



Comité des griefs  
des Forces canadiennes

Canadian Forces  
Grievance Board

Canada

COMITÉ DES GRIEFS DES FORCES CANADIENNES  
LES CINQ PREMIÈRES ANNÉES  
*2000-2005*



# NOTRE RAISON D'ÊTRE

UN PROCESSUS DE RÈGLEMENT DES GRIEFS TRANSPARENT, IMPARTIAL  
ET EFFICIENT POUR LES HOMMES ET LES FEMMES SERVANT AU SEIN DES  
FORCES CANADIENNES

## INCITATION À LA CRÉATION DU CGFC

1995 : Publication du rapport du bgén (ret) L. T. Doshen intitulé *A Report on the study of Mechanisms of Voice/Complaint Resolution in the Canadian Armed Forces*.

1996 : Le Conseil des Forces armées ordonne le développement d'un système de griefs simplifié.

1997 : Publication du *Rapport au Premier ministre sur le leadership et l'administration dans les Forces canadiennes* par le ministre de la Défense nationale, l'honorable Douglas M. Young.

1997 : Publication des conclusions de la Commission d'enquête sur la Somalie, dans lesquelles Monsieur le juge Gilles Létourneau réitère que des modifications au système de justice militaire sont nécessaires.

1998 : Modifications apportées à la *Loi sur la défense nationale*. Les modifications visent à moderniser et à renforcer le système de justice militaire, incluant la simplification du processus de griefs et la création d'un comité d'examen externe.

15 juin 2000 : Le Comité entame ses activités.

Tout comme les fonctionnaires et les employés d'organismes civils, le personnel militaire canadien a toujours eu le droit de déposer des griefs à l'égard de tout sujet le touchant, tels les prestations financières, les rapports d'appréciation du personnel, les affectations, les problèmes médicaux, le harcèlement ou la libération des Forces canadiennes (FC).

Toutefois, le processus militaire de griefs diffère des processus civils : il n'y a ni association, ni représentant, ni syndicat. En raison de la nature unique de l'environnement militaire, la majorité des forces armées procèdent à l'examen desdits griefs au sein de la chaîne de commandement, et ce, sans l'intervention d'un examinateur externe.

À la suite d'une série d'enquêtes et de rapports publiés entre 1980 et 1997, les FC ont entrepris plusieurs projets menant en bout de ligne à la création du Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC) au terme de modifications apportées à la Loi sur la défense nationale en 1998.

Le Comité a entamé ses activités au mois de juin 2000. Depuis, en plus de satisfaire aux attentes immédiates liées à son mandat, il a donné une valeur ajoutée à son rôle dans deux secteurs clés. Premièrement, il a établi un registre des précédents qui améliorera grandement l'efficacité et l'efficacé des examens à venir. Deuxièmement, il a identifié des lacunes systémiques faisant l'objet de griefs répétés et a fait des recommandations à leur égard.

Bon nombre de Canadiens et Canadiennes seront surpris d'apprendre que le Canada est un pionnier en matière de grief militaire. Notre pays est le premier à l'échelle internationale dont le personnel militaire peut avoir recours à un système de grief qui inclut des examinateurs externes distincts et indépendants de la chaîne de commandement des Forces canadiennes.

Le Comité est conscient de la responsabilité que représente ce rôle de pionnier et fier de la place qu'il tient dans l'amélioration des conditions de travail des hommes et des femmes chargés de protéger notre pays et ses citoyens.

Au nom des membres du Comité et en mon nom personnel, j'aimerais remercier sincèrement tout le personnel ainsi que les intervenants clés des Forces canadiennes et du ministère de la Défense nationale ou de l'extérieur pour l'aide précieuse qu'ils nous ont apportée au fil des ans. Le dévouement et la ténacité dont ils ont fait montre en faveur de l'amélioration du règlement des griefs nous ont permis de récolter les succès que nous connaissons aujourd'hui. Le Comité tient à leur exprimer sa profonde gratitude.



**M<sup>c</sup> DIANE LAURIN**  
**PRÉSIDENTE**  
**COMITÉ DES GRIEFS DES FORCES CANADIENNES**

# LE DÉPART EST DONNÉ

*MISSION – EFFECTUER L'EXAMEN DES GRIEFS AFIN DE FORMULER DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS JUSTES ET IMPARTIALES, AVEC CÉLÉRITÉ ET SANS FORMALISME, À L'INTENTION DU CHEF D'ÉTAT-MAJOR DE LA DÉFENSE ET DU PLAIGNANT.*

## DE GRANDES ATTENTES!

La formation d'une nouvelle organisation représente toujours un défi. Par contre, concevoir une organisation pour laquelle de grandes attentes sont formulées, mais pour laquelle il n'existe aucun précédent peut être une tâche plutôt « hardue ». Toutefois, le qualificatif « hardue » n'est pas de ceux qu'utilise Diane Laurin, présidente du CGFC, pour décrire les premiers jours où elle, à titre de vice-présidente, et Paul-André Massé, ex-président du Comité, se sont rencontrés dans leurs locaux provisoires pour planifier les tâches à venir.

### IMPORTANCE DE L'ÉTABLISSEMENT DE PRÉCÉDENTS

« À titre de première organisation publique indépendante mandatée pour examiner des griefs déposés par le personnel militaire, dit-elle, nous étions pleinement conscients de l'importance que prenaient nos conclusions et nos recommandations finales. Nous établissions des précédents au sein des Forces canadiennes. Nous savions que nous étions observés. Notre principale préoccupation était d'établir dès le départ notre crédibilité en faisant des recommandations excellentes, exhaustives et fiables. »

### ÉTABLISSEMENT DE LA CRÉDIBILITÉ

La crédibilité dépendait, entre autres facteurs, de la célérité avec laquelle le Comité allait remplir son mandat. Avant la création du CGFC, le plaignant devait soumettre un grief à son commandant, lequel pouvait ensuite passer par sept paliers au sein de la chaîne de commandement. « Même si, à certains niveaux de la chaîne de commandement, les examinateurs n'avaient pas le pouvoir ou l'autorité nécessaire pour régler le grief, ils pouvaient toujours donner une opinion », explique M<sup>e</sup> Laurin. Par conséquent, l'examen de griefs était un processus long et fastidieux. « À la fin du mois de décembre de notre première année, nous avons 191 griefs non réglés dont certains dataient d'une dizaine d'années. »

« LA CRÉATION DU COMITÉ DES GRIEFS DÉMONTRE L'IMPORTANCE QUE LE GOUVERNEMENT ET LE PEUPLE CANADIENS ACCORDENT À LA JUSTICE ET AU RESPECT DE L'HONNEUR ET DES DROITS DES HOMMES ET DES FEMMES DES FORCES CANADIENNES QUI ASSUMENT LEURS RESPONSABILITÉS AVEC COURAGE ET FIDÉLITÉ, QUI AIDENT LES CANADIENS EN TEMPS DE CRISE ET QUI CONTRIBUENT À LA PAIX ET À LA SÉCURITÉ INTERNATIONALES. »

**PAUL-ANDRÉ MASSÉ**  
EX-PRÉSIDENT, LORS DE L'ALLOCUTION INAUGURALE DU COMITÉ,  
LE 1<sup>ER</sup> MARS 2000

## DÉFIS ORGANISATIONNELS

Toutefois, avant que le nouveau tribunal administratif puisse commencer l'examen de ces dossiers accumulés, certains défis organisationnels devaient être relevés, notamment la mise sur pied de la structure et la dotation en personnel. « M. Massé et moi avons été nommés en même temps », explique M<sup>me</sup> Laurin. « Nous avons tous deux reçu un exemplaire de la nouvelle *Loi* et un téléphone cellulaire, rien d'autre. Ni budget, ni structure, ni procédés n'avaient été établis. Ceci dit, nous avons reçu un soutien remarquable et fort apprécié des cadres et des officiers supérieurs clés du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes. »

« Bien que nous étions conscients qu'être chargés de concevoir cette organisation tel que nous le jugions approprié représentait un avantage important, le lancement du mandat même n'a pas été chose facile. Nous ne disposions que de quelques mois pour procéder à la mise en œuvre avant l'entrée en vigueur de la *Loi*. Étant donné le nombre de griefs non réglés des Forces canadiennes dont nous avons hérités, le défi était de taille », poursuit M<sup>me</sup> Laurin.

## HÉBERGEMENT ET DOTATION EN PERSONNEL

Le défi que représentait l'hébergement a été relevé par étapes; d'abord grâce aux locaux provisoires offerts par le ministère de la Défense nationale (MDN), puis, après deux déménagements, dans les locaux occupés à l'heure actuelle par le Comité sur la rue Queen à Ottawa.

La dotation en personnel a été un peu plus complexe, comme l'explique M<sup>me</sup> Laurin : « Bien sûr, nous savions quels types de griefs nous examinerions en vertu de la *Loi sur la défense nationale*. Cependant, nous ne pouvions prévoir la nature exacte des griefs qui nous seraient référés par le Chef d'état-major de la Défense. Ces griefs étaient, jusqu'à la mise en œuvre du Comité, en grande partie des griefs internes aux FC, et n'étaient pas rendus publics. De plus, ils étaient uniques à plusieurs égards puisqu'ils avaient été déposés dans un environnement hautement réglementé. Par conséquent, nous ne pouvions entièrement prévoir les types de compétences dont nous aurions besoin pour les régler. »

« Or, nous avons réalisé qu'il serait avantageux qu'une partie du personnel affecté à la préparation des dossiers pour les membres du Comité aient des connaissances juridiques et une expérience au sein des Forces canadiennes. Ainsi, les diverses compétences des employés que nous avons recrutés se sont révélées d'une véritable utilité dans le cadre de notre travail. Nous sommes très bien servi par la diversité de leur expérience », note la présidente.

Puisque combler un poste permanent pouvait prendre jusqu'à une année, M<sup>me</sup> Laurin se rappelle « nous avons fait appel à des fonctionnaires d'autres ministères, embauché des employés pour une période déterminée et fait affaire avec des consultants, et nous étions tous en période d'apprentissage. » Avec l'arrivée des employés à long terme ou permanents, la formation continue était essentielle, mais avait également une incidence sur la productivité.

« J'AIME LE DROIT. J'AIME ENTREVOIR LES POSSIBILITÉS QU'IL OFFRE ET LES OCCASIONS OÙ IL HARMONISE LA COMMON LAW ET LES ORDONNANCES ET RÈGLEMENTS ROYAUX APPLICABLES AUX FORCES CANADIENNES. IL S'AGIT D'UN DOMAINE INTÉRESSANT. J'AIME APPRENDRE AU SUJET DES FC ET ÊTRE UTILE AU CANADA. »

**NAOMI LEVINE**  
MEMBRE DU COMITÉ

## RÉALISATION DU PRINCIPAL OBJECTIF MALGRÉ LA CHARGE DE TRAVAIL CROISSANTE

Entre-temps, la charge de travail semblait croître de manière exponentielle. Le premier rapport annuel du Comité fait état d'une possibilité de 400 griefs en cours provenant de l'ancien système et d'un potentiel annuel évalué entre 250 et 350 nouveaux griefs.

Néanmoins, le Comité a réussi à atteindre son principal objectif, soit établir sa crédibilité au cours des deux premières années. Le Chef d'état-major de la Défense en fonction à ce moment, le Général Baril, a personnellement fait remarquer à M<sup>me</sup> Laurin que les premières recommandations qu'il avait reçues étaient « remarquablement bien faites ». En septembre 2003, le très honorable Antonio Lamer observa dans son *Premier examen indépendant* que « le Comité des griefs mérite des félicitations pour avoir établi dans un délai relativement court une procédure de règlement des griefs reconnue pour produire des conclusions et des recommandations bien motivées et approfondies. »<sup>1</sup>

Dans le cadre du cinquième anniversaire du Comité, M<sup>me</sup> Laurin souligne le fait que : « Le gouvernement du Canada et les Forces canadiennes ont fait preuve d'avant-gardisme en créant le Comité. À notre connaissance, aucun pays n'a accepté à date qu'une organisation civile indépendante examine des griefs militaires. Je suis fière d'être la cofondatrice de cette organisation. »

## POUVOIRS DU CGFC

Le Comité est un tribunal administratif civil doté de pouvoirs quasi-judiciaires. Afin d'examiner tous les renseignements pertinents à un grief, le Comité peut procéder à des auditions, citer des témoins civils ou militaires à comparaître et les obliger à témoigner oralement ou par écrit, au besoin.

Le Comité examine les griefs qui lui sont soumis par le Chef d'état-major de la Défense et possède l'autorité nécessaire pour procéder à des examens indépendants du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes.

Le Comité fait part de ses conclusions et de ses recommandations au CEMD et au plaignant. Ses recommandations peuvent porter sur le grief même ou sur des modifications systémiques éventuelles qui pourraient régler un problème ou une situation à l'échelle des Forces.

### TRIBUNAUX ADMINISTRATIFS

Les tribunaux administratifs procurent un mécanisme externe au système judiciaire permettant le règlement accéléré de questions complexes. Indépendants du gouvernement, ils peuvent avoir le pouvoir de faire des recommandations ou de rendre des décisions par l'entremise des lois habilitantes du Parlement. Ces pouvoirs leur permettent de déterminer la portée des droits et obligations dans un domaine de compétence donné. Ces pouvoirs doivent toutefois être exercés conformément à l'intérêt public et aux circonstances qui prévalent dans la sphère d'activité du tribunal.

### RAPPORT ANNUEL 2003 DU CGFC

<sup>1</sup> Le très honorable Antonio Lamer, *Le premier examen indépendant, par le très honorable Antonio Lamer, C.P., C.C., C.D., des dispositions et de l'application du projet de loi C-25, Loi modifiant la Loi sur la défense nationale*, septembre 2003, p.92.



## COMPÉTENCES DU CGFC

En vertu du chapitre 7.12 des *Ordonnances et règlements royaux – Renvoi devant le Comité des griefs*, le Comité examine des griefs touchant les domaines suivants :

- les mesures administratives qui entraînent 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.

De plus, le CEMD renvoie au Comité tout grief qui a trait à une de ses décisions ou un de ses actes à l'égard de tel officier ou militaire du rang afin d'obtenir ses conclusions et ses recommandations. En vertu du paragraphe 29.12 (1) de la *Loi sur la défense nationale*, le CEMD peut également déférer au Comité tout autre type de grief.

## L'ORGANISATION DU CGFC

Les membres du Comité et le personnel sont des civils parmi lesquels on retrouve d'ex-militaires. Le Comité dispose ainsi d'un large éventail de connaissances et d'expérience nécessaires à l'accomplissement de son rôle unique. Les membres du Comité des griefs des Forces canadiennes procèdent à l'examen des dossiers et sont les auteurs des conclusions et des recommandations présentées au Chef d'état-major de la Défense. Leur rôle est important. Leur connaissance des lois, leur expérience et leur indépendance sont des éléments indispensables lorsqu'ils sont confrontés à une variété de défis liés à des problèmes qui n'ont jamais été soumis à un processus d'examen externe auparavant.

Les membres du Comité sont appuyés par tous les employés du Comité, mais plus particulièrement par les agents de griefs et les avocats. Ces derniers donnent des conseils aux agents de griefs et aux membres du Comité, ainsi que des avis juridiques à l'égard d'un vaste éventail de questions. Le groupe des services exécutifs est chargé de la planification stratégique, les finances, les ressources humaines et les communications.



---

Membres du Comité, février 2005. Rangée arrière (de gauche à droite) : Wendy Wadden, Michel Crowe et Gwen Hatch. Rangée avant (de gauche à droite) : James Price, Diane Laurin et Naomi Levine.

# ATTEINTE DE NOTRE RYTHME DE CROISIÈRE

LE COMITÉ DES GRIEFS MÉRITE DES FÉLICITATIONS POUR AVOIR ÉTABLI  
DANS UN DÉLAI RELATIVEMENT COURT UNE PROCÉDURE DE RÈGLEMENT  
DES GRIEFS RECONNUE POUR PRODUIRE DES CONCLUSIONS ET DES  
RECOMMANDATIONS BIEN MOTIVÉES ET APPROFONDIES.

– RAPPORT LAMER

# PREMIERS SUCCÈS— INFRASTRUCTURE INNOVATRICE —ANNÉE DE TRANSITION

## PREMIERS SUCCÈS

Le sens commun veut qu'une organisation conçue « de toute pièce » n'atteigne son plein régime qu'au terme de trois ans. Bien qu'à certains égards ce sens commun se soit révélé fondé pour le CGFC, le Comité a tout de même effectué des progrès considérables vers l'atteinte de ses deux objectifs principaux, soit d'établir sa réputation relativement à la formulation de recommandations crédibles et d'être un réel agent de changement du système militaire de justice administrative.

Par exemple, en l'an 2000, le Comité a réglé 120 griefs pour lesquels 300 conclusions et recommandations ont été envoyées au CEMD. Celui-ci a par la suite demandé aux FC d'examiner les recommandations du Comité et de prendre connaissance des problèmes systémiques affectant les conditions de travail au sein des FC. Le CEMD a également demandé aux FC d'analyser les modifications afférentes à l'équité procédurale du processus des griefs proprement dit.

« DANS NOTRE RAPPORT ANNUEL DE L'AN 2000, J'AI DÉCLARÉ QUE NOUS VOULIONS QUE LE COMITÉ DEVIENNE UN AGENT DE CHANGEMENT AU SEIN DU SYSTÈME MILITAIRE DE JUSTICE ADMINISTRATIVE CONTRIBUANT À L'AMÉLIORATION DES RELATIONS DE TRAVAIL À L'ÉCHELLE DES FC. [...] JE CROIS QUE VOUS CONVIENDREZ QUE NOUS SOMMES VÉRITABLEMENT EN VOIE D'ATTEINDRE CET OBJECTIF. »

**PAUL-ANDRÉ MASSÉ**  
EX-PRÉSIDENT, RAPPORT ANNUEL 2002

## INFRASTRUCTURE INNOVATRICE

Tout en procédant à l'examen des griefs, le Comité développait son infrastructure. Beaucoup de travail a été nécessaire pour formuler les énoncés de mission, de vision et de valeurs, mettre en œuvre les nouvelles procédures de gestion récemment introduites au sein des services publics fédéraux et concevoir des systèmes pouvant accélérer, à l'intérieur du Comité, le processus de griefs. Les pierres angulaires de ces fondements sont, bien sûr, les employés du Comité : tels les agents de griefs des services de recherche et d'analyse, lesquels font partie du secteur des opérations, les avocats des services juridiques et les employés des diverses disciplines composant les services corporatifs. Mais les fondements ont également été renforcés par la centralisation de la réception et du registre, qui permet d'assurer le traitement ordonné de chaque grief, de même qu'un système de gestion des dossiers et de saisie du temps.

### VISION DU CGFC

Les aptitudes et l'expertise du Comité en matière d'examen des griefs seront reconnues à la qualité de ses conclusions et de ses recommandations. Cette vision sera réalisée lorsque

- les principes d'intégrité et d'équité guidant le Comité créeront un climat de confiance au sein des Forces canadiennes;
- les membres des Forces canadiennes seront persuadés que les conclusions et les recommandations du Comité sont objectives, opportunes, équitables et impartiales;
- le travail du Comité aura une incidence positive sur les conditions de travail du personnel militaire et contribuera à une meilleure compréhension et à une meilleure application des règlements, des politiques et des directives;
- d'autres organismes publics canadiens et étrangers consulteront le Comité pour la gestion et l'examen de leurs propres processus de griefs.

### ANNÉE DE TRANSITION

L'année 2003 a été une année de transition marquée au mois de juin par un événement important, soit le départ de Paul-André Massé, président fondateur du Comité. Par la suite, le Comité a procédé à un examen exhaustif de ses opérations, de son cadre de gouvernance jusqu'à ses pratiques de gestion. Le plan opérationnel de 2003, qui a résulté d'un examen approfondi des opérations, est devenu le plan détaillé permettant d'atteindre un autre des objectifs principaux du Comité, soit éliminer l'arriéré de griefs non réglés (griefs déposés auprès du Comité avant le mois de décembre 2003) et parvenir à un fonctionnement en régime de croisière en 2005.

« LORSQUE JE SUIS ARRIVÉE EN 2003, UNE IMPOSANTE MONTAGNE SE DRESSAIT DEVANT MOI. LA PRÉSIDENTE NOUS A DEMANDÉ DE CONCEVOIR UN PLAN OPÉRATIONNEL AFIN DE RÉDUIRE SENSIBLEMENT LE NOMBRE DE GRIEFS NON RÉGLÉS. NOUS AVIONS POUR MANDAT DE TRAITER LES GRIEFS NON RÉGLÉS AVANT LE MOIS DE DÉCEMBRE 2004 ET LE COMITÉ DISPOSAIT D'UN EFFECTIF INSUFFISANT. BREF, NOUS DEVIONS ÊTRE PRODUCTIFS. »

**MURIEL KORNGOLD-WEXLER**  
DIRECTRICE, ANALYSE DES GRIEFS ET OPÉRATIONS

Un autre événement important s'est produit au mois de septembre lors de la publication du premier examen indépendant du projet de loi C-25 (*Loi modifiant la Loi sur la défense nationale*) effectué par le très honorable Antonio Lamer. Le « rapport Lamer », qui comprenait cinq recommandations mises de l'avant par le Comité, proposait également d'autres modifications qui aideraient le Comité à améliorer l'efficacité du processus de règlement des griefs.

### LE CGFC DIFFÈRE DES AUTRES MÉCANISMES DE RECOURS DES FC

Le CGFC est la seule autorité en matière de griefs :

- qui a la compétence nécessaire à l'égard des griefs indiqués par la *Loi sur la défense nationale* et déposés par les membres actuels des FC;
- qui, comme tribunal administratif, a un mandat conféré par la loi pour examiner des griefs dans un cadre quasi judiciaire;
- à laquelle le CEMD *doit* renvoyer certains griefs;
- qui *doit* faire parvenir ses conclusions et ses recommandations au CEMD pour décision finale.

## LA COMMUNICATION : UNE PRIORITÉ CROISSANTE

Même au cours de sa première année, le Comité savait qu'il devrait, pour réaliser sa vision, favoriser les communications avec ses clients, les hommes et les femmes servant au sein des Forces, en les sensibilisant au travail effectué pour améliorer la qualité de leur environnement de travail quotidien et en leur faisant prendre conscience du rôle qu'ils peuvent eux-mêmes jouer en faisant connaître leurs préoccupations.

De plus, s'il devait devenir un modèle pour d'autres pays intéressés par la mise en œuvre de systèmes de griefs externes pour leurs propres forces militaires, le Comité se devait de maintenir un profil de haut calibre sur la scène internationale. Toutefois, les priorités organisationnelles et liées à la charge de travail des trois premières années ont éclipsé bon nombre de plans parmi les mieux formulés pour l'atteinte de ce type d'objectif.

Toutes les priorités internes ayant été réalisées avant la fin de 2004, le Comité a pu consacrer plus de temps aux efforts de communication. Une des conséquences les plus directes et les plus gratifiantes de ces efforts a été le nombre accru de visites des bases des FC, au cours desquelles les membres et le personnel du Comité ont pu discuter directement avec un auditoire composé de militaires venus se renseigner sur le rôle du Comité.

« EN AMÉLIORANT LA COMMUNICATION, LE COMITÉ VEUT MONTRER QU'IL APPORTE UNE CONTRIBUTION AUX PLAIGNANTS ET AUX AUTRES MEMBRES DES FC ET QU'IL CHERCHE À CLARIFIER SON RÔLE PAR RAPPORT À CELUI D'AUTRES ORGANISMES DE RECOURS. »

# DU DÉBUT À LA FIN : LE SYSTÈME DE GRIEFS—UN PROCESSUS À DEUX PALIERS

## PALIER 1 : EXAMEN PAR L'AUTORITÉ DE PREMIÈRE INSTANCE (DES FORCES CANADIENNES)

Une méprise courante au sujet du processus de griefs des Forces canadiennes consiste à croire qu'un plaignant peut déposer son grief directement auprès du Comité. En réalité, le processus commence avec le commandant du plaignant et non avec le Comité :

- **ÉTAPE 1** : Le plaignant soumet le grief à son commandant.
- **ÉTAPE 2** : Si le commandant ne peut agir à titre d'autorité de première instance (API), il soumet le grief à une personne pouvant agir à ce titre, par exemple le prochain officier supérieur ayant la responsabilité de prendre des mesures à l'égard du litige. Si le plaignant est satisfait de la décision rendue par l'autorité de première instance, le processus de griefs prend fin.

## PALIER II : EXAMEN DU CHEF D'ÉTAT-MAJOR DE LA DÉFENSE

Les plaignants qui ne sont pas satisfaits de la décision rendue par l'autorité de première instance peuvent demander l'examen de leur grief par le CEMD, dont la décision représente l'étape finale du processus de griefs.

Les plaignants peuvent amorcer le second palier d'examen de la manière suivante :

- **ÉTAPE 1** : Ils soumettent leur demande au second palier d'examen.
- **ÉTAPE 2** : Pour les griefs qui relèvent du mandat du Comité, le DGAGFC (Directeur général de l'Autorité des griefs des Forces canadiennes) fait parvenir le dossier du plaignant (pour le compte du CEMD) au Comité des griefs des Forces canadiennes.

## LA PROCÉDURE DE RÉPONSE DU COMITÉ

Lorsque le registraire du Comité reçoit le dossier du plaignant du DGAGFC, le Comité fait parvenir un avis écrit au plaignant afin de lui divulguer les renseignements dont fait état son dossier, conformément aux règlements en matière d'équité. Le Comité invitera également le plaignant à fournir des renseignements supplémentaires pour le dossier. De plus, le Comité peut tenir des auditions formelles ou citer des témoins à comparaître s'il le juge nécessaire. Si le Comité recueille de nouveaux renseignements, il en informera le plaignant.

## RÈGLEMENT DU GRIEF

Un agent de griefs procède à une analyse approfondie pouvant nécessiter l'intervention d'un avocat au terme de laquelle un membre désigné du Comité formule des conclusions et des recommandations finales. Celles-ci sont par la suite envoyées au plaignant et au CEMD. De plus, le Comité peut tenir des auditions s'il le juge nécessaire et assigner des témoins. Le CEMD, qui peut approuver ou rejeter les conclusions et les recommandations du Comité, informera le plaignant directement de la décision.

et en fera parvenir une copie au Comité. Si le CEMD décide de rejeter les conclusions du Comité, les motifs doivent être précisés dans la décision.

Depuis la création du Comité, le CEMD a approuvé la majorité de ses conclusions et de ses recommandations. En 2004, par exemple, le CEMD a rendu 187 décisions finales. Parmi celles-ci, il appuyait en totalité ou en partie 158 recommandations du Comité d'accorder ou de rejeter le grief.

### **QUELLE EST LA DIFFÉRENCE ENTRE UNE « CONCLUSION » ET UNE « RECOMMANDATION » ?**

Conformément à la *Loi sur la défense nationale* (art. 29.2), le Comité tire des conclusions de fait et de droit pour ensuite formuler des « recommandations » à partir de ces conclusions aux fins de règlement du grief.

### **FACTEURS AYANT UNE INCIDENCE SUR LE DÉLAI DE RÈGLEMENT D'UN GRIEF**

Le rapport Lamer recommande le règlement des griefs dans les 12 mois suivant leur réception par le CEMD. Le Comité convient qu'il s'agit d'un délai raisonnable et fait tout en son pouvoir pour le respecter.

Toutefois, le Comité doit également traiter avec certains facteurs hors de son contrôle qui ont une incidence sur sa capacité de respecter les délais impartis. Ces facteurs comprennent notamment :

- la célérité avec laquelle un grief est référé au Comité une fois déposé au niveau du CEMD.
- la complexité du grief. Bon nombre de griefs peuvent être très complexes et exigent que le Comité effectue des recherches et recueille des renseignements supplémentaires;
- la rapidité avec laquelle le Comité reçoit une réponse des parties auxquelles il a demandé des renseignements supplémentaires;
- le nombre de membres du Comité à un moment donné.

La tâche principale du Comité consiste à évaluer chaque grief au moyen des étapes nécessaires pour préparer un examen équitable et transparent. Ce faisant, le Comité doit également respecter la norme de 12 mois en tenant compte de facteurs externes, tels que l'équité procédurale, la divulgation des renseignements et les audiences publiques, lesquelles peuvent prolonger le temps nécessaire au processus de griefs.

Depuis sa création en 2000, le Comité a mis au point des mécanismes qui lui ont permis d'accélérer le processus de griefs. Ces mécanismes se divisent en trois secteurs clés, soit :

- efficience procédurale accrue;
- bibliothèque de précédents établie;
- consignation continue de conclusions et de recommandations de grande qualité.



# UNE ÉQUIPE BIEN ASSORTIE

SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT ET LA CROISSANCE D'UNE NOUVELLE ORGANISATION, ET MAINTENIR CE RYTHME, FUT POUR MOI UNE EXPÉRIENCE DES PLUS ENRICHISSANTES. CELA A EXIGÉ CRÉATIVITÉ, TOLÉRANCE AU RISQUE ET TRAVAIL D'ÉQUIPE. EN BOUT DE LIGNE, ET APRÈS AVOIR RELEVÉ DE NOMBREUX DÉFIS, IL S'EST DÉVELOPPÉ UN SENTIMENT D'APPARTENANCE LEQUEL A EU UN IMPACT SIGNIFICATIF SUR LE CLIMAT DE TRAVAIL ET LES RÉALISATIONS DU COMITÉ.

– FRANÇOYSE LAURIN, DIRECTRICE EXÉCUTIVE

## UNE ÉQUIPE QUI SAIT OÙ ELLE VA

En ce qui a trait à la mise sur pied de l'équipe, le CGFC a dès le début été avantagé de plusieurs manières. D'abord et avant tout, peu importe s'ils se joignaient à l'équipe à titre d'avocat, d'agent de griefs ou de personnel administratif, tous et toutes comprenaient le mandat du Comité. Ceux-ci ont adhéré à ses objectifs et ont participé à leur atteinte.

### PLUS QUE « JUSTE UN EMPLOI »

Cette attraction commune découle, entre autres, du fait que bon nombre de membres du personnel et de membres du Comité avaient des connaissances dans les Forces canadiennes. Nombre d'entre eux avaient déjà été employés par les FC, soit à titre de militaires ou de civils. D'autres étaient les conjoints ou de la famille de membres du personnel des Forces. Par conséquent, le travail au sein du CGFC représentait plus que « juste un emploi ». Pour eux, il s'agissait d'une occasion de contribuer au bien-être des FC en réglant certains problèmes ayant une incidence sur la qualité de vie et le moral des militaires.

Cette motivation est demeurée constante, bien que le roulement du personnel ait été élevé au cours des premières années. Les besoins spécifiques du Comité ont fait en sorte que le Comité a dû avoir recours à un nombre élevé d'employés en détachement ou à des contractuels durant la période de mise en œuvre. Le taux de roulement du personnel était par conséquent prévisible, plusieurs employés devant par la suite retourner à leur ministère d'attache et d'autres étant remplacés dans le cadre de concours visant la nomination de personnel permanent. Il n'a pas été surprenant de constater que plusieurs parmi ceux qui désiraient rester (désormais appelés « les pionniers ») se sont qualifiés lors des concours.

### ENTHOUSIASME OCCASIONNÉ PAR L'INNOVATION

La complexité des processus de classification et de dotation en personnel a été l'un des aspects imprévisibles des tâches du Comité. À titre de **PRÉSIDENTE, M<sup>E</sup> DIANE LAURIN** souligne que le mandat du Comité d'examiner des griefs militaires à l'extérieur de la chaîne de commandement établissait un précédent. Par conséquent, pour l'élaboration de descriptions de tâches, « il était difficile de se rabattre sur un modèle quelconque, aucun profil de compétences n'avait été établi pour nous aider à déterminer nos besoins en matière de ressources humaines ».

L'absence d'un modèle était peut-être, après tout, un mal pour un bien. **MARLENE MACDONELL, EX-AGENTE PRINCIPALE DE GRIEFS** et l'une des « pionnières », se rappelle à quel point l'atmosphère initiale était stimulante : « Lorsque nous avons commencé, tout était nouveau. Nous avions cinq ou six agents avec des antécédents bien distincts. Aucune procédure n'avait encore été établie et nous avions déjà reçu 50 dossiers de griefs. Bref, nous devons être opérationnels immédiatement. Nous avons eu droit à une formation rapide et quelques-uns d'entre nous avons de l'acquis, mais il s'agissait essentiellement d'une nouvelle approche en matière de règlement des griefs et nous étions tous dans le même bateau. Nous étions tous enthousiastes! » **YOLAINE GAUTHIER, ANALYSTE PRINCIPALE, MESURE DU RENDEMENT ET PLANIFICATION STRATÉGIQUE**, a un point de vue à peu près semblable. Par contre, elle nous l'explique différemment : « La tâche était quelque peu écrasante. Il n'est pas toujours facile d'aménager le terrain et d'y travailler en même temps. C'est l'impression que nous avons. Tout le monde devait y mettre du sien. Le Comité exige encore aujourd'hui beaucoup de travail, mais il s'agit d'un travail satisfaisant et inspirant. »

## DÉFIS! OCCASIONS! TRAVAIL D'ÉQUIPE!

Ces termes viennent souvent aux lèvres des membres du personnel lorsqu'ils expliquent pourquoi ils aiment tant leur travail. **MARTINE PELLETIER, AGENTE ADMINISTRATIVE, ET MIREILLE ROYER, GESTIONNAIRE DES RESSOURCES HUMAINES PAR INTÉRIM**, se sont jointes au Comité au cours de la première année, et toutes deux ont utilisé ces termes pour décrire la raison pour laquelle elles ont adhéré au Comité. Martine cherchait à relever les défis propres à une nouvelle organisation. Elle a été servie : « Vous apprenez beaucoup. À titre d'agents administratifs, nous nous occupons de tout nous-mêmes. Nous avons approfondi nos connaissances en matière de contrats, de formation et de sécurité. Nous étions responsables de l'hébergement, de l'inventaire et même des cartes d'identité. J'ai tout appris. Il s'agit là d'une réalisation importante », considère-t-elle avec fierté.

Mireille Royer avait des objectifs professionnels semblables. « Je travaillais dans le domaine des relations de travail uniquement depuis deux ans et je désirais retourner à un poste de généraliste. Je voulais de la diversité et la possibilité d'acquérir des connaissances dans des domaines que je n'avais pas touchés auparavant, tels : la dotation de postes de cadres de la direction et le programme de rendement de ces derniers. En tant que gestionnaire des ressources humaines, souligne-t-elle, nous avons beaucoup à apprendre et devons trouver les ressources nécessaires. N'oubliez pas que nous offrons les services dans 13 disciplines ici. » Malgré tous les défis auxquels elle doit se mesurer, accepterait-elle d'occuper un poste semblable à nouveau? « Probablement, c'est un travail qui apporte une certaine satisfaction. Les défis ne m'ont jamais fait peur. L'aspect le plus important est le travail d'équipe. »

**GARY WETZEL, LE CONSEILLER JURIDIQUE PRINCIPAL** qui examine les aspects juridiques des analyses faites par le personnel et des conclusions et des recommandations rédigées par les membres du Comité, hésitait quelque peu à poser sa candidature à un poste au Comité lorsque l'occasion s'est présentée pour la première fois. Il a finalement accepté un poste qui lui a été offert en 2001. Il explique pourquoi tant de temps lui a été nécessaire pour prendre une décision : « Une des raisons pour laquelle je n'ai pas été porté à poser ma candidature à un poste en 1999, c'est que je croyais que les griefs seraient ennuyeux et que l'aspect juridique ne serait que peu présent. En réalité, je me suis complètement trompé! Un dossier de grief typique contient beaucoup plus de pièges et de problèmes non évidents qu'un dossier public pour une plainte, disons, à l'égard du traitement par la police. »





### AVANT TOUT—LA CONVICTION DE FAIRE UNE DIFFÉRENCE

Bien que le CGFC soit encore jeune et qu'il ait encore, comme le dit si bien le poète Robert Frost, « des promesses à tenir et une bonne distance à parcourir avant de pouvoir se reposer » (*traduction libre*), l'équipe du Comité semble fière d'avoir déjà réussi à faire une différence en moins de cinq ans. Tous les membres du personnel et du Comité parlent de la valeur du travail qu'ils accomplissent et de la satisfaction que leur procure leur part de travail.

Peut-être la conviction de faire une différence qu'ont les membres du Comité est-elle mieux résumée par **JAMES PRICE, VICE-PRÉSIDENT** du Comité. Chef d'équipe pendant onze mois au sein du Comité et par la suite nommé vice-président au mois de décembre 2004, son évaluation de la valeur du Comité aux yeux du personnel des FC nous fait voir le point de vue de deux postes. « Je constate que notre contribution est importante, dit-il. Je vois que cette contribution est possible grâce aux efforts du Comité. Des modifications ont été apportées aux conditions de vie au sein des Forces canadiennes. »

# COMMENT LE COMITÉ FAIT-IL UNE DIFFÉRENCE?

MA PREMIÈRE CONSTATATION, C'EST QUE NOUS CONTRIBUONS  
À AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES FORCES  
CANADIENNES, SOIT EN LEUR OFFRANT UN ENVIRONNEMENT DE  
TRAVAIL PLUS ÉQUITABLE ET IMPARTIAL ET UN MEILLEUR CADRE  
DE RÉGLEMENTATION.

— JAMES PRICE , VICE-PRÉSIDENT

## RAPPORT AU CEMD AU SUJET DES PROBLÈMES SYSTÉMIQUES

Au terme de sa première année d'existence, le Comité avait réalisé que certains types de problèmes étaient récurrents. Ces récurrences sont souvent causées par des règles et des règlements qui étaient appropriés à l'environnement de travail militaire au moment de leur rédaction et qui n'ont pas encore été adaptés en fonction des conditions de travail changeantes, sans parler de l'évolution de la société.

Nous devons garder à l'esprit que l'environnement militaire exige une stricte conformité aux règles et aux règlements. Par conséquent, l'ajustement des politiques d'emploi en fonction des changements est beaucoup plus difficile qu'il ne l'est dans le secteur privé.

Or, le mandat du Comité le place dans une position idéale pour identifier les causes systémiques. Étant centré en permanence sur les griefs, son analyse approfondie de chaque cas, ses systèmes de suivi des griefs, sa capacité d'enquêter sur tous les aspects de la cause apparente d'un grief donné et sa banque de précédents de plus en plus imposante facilitent l'identification des types de griefs qui semblent s'accumuler autour d'une pierre d'achoppement systémique.

Le Comité a donc décidé que si l'élément déclencheur des griefs récurrents semblait être des problèmes systémiques dont le CEMD n'aurait pas été informé, il serait utile de signaler ceux-ci dans les conclusions et d'ajouter des recommandations à l'effet que le CEMD se penche sur la question. Si le MDN peut régler un problème donné, cela améliorera probablement les conditions de travail et le moral et, en bout de ligne, cela pourrait éliminer des griefs éventuels.

Par conséquent, le Comité garde toujours à l'esprit les points que l'on pourrait améliorer grâce à des changements systémiques. Des questions très complexes comme celles liées à l'universalité du service, par exemple, exigent une enquête approfondie avant que le Comité ne puisse proposer des pistes d'examen aux FC. En fait, le Comité se penche sur les implications systémiques de ce secteur en particulier, et il n'a pas encore acheminé de recommandations systémiques au CEMD. Le Comité a cependant achevé de nombreuses enquêtes qui lui ont permis d'ajouter à ses recommandations des aspects systémiques possibles que le CEMD devrait approfondir.

« LE SYSTÈME DE GRIEFS EST EN QUELQUE SORTE UN BAROMÈTRE DES ENJEUX ACTUELS QUI PRÉOCCUPENT LES MEMBRES DES FC. PLUSIEURS GRIEFS SUR LA MÊME QUESTION PEUVENT TRAHIR UNE POLITIQUE INADÉQUATE, L'APPLICATION INÉQUITABLE OU LA MAUVAISE COMPRÉHENSION D'UNE POLITIQUE. DANS CERTAINS CAS, LA LOI OU LE RÈGLEMENT SOUS-JACENT PEUT ÊTRE DÉPASSÉ OU INJUSTE.

LE COMITÉ SE CONSIDÈRE TENU DE CERNER LES PRÉOCCUPATIONS GÉNÉRALES QUI POURRAIENT AVOIR DES RÉPERCUSSIONS SUR LE MORAL DES MILITAIRES, AINSI QUE DE RECOMMANDER DES SOLUTIONS AU CEMD, LE CAS ÉCHÉANT. »

Le Comité estime que ses recommandations systémiques sont parmi les contributions d'importance qu'il peut faire dans le but d'améliorer la qualité de la vie professionnelle au sein des FC. Bien qu'il n'ait pas toujours approuvé les recommandations, dans les nombreux cas où il l'a fait, le CEMD a demandé à l'autorité compétente du MDN ou des FC de procéder à une étude plus approfondie.

Les réponses du CEMD à l'égard de ce genre de recommandations du Comité ont été généralement favorables.

Les cas présentés ci-après démontrent les types de problèmes récurrents pour lesquels le Comité a recommandé une enquête approfondie et font état des réponses du CEMD.

## GRADE ET PAIE INTÉRIMAIRE

### CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DU COMITÉ

Le Comité a formulé des conclusions et des recommandations à l'égard de ce problème dans le cadre de plusieurs griefs. Dans la plupart des conclusions qu'il a présentées au CEMD, le Comité a affirmé qu'il est injuste qu'un membre occupe un poste sans recevoir le salaire associé au grade de ce dernier.

### RÉPONSE DU CEMD

- Dans tous les cas, le CEMD a approuvé en totalité ou en partie les recommandations du Comité.
- En réponse à la recommandation systémique aux termes de laquelle le Comité invitait le CEMD à préciser dans quels cas il y a lieu d'admettre des exceptions à la politique relative au grade intérimaire, le CEMD a ordonné un examen de la politique relative au grade intérimaire (qui inclut la politique du *Grade intérimaire pendant la durée de l'affectation* (GIDA)).
- Il a aussi ordonné que l'on attribue à certains plaignants le grade intérimaire qu'ils demandaient même s'ils ne satisfaisaient pas à l'ensemble des critères énoncés dans les politiques des FC. Dans ces cas, les plaignants n'avaient pas la formation officielle exigée des titulaires du poste qu'ils occupaient temporairement.

## INDEMNITÉ DES SERVICES SPÉCIALISÉS À BORD D'UN SOUS-MARIN (ISSS)

### CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DU COMITÉ

Le Comité a formulé des conclusions et des recommandations pour neuf griefs distincts jusqu'à présent, traitant tous de l'admissibilité à l'ISSS. Malheureusement, en raison des critères réglementaires stricts, le Comité est incapable de recommander l'admissibilité à l'ISSS de l'un ou l'autre des plaignants au CEMD. Toutefois, le Comité affirme être pleinement conscient de la partialité et de l'iniquité inhérentes au système actuel et de leur incidence négative sur le moral des militaires affectés.



#### RÉPONSE DU CEMD

- Conformément aux conclusions du Comité, le CEMD a systématiquement rejeté les griefs relatifs à l'admissibilité à l'ISSS dans le cas des personnes occupant des postes non désignés basés à terre.
- Il a reconnu que le régime actuel de l'ISSS est une source de mécontentement pour les sous-marinières et que le plafond actuel empêche de désigner d'autres postes qui le mériteraient bien.
- Il a déclaré qu'un examen du régime de l'ISSS était en cours, mais il a refusé d'apporter des modifications au système actuel avant d'avoir les résultats de cet examen.

## RECouvreMENT DE TROP-PAYÉ— REMBOURSEMENT D'UNE DETTE

#### CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DU COMITÉ

Le Comité a traité deux cas en particulier concernant le taux de salaire où des membres des FC avaient reçu un trop-payé en raison d'une erreur indépendante de leur volonté.

Dans les deux cas, les FC ont indiqué aux plaignants qu'ils devaient rembourser le trop-payé, ce qui a mené à la présentation de leurs griefs. Le Comité a conclu que la législation pertinente est claire; soit le paragraphe 155(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et l'article 203.04 des *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes* (ORFC) relativement au recouvrement de fonds par l'État : les trop-payés doivent être remboursés aux FC autant que possible. Le Comité a donc recommandé que le CEMD rejette les griefs.



### RÉPONSE DU CEMD

- Bien qu'il incombe aux membres des FC de s'assurer qu'ils reçoivent bien la rémunération à laquelle ils ont droit, le CEMD a considéré que le changement dans la situation du plaignant avait été apporté par les FC et que le plaignant s'était renseigné sur l'exactitude de sa paie.
- Dans ces deux cas, le CEMD et le CEMD par intérim ont demandé au SMA(Fin SM) de déterminer s'il serait possible de soumettre au Conseil du Trésor, par l'entremise du gouverneur en conseil, une demande de remise de la dette.
- Le CEMD par intérim a également demandé au SMA(Fin SM) d'analyser la possibilité de modifier la *Loi sur la défense nationale* et la *Loi sur la pension de retraite des Forces canadiennes* (LPRFC) de façon à adopter une démarche normalisée et exhaustive pour permettre aux responsables ministériels de gérer le recouvrement des trop-payés.

## VALEUR DE BASE DU GÎTE (VBG) POUR LES LOGEMENTS FAMILIAUX

### CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DU COMITÉ

Dans deux cas, le Comité a déterminé que la VBG avait été bien calculée. Par conséquent, il a recommandé que le CEMD rejette les griefs. En ce qui a trait aux modifications systémiques qui pourraient prévenir le dépôt éventuel de griefs, le Comité a également fait remarquer que les FC auraient pu fournir de plus amples renseignements à l'égard des facteurs qui ont une incidence pour les plaignants. Le Comité a suggéré que les autorités des FC publient en entier et expliquent de manière détaillée les conséquences liées aux modifications apportées aux politiques relatives à la qualité de la vie, plus particulièrement celles liées aux modifications apportées à l'admissibilité aux allocations de logement et de subsistance.

### RÉPONSE DU CEMD

- Le CEMD est d'accord et demande au SMA(RH-Mil) et au SMA(IE) d'étudier ces recommandations générales et de lui faire part des résultats.

## MODIFICATIONS SALARIALES LORS DU TRANSFERT D'UN PLAIGNANT DE LA RÉSERVE À LA FORCE RÉGULIÈRE

### CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DU COMITÉ

Bon nombre de griefs ont porté sur des problèmes liés aux modifications salariales appliquées lors du transfert d'un plaignant de la Réserve à la Force régulière. Dans trois dossiers sur quatre, le Comité a conclu que la réclamation du plaignant devait lui être accordée.

« J'AIME ÊTRE MEMBRE DU COMITÉ. VOUS VOUS SENTEZ IMPLIQUÉ ET VOUS SAVEZ QUE VOUS N'ÊTES PAS SEULEMENT INVESTI D'UNE MISSION POUR LE COMITÉ. IL S'AGIT D'UNE MISSION PERSONNELLE DANS LE CADRE DE LAQUELLE VOUS DEVEZ VOUS SURPASSER, NON SEULEMENT POUR VOTRE PAYS, MAIS POUR TOUS CEUX QUI EN FONT UN ENDROIT SÉCURITAIRE. »

**WENDY WADDEN**  
MEMBRE DU COMITÉ

### RÉPONSE DU CEMD

Parmi les recommandations formulées par le Comité, les recommandations indiquées ci-après ont été approuvées par le CEMD. Ce dernier a demandé au SMA(RH-Mil) d'étudier les conclusions du Comité, à savoir :

- qu'un groupe d'étude existant étudie le bien-fondé d'un règlement concernant le calcul de la solde en comptabilité simple, de portée plus générale, plus souple et mieux adaptée aux titres de compétence, à l'expérience acquise ou au mérite;
- que les FC adaptent leurs procédures administratives, tant dans leurs documents officiels que dans leurs procédures internes, afin de faire la distinction entre un transfert et un enrôlement, conformément à la *Loi sur la défense nationale*;
- que le CEMD prenne les dispositions nécessaires pour terminer l'examen de la structure salariale et des règlements des Forces canadiennes à l'égard des droits acquis et des anciens militaires (examen qu'il avait demandé en janvier 2002 pour des cas similaires).

« IL INCOMBE À L'AGENT DE GRIEFS DE PRÉPARER LES RAPPORTS D'ANALYSE QUI AIDERONT LES MEMBRES DU COMITÉ À FORMULER LEURS CONCLUSIONS ET LEURS RECOMMANDATIONS FINALES. À TITRE D'AGENTS DE GRIEFS, NOTRE TRAVAIL CONSISTE À PRÉPARER LES PIÈCES JUSTIFICATIVES NÉCESSAIRES À L'EXAMEN EFFECTUÉ PAR LES MEMBRES DU COMITÉ. J'ESSAIE DE REMETTRE LES DOSSIERS LES PLUS COMPLETS POSSIBLE. JE FAIS TOUT CE QUE JE PEUX À L'INTÉRIEUR DE NOTRE MANDAT, CAR CE QUE LE COMITÉ PRODUIT ME TIENT À COEUR. J'ADORE CE TRAVAIL. »

**RENÉ BERGERON**  
AGENT PRINCIPAL DE GRIEFS

Pour en savoir davantage sur les griefs qui constituent la charge de travail du Comité, référez aux mises à jour régulières de la section intitulée *Sommaires de cas* du site Web [www.cfgb-cgfc.gc.ca](http://www.cfgb-cgfc.gc.ca). Les dossiers présentés traitent de divers sujets, tels le harcèlement, la fertilisation in vitro, les couples de même sexe, la possession de drogue et les indemnités de déplacement pour raisons de famille, notamment.

« SOUVENT LES PLAIGNANTS NE CONNAISSENT PAS LES IMPLICATIONS SYSTÉMIQUES LIÉES À LEUR GRIEF, QUE CE SOIT SUR LE PLAN JURIDIQUE OU ADMINISTRATIF. À CE TITRE, NOUS AVONS ÉTABLI QU'IL ÉTAIT DE NOTRE DEVOIR DE LEUR FAIRE PART DE CES RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES. »

**DIANE LAURIN**  
PRÉSIDENTE

# EN AVANT TOUTE!

LE COMITÉ EST UNE ORGANISATION QUI ACQUIERT UNE PLUS GRANDE MATURITÉ. NOUS DISPOSONS D'UN ENSEMBLE DE CONNAISSANCES ET DE PRÉCÉDENTS QUI ÉVOLUENT RAPIDEMENT, AINSI QUE DE MEMBRES ET D'EMPLOYÉS HAUTEMENT QUALIFIÉS [...] LE COMITÉ CONSTITUE UN SYSTÈME UNIQUE. IL PRÉSENTE UNE VALEUR DISTINCTE, ET LE TOUT FONCTIONNE.

– DIANE LAURIN, PRÉSIDENTE

## PRIORITÉ PRINCIPALE : LA COMMUNICATION

Conformément à la décision de la présidente, on s'entend généralement pour faire de la communication une priorité de premier ordre. Comme M<sup>me</sup> Laurin le mentionne dans son discours d'avril 2005, « Aujourd'hui, cinq années après le début de notre mandat, l'expérience nous permet de constater que le Comité est relativement peu connu en dehors du cercle immédiat du processus de griefs des FC. En réalité, un bon nombre des militaires que j'ai rencontrés durant divers événements ne connaissaient pratiquement pas l'existence du Comité ou pensaient que nous faisons partie du ministère de la Défense nationale. »

Cette observation ne surprend nullement les membres et les employés du Comité qui constatent la même confusion lors d'appels téléphoniques ou de courriels reçus de plaignants éventuels, ou lors de conversations avec les militaires supérieurs et les nombreux employés des FC.

**FIONA NELSON, CHEF INTÉRIMAIRE, SERVICES DES COMMUNICATIONS** remarque : « Nous avons toujours cherché à accorder la préséance aux communications dans nos activités, car nous sommes parfaitement conscients de la confusion qui existe chez les membres des FC, même si le processus n'a que deux paliers. Cependant, les priorités du Comité ont été telles que la production a eu la préséance, et c'est compréhensible. Mais nous arrivons maintenant à une stabilité, et nous sommes beaucoup mieux placés pour rejoindre nos intervenants et leur montrer les résultats tangibles de nos travaux. Il ne fait aucun doute que nous redoublons nos efforts. »

Le Comité continuera de concentrer ses efforts de communication par les voies de communication déjà en place au sein de l'organisation militaire. De même, les visites des bases se poursuivront puisqu'elles constituent toujours des occasions propices à la communication de premier ordre. Les militaires des FC, sans égard à leur grade, peuvent assister aux assemblées générales, rencontrer les membres du Comité, poser des questions et faire part de leurs commentaires. Les autres efforts de communication comprendront l'affichage régulier de sommaires de cas dans le site Web du Comité ([www.cfgb-cgfc.gc.ca](http://www.cfgb-cgfc.gc.ca)) et l'augmentation du nombre de présentations effectuées par la présidente, le vice-président et les gestionnaires principaux lors de conférences et de colloques clés.

### LE GOÛT DU SUCCÈS : DE NOUVEAUX OBJECTIFS À ATTEINDRE

Au cours de 2005, l'année de son cinquième anniversaire, le CGFC a pris le temps d'apprécier la satisfaction d'avoir relevé de nombreux défis. Le Comité a effectivement atteint l'objectif de mettre en place un processus équitable, d'équilibrer la qualité et la célérité, tout en réglant l'arriéré de dossiers. Pour les membres et le personnel du Comité, le plus important est peut-être de savoir que celui-ci a fermement établi sa crédibilité en ce qui a trait à la réalisation d'analyses équitables et impartiales, à la formulation de conclusions mûrement réfléchies et à sa contribution novatrice à l'amélioration continue des conditions de travail au sein des Forces canadiennes.

Le Comité est une organisation proactive et bien qu'il célèbre ses réalisations, tous ceux qui y participent sont tournés vers le futur et se concentrent sur les nouveaux défis qui se présentent. L'organisation reconnaît qu'elle doit poursuivre son œuvre de « pionnier » – la vision établie à sa création n'est pas complètement réalisée, mais les membres du personnel et du Comité y travaillent ensemble. De plus, l'équipe s'entend généralement quant aux prochains objectifs à atteindre et elle dégage un optimisme nourri par la confiance inspirée des succès précédents. Le Comité deviendra un véritable outil de changement lorsque les membres des FC sauront qu'il existe un organe impartial auquel ils peuvent faire appel et grâce auquel ils peuvent obtenir des résultats.



*Employés du Comité, Rapport annuel du CGFC 2001.*



*Employés du Comité, Rapport annuel du CGFC 2004.*

On peut obtenir cette publication sur supports multiples, sur demande. Pour obtenir des exemplaires supplémentaires de cette publication, s'adresser également au :

Comité des griefs des Forces canadiennes  
60, rue Queen, 10<sup>e</sup> étage  
Ottawa (Ontario) K1P 5Y7

Téléphone : 1 877 276-4193  
(613) 996-8529

Télécopieur : 1 877 716-6601  
(613) 996-6491

Courriel : [cfgb-cgfc@cfgb-cgfc.gc.ca](mailto:cfgb-cgfc@cfgb-cgfc.gc.ca)

Cette publication est également offerte par voie électronique sur le Web (<http://www.cfgb-cgfc.gc.ca>).

No de catalogue DG4-1/2005  
ISBN 0-662-69081-8