur les griefs ne sont disponibles que sur l'intranet de la Défense, le Réseau étendu de la Défense (RED), et ce n'est pas tout le monde qui y a accès⁹⁹. De plus, la formation d'analyste des griefs et de militaire désigné est disponible sur le Réseau d'apprentissage de la Défense¹⁰⁰ et nécessite des justificatifs d'identité D365 pour accéder à la formation.

La page Web « Griefs dans les Forces armées canadiennes¹⁰¹ » renvoie les membres des FAC et les commandants aux Services de gestion des conflits et des plaintes.

Enfin, l'information disponible sur Internet au sujet de la rémunération et des avantages sociaux ne fournit pas de détails sur le traitement des questions en dehors du processus de règlement des griefs, comme le processus d'arbitrage.

Manque d'expertise en matière de politiques

Les membres des FAC, et ceux vers qui ils se tournent pour obtenir des conseils sur le dépôt d'un grief, manquent de connaissances et de renseignements sur les politiques, en particulier la rémunération et les avantages sociaux. Ce manque peut contribuer à ce que les membres des FAC déposent plus de griefs, même sur des enjeux qui pourraient être résolues localement au moyen d'une simple clarification de la politique.

[traduction] « L'un des grands défis que nous devons relever au sein des FAC au sujet de la rémunération et des avantages sociaux dans l'ensemble est généralement le manque de sensibilisation aux avantages sociaux, à la nature de la politique et à qui appartient la politique. »

– Directeur général, Rémunération et avantages sociaux

Le DRASG fait remarquer que la meilleure façon d'aller de l'avant est de régler le problème sous-jacent des plaintes, dans ce cas, en offrant plus de formation sur la rémunération et les avantages sociaux¹⁰². Les membres des FAC peuvent également obtenir de plus amples renseignements sur leurs droits par l'entremise de leur chaîne de commandement ou en communiquant avec le Centre de réponses administratives¹⁰³.

Incidence

Le manque d'expertise en matière de griefs au niveau de l'unité crée des inefficacités et des retards supplémentaires lorsque le processus n'est pas suivi correctement, en raison de documents inadéquats ou manquants ou de délais non respectés. Cela peut mener à un examen inapproprié d'un grief au niveau de l'unité et à une frustration à l'égard du leadership et du processus de grief militaire. La faible connaissance des instructions relatives à la rémunération et aux avantages sociaux peut également entraîner une augmentation des erreurs administratives et une mauvaise application des avantages, ce qui se traduit par un plus grand nombre de griefs.

Initiatives des FAC

Selon le CCPC, la transformation du processus de règlement des griefs des FAC vise à améliorer la surveillance de la chaîne de commandement et leur compréhension des griefs. À l'aide d'une approche axée sur l'être humain et tenant compte des traumatismes, le nouveau système proposé vise à :

- mettre l'accent sur l'engagement des dirigeants pour faciliter la résolution rapide des problèmes;
- favoriser un climat où les membres des FAC se sentent reconnus et soutenus;
- mettre davantage l'accent sur les milieux de travail sains et le rétablissement des relations.

Dans le cadre du nouveau système proposé pour l'automne 2024, les agents de liaison du Centre d'expertise des griefs (CEG) fourniront des conseils aux plaignants, à la chaîne de commandement et aux adjudicateurs. Le Bureau de mise en œuvre, au sein du CEG, aidera les plaignants en assurant un suivi rapide des décisions relatives aux griefs. L'expert en la matière (EM) soutiendra la chaîne de commandement pour les décisions relatives aux griefs par l'analyse et la rédaction des décisions.

En février 2024, le CCPC a lancé le formulaire numérique de dépôt d'un grief pour aider les membres des FAC et les chaînes de commandement à accéder au processus et à s'y retrouver dans le processus de grief militaire. Le but est de simplifier l'information contenue dans le dépôt des griefs, de proposer des options de règlement informel et d'éliminer les enjeux qui ne peuvent pas faire l'objet d'un grief.

Nous continuerons de surveiller les progrès de cette initiative. Voir *l'annexe IV : Transformation du processus de règlement des griefs des FAC* pour en savoir plus.

Constatation 4 : Le rôle du Conseil du Trésor dans la façon dont sont établis la rémunération et les avantages sociaux des FAC est complexe et mal compris.

Comme mentionné précédemment, le CNM est un conseil composé de représentants de l'employeur (Conseil du Trésor), d'agents négociateurs et d'employeurs distincts, excluant les représentants des FAC. Toutefois, le côté employeur du comité des DSE du CNM comprend un représentant du MDN et des FAC. Par l'intermédiaire du CNM, diverses directives sont élaborées conjointement.

Au CNM, les représentants échangent de l'information, se consultent et élaborent conjointement des avantages pour l'ensemble de la fonction publique¹⁰⁴. Ces discussions donnent lieu à des directives du CNM. Les comités de travail du CNM effectuent le travail du Conseil, notamment en entendant les griefs civils (avec l'aide d'une unité de négociation), en effectuant des examens cycliques et en formulant des recommandations sur les demandes d'interprétation¹⁰⁵. Bien que les FAC, en tant qu'employeur, soient représentées au sein des comités de travail du CNM, les rôles, les pouvoirs et les responsabilités des représentants et des coordonnateurs désignés ne sont pas clairs au sein des FAC. Par conséquent, il se peut que les FAC ne soient pas adéquatement représentées lorsque les comités discutent et déterminent les directives qui ont une incidence sur les avantages sociaux des FAC.

Sous-constatation 4.1 : Les rôles, les responsabilités et les pouvoirs des représentants des FAC ne sont pas clairs.

Coordonnateurs ministériels désignés et représentants pour les FAC

Les ministères ont des coordonnateurs ministériels désignés¹⁰⁶ qui ont des rôles et des responsabilités dans l'administration des directives du CNM au sein de leur organisation¹⁰⁷. Au sein des FAC, l'information sur les rôles et les responsabilités des coordonnateurs ministériels désignés et des représentants des groupes de travail A (GTA) et B (GTB) n'est pas facilement accessible¹⁰⁸.

Les FAC ont des coordonnateurs ministériels désignés qui servent de personne-ressource ministérielle pour des directives particulières et qui seraient invités à participer à des comités de travail coordonnés par le Secrétariat du Conseil du Trésor pour recevoir de l'information sur les directives du CNM.

Le MDN et les FAC ont également des représentants aux comités de coordination interministériels du GTA et du GTB qui ont un lien particulier avec la DSE.

Pour les coordonnateurs ministériels désignés et les représentants du GTA et du GTB, il ne s'agit pas de leur tâche principale. En raison de la charge de travail et des priorités conflictuelles, il peut être difficile pour les représentants de se consacrer pleinement à ce rôle. La complexité de l'administration de la rémunération et des avantages sociaux et les ramifications importantes de l'analyse et de la recommandation de leur approbation compliquent encore davantage les choses. Ce processus peut également être long et causer des problèmes de continuité et de transfert des connaissances, car certains représentants du MDN et des FAC sont des militaires en uniforme qui peuvent être affectés tous les deux ou trois ans dans ces rôles, en alternance.

Pouvoirs des décideurs des FAC

Plusieurs parties participent à l'administration des avantages réglementés par le Conseil du Trésor, y compris les membres des FAC, les chaînes de commandement, les représentants du MDN et des FAC aux comités des DSE et les autorités des griefs des FAC. L'information sur leurs rôles et responsabilités respectifs n'est pas facilement accessible ni claire, même pour ceux qui occupent ces rôles.

Nous en avons trouvé des exemples dans les résumés de cas du CEEGM. L'administration des prestations d'éducation et de soins connexes aux enfants à charge a été un point litigieux pour les membres des FAC et les autorités des griefs.

Dans un exemple, un membre des FAC affecté à l'extérieur du Canada a déposé un grief contre le refus d'une indemnité de déplacement pour réunion de famille (IDRF) pour son fils, et le grief a été rejeté contrairement à la politique applicable :

L'autorité initiale a rejeté le grief parce que « le fils du plaignant était au service à temps plein des Forces armées canadiennes (FAC), qu'il n'était pas dépendant du plaignant financièrement pour

comblent ses besoins de base, et qu'il ne satisfaisait pas aux critères du Conseil du Trésor pour être considéré comme un enfant dans le contexte de la Directive sur le service extérieur (DSE) 51. »

Toutefois, « le Comité [CEEGM] a conclu que le plaignant avait droit à l'IDRF à l'égard de son fils puisque toutes les conditions prévues dans la DSE 51 avaient été respectées. Le Comité a constaté que la Gestion de l'éducation des enfants avait appliqué une condition d'exclusion qui ne provenait pas de la politique en cause. Le Comité a donc conclu que la demande d'IDRF du plaignant n'avait pas été traitée conformément à la politique applicable¹⁰⁹. »

Un deuxième exemple illustre le conflit entre la recommandation du groupe de travail B (GTB), les pouvoirs spéciaux délégués par le Conseil du Trésor et la hiérarchie de la chaîne de commandement militaire. Ce cas concerne un membre des FAC affecté en Europe avec sa conjointe et ses enfants. Mis à part l'enfant cadet, les enfants ont été inscrits dans une école privée. Lorsque le membre des FAC a demandé à ce que son plus jeune soit inscrit dans la même école privée, sa demande a été refusée. Le membre des FAC a déposé un grief.

« L'autorité initiale a rejeté le grief. Elle a expliqué que les écoles aux environs du domicile du plaignant étaient compatibles avec les établissements scolaires canadiens. Par conséquent, elle a conclu que l'enfant cadet devait être inscrit dans l'une des écoles autorisées par le [GTB]. »

« Le Comité [CEEGM] a conclu que les DSE ne prévoyaient pas le remboursement des frais reliés à la fréquentation de l'enfant cadet à la même école que sa fratrie. Le Comité a donc recommandé que le grief soit rejeté. »

Cependant, le CEMD, à titre d'ADI, a conclu que « la direction responsable pour la gestion de l'éducation des personnes à charge avait erré en concluant que l'école du secteur du plaignant offrait un curriculum compatible aux écoles canadiennes [...] Le CEMD a donc invoqué le pouvoir discrétionnaire du ministre de la Défense nationale en vertu de la DRAS 10.2.02(1) et a ordonné au CPM de verser au plaignant les indemnités scolaires pour son enfant cadet¹¹⁰. »

Incidence

Le manque de clarté concernant les rôles et les responsabilités des représentants du MDN et des FAC au sein des comités des DSE, leurs affectations fréquentes et la complexité de la rémunération et des avantages sociaux ont des répercussions négatives sur les FAC. Cette situation peut entraîner une sous-représentation des problèmes propres aux FAC au moment de déterminer la rémunération et les avantages des militaires.

Si les rôles, les responsabilités et les pouvoirs des autorités des FAC ne sont pas clairs, cela pourrait causer une sous-représentation des problèmes propres aux FAC au moment de déterminer la rémunération et les avantages sociaux des militaires par rapport à ceux de la fonction publique.

La confusion au sujet des différents rôles des autorités des FAC au sein du processus de règlement des griefs mine la confiance des membres des FAC et de leurs dirigeants et peut également avoir une incidence négative sur les relations interministérielles. Cette confusion peut laisser les membres des

FAC sans recours¹¹¹ et confrontés à des délais plus longs pour résoudre leurs problèmes comparés aux employés de la fonction publique qui peuvent accéder à la procédure de règlement des griefs du CNM et faire examiner leur cas en fonction de l'intention de la politique.

Sous-constatation 4.2 : Il y a un manque de transparence dans les demandes des FAC présentées au GTB.

Il existe de nombreuses directives du CNM, dont l'une concerne les DSE. Les DSE établissent les indemnités et les avantages sociaux pour les employés de la fonction publique en affectation à l'extérieur du Canada¹¹². Le GTB est un forum de consultation interministérielle et de recommandation par les représentants ministériels sur l'interprétation et l'application des DSE¹¹³. Les représentants assurent l'uniformité de l'application des avantages entre les ministères, et c'est pourquoi certaines dispositions exigent des recommandations du comité¹¹⁴.

Les membres des FAC, par l'entremise de leur représentant de la Gestion de l'éducation des enfants (GEE), peuvent demander au GTB d'examiner l'interprétation et l'application des avantages en vertu de la DSE 34, Indemnités scolaires, ou de demander l'approbation des prestations en vertu de la DSE 34 en dehors des paramètres établis¹¹⁵. D'après les plaintes reçues par notre bureau, certains membres des FAC n'ont pas eu l'occasion d'examiner le dossier avant qu'il soit présenté au GTB¹¹⁶. Ce manque de transparence peut avoir pour conséquence des cas qui soient présentés au GTB avec des informations incorrectes ou manquantes. Cela peut avoir une incidence sur le résultat de la recommandation et de la décision. Dans les mêmes cas, les membres des FAC n'ont pas reçu de copie de la recommandation du GTB, un élément clé nécessaire pour déposer un grief contre la décision. Les circonstances décrites dans les plaintes que nous avons reçues soulignent le besoin de transparence et d'équité procédurale dans le processus des FAC pour soumettre un dossier au GTB et pour recevoir la recommandation du GTB afin de promouvoir des résultats équitables.

Incidence

Comme l'indique notre enquête de 2020 intitulée *Engagés dans le monde : une enquête systémique sur l'administration des affectations, assignations et emplois du personnel de l'Équipe de la Défense Hors-Canada*, les familles ont mentionné qu'elles se sentaient exclues du processus, qu'elles étaient mal informées de l'état de leurs demandes et qu'elles doutaient de la représentation qu'elles avaient reçue¹¹⁷. Ces obstacles peuvent avoir une incidence sur la confiance des membres des FAC dans le processus de résolution et entraîner un traitement différent de celui des employés de la fonction publique affectés aux mêmes endroits¹¹⁸. Cela peut entraîner des répercussions financières négatives importantes pour les membres des FAC. Sans autre recours, si les membres choisissent de déposer un grief, ils subiront de longs délais et auront très peu de possibilités de recours, compte tenu du pouvoir limité de l'ADI de régler les griefs liés à la rémunération et aux avantages sociaux¹¹⁹.

Initiatives des FAC

En mars 2024, le DGRAS a signalé que les demandes des membres des FAC pour le GTB sont maintenant examinées en profondeur, bien préparées, documentées et présentées. Le DGRAS croit que le GTB a été en mesure de formuler des recommandations fondées sur des cas clairs et bien étayés¹²⁰. Nous continuerons de surveiller ces progrès, conformément à la recommandation 10 du

rapport *Engagés dans le monde*. Nous incluons des renseignements sur la façon de soumettre un cas au GTB dans la partie B de notre page Web éducative L'ABC des affectations HORSCAN.

Sous-constatation 4.3 : Les FAC ne communiquent pas en temps opportun les changements apportés à la rémunération et aux avantages sociaux touchant les membres des FAC.

Le processus officiel de mise à jour et de négociation des directives du CNM passe par un examen cyclique¹²¹. Chaque année, le CNM établit un calendrier d'examen des directives, qui peut varier de trois à cinq ans, ou parfois plus¹²². Cet examen périodique des directives du CNM permet de s'assurer que les conditions d'emploi des employés sont à jour¹²³. Le comité des DSE effectue l'examen cyclique, et les FAC participent aux négociations¹²⁴. Par le passé, les résultats de ces négociations sur les changements de politique n'ont pas été bien communiqués aux membres des FAC, bien que les changements les concernent.

Par exemple, au cours d'une révision périodique antérieure, des changements ont été apportés à la DSE 34.6 – *Aide au logement postsecondaire*. Depuis le 1^{er} avril 2019, des changements ont été apportés à l'admissibilité à l'aide financière au logement postsecondaire sans dispositions transitoires. Cela a eu une incidence sur les membres des FAC qui avaient déjà été sélectionnés pour une affectation à l'extérieur du Canada (HORSCAN) et dont les personnes à charge s'étaient inscrites à l'année scolaire 2019-2020¹²⁵. Un représentant du MDN et des FAC a assisté aux négociations, mais ce n'est pas clair s'il a informé le Comité du cycle d'examen préalable des affectations au moment de décider de la date de mise en œuvre. Le CNM a annoncé les changements à venir à cet avantage le 11 mars 2019¹²⁶. Toutefois, les FAC n'ont communiqué cette information aux militaires qu'après la date d'entrée en vigueur du 1^{er} avril 2019. Les membres des FAC n'ont pas eu l'occasion de prendre des décisions éclairées concernant leurs affectations¹²⁷. Certains membres des FAC ont subi des répercussions financières négatives.

Incidence

Dans son rapport annuel de 2021, le CEEGM a souligné que « [l]e fait d'annoncer d'importantes modifications à ces avantages sociaux, sans donner de préavis raisonnable, risque de nuire financièrement à ces militaires. De plus, le fait d'exiger que des militaires interprètent eux-mêmes une nouvelle politique avec un soutien minimal de conseillers en réinstallation (voire sans aucun soutien) peut mener à la prise de décisions mal avisées susceptibles d'être très coûteuses¹²⁸. »

Initiatives des FAC

Les FAC travaillent à une meilleure coordination avec le Conseil du Trésor et à une participation accrue aux révisions périodiques. Le DRASA a représenté les FAC lors de la présentation de la révision périodique des DSE de 2023 en avril 2023, où il a proposé des modifications pour améliorer les DSE touchant les membres des FAC. Nous continuerons de surveiller les progrès des initiatives des FAC pour nous assurer que la représentation s'améliore.

Section IV : Recommandations

Constatation 1 : Bien que les membres des FAC aient le droit de déposer un grief sur les décisions relatives à la rémunération et aux avantages sociaux, il se peut que les Forces armées canadiennes n'aient pas le pouvoir d'offrir un redressement.

Sous-constatation 1.1 : Les membres des FAC n'ont pas accès au processus de règlement des griefs du CNM.

Sous-constatation 1.2 : Les membres des FAC utilisent le processus de grief militaire pour exprimer leur désaccord avec les politiques du Conseil du Trésor, ce qui aggrave les problèmes au sein du processus de grief militaire.

Recommandation 1 : Que d'ici l'automne 2024, les Forces armées canadiennes officialisent une méthode visant à informer les membres, lors de la présentation d'un grief, de toute limite du processus de grief militaire, y compris les options de recours pour les enjeux ne pouvant pas faire l'objet d'un grief.

- Lorsque le redressement d'un grief ne relève pas de l'autorité des Forces armées canadiennes, le plaignant doit en être informé avant de déposer son grief et/ou lors du dépôt de ce grief.

Recommandation 2 : Que d'ici le printemps 2025, le ministre de la Défense nationale communique avec les autorités compétentes pour obtenir l'autorisation permettant aux décideurs dans le cadre du processus de grief des Forces armées canadiennes d'interpréter les politiques de la façon dont les griefs du Conseil national mixte sont arbitrés, y compris la souplesse nécessaire pour prendre des décisions qui respectent l'intention de la politique.

Constatation 2 : Le processus actuel de grief militaire ne permet pas de faire le suivi des analyses ni d'analyser les tendances.

Recommandation 3 : Que d'ici le printemps 2025, les Forces armées canadiennes élaborent une méthode officielle pour cerner et régler les problèmes liés aux politiques de rémunération et d'avantages sociaux. Cette méthode comprend :

- Faire le suivi des griefs pour étudier les tendances et aider à établir l'ordre de priorité des enjeux de politique qui devraient faire l'objet d'une présentation au Conseil du Trésor.
- Élaborer et établir un plan de communication pour s'assurer que les membres des Forces armées canadiennes, les dirigeants et les autorités sont au courant de la méthode officielle.
- Rendre l'information disponible sur toutes les plateformes (intranet, Internet et application des FAC).

Constatation 3 : Les dirigeants des FAC ont peu de connaissances et d'expertise sur les droits et les limites en matière de griefs.

Sous-constatation 3.1 : Il existe peu d'information pour les membres des FAC et les dirigeants sur la façon de répondre aux préoccupations liées à la rémunération et aux avantages sociaux.

Recommandation 4 : Que d'ici l'automne 2024, les Forces armées canadiennes veillent à ce que l'information sur le processus de grief militaire, y compris les droits et les limites des membres des Forces armées canadiennes, soit accessible à tous les membres, aux dirigeants et aux autorités des Forces armées canadiennes sur toutes les plateformes (intranet, Internet, application des FAC).

Constatation 4 : Le rôle du Conseil du Trésor dans la façon dont sont établis la rémunération et les avantages sociaux des FAC est complexe et mal compris.

Sous-constatation 4.1 : Les rôles, les responsabilités et les pouvoirs des représentants des FAC ne sont pas clairs.

Sous-constatation 4.2 : Il y a un manque de transparence dans les demandes des FAC présentées au GTB.

Sous-constatation 4.3 : Les FAC ne communiquent pas en temps opportun les changements apportés à la rémunération et aux avantages sociaux touchant les membres des FAC.

Recommandation 5 : Que d'ici le printemps 2025, les Forces armées canadiennes, en consultation avec le Conseil du Trésor et le Conseil national mixte, veillent à ce que les dirigeants des Forces armées canadiennes qui ont des pouvoirs en matière de rémunération et d'avantages sociaux et de griefs comprennent mieux leurs rôles, leurs responsabilités et leurs pouvoirs. Cela comprend :

- Élaborer un processus interne et un plan de communication pour informer les autorités et le leadership des Forces armées canadiennes.
- Documenter les discussions pour s'assurer que le transfert de connaissances approprié est en place pour les transferts.

Recommandation 6 : Que d'ici le printemps 2025, les Forces armées canadiennes établissent un plan de communication pour assurer la transparence et éduquer les membres des Forces armées canadiennes sur les politiques et les décisions du Conseil du Trésor et du Conseil national mixte. Ce plan comprend :

- Communiquer, en temps opportun, tout changement de politique et ses répercussions aux membres des Forces armées canadiennes et à leurs familles avant qu'il entre en vigueur.
- Communiquer les processus et les recommandations des comités de travail du Conseil national mixte aux membres des Forces armées canadiennes touchés.
- S'assurer que les membres sont engagés lorsque les dispositions exigent la recommandation des comités de travail appropriés du Conseil national mixte.

Recommandation 7 : Que d'ici le printemps 2025, les Forces armées canadiennes élaborent un processus interne pour communiquer au Conseil du Trésor et au Conseil national mixte les principaux enjeux qui touchent les membres des Forces armées canadiennes. Ce processus comprend :

- Veiller à ce que les données probantes pour les changements de politique soient fournies à temps pour les révisions cycliques.
- Communiquer la nécessité d'établir des dispositions d'entrée en vigueur suffisamment longtemps à l'avance pour donner un préavis suffisant des changements de politique pertinents touchant les membres des Forces armées canadiennes et leurs familles.
- Communiquer aux comités du Conseil national mixte le cycle d'affectation, le cycle de sélection et les répercussions possibles sur les membres des Forces armées canadiennes pendant les négociations sur les politiques.
- Documenter les discussions pour s'assurer que le transfert de connaissances approprié est en place pour les transferts.

Section V: Conclusion

Notre enquête a porté sur le pouvoir limité des FAC de régler les griefs liés à la rémunération et aux avantages sociaux des militaires, parce qu'il s'agit de directives et d'instructions approuvées par le Conseil du Trésor. Nous avons déterminé comment le pouvoir limité des FAC de régler ces griefs rend le processus de grief militaire inefficace pour ce qui est d'offrir un redressement. Cela nuit aux membres des FAC et aux FAC en tant qu'institution.

Tout au long de notre enquête, nous avons entendu des préoccupations semblables à celles soulevées précédemment dans les examens indépendants de la *Loi sur la défense nationale* par les juges. La transformation continue du processus de règlement des griefs des FAC vise à atténuer les problèmes récurrents dans le processus de grief militaire, remédier l'arriéré des griefs et engager des fonds pour permettre aux autorités d'examen de régler les griefs de façon informelle.

Notre enquête complète les initiatives en cours au sein des Forces armées canadiennes.

Nous avons relevé quatre principaux sujets de préoccupation :

- le manque d'autorité des FAC en matière de redressement;
- un suivi inadéquat des analyses et des tendances;
- de faibles niveaux de sensibilisation et d'expertise parmi les dirigeants des FAC;
- un manque de clarté concernant les rôles, les responsabilités et les pouvoirs des représentants des FAC et des autorités responsables des griefs.

L'iniquité la plus remarquable est que les membres des FAC n'ont pas accès à un examen des griefs pour déterminer si les FAC les ont été traités conformément à l'intention ou à l'« esprit » de la directive. Nous avons également constaté des répercussions sur les militaires et les FAC, notamment un effet négatif sur le moral et la confiance envers les FAC en tant qu'institution.

Nous avons aussi déterminé que le manque de sensibilisation et d'expérience entourant le dépôt de griefs au niveau de l'unité constitue un facteur de complication, surtout en ce qui a trait à la rémunération et aux avantages sociaux. D'autres obstacles à la sensibilisation comprennent le rythme opérationnel, le roulement élevé du personnel et la complexité du processus de grief militaire. Cette lacune entraîne des retards supplémentaires dans le processus de grief militaire, des attentes irréalistes en matière de résolution et de l'insatisfaction chez les membres des FAC.

Enfin, nous avons constaté qu'un bon nombre de personnes concernées ne comprennent pas bien le rôle du Conseil du Trésor dans la façon dont sont établis la rémunération et les avantages sociaux des militaires. L'information sur les responsabilités et les pouvoirs en consultation avec le CNM n'est pas facilement accessible aux membres des FAC, aux chaînes de commandement, aux représentants des FAC au sein des comités des DSE et aux autorités responsables des griefs. La confusion au sujet des différents rôles des autorités des FAC au sein du processus de règlement des griefs mine la confiance des membres des FAC et de leurs dirigeants et peut également avoir une incidence négative sur les relations interministérielles. De plus, les membres font face à des répercussions négatives et à des fardeaux financiers lorsque les changements apportés à la rémunération et aux avantages sociaux ne leur sont pas communiqués rapidement.

À mesure que se poursuivent les efforts de reconstitution des FAC, les mécanismes de plaintes militaires permettent aux décideurs d'apporter des changements systémiques et de moderniser les politiques relatives au personnel. Nos recommandations, si elles sont mises en œuvre, apporteront des améliorations durables pour le bien-être des membres des FAC et un traitement équitable pour résoudre les problèmes de rémunération et d'avantages sociaux. Nous reconnaissons et sommes encouragés par la transformation continue du processus de grief des FAC afin de simplifier le processus de règlement des griefs et de régler les problèmes de longue date. Nous soutenons cette initiative et nous continuerons de surveiller les progrès.

Annexe I : Lettre au ministre de la Défense nationale

17 mai 2024

L'honorable Bill Blair, C.P., C.O.M., député
Ministre de la Défense nationale
Ministère de la Défense nationale et Forces armées canadiennes
Quartier général de la Défense nationale
101, promenade Colonel By
13e étage, tour Nord
Ottawa (Ontario) K1A 0K2

Monsieur le ministre Blair,

Vous trouverez ci-joint le rapport intitulé *Obtenir le juste redressement : Une enquête systémique sur les iniquités auxquelles sont confrontés les membres des FAC lorsque leurs droits en matière de griefs sont limités ou inexistantes*.

Ce rapport formule sept (7) recommandations fondées sur des données probantes. Si elles sont acceptées et mises en œuvre, ces recommandations apporteront des changements positifs à long terme aux membres des FAC. De plus, notre bureau croit que la mise en œuvre en temps opportun de ces recommandations aidera les FAC à respecter l'engagement qu'elles ont pris envers la communauté de la Défense en ce qui a trait à la modernisation des griefs dans le Plan ministériel 2024-2025. Elle contribuera également à répondre aux préoccupations qui concernent le processus de grief militaire mises en évidence dans le *Rapport de 2021 de l'autorité du troisième examen indépendant au ministre de la Défense nationale* par le juge Fish et dans le *Rapport de 2022 de l'examen externe indépendant et complet du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes* par la juge Arbour. De plus, le sujet de cette enquête et les recommandations connexes intéresseraient le président du Conseil du Trésor.

Ce rapport vous est présenté conformément à l'alinéa 38(1)b) des *Directives ministérielles* concernant l'ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes. Conformément à la pratique habituelle, nous publierons le rapport au plus tôt 28 jours après la date de la présente lettre. Nous vous saurions gré de nous faire parvenir votre réponse avant la publication, afin qu'elle puisse être incluse dans le rapport final. Comme par le passé, nous offrons à votre personnel une séance d'information sur le rapport avant sa publication.

J'attends avec intérêt votre réponse à nos recommandations.

Cordialement,

Gregory A. Lick
L'ombudsman

Annexe II : Glossaire

Autorité de dernière instance (ADI) : Le dernier palier d'examen du processus de grief militaire des FAC. Si le militaire n'est pas d'accord avec la décision de l'autorité initiale, il a le droit de faire examiner le dossier par le Chef d'état-major de la Défense qui est l'autorité de dernière instance¹²⁹.

L'Autorité des griefs des Forces canadiennes (AGFC) : supervise le système de règlement des griefs des Forces canadiennes et administre la présentation des griefs par les membres des Forces armées canadiennes (FAC)¹³⁰.

Autorité initiale (AI) : Le premier palier d'examen du processus de grief militaire des FAC¹³¹.

Comité externe d'examen des griefs militaires (CEEGM) : Anciennement le Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC), examine les griefs militaires et fournit des conclusions et des recommandations au chef d'état-major de la Défense et au membre des Forces canadiennes qui a présenté le grief. Le Comité est un tribunal administratif indépendant des Forces canadiennes et du ministère de la Défense nationale et, à ce titre, joue un rôle unique dans le processus de grief militaire¹³².

Commandant : Responsable du leadership, de l'emploi, de la gestion et de l'état de disponibilité opérationnelle de son unité.

Force régulière : Emploi à temps plein avec du personnel déployé dans le cadre d'opérations nationales ou internationales. Les membres de la Force régulière sont affectés dans des bases et des escadres partout au pays, selon leur métier, leur avancement professionnel et leur environnement (mer/terre/air/opérations spéciales)¹³³.

Grief : La plainte présentée par un officier ou un militaire du rang qui s'est senti lésé par une décision, un acte ou une omission dans l'administration des affaires des Forces canadiennes puisqu'aucun autre processus de redressement en vertu de la *Loi sur la défense nationale* ne puisse la résoudre¹³⁴.

Hauts dirigeants des FAC : Dans le contexte de cette enquête, l'expression « hauts dirigeants des FAC » fait référence aux cadres supérieurs des FAC qui ont participé à des entrevues avec notre bureau à l'appui de cette enquête.

Incidence : Dans le contexte de cette enquête, l'incidence fait référence à un effet négatif du fait d'avoir des droits de grief limités ou inexistantes.

Leadership : Membres en position d'autorité.

Première réserve : Sous-élément de la Force de réserve qui comprend les membres qui travaillent à temps partiel dans l'armée et qui ont également un emploi civil à temps plein ou qui fréquentent l'école. Les membres de la Première réserve sont employés selon différentes catégories de service de réserve¹³⁵.

Recours : Processus formel ou informel pour traiter une plainte ou une préoccupation.

Réserve supplémentaire Sous-élément de la Force de réserve¹³⁶ composé de membres des FAC qui ont déjà servi dans la Force régulière ou un autre sous-élément de la Force de réserve, ou qui n'avaient pas d'expérience militaire au moment de leur enrôlement, mais qui avaient des compétences ou une expertise particulière pour lesquelles il y avait un besoin militaire¹³⁷.

Solutions et services en matière de conflits (SSC) : Anciennement connu sous le nom de Gestion intégrée des plaintes et conflits (GIPC), ce service aide les membres de l'Équipe de la Défense à soumettre des plaintes, à en faire le suivi et à les résoudre. Il aide également le Ministère à cerner les problèmes systémiques et offre des services de règlement des différends¹³⁸.

Unité : L'organisation dans laquelle l'employé exerce les fonctions de son poste¹³⁹.

Annexe III : Méthodologie

Notre enquête a porté sur le pouvoir limité des FAC de régler les griefs liés à la rémunération et aux avantages sociaux des militaires, qui relèvent du Conseil du Trésor. Pour cette enquête, nous nous sommes limités aux politiques réglementées par le Conseil du Trésor. Cette enquête a couvert la période d'avril 2019 à mars 2024.

Plan d'enquête

Nous avons utilisé une méthode mixte, y compris des données qualitatives et quantitatives, ainsi que des analyses effectuées par de multiples enquêteurs.

- Recherche documentaire et analyse de la littérature
- Sites Web des FAC Canada.ca
- Directives et présentations des FAC
- Site Web de Justice militaire canadienne
- Directive du Chef d'état-major de la Défense sur les griefs
- Directives sur la rémunération et les avantages sociaux
- Directives et ordonnances administratives de la Défense
- Rapport de 2021 du directeur général, Rémunération et avantages sociaux
- Documents partagés par le chef, Conduite professionnelle et culture
- Courriels, présentations, transcriptions, données et autres directives écrites officielles, informelles et internes fournies par les autorités du MDN et des FAC
- Site Web du Comité externe d'examen des griefs militaires
- *Loi sur la défense nationale*
- Site Web du Conseil national mixte
- Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes
- Répartition des données sur les griefs connexes du chef, Conduite professionnelle et culture
- Rapports, guides et manuels de politiques
- Instructions permanentes d'opération
- Le troisième examen indépendant de la *Loi sur la défense nationale* – Rapport du juge Fish

Bureau de l'Ombudsman

- Fichiers de plaintes de la base de données interne
- Produits d'éducation et de recherche
- Lettres de l'ombudsman
- Études et rapports antérieurs

Entrevues et consultations

Des consultations par courriel avec les autorités supérieures du MDN et des FAC ont eu lieu entre novembre 2023 et mars 2024.

De plus, nous avons invité les autorités supérieures du MDN et des FAC à participer à nos entrevues. Nos entrevues ont porté sur les postes de leadership clés des FAC, comme ceux qui ont l'autorité des griefs au niveau de l'autorité initiale et de l'autorité de dernière instance pour les griefs liés à la rémunération et aux avantages sociaux, et ceux qui participent à la transformation du processus de règlement des griefs des FAC. Toutes les personnes avec qui nous avons communiqué ont accepté de participer. Nous reconnaissons que les expériences et les opinions exprimées ne représentent pas nécessairement le point de vue de tous les membres des FAC et des dirigeants. Nous avons mené six entrevues entre octobre et novembre 2023, et nous avons parlé à 10 personnes occupant des postes de direction au sein des FAC, notamment :

- Chef d'état-major de la Défense (CEMD)
- Sous-ministre adjoint délégué Chef, Conduite professionnelle et culture (SMA délégué, CCPC)
- Chef du personnel militaire par intérim (CPM/I)
- Directeur général de la rémunération et des avantages sociaux (DGRAS)
- Directeur – Rémunération et avantages sociaux (Griefs) (DRASG)
- Directeur, gestion de l'éducation des enfants
- Coordonnateur ministériel désigné des Directives sur le service extérieur (DSE) des FAC
- Analyste des DSE – Gestion de l'éducation des enfants

Nous avons aussi consulté le directeur principal, Participation des syndicats et soutien du CNM pour le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada en novembre 2023 et en février 2024 afin de mieux comprendre les comités et sous-comités du Conseil national mixte.

Remarque : Contrairement à d'autres enquêtes systémiques menées par notre bureau où des appels sont faits pour tenir des entrevues avec des commettants, pour cette enquête, nous avons examiné les plaintes officielles et les renseignements reçus par notre bureau au cours des interactions avec les commettants d'avril 2019 à août 2023 afin de recueillir des renseignements sur les enjeux et leurs répercussions signalés dans le cadre de cette enquête.

Subjectivité potentielle

Nous reconnaissons qu'il peut y avoir une certaine subjectivité, ou biais, lorsqu'on examine l'efficacité du processus de grief militaire. Ces biais peuvent comprendre le biais de sélection ou d'échantillonnage, le biais cognitif, le biais d'information et le biais de l'intervieweur. Notre équipe d'enquête a utilisé des stratégies d'atténuation pour s'assurer que l'information présentée est fondée sur des données probantes. Cette méthode comprend les stratégies suivantes :

- Utiliser systématiquement une méthode mixte pour la collecte et l'analyse de données qualitatives et quantitatives.
- Obtenir des données quantitatives de diverses sources, en faisant appel à de multiples enquêteurs pour recueillir et analyser des données qualitatives et mener des entrevues.
- La sélection et l'échantillonnage ont été élargis afin d'obtenir de l'information provenant de divers points de vue sur le sujet, notamment de diverses autorités du MDN et des FAC, et du leadership.
- Utiliser de multiples révisions et mesures de validation à plusieurs niveaux pour vérifier la rigueur de la preuve dans la collecte, l'analyse et la déclaration de l'information.
- Obtenir une formation sur la sensibilisation à la subjectivité pour l'équipe d'enquête.

Analyse comparative entre les sexes plus

Nous avons mené cette enquête à partir d'un petit échantillon de plaintes que notre bureau a reçues. Nous n'avons pas enquêté sur les politiques faisant l'objet d'un grief et, par conséquent, nous n'avons pas inclus de questions directes sur l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus) dans nos entrevues. Cependant, nous avons intégré une ACS Plus dans l'élaboration et l'analyse de nos questions d'entrevue et de notre rapport.

Annexe IV : Transformation du processus de règlement des griefs des FAC

Le 28 novembre 2023, le chef, Conduite professionnelle et culture (CCPC) a présenté la Transformation du processus de règlement des griefs des Forces armées canadiennes, une initiative visant à améliorer le processus de grief militaire en corrigeant les lacunes importantes de ce processus, y compris celles couvertes dans cette enquête.

Les retards aux niveaux de l'autorité initiale (AI) et de l'autorité de dernière instance (ADI) demeurent un problème important qui touche les membres des FAC. Les membres peuvent attendre des années avant que leur grief soit réglé, souvent en raison de l'absence de délais précis et d'autorité pour les griefs liés à la rémunération et aux avantages sociaux au niveau de l'ADI. En 2023, le temps de traitement moyen des dossiers de griefs au niveau de l'AI et de l'ADI était de :

- 1 155 jours civils [s'il comprenait un renvoi au Comité externe d'examen des griefs militaires (CEEGM)];
- 815 jours civils (s'il n'y avait pas de renvoi au CEEGM)¹⁴⁰.

La transformation du processus de règlement des griefs des FAC comprend cinq secteurs d'activité :

- Numérisation
 - Le 5 février 2024, le CCPC a lancé le formulaire numérique de dépôt d'un grief, un outil en ligne visant à faciliter l'accès au système de règlement des griefs et à simplifier le processus de grief militaire. Le formulaire est accessible sur Internet, ce qui permet aux membres des FAC de déposer des griefs à partir de leurs appareils professionnels et personnels¹⁴¹. Le formulaire normalise l'information incluse dans le dépôt des griefs, normalise l'administration des griefs, favorise l'uniformité et, idéalement, permettra un règlement plus rapide des griefs¹⁴². Les renseignements du plaignant sur le formulaire seront communiqués et utilisés par l'autorité des griefs des Forces canadiennes, l'AI, l'ADI et le CEEGM (le cas échéant)¹⁴³.
 - Depuis avril 2024, le CCPC développe un portail dédié aux griefs, dont le lancement est prévu en juillet 2024¹⁴⁴.
- Capacité :
 - Le CCPC prévoit une vague soutenue d'embauche au cours de l'été 2024 afin d'accroître le volume de griefs qu'il peut gérer efficacement¹⁴⁵.

- Processus :
 - Depuis le 24 novembre 2023, le Chef d'état-major de la Défense a délégué le Chef d'état-major (CEM) CCPC à titre d'ADI pour les griefs afin d'aider à éliminer l'arriéré. Cela comprenait également la mise sur pied de deux comités et la présentation de résumés de dossiers aux membres des comités (environ 80 par semaine) pour favoriser une décision rapide¹⁴⁶.
 - Le CCPC a élaboré un nouveau modèle assorti d'un calendrier révisé pour l'AI, d'un nouveau calendrier pour l'ADI et de changements apportés aux délégations dans le but de réduire les délais de traitement. Ces changements visent à réduire le temps d'attente moyen de 855 jours à 210 jours¹⁴⁷.
 - Le CCPC a l'intention de promouvoir le recours à des solutions de rechange et informelles en dehors du processus de grief militaire, ce qui nécessitera un engagement accru de la chaîne de commandement¹⁴⁸.
- Communications et gestion du changement :
 - Afin d'informer tous les intervenants des activités de transformation du processus de règlement des griefs, le CCPC a l'intention de mettre en œuvre une stratégie de communication vaste, exhaustive et persistante à l'aide de multiples plateformes (Internet, intranet, médias sociaux)¹⁴⁹.
- Responsabilité :
 - Depuis février 2024, toutes les parties prenantes principales sont invités à une activité mensuelle du Conseil externe. Cela comprend des représentants du Chef du personnel militaire (Directeur général - Rémunération et avantages sociaux, DGCM [Directeur général - Carrières militaires], Groupe de la santé), du SMA(RH-Civ) (Sous-ministre adjoint [Ressources humaines – Civils]), de tout le personnel des RH de N1 (Ressources humaines de niveau 1) et de l'EEMDIV (élève-officier d'état-major de division)¹⁵⁰.

Selon le CCPC, le Centre d'expertise des griefs (CEG) sera lancé à l'automne 2024. En tant que fondement du nouveau système de règlement des griefs proposé, le CEG vise à centraliser, à faciliter et à améliorer le processus de grief militaire par ces mesures :

- Enregistrer et attribuer les griefs en conséquence (section Réception et triage).
- Fournir des conseils aux plaignants, aux commandants et aux chaînes de commandement (cellule de soutien et de conseils).
- Soutenir le système par la mise en œuvre de cours, de séances d'information et de liaisons avec les Services de gestion des plaintes et des conflits et les N1 (section Formation et sensibilisation).

Notre bureau surveillera de près la mise en œuvre et les résultats de ces initiatives.

Notes de bas de page

- 1** L'honorable Morris J. Fish, C.C., c.r., « Le troisième examen indépendant de la *Loi sur la défense nationale* », 2021, p. c. [consulté en mars 2024].
- 2** Site Web de la législation (Justice). *Loi sur la défense nationale*. Partie I, paragraphe 12(3) [consulté en mars 2024]. Site Web de la législation (Justice). *Loi sur la défense nationale*. Partie I, paragraphe 35(1) [consulté en mars 2024].
- 3** Bureau de l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, « *Le processus de règlement des griefs des Forces canadiennes : Redresser la situation pour ceux et celles qui servent*—Comment fonctionne le processus de règlement des griefs », 2010.
- 4** Gouvernement du Canada. « Mandat du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada » [consulté en mars 2024].
- 5** Site Web de la législation (Justice). *Loi sur la défense nationale*. Partie I, paragraphe 18(1) [consulté en mars 2024].
- 6** Site Web de la législation (Justice). *Loi sur la défense nationale*. Partie II, paragraphe 35(2) [consulté en mai 2024].
- 7** Le Conseil national mixte (CNM) compte parmi ses membres dix-neuf (19) agents négociateurs de la fonction publique, le Secrétariat du Conseil du Trésor et quatre (4) « employeurs distincts » comme membres. Les activités du Conseil ont une incidence directe sur la vie professionnelle de plus de 260 000 fonctionnaires représentés qui travaillent au sein de 89 ministères et organismes dans toutes les régions du Canada. Conseil national mixte, « Rapport annuel 2022-2023 de la Secrétaire générale » [consulté en mars 2024].
- 8** Directeur principal, Participation des syndicats et soutien du CNM pour le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, courriel, 15 décembre 2023; ministère de la Défense nationale, « Chapitre 10 - *Directives sur le service militaire à l'étranger* » [consulté en mars 2024].
- 9** Conseil national mixte, « Directives sur le service extérieur, Partie V – Éducation des enfants à charge et frais connexes » [consulté en mars 2024].
- 10** Défense nationale, « Griefs dans les Forces armées canadiennes » [consulté en mars 2024].
- 11** « Les paragraphes 29(2) et (2.1) de la *Loi sur la défense nationale* prescrivent :
 « 29. (2) Ne peuvent toutefois faire l'objet d'un grief :
 a) les décisions d'une cour martiale ou de la Cour d'appel de la cour martiale;
 b) les décisions d'un tribunal, office ou organisme créé en vertu d'une autre loi;
 c) les questions ou les cas exclus par règlement du gouverneur en conseil.
 (2.1) Le juge militaire ne peut déposer un grief à l'égard d'une question liée à l'exercice de ses fonctions judiciaires. »
 Ministère de la Défense nationale, ORFC : Volume I – Chapitre 7 Griefs, 7.02 – *Exceptions au droit de déposer un grief*, 2014 [consulté en mars 2024].
- 12** « Tout grief doit être déposé dans les trois mois qui suivent la date à laquelle le plaignant a pris ou devrait raisonnablement avoir pris connaissance de la décision, de l'acte ou de l'omission qui fait l'objet du grief. » Ministère de la Défense nationale, ORFC : Volume I – Chapitre 7 Griefs, 7.06 – *Délai pour déposer un grief*, 2014 [consulté en mars 2024].
- 13** Cela comprend les membres de la Première réserve, de la Réserve supplémentaire, du Service d'administration et d'instruction des organisations de cadets ou des Rangers canadiens.
- 14** Ministère de la Défense nationale, DOAD 2017-1, processus de grief militaire, 5.1 Responsabilités du plaignant, 2015 [consulté en mars 2024].
- 15** Ministère de la Défense nationale, DOAD 2017-1, processus de grief militaire, 8.2 Obligations de l'autorité de redressement – Généralités, 2015 [consulté en mars 2024].
- 16** L'honorable Morris J. Fish, C.C., c.r., « Le troisième examen indépendant de la *Loi sur la défense nationale* », 2021, p. iv. [consulté en mars 2024]. Ministère de la Défense nationale, DOAD 2017-1, processus de grief militaire, 8.2 Obligations de l'autorité de redressement – Généralités, 2015 [consulté en mars 2024].
- 17** RH-Civ – Relations de travail, « Outils de grief pour spécialiste de RH », pages 9 à 24 [consulté en mars 2024] (accessible uniquement sur le réseau de la Défense).

- 18** Le Comité externe d'examen des griefs militaires est un tribunal administratif quasi judiciaire indépendant qui examine les dossiers de griefs militaires et fournit des conclusions et des recommandations au CEMD.
 « 7.21 – CATÉGORIES DE GRIEFS DEVANT ÊTRE RENVOYÉS AU COMITÉ DES GRIEFS
 Pour l'application du paragraphe 29.12(1) de la *Loi sur la défense nationale*, l'autorité de dernière instance renvoie au Comité des griefs tout grief qui a trait à l'une ou l'autre des questions suivantes :
- les mesures administratives entraînant la suppression ou des déductions de solde et d'indemnités, le retour à un grade inférieur ou 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;
 - toute décision, tout acte ou toute omission du chef d'état-major de la défense à l'égard d'un officier ou militaire du rang en particulier.
- Volume I – Chapitre 7 Griefs, 21 – Catégories de griefs devant être renvoyés au Comité des griefs, 2014 [consulté en mars 2024].
- 19** Présentation interne préparée par le CCPC sur la transformation du processus de règlement des griefs des FAC, 26 mars 2024.
 Message électronique du Directeur – Autorité des griefs des Forces canadiennes, CCPC, 16 avril 2024.
- 20** Directeur intérimaire des opérations, CEEGM, courriel, 27 octobre 2023; Remarque : Les données des tableaux 1 et 2 ne doivent pas être comparées. Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués. Les données du tableau ne reflètent que les 12 principales catégories de griefs.
- 21** Directeur, AGFC, courriel, 10 novembre 2023; Remarque : Les données des tableaux 1 et 2 ne doivent pas être comparées. Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués. Les données du tableau ne reflètent que les 12 principales catégories de griefs.
- 22** Ministère de la Défense nationale. « Gestion intégrée des plaintes et conflits (GICP) » [consulté en avril 2024].
- 23** L'hon. Harjit S. Sajjan, « Réponse du MDN : au sujet du programme de Gestion intégrée des conflits et des plaintes (GICP) », Bureau de l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, 30 novembre 2018, lettre du ministre.
- 24** Ministère de la Défense nationale, « Solutions et services en matière de conflits » [consulté en mars 2024].
- 25** Site Web de la législation (Justice). *Loi sur la défense nationale*. Partie II, paragraphe 35(1) [consulté en mars 2024].
- 26** Directeur de l'AGFC, courriel, 10 novembre 23; il y a d'autres instruments financiers qui échappent aux pouvoirs du CEMD, comme la Loi sur la pension de retraite des Forces canadiennes (LPRFC). Le ministre de la Défense nationale a le pouvoir d'accorder des recours en matière de pension en vertu de la LPRFC. Pour cet examen, nous nous sommes limités aux politiques réglementées par le Conseil du Trésor.
- 27** CEMD, Réunion avec l'équipe des enquêtes systémiques, 3 novembre 2023.
- 28** DRASG, courriel, 26 octobre 2023.
- 29** Exemple tiré d'un cas du CEEGM : « Le Comité a noté que les arguments présentés par les militaires dans de nombreux griefs relatifs à l'AOF (à savoir que la DRAS 209.335 n'est pas flexible et ne répond pas à leurs besoins) sont valides et méritent une attention immédiate. Le Comité a conclu que la politique sur l'AOF a besoin d'être revue et modernisée. Cependant, puisque le dossier du plaignant a été traité selon la politique applicable approuvée par le Conseil du Trésor, le Comité a recommandé que l'autorité de dernière instance n'accorde pas de mesure de réparation. » Comité externe d'examen des griefs militaires, « # 2021-156 Paye et avantages sociaux, Aide pour obligations familiales, Moderniser la politique sur l'aide pour obligations familiales » [consulté en avril 2024].
- 30** Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes. Dossiers de plainte. Du 1er juillet 2019 au 31 août 2023.
- 31** Le processus d'arbitrage et le processus de règlement des griefs sont des mécanismes distincts de traitement des plaintes : le processus d'arbitrage permet aux membres des FAC de demander un remboursement, en particulier pour les dépenses engagées à la suite d'une réinstallation, tandis que le processus de règlement des griefs est accessible aux membres des FAC touchés par une décision, une action ou une omission dans l'administration des affaires des FAC. Les membres des FAC peuvent déposer un grief contre une décision d'arbitrage. Bureau de l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes. « Mécanismes d'aide et de plainte » [consulté en mars 2024].
- 32** Peter MacKay, « Réponse du ministre sur l'autorisation permettant au Chef d'état-major de la Défense (CEMD) de verser des paiements à titre gracieux », Bureau de l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, 26 juillet 2012.
- 33** « Le paiement n'est pas utilisé pour compenser des lacunes perçues ou pour compenser les limites apparentes de tout décret, loi, règlement, instruction, politique, accord ou autre instrument directeur. » A-FN-100-002/AG-006, Délégation des pouvoirs de signature en matière financière pour le MDN et les FAC, colonne 29 – Paiements à titre gracieux, p. 78, publié le 11 octobre 2022 [consulté en avril 2024].

- 34** Directeur, AGFC, courriel, 10 novembre 2023.
- 35** Directeur principal, Participation des syndicats et soutien du CNM pour le Secrétariat du Conseil du Trésor, courriel, 14 mai 2024.
- 36** Conseil national mixte, « Processus et procédure des griefs » [consulté en avril 2024].
- 37** Conseil national mixte, « Règlement du CNM – Application » [consulté en mars 2024].
- 38** Conseil national mixte, « Règlement du CNM – Règlement des griefs ». [consulté en mars 2024].
- 39** Conseil national mixte, « Griefs du CNM » [consulté en mars 2024].
- 40** Conseil national mixte, « Règlement du CNM – Règlement des griefs » [consulté en mars 2024].
- 41** Comité externe d'examen des griefs militaires, « Rapport annuel », 2019, p. 9 [consulté en mars 2024].
- 42** Présentation interne préparée par le CCPC sur la transformation du processus de règlement des griefs des FAC, 26 mars 2023.
- 43** Directeur, AGFC, courriel, 23 octobre 2023.
- 44** Il y a un coût associé au processus de demande.
- 45** Ministère de la Défense nationale, ORFC : Volume 1 – Chapitre 7 Griefs, 7.25 – Décision définitive, 2014 [consulté en mars 2024].
- 46** *Beddows c. Canada*, (2019) CF 671, au paragraphe 18; *François c. Canada*, (2017) CF 154, au paragraphe 32.
- 47** Ministère de la Défense nationale, DOAD 7004-0, Réclamations présentées par ou contre la Couronne et paiements à titre gracieux – Définitions, 2003 [consulté en mars 2024].
- 48** Bureau de l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, « *Le processus de règlement des griefs des Forces canadiennes : Redresser la situation pour ceux et celles qui servent* », 2010, Recommandations de l'examen indépendant de la *Loi sur la défense nationale* (2003).
- 49** Ministère de la Défense nationale, DOAD 7004-0, Réclamations présentées par ou contre la Couronne et paiements à titre gracieux – Définitions, 2003 [consulté en mars 2024].
- 50** Exemple de cas du CEEGM : « L'ADI n'a pas souscrit à la recommandation du Comité d'accueillir en partie la mesure de réparation demandée en ayant recours au pouvoir de procéder à un paiement à titre gracieux. L'ADI a conclu que, même si la situation de la plaignante était malheureuse, un tel paiement équivaldrait à combler une lacune de la politique applicable. » Comité externe d'examen des griefs militaires, « # 2013-078 – Dispense, Paiements à titre gracieux, Service de réserve de classe C » [consulté en avril 2024].
- 51** Peter MacKay, « Réponse du ministre sur l'autorisation permettant au Chef d'état-major de la Défense (CEMD) de verser des paiements à titre gracieux », Bureau de l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, 26 juillet 2012.
- 52** Peter MacKay, « Réponse du ministre sur l'autorisation permettant au Chef d'état-major de la Défense (CEMD) de verser des paiements à titre gracieux », Bureau de l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, 26 juillet 2012.
- 53** Ministère de la Défense nationale, « Griefs dans les Forces armées canadiennes », 2022 [consulté en mars 2024].
- 54** Directeur, AGFC, courriel, 23 octobre 2023.
- 55** CEMD, réunion avec l'équipe des enquêtes systémiques, 3 novembre 2023; « Tous les paiements à titre gracieux sont déclarés dans les Comptes publics du Canada au cours de l'exercice pendant lequel ils ont été versés aux bénéficiaires, conformément à la section "Procédures des Comptes publics du Canada" du Manuel du receveur général. En vertu de l'alinéa 3(l) de la Loi sur la protection des renseignements personnels, les paiements à titre gracieux sont des avantages facultatifs et ne sont pas considérés comme des renseignements personnels. » Gouvernement du Canada, « Guide sur les paiements à titre gracieux et des versements à titre gratuit » [consulté en avril 2024].
- 56** Bureau de l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, « *Le processus de règlement des griefs des Forces canadiennes : Redresser la situation pour ceux et celles qui servent* », 2010, Politiques du gouvernement du Canada. Un exemple d'un cas du CEEGM : « [...] le CEMD a reconnu que la directive erronée de la chaîne de commandement avait poussé le plaignant à prendre une mesure qui l'avait lésé. Le CEMD a donc autorisé un paiement à titre gracieux en raison de ce tort. Le CEMD a indiqué [traduction] "que le fait d'être responsable du contrôle et de l'administration des Forces armées canadiennes comprenait le fait d'assumer la responsabilité dans les cas où la chaîne de commandement ne respectait pas l'obligation morale et éthique de veiller au bien-être de ses subalternes". Par contre, le CEMD n'estimait pas que l'État avait une quelconque obligation dans le présent dossier ou qu'il était responsable juridiquement. » Comité externe d'examen des griefs militaires, « # 2015-100 – Aide au transport pour raisons personnelles (ATRPF) » [consulté en avril 2024].
- 57** Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, « Guide sur les paiements à titre gracieux et des versements à titre gratuit » [consulté en mars 2024].
- 58** CPM, réunion avec l'équipe des enquêtes systémiques, 20 octobre 2023; DGRAS, réunion avec l'équipe des enquêtes systémiques, 30

octobre 2023.

- 59** Le CEMD ne peut pas effacer une dette lorsqu'un paiement en trop a été effectué en raison d'erreurs administratives des FAC.
- 60** Directeur, gestion de l'éducation des enfants, réunion avec l'équipe des enquêtes systémiques, 16 octobre 2023.
- 61** Ministère de la Défense nationale, « DRFAC – Partie 1, Section 1.3 – Demande d'un examen par le DRASA » [consulté en mars 2024].
- 62** Ministère de la Défense nationale, « Directive du CEMD pour l'amélioration du système de grief des FAC – Annexe R » [consulté en mars 2024].
- 63** DRASG, « Rapport de 2020 du Directeur – Rémunération et avantages sociaux (Griefs) », 2020.
- 64** Le Centre de réponses administratives a pour mandat de répondre aux questions sur la politique relative au personnel militaire et de fournir des renseignements complets sur les politiques existantes sur la rémunération et les avantages sociaux, les carrières, la santé, l'instruction, la tenue, les distinctions honorifiques et les récompenses, ainsi que sur les domaines connexes relevant de l'autorité du CPM. Le mandat du Centre de réponses administratives ne comprend pas les griefs ni les demandes nécessitant une décision; les demandes de renseignements liées à d'autres processus actifs, comme les enquêtes sur le harcèlement ou les poursuites judiciaires; et les demandes de renseignements lorsque le CPM n'est pas l'autorité fonctionnelle. Commandement du personnel militaire, Centre de réponses administratives [consulté en mars 2024] (accessible uniquement sur le réseau de la Défense).
- 65** Centre de réponses administratives, courriel, 20 octobre 2023.
- 66** Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, « Guide à l'intention des rédacteurs de présentations au Conseil du Trésor – Aperçu » [consulté en mars 2024].
- 67** Document interne fourni par le Directeur générale personnel militaire sur la priorisation des politiques, 29 février 2024.
- 68** Exemple tiré d'un cas du CEEGM : « Le Chef d'état-major de la défense (CEMD) par intérim était d'accord avec le Comité sur ses conclusions et sa recommandation d'accorder au plaignant le remboursement de la totalité de ses pertes (qui étaient supérieures à 30 000 \$). Il a ordonné au Chef du personnel militaire de veiller à ce que le dossier du plaignant soit envoyé au SCT selon l'article 2.1.01 (Pouvoirs) de la directive du PRIFC. » Comité externe d'examen des griefs militaires, « # 2020-185 Paye et avantages sociaux, Plan de garantie de remboursement des pertes immobilières » [consulté en avril 2024]; DRASG et DGRAS, réunion avec l'équipe des enquêtes systémiques, 30 octobre 2023.
- 69** BVG, ombudsman, chaîne de commandement, divers forums comme « Demandez-moi n'importe quoi », séances de discussion ouverte, forums du commandant de la base ou de l'escadre).
- 70** Chef d'état-major de la Défense, courriel, 9 mai 2024.
- 71** DRASG, courriel, 26 octobre 2023.
- 72** DRASG et DGRAS, réunion avec l'équipe des enquêtes systémiques, 30 octobre 2023.
- 73** DRASA, courriel, 26 octobre 2023.
- 74** Directeur, AGFC, courriel, 23 octobre 2023.
- 75** DRASG et DGRAS, réunion avec l'équipe des enquêtes systémiques, 30 octobre 2023; Chef intérimaire du personnel militaire, réunion avec l'équipe des enquêtes systémiques, 20 octobre 2023.
- 76** Présentation interne du DRASA sur ses responsabilités, ses activités et ses défis, 20 septembre 2016.
- 77** Ministère de la Défense nationale, « Directives sur la rémunération et les avantages sociaux, chapitre 208.01 – Pouvoirs spéciaux du ministre – Remboursement des frais de réinstallation », 2022. [consulté en mars 2024].
- 78** DGRAS, courriel, 20 octobre 2023.
- 79** Directeur, gestion de l'éducation des enfants, réunion avec l'équipe des enquêtes systémiques, 16 octobre 2023; Conseil national mixte, « Directives sur le service extérieur – 70.5 Exigences en matière de rapports » [consulté en mars 2024].
- 80** DRASG et DGRAS, réunion avec l'équipe des enquêtes systémiques, 30 octobre 2023; le DGRAS administre les instruments de politique suivants : Directives sur la rémunération et les avantages sociaux, Directives de réinstallation des Forces armées canadiennes et Manuel sur les politiques régissant les congés des Forces canadiennes.
- 81** DGRAS, courriel, 20 octobre 2023. Le DGRAS n'a pas précisé s'il s'agissait de jours civils ou de jours ouvrables.
- 82** CEMD, réunion avec l'équipe des enquêtes systémiques, 3 novembre 2023.
- 83** Chef de personnel militaire par intérim, réunion avec l'équipe des enquêtes systémiques, 20 octobre 2023.
- 84** Dossiers de plaintes de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes.

- 85** Ministère de la Défense nationale, « Directive du CEMD pour l'amélioration du système de grief des FAC – Annexe R » [consulté en mars 2024].
- 86** CEMD, réunion avec l'équipe des enquêtes systémiques, 3 novembre 2023.
- 87** Ministère de la Défense nationale, « Solutions et services en matière de conflits » [consulté en mars 2024].
- 88** CCPC, réunion avec l'équipe des enquêtes systémiques, 3 novembre 2023.
- 89** CCPC, réunion avec l'équipe des enquêtes systémiques, 16 octobre 2023.
- 90** Par exemple : Chapitre 7 des ORFC, Griefs, DOAD 2017-0, Griefs militaires, site Web « Griefs dans les Forces armées canadiennes » hébergé par l'AGFC, site Web du CEEGM.
- 91** « 7.07 – Obligation de désigner un officier ou militaire du rang pour aider (1) Sous réserve de l'alinéa (2), le commandant d'un officier ou militaire du rang qui dépose un grief ou indique son intention de le faire doit désigner sans délai un officier ou un militaire du rang ayant au moins le grade de sergent pour aider le plaignant ». Ministère de la Défense nationale, ORFC : Volume I – Chapitre 7 Griefs, 7.07 – Obligation de désigner un officier ou militaire du rang pour aider, 2014 [consulté en mars 2024].
- 92** L'honorable Morris J. Fish, C.C., c.r., « Le troisième examen indépendant de la *Loi sur la défense nationale* », 2021, pages 183-184 [consulté en mars 2024].
- 93** DRASG et DGRAS, réunion avec l'équipe des enquêtes systémiques, 30 octobre 2023.
- 94** L'honorable Morris J. Fish, C.C., c.r., « Le troisième examen indépendant de la *Loi sur la défense nationale* », 2021, p. 176 [consulté en mars 2024].
- 95** Ministère de la Défense nationale, DOAD 2017-1, processus de grief militaire, 4 Règlement à l'amiable des plaintes, 2015. [consulté en mars 2024].
- 96** Directeur, AGFC, courriel, 10 novembre 2023.
- 97** CCPC, réunion avec l'équipe des enquêtes systémiques, 16 octobre 2023.
- 98** CCPC, réunion avec l'équipe des enquêtes systémiques, 16 octobre 2023.
- 99** DGRAS, courriel, 20 octobre 2023.
- 100** Gouvernement du Canada, « Système de gestion d'apprentissage RAD » [consulté en avril 2024] (accessible uniquement sur le réseau de la Défense).
- 101** Gouvernement du Canada, « Griefs dans les Forces armées canadiennes » [consulté en avril 2024].
- 102** DRASG, courriel, 26 octobre 2023.
- 103** DRASA et DGRAS, réunion avec l'équipe des enquêtes systémiques, 30 octobre 2023; gouvernement du Canada, « Centre de réponses administratives (CRA) du Chef du Commandement du personnel militaire » [consulté en avril 2024].
- 104** Conseil national mixte, « Au sujet du CNM » [consulté en mars 2024]. Conseil national mixte, « Règlement du CNM – Exposé de principes et d'intention » [consulté en mars 2024].
- 105** Conseil national mixte, « Règlement du CNM – Exposé de principes et d'intention » [consulté en mars 2024].
- 106** Les coordonnateurs ministériels ne participent pas aux comités du CNM. Ils servent de personne-ressource ministérielle pour les directives particulières et seraient invités à participer aux réunions de coordination coordonnées par le SCT pour recevoir de l'information sur les directives du CNM.
- 107** Conseil national mixte, « Accueil » [consulté en avril 2024]. Directeur principal, Participation des syndicats et soutien du CNM pour le Secrétariat du Conseil du Trésor, réunion avec le directeur, des enquêtes systémiques, 15 mai 2024.
- 108** Coordonnateurs ministériels désignés, réunion avec l'équipe des enquêtes systémiques, octobre et novembre 2023.
- 109** Comité externe d'examen des griefs militaires, « # 2020-050 Paye et avantages sociaux, Frais de voyage » [consulté en avril 2024].
- 110** Comité externe d'examen des griefs militaires, « # 2016-051 - Directives sur le service extérieur (DSE), *Directives sur le service militaire à l'étranger* » [consulté en avril 2024].
- 111** Comité externe d'examen des griefs militaires, « # 2020-137 Paye et avantages sociaux, Indemnité d'études, Directives sur le service extérieur » [consulté en avril 2024].
- 112** Conseil national mixte, « Généralités » [consulté en mars 2024].
- 113** Conseil national mixte, « Guide des taux et indemnités du CNM - Directives sur le service extérieur » [consulté en mars 2024].
- 114** Les DSE 2, 30, 34, 35, 51 et 70 et les *Directives sur le service militaire à l'étranger* 10 – Article 12 – Éducation des enfants à charge et

frais connexes offrent les mêmes avantages aux employés et aux membres des FAC. Pour résoudre les problèmes, les employés et les représentants des membres peuvent présenter leur cas au GTB pour examen. À la suite de discussions et d'une entente, le GTB présente une recommandation aux administrateurs généraux pour résoudre le problème. Cette mesure vise à assurer l'uniformité de l'application des avantages entre les ministères.

- 115** Bureau de l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, « *Engagés dans le monde : une enquête systémique sur l'administration des affectations, assignations et emplois du personnel de l'Équipe de la Défense Hors-Canada* », Militaires des Forces armées canadiennes et leurs familles, 2020 [consulté en mars 2024].
- 116** Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes. Dossiers de plaintes. Bureau de l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, « *Engagés dans le monde : une enquête systémique sur l'administration des affectations, assignations et emplois du personnel de l'Équipe de la Défense Hors-Canada* ». 2020 [consulté en avril 2024].
- 117** « *Engagés dans le monde : une enquête systémique sur l'administration des affectations, assignations et emplois du personnel de l'Équipe de la Défense Hors-Canada* ». 2020 [consulté en avril 2024].
- 118** Comité externe d'examen des griefs militaires, « # 2016-051 - Directives sur le service extérieur (DSE), *Directives sur le service militaire à l'étranger* » [consulté en avril 2024].
- 119** Comité externe d'examen des griefs militaires, « # 2020-137 Paye et avantages sociaux, Indemnité d'études, Directives sur le service extérieur » [consulté en avril 2024].
- 120** DGRAS, réunion bilatérale avec le directeur général, Opérations, Bureau de l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, mars/avril 2024.
- 121** DRASA 4, courriel, 16 janvier 2023.
- 122** Conseil national mixte, « Le processus d'élaboration conjointe du CNM » [consulté en mars 2024].
- 123** Conseil national mixte, « Directives sur le service extérieur » [consulté en mars 2024].
- 124** Directeur principal, Participation des syndicats et soutien du CNM pour le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, réunion avec l'équipe des enquêtes systémiques, 15 décembre 2023.
- 125** Conseil national mixte, « DSE 34 – Indemnités scolaires » [consulté en mars 2024].
- 126** Conseil national mixte, « Révision périodique – Directives sur le service extérieur – 1er avril 2019 » [consulté en avril 2024].
- 127** Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes. Dossiers de plainte
- 128** Comité externe d'examen des griefs militaires, « Rapport annuel », 2019, p. 15 [consulté en mars 2024].
- 129** Ministère de la Défense nationale, ORFC : Volume 1 – Chapitre 7 Griefs, Section 3 – Autorité de dernière instance en matière de griefs, 2014 [consulté en mars 2024].
- 130** Ministère de la Défense nationale, « Griefs dans les Forces armées canadiennes » [consulté en mars 2024].
- 131** Ministère de la Défense nationale, ORFC : Volume 1 – Chapitre 7 Griefs, Section 2 – Autorité initiale en matière de griefs, 2014 [consulté en mars 2024].
- 132** Gouvernement du Canada, « Profil d'organisme - Comité externe d'examen des griefs militaires » [consulté en mars 2024].
- 133** Ministère de la Défense nationale, « Mars 2020 - Forces armées canadiennes 101 » [consulté en mars 2024].
- 134** D'autres dispositions concernant le processus de règlement des griefs se trouvent dans ce document : Ministère de la Défense nationale, ORFC : Volume I – Chapitre 7 Griefs, 2018 [consulté en mars 2024].
- 135** Bureau de l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, « La Force de Réserve », [consulté en mars 2024].
- 136** Ministère de la Défense nationale, DOAD 2020-4, Réserve supplémentaire, 3.1 Obligation, 2015. [consulté en mars 2024].
- 137** Ministère de la Défense nationale, DOAD 2020-4, Réserve supplémentaire, 4.1 Organisation, 2015 [consulté en mars 2024].
- 138** Ministère de la Défense nationale, « Solutions et services en matière de conflits » [consulté en mars 2024].
- 139** Définition de TERMIUM PLUS® : « Unité d'appartenance » [consulté en mars 2024].
- 140** Présentation interne préparée par le CCPC sur la transformation du processus de règlement des griefs des FAC, 26 mars 2023.
- 141** En soumettant une demande au moyen d'un appareil personnel, les utilisateurs sont responsables de tout risque de sécurité associé à cet appareil personnel.

- 142** Ministère de la Défense nationale, « Les membres des FAC peuvent maintenant déposer des griefs à l'aide du nouveau formulaire numérique de dépôt d'un grief », publié le 5 février 2024 [consulté en mars 2024].
- 143** Document interne, exemple du formulaire numérique de dépôt d'un grief des FAC.
- 144** Présentation interne préparée par le CCPC sur la transformation du processus de règlement des griefs des FAC, 26 mars 2023.
- 145** Présentation interne préparée par le CCPC sur la transformation du processus de règlement des griefs des FAC, 26 mars 2023.
- 146** Présentation interne préparée par le CCPC sur la transformation du processus de règlement des griefs des FAC, 26 mars 2023.
- 147** Ce délai exclut le temps qu'un grief peut passer au CEEGM.
- 148** Présentation interne préparée par le CCPC sur la transformation du processus de règlement des griefs des FAC, 26 mars 2023.
- 149** Présentation interne préparée par le CCPC sur la transformation du processus de règlement des griefs des FAC, 26 mars 2023.
- 150** Présentation interne préparée par le CCPC sur la transformation du processus de règlement des griefs des FAC, 26 mars 2023.

Ombudsman

Défense nationale et
Forces armées canadiennes



National Defence and
Canadian Armed Forces



**Nous sommes prêts
à vous aider.**

**We are ready
to help.**

www.ombuds.ca



Canada 