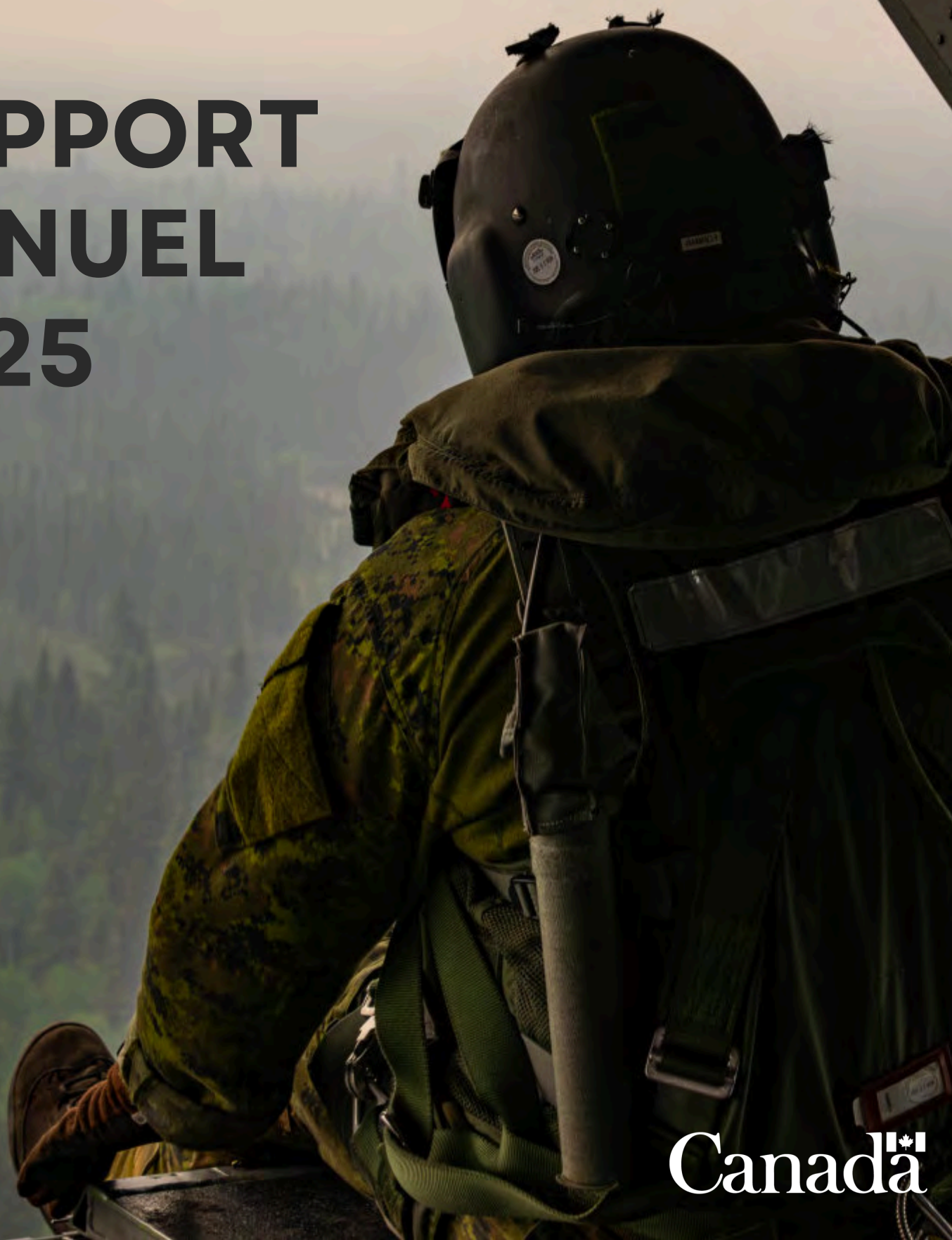




Comité externe d'examen  
des griefs militaires

# RAPPORT ANNUEL 2025



Canada

# DROITS D'AUTEUR

**This document is also available in English under the title:**

2025 Annual Report

Sauf avis contraire, le contenu du présent document peut, sans frais ni autre permission, être reproduit en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit à des fins personnelles ou publiques, mais non à des fins commerciales. La reproduction et la distribution à des fins commerciales sont interdites sans la permission du Comité externe d'examen des griefs militaires.

**Pour de plus amples renseignements, communiquez avec :**

Adresse postale :

Comité externe d'examen des griefs militaires

60, rue Queen, 9<sup>e</sup> étage,

Ottawa (Ontario) K1P 5Y7

Numéro de téléphone : 343-991-2035

Adresse courriel : [mgerc-ceegm@mgerc-ceegm.gc.ca](mailto:mgerc-ceegm@mgerc-ceegm.gc.ca)

Site Web : <https://www.canada.ca/fr/externe-examen-griefs-militaires.html>

Les photos des Forces armées canadiennes (FAC) proviennent du site Caméra de combat du ministère de la Défense nationale : [www.combatcamera.forces.gc.ca](http://www.combatcamera.forces.gc.ca). L'équipe de Caméra de combat des Forces canadiennes est composée de techniciens d'imagerie, d'officiers des affaires publiques et de spécialistes civils hautement qualifiés qui travaillent en étroite collaboration avec les unités des FAC et les médias afin de mettre en évidence le travail acharné et le dévouement des membres des FAC dans les airs, sur terre et en mer. Affecté aux quatre coins du monde, son personnel documente les opérations et les exercices des FAC en images et permet ainsi de créer des archives visuelles historiques.

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par le ministre de la Défense nationale, 2026

No de cat. DG1-1E-PDF

ISSN 2368-9986 (Version anglaise, en ligne)

No de cat. DG1-1F-PDF

ISSN 2368-9994 (Version française, en ligne)

No de cat. DG1-1

ISSN 2368-9978 (Imprimé bilingue)

# LETTRE AU MINISTRE

26 mars 2026

L'honorable David J. McGuinty, C.P., député

Ministre de la Défense nationale

Quartier général de la Défense nationale

Édifice Mgén George R. Pearkes

101, promenade du Colonel By

Ottawa (Ontario) K1A 0K2

---

Monsieur le Ministre,

Conformément au paragraphe 29.28(1) de la *Loi sur la défense nationale*, je vous présente le rapport annuel du Comité externe d'examen des griefs militaires pour l'année 2025 qui doit être déposé devant le Parlement.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, mes salutations distinguées.

*(original signé par)*

Kelly Walsh  
Présidente et première dirigeante

---



**Kelly Walsh**

Présidente et première dirigeante

## MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE ET PREMIÈRE DIRIGEANTE

Je suis heureuse de présenter le rapport annuel 2025 du Comité externe d'examen des griefs militaires (le Comité). La dernière année a été marquée par une transformation significative de notre organisation en vue de mettre en œuvre un ordre du jour audacieux qui lui permettra de mieux s'adapter à une ère de changements institutionnels majeurs.

En 2024, j'ai présenté une nouvelle vision : faire en sorte que le Comité soit un tribunal quasi judiciaire moderne et agile qui accroît la confiance dans le système des griefs des Forces armées canadiennes (FAC) grâce à un examen indépendant des griefs. Durant l'année suivante, nous avons accru nos efforts pour concrétiser cette vision. Pour ce faire, nous avons mis de l'avant un programme intégré de changement axé sur l'accroissement du rendement organisationnel, sur l'amélioration de la prestation des services, et sur le renforcement de notre capacité d'adaptation.

La cadence et l'étendue de ces changements ont exigé beaucoup d'ajustements au Comité. Le personnel a démontré une grande souplesse et une volonté sincère d'adopter de nouvelles approches lors de l'examen des griefs et de contribuer à une amélioration considérable de la gestion des dossiers. En 2025, le Comité a rendu 394 rapports de conclusions et recommandations (C et R) ce qui est non seulement un record annuel depuis sa fondation, mais également l'élément qui a permis à l'organisation d'atteindre un taux de traitement des dossiers de 153 %. De plus, si l'on observe le nombre de dossiers en cours de traitement, celui-ci est passé de 431 cas au début de l'année à 285 en fin d'année, ce qui représente une réduction de 34 %. Enfin, le délai moyen pour traiter un dossier a diminué de 10,8 mois à 8,3 mois. De tels progrès mesurables démontrent le profond dévouement du personnel et un engagement commun envers l'excellence.

Durant la même période, le Comité a bonifié son système d'évaluation du rendement en mettant à jour son cadre des résultats ministériels de façon à tenir compte des nouvelles normes de service de l'organisation. Le Comité a aussi adopté des indicateurs de rendement révisés qui amélioreront la surveillance du rendement organisationnel, optimiseront la reddition de compte, et permettront la prise de décisions selon des données probantes dès avril 2026.

Toutes ces avancées coïncident avec l'organisation du 25e anniversaire du Comité. Cet important jalon a été l'occasion de réfléchir à l'évolution de notre organisation comme tribunal administratif indépendant. Pour souligner cet anniversaire, le Comité a organisé une activité de commémoration et y ont participé notamment le Chef d'état-major de la défense (CEMD), des membres de l'équipe de commandement des FAC, des anciens et anciennes membres du Comité ainsi que le personnel actuel du Comité. Le succès de cette activité a démontré l'existence de relations institutionnelles durables et la confiance continue des FAC envers le Comité dans son rôle d'organe chargé de l'analyse indépendante des griefs.

Enfin, c'est avec un regard tourné vers l'avenir que le Comité a effectué des investissements stratégiques pour examiner de quelle manière des technologies innovatrices, y compris l'intelligence artificielle (IA), pourraient être intégrées à son fonctionnement. L'utilisation responsable de pratiques innovantes ainsi que la modernisation des outils de travail et des processus sont une source de motivation pour notre équipe, car elles ont le potentiel d'améliorer notre capacité de production et d'accroître l'efficacité du programme d'examen indépendant des griefs.

En somme, les améliorations apportées en 2025 ainsi que notre engagement continu envers l'innovation et l'expertise placent le Comité dans une situation favorable pour répondre aux demandes opérationnelles actuelles et pour faire face aux exigences futures du système des griefs des FAC. Je suis enthousiaste à l'idée de poursuivre cet élan et cette nouvelle orientation en 2026.

*Kelly Walsh*

Présidente et première dirigeante

# TABLE DES MATIÈRES

<b>À PROPOS DU COMITÉ</b> .....	<b>1</b>
Le travail, l'effectif et les dépenses : un aperçu .....	2
Contexte opérationnel .....	3
Structure .....	4
Processus de règlement des griefs .....	6
<b>2025 EN UN COUP D'OEIL</b> .....	<b>9</b>
Le programme : Un examen indépendant des griefs militaires .....	9
Griefs en cours de traitement : un aperçu .....	12
Statistiques .....	13
Des effets concrets : Questions d'ordre systémique et observations soulevées par le Comité .....	16
Services corporatifs .....	20
Prix et reconnaissance .....	23
Le 25 <sup>e</sup> anniversaire du Comité .....	26
<b>LES MEMBRES DU COMITÉ</b> .....	<b>27</b>

Un militaire des FAC participe à l'évacuation de résidents au Manitoba à la suite d'un feu de forêt.



# À PROPOS DU COMITÉ

## MANDAT

---

Le Comité est un tribunal administratif indépendant qui fait rapport au Parlement par l'entremise du ministre de la Défense nationale. Le Comité examine les griefs militaires qui lui sont renvoyés en vertu de l'article 29 de la Loi sur la défense nationale(LDN) et présente ses C et R au CEMD et aux membres des FAC qui ont déposé un grief.

Depuis qu'il a commencé ses opérations en 2000, le Comité fait partie intégrante du processus de règlement des griefs des FAC, mais en représente la composante externe et indépendante. Le CEMD est responsable de prendre la décision définitive concernant chaque grief et il n'est pas lié par les C et R formulées par le Comité. Si le CEMD choisit de ne pas accepter les C et R du Comité, il doit expliquer ses raisons par écrit.

Les rapports de C et R du Comité offrent aux FAC un point de vue externe et indépendant sur un large éventail de questions liées à l'administration de leur organisation. Ce point de vue apporte une garantie de transparence et d'équité, et renforce aussi la confiance des militaires dans le système de griefs des FAC ainsi que dans l'institution comme telle.

## VISION

---

Le Comité sera un tribunal quasi judiciaire moderne et agile qui accroît la confiance dans le système des griefs des FAC grâce à un examen indépendant des griefs.

# LE TRAVAIL, L'EFFECTIF ET LES DÉPENSES : UN APERÇU

## LE TRAVAIL



258 griefs reçus durant 2025



394 rapports de conclusions et recommandations rendus en 2025



79 questions parlementaires traitées en 2025

## L'EFFECTIF

46

Employés à temps plein

5

Membres du Comité

## LES DÉPENSES



8 639 577 \$

Total des dépenses

6 513 373 \$ pour la rémunération et autres frais liés au personnel

1 109 100 \$ pour les contributions aux régimes d'avantages sociaux du personnel

1 017 104 \$ pour les autres dépenses de fonctionnement

# CONTEXTE OPÉRATIONNEL

---

Depuis sa fondation, le Comité est réputé pour sa production de rapports de C et R de grande qualité fondée sur une analyse approfondie et un examen indépendant. Il est fier d'avoir gagné le respect et l'appréciation des militaires comme des autorités compétentes des FAC, notamment des décideurs et décideuses à l'étape de l'autorité de dernière instance (ADI) du processus de règlement des griefs.

Le Comité est une micro-organisation qui compte environ 50 personnes. Afin de pouvoir continuer à jouer son rôle de tribunal quasi judiciaire moderne, performant et agile, le Comité doit constamment se soucier de sa capacité en ressources humaines, de son infrastructure et de son bon fonctionnement.

## À L'INTERNE

On peut résumer le contexte opérationnel du Comité à l'interne en mentionnant la rigueur de ses processus et l'étendue du savoir organisationnel. En effet, en ce qui concerne l'examen des griefs, l'organisation a des processus rigoureux et adaptables qui lui permettent de s'ajuster en fonction du volume fluctuant des renvois de griefs. En ce qui a trait aux ressources humaines, le Comité connaît un roulement du personnel comme n'importe quelle organisation. Il doit demeurer un employeur de choix et être au courant des meilleures pratiques et des nouvelles tendances en matière d'acquisition des talents, d'accueil du personnel, et du maintien en poste des effectifs.

Le Comité offre un milieu de travail positif. Les membres du personnel ont exprimé leur satisfaction à propos de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, et cette situation continue de s'améliorer grâce à d'excellentes modalités de travail virtuelles qui permettent le travail collaboratif à distance.

## À L'EXTERNE

Le Comité est le type d'organisation qui répond à la demande, et son équipe ne connaît jamais le nombre de griefs qui lui seront renvoyés par les FAC à des fins d'examen. De plus, le Comité n'a pas son mot à dire quant au processus de nomination des membres du Comité par le gouverneur en conseil. Il va sans dire que ces deux éléments imposent une grande pression sur la capacité du Comité à remplir son mandat.

En adoptant une philosophie fondée sur l'amélioration continue, le Comité bénéficie des connaissances à jour de son personnel pour atteindre de bons résultats malgré une conjoncture incertaine. Cela signifie que notre équipe est capable de s'adapter à un environnement en constante évolution tout en restant concentrée sur sa mission première : rendre des rapports de C et R de qualité en temps opportun.

# STRUCTURE

---

Le Comité est formé de membres indépendants, nommés par le gouverneur en conseil, qui sont responsables d'examiner des griefs et de rendre des rapports de C et R. Ce processus de nomination, qui est mené au plus haut niveau, garantit que le Comité demeure indépendant du ministère de la Défense nationale et des FAC, et qu'il conserve une expertise en matière d'examen juste et impartial des griefs militaires. En vertu de la LDN, le gouverneur en conseil doit nommer une présidente ou un président à temps plein et au moins deux vice-présidents ou vice-présidentes. Il peut aussi nommer d'autres membres du Comité, selon les besoins de l'organisation. Les membres du Comité sont nommés pour une période maximale de quatre ans avec possibilité de renouvellement.

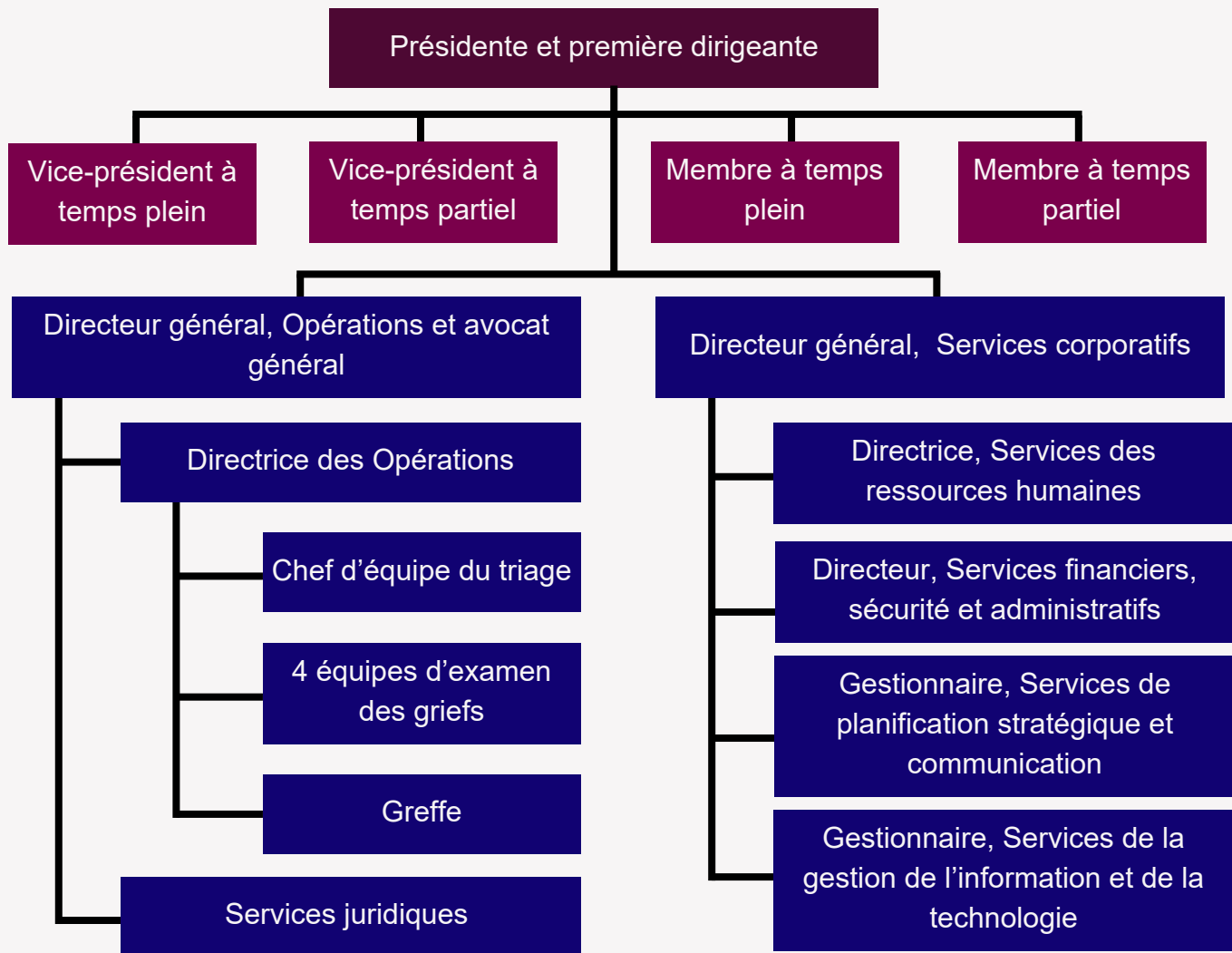
Pour obtenir de l'information sur les nominations par le gouverneur en conseil, on peut consulter [Nominations par le gouverneur en conseil](#).

Les membres du Comité travaillent avec une équipe de spécialistes (Services juridiques, cheffes et chefs d'équipe, agents et agentes des griefs, chef d'équipe du triage, greffe) qui leur fournissent des analyses et conseils détaillés sur une vaste gamme de sujets. Par ailleurs, l'équipe des Services corporatifs du Comité rend les services suivants : acquisition, gestion et surveillance, communications, gestion des ressources humaines, gestion financière, gestion de l'information, technologies de l'information, gestion immobilière, gestion du matériel, voyage et d'autres services administratifs.

Une militaire des FAC et un vétéran discutent lors de la cérémonie du 80<sup>e</sup> anniversaire de la libération des Pays-Bas.



# ORGANIGRAMME



# PROCESSUS DE RÈGLEMENT DES GRIEFS

---

## PROCESSUS DE RÈGLEMENT DES GRIEFS DES FORCES ARMÉES CANADIENNES

La *Loi sur la défense nationale* accorde aux militaires le droit de déposer une plainte officielle appelée « grief » concernant une décision, un acte ou une omission qui les touche personnellement et qui découle du service militaire dans les FAC. Le processus de règlement des griefs comporte deux paliers prévus dans la LDN.

### **1<sup>er</sup> palier : Examen par l'autorité initiale (AI)**

- 1<sup>re</sup> étape :** La partie plaignante présente le grief par écrit à sa commandante ou à son commandant durant les 90 jours suivant l'incident ou à partir de la date à laquelle elle aurait raisonnablement dû être au courant de l'incident.
- 2<sup>e</sup> étape :** Le commandant ou la commandante joue le rôle d'AI si cette personne peut accorder la mesure de réparation demandée; sinon, l'Autorité des griefs des Forces canadiennes fait parvenir le grief à l'AI appropriée. Si le grief se rapporte à un acte ou à une décision de l'officier, qui autrement agirait comme AI, ce grief est alors transmis directement à l'officier qui lui est supérieur et qui peut jouer le rôle d'AI.
- 3<sup>e</sup> étape :** L'AI rend une décision. Si cette dernière est satisfaisante pour la partie plaignante, le processus de règlement du grief prend fin. L'AI dispose de quatre mois pour rendre une décision écrite à la partie plaignante. Si l'AI n'a pas rendu de décision durant ce délai prescrit, la partie plaignante peut choisir de demander le renvoi de son grief au prochain niveau d'examen sans qu'il y ait une décision de l'AI.

### **2<sup>e</sup> palier : Examen par l'autorité de dernière instance (ADI)**

Une partie plaignante qui n'est pas satisfaite de la décision rendue par l'AI a le droit de demander que son grief soit examiné par l'ADI, qui est le CEMD ou son délégué ou sa déléguée.

- 1<sup>re</sup> étape :** La partie plaignante envoie son grief au CEMD (ou à la personne déléguée) afin qu'il soit étudié au niveau de l'ADI et qu'une décision soit rendue durant les 90 jours qui suivent la réception de la décision de l'AI.
- 2<sup>e</sup> étape :** Selon l'objet du grief, le CEMD est obligé de transmettre le grief au Comité ou il a le choix de le faire. Lorsqu'il reçoit un grief, le Comité effectue un examen et présente un rapport de C et R simultanément au CEMD et à la partie plaignante. L'ADI rend ensuite la décision définitive concernant le grief et, même si elle n'est pas liée par les C et R formulées par le Comité, elle doit expliquer par écrit les raisons de son désaccord avec le Comité sur les C et R.

# PROCESSUS D'EXAMEN DES GRIEFS DU COMITÉ

Le processus d'examen des griefs du Comité comporte trois étapes : la réception du grief, son examen et la production d'un rapport de C et R.

## 1<sup>re</sup> étape - Réception du grief

Lors de la réception d'un grief, le Comité communique avec la partie plaignante, et l'invite à présenter des commentaires ou documents supplémentaires relatifs à son grief. Ensuite, on vérifie si le dossier est complet et, dans le cas contraire, on cherche à obtenir les informations et documents additionnels qui sont requis en vue de l'examen par un ou une membre du Comité.

## 2<sup>e</sup> étape - Examen du grief

Dans chaque dossier qui leur incombe, les membres du Comité convoquent une réunion appelée « conférence de cas » au cours de laquelle le grief est examiné et les questions qui s'y rapportent font l'objet d'une discussion. Pour chaque grief, les membres du Comité travaillent en équipe avec les Services juridiques ainsi qu'avec une cheffe ou un chef d'équipe et avec une agente ou un agent des griefs. Si nécessaire, des documents supplémentaires sont obtenus et ajoutés au dossier, puis ils sont ensuite communiqués à la partie plaignante. Même si cela est rare, il est possible que le Comité tienne une audience.

## 3<sup>e</sup> étape - Rapport de conclusions et recommandations

Le ou la membre du Comité rend un rapport de C et R, puis le transmet simultanément au CEMD et à la partie plaignante. À partir de ce moment, le Comité n'est plus responsable du grief. La partie plaignante reçoit une décision définitive directement de l'ADI.



Un militaire des FAC allume un feu lors d'un entraînement à la survie par temps froid à Terre-Neuve-et-Labrador.

---

*Même si j'étais mécontent du résultat, je n'ai rien à dire au sujet du niveau de communications du Comité ni de la profondeur avec laquelle il a évalué mon grief. En plus, le raisonnement de sa décision était clair et juste.*

- Une partie plaignante

---

# TYPES DE GRIEFS RENVOYÉS AU COMITÉ

---

## 1) LES RENVOIS OBLIGATOIRES

Les renvois obligatoires signifient que les griefs ayant trait aux sujets mentionnés ci-dessous doivent être renvoyés au Comité pour un examen indépendant :

- les mesures administratives entraînant la suppression ou des déductions de solde et d'indemnités, le retour à un grade inférieur ou la libération des FAC;
- l'application et l'interprétation des politiques des FAC 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 les autres prestations financières;
- le droit aux soins médicaux et dentaires;
- toute décision, tout acte ou toute omission du CEMD à l'égard d'un officier ou militaire du rang en particulier.

Voir l'article 7.21 des Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes qui énumère les types de griefs qui doivent être renvoyés au Comité par l'ADI.

## 2) LES RENVOIS DISCRÉTIONNAIRES

Selon le paragraphe 29.12 (1) de la LDN, le CEMD peut aussi, à sa discrétion, renvoyer tout autre grief devant le Comité s'il estime que ce cas bénéficierait d'un examen externe et indépendant. Il est alors question de « renvois discrétionnaires ».

---

*Pour moi, il était très important d'avoir accès à une organisation externe et indépendante qui n'a pas d'intérêt dans la décision, car souvent on peut avoir une vision étroite des politiques du ministère ainsi que de la façon de les appliquer.*

*- Une partie plaignante*

---

# -2025 EN UN COUP D'ŒIL-

## L'EXAMEN INDÉPENDANT DES GRIEFS MILITAIRES

### MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DES OPÉRATIONS ET AVOCAT GÉNÉRAL

Au Comité, l'année 2025 a été une année charnière consacrée à la réflexion et à l'évaluation du fonctionnement de l'organisation. Après le renouvellement survenu l'année précédente, le Comité a été en mesure de planifier la durabilité de ses activités en actualisant ses résultats ministériels, ses indicateurs de rendement et ses normes de service. Pour cet effort de modernisation, le Comité a créé quatre nouveaux indicateurs qui ont été approuvés par le Secrétariat du Conseil du Trésor et qui prendront effet le 1er avril 2026. Ces indicateurs permettront à l'organisation de mesurer son rendement et de respecter son mandat.



**Vihar Joshi**  
Directeur général des opérations et avocat général

#### Optimiser l'examen des griefs

À la suite d'une revue de son processus, le Comité a trouvé des moyens d'accroître l'efficacité de son programme. En avril, il a fait de grands progrès à ce sujet et a mis sur pied un projet pilote afin de simplifier l'examen des griefs, notamment en réduisant le temps requis pour rédiger les rapports de C et R. La création du poste de cheffe ou chef d'équipe du triage a été un des éléments clés de cette initiative. Le ou la titulaire de ce poste devait vérifier que chaque dossier était complet avant de l'attribuer à une équipe et aussi analyser les effets des décisions de l'ADI. L'étape de l'évaluation des dossiers (après leur réception) a diminué les goulots d'étranglement administratifs et a permis à l'équipe des Opérations d'obtenir des informations importantes pour procéder à un examen des griefs plus rapidement. Notons que le Comité a eu la confirmation du succès de ces changements lors de séances de rétroaction au courant de l'année et il souhaite donc officialiser ce nouveau processus au début de 2026.

Chaque initiative instaurée cette année avait un seul et même but : gagner en efficacité lors de l'analyse des griefs compte tenu du processus actuel et des ressources existantes. Les répercussions de ces gains (lesquels ont été soutenus par du financement temporaire destiné à accroître l'équipe des Opérations) sont illustrées dans les données opérationnelles suivantes :

- **Renvois de griefs et achèvement des rapports** : En 2025, le Comité a reçu 258 griefs et rendu 394 rapports de C et R.
- **Taux de traitement des dossiers** : Le Comité a atteint un excellent taux de traitement des dossiers de 153 %, c'est-à-dire qu'il a réussi à clore plus de dossiers que le nombre de dossiers reçus.
- **Diminution de l'arriéré de dossiers** : À la fin de l'année, le nombre de dossiers en traitement était de 285 alors qu'il était de 431 en début d'année. Il s'agit d'une réduction de 34 %.
- **Optimisation des délais** : Le nombre moyen de mois requis pour examiner un grief a diminué de 10,8 mois à 8,3 mois.

De plus, les résultats du sondage auprès des parties plaignantes en 2025 ont révélé ce qui suit :

- 83 % des parties plaignantes, qui ont répondu à un sondage mené par le Comité, indiquaient qu'il était essentiel que leur grief soit examiné par un organisme indépendant avant qu'une décision soit rendue par l'ADI. Ceci démontre le rôle crucial du Comité au sein du système de règlement des griefs des FAC.
- 89 % des parties plaignantes ont indiqué que le rapport de C et R du Comité était clair et facile à comprendre.
- 57 % des parties plaignantes ont estimé qu'était raisonnable la durée de traitement de leur dossier de grief par le Comité. À ce sujet, notre organisation comprend l'importance de fournir des examens de griefs en temps opportun et c'est pour cette raison qu'elle a apporté des changements majeurs à son processus afin de produire encore plus efficacement des rapports de C et R.

Ces résultats démontrent que la simplification du processus d'examen a été une réussite et que le financement temporaire pour augmenter les équivalents temps plein (ETP) était crucial pour réduire l'arriéré de dossiers et pour accélérer le traitement des griefs. Cependant, puisque le financement temporaire se terminera à la fin de 2026 et qu'aucune augmentation du financement permanent n'a été annoncée, la capacité du Comité à maintenir le niveau de productivité atteint en 2025 dépendra des ressources disponibles. En effet, une baisse du financement entraîne une réduction des ETP, et cette situation se répercutera inévitablement sur le nombre de dossiers examinés par le Comité. Pour assurer une amélioration continue, le Comité a aussi commencé à ajuster son gabarit de rapport de C et R afin de tenir compte des meilleures pratiques des tribunaux, et il a fourni au personnel de la formation spécialisée sur les compétences numériques pour offrir un milieu de travail moderne et adaptable.



Des membres du personnel du Comité font une promenade près des écluses du Canal Rideau à Ottawa.

### **Renforcement de la collaboration et des activités avec les partenaires**

En 2025, parmi ses priorités, le Comité a mis l'accent sur le maintien de relations collaboratives et fructueuses avec ses partenaires. Le Comité a instauré un calendrier de réunions pour veiller à ce que les interactions avec les FAC soient régulières. Il a notamment organisé des réunions bilatérales avec le personnel du directeur général de l'Autorité des griefs des Forces canadiennes pour être informé des derniers changements apportés aux politiques. De plus, la mise en place de réunions trimestrielles avec l'Ombud des FAC a permis au Comité de mieux comprendre les questions d'ordre systémique qui touchent les militaires.

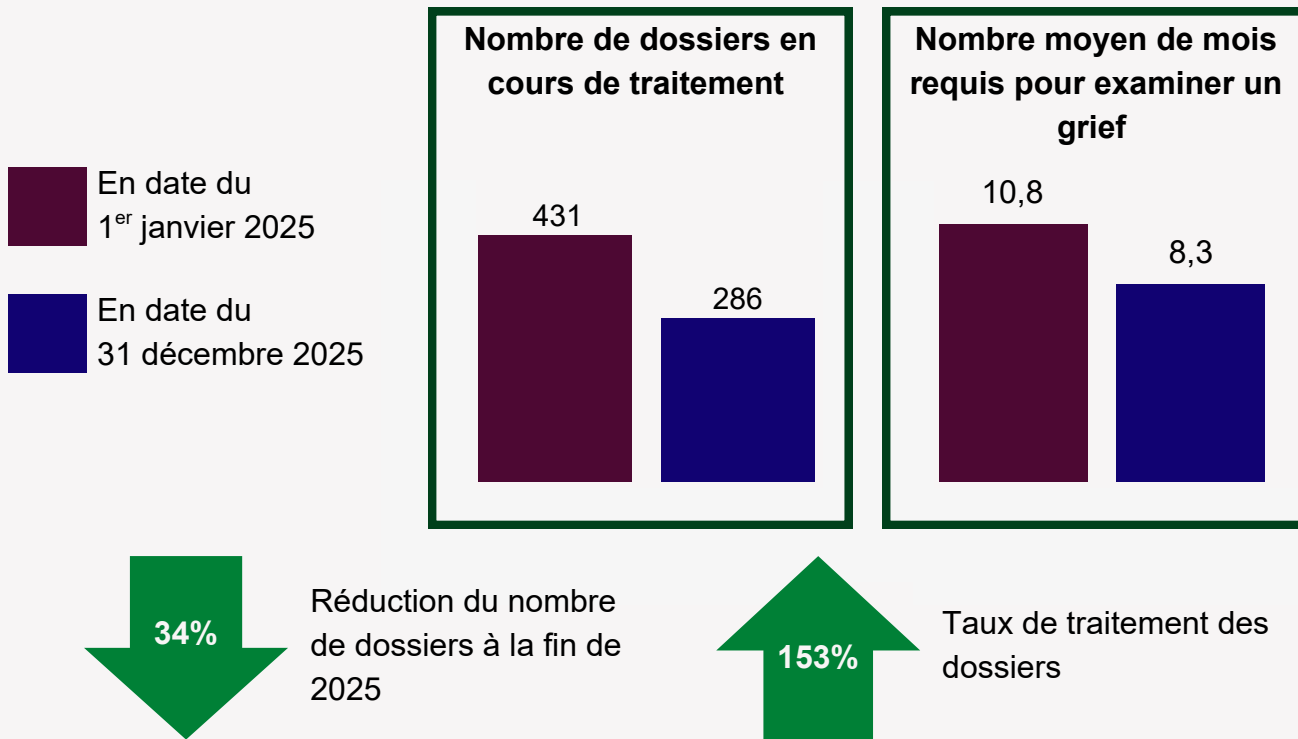
En conclusion, cette approche proactive sert à promouvoir la valeur ajoutée de l'indépendance du Comité, et à favoriser l'efficacité du système de règlement des griefs des FAC. Par ailleurs, les avancées du Comité cette année seront susceptibles de renforcer la confiance des militaires dans l'équité et l'intégrité du système de règlement des griefs.

*Vihar Joshi*

Directeur général des opérations et avocat général

# GRIEFS EN COURS DE TRAITEMENT : UN APERÇU

La présente section offre un aperçu des efforts déployés par le Comité au courant de l'année afin de réduire le nombre de dossiers en cours de traitement, et présente le nombre record de rapports de C et R rendus à l'ADI et aux parties plaignantes.

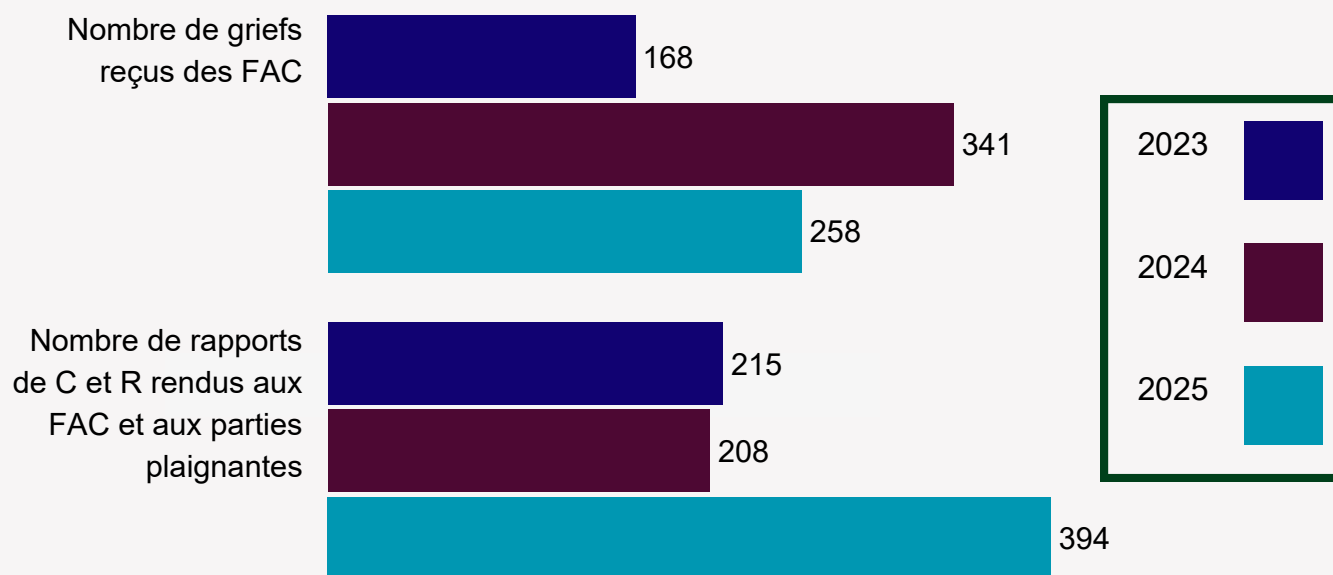


Des instructeurs des FAC donnent des conseils à des militaires des forces armées ukrainiennes lors d'un exercice en Ukraine.

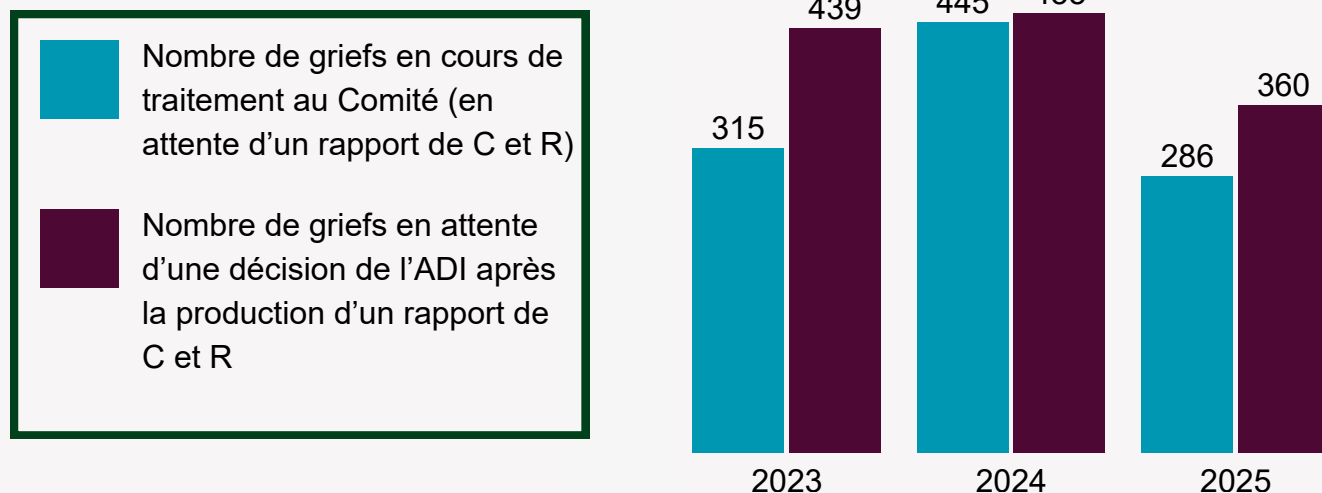


# STATISTIQUES

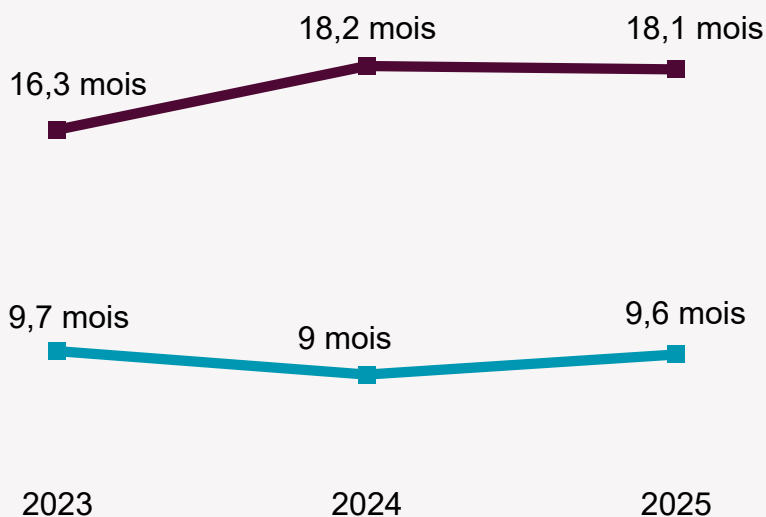
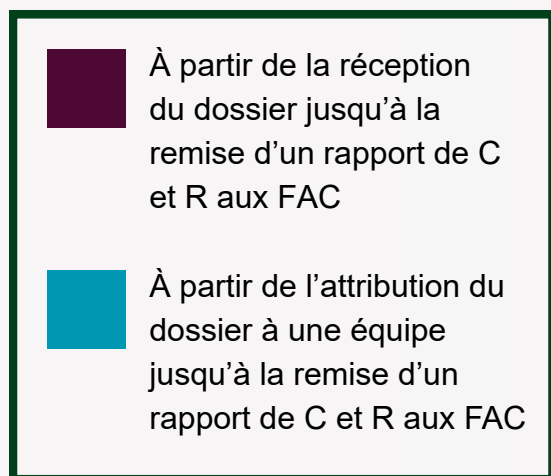
**Combien de griefs le Comité a-t-il reçus et combien de rapports de C et R le Comité a-t-il rendus?**



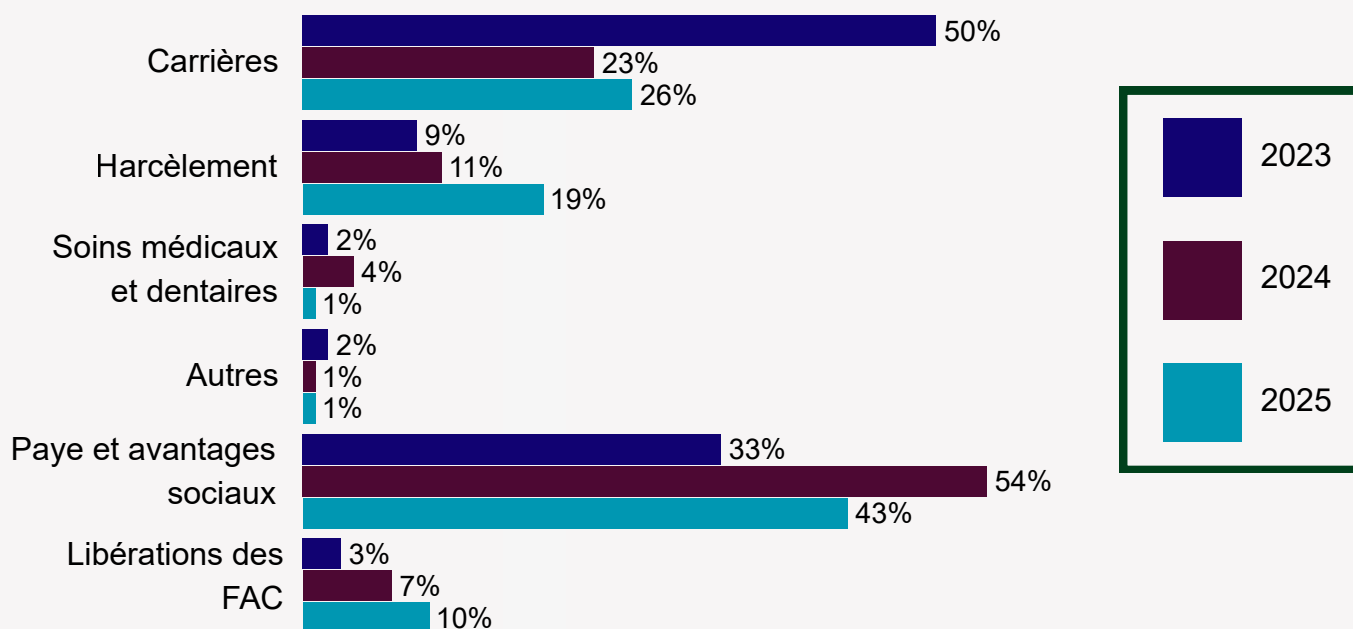
**Combien de griefs étaient en cours de traitement au Comité à la fin de l'année et combien de griefs étaient en attente d'une décision de l'ADI?**



## Quel est le nombre moyen de mois requis pour examiner un grief au Comité?

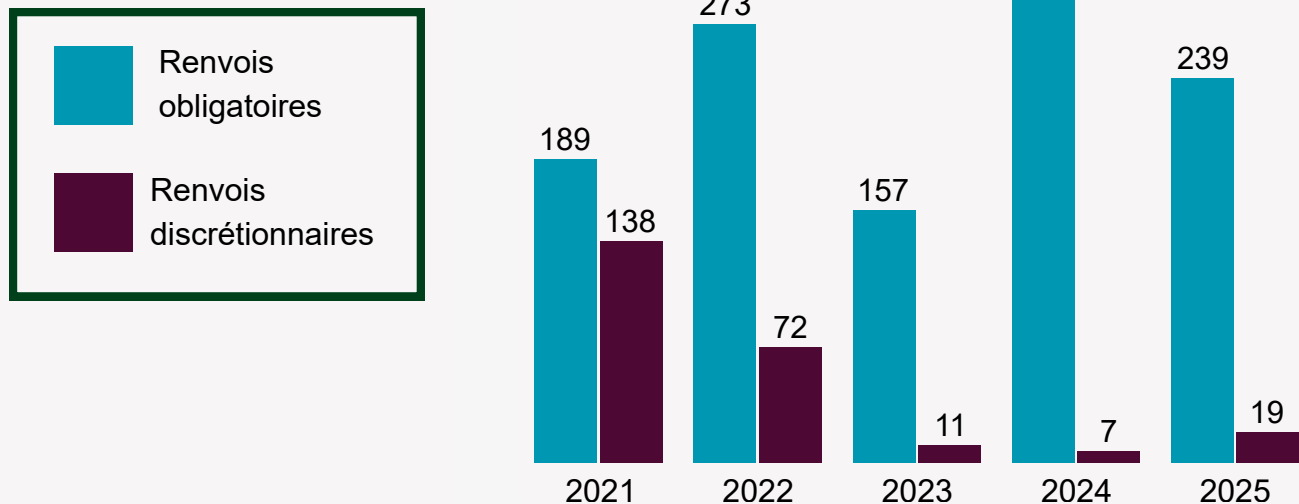


## Quel est le type de griefs reçus par le Comité?



*Note: Il est possible que des totaux n'atteignent pas 100 %, car certains nombres ont été arrondis.*

## Combien de renvois de griefs obligatoires et discrétionnaires le Comité a-t-il reçus ?



*Chaque interaction avec le personnel du CEEGM a été cordiale, utile et professionnelle. Je n'aurais pas pu espérer recevoir un meilleur soutien. Quand je pense aux analystes et au reste du personnel, je comprends pourquoi le Comité jouit d'une aussi bonne réputation de professionnalisme, et je l'en remercie.*

*- Une partie plaignante*

Des parachutistes des FAC en action lors d'une insertion de troupes aéroportées durant un exercice de l'OTAN en Pologne.



# DES EFFETS CONCRETS : QUESTIONS D'ORDRE SYSTÉMIQUE ET OBSERVATIONS SOULEVÉES PAR LE COMITÉ

---

Grâce à son indépendance et à son mandat (qui consiste à examiner des griefs), le Comité est dans une position unique qui lui donne la chance de cerner des sujets importants et récurrents qui font l'objet de griefs, et d'en informer la chaîne de commandement des FAC au moyen d'observations et de recommandations systémiques. Cela permet aux FAC d'obtenir un autre éclairage sur des problèmes et de bénéficier de conseils externes sur les manières possibles de les résoudre. En 2025, les questions qui ont été portées à l'attention des FAC étaient les suivantes :

## TROP-PAYÉS ET REMISES DE DETTE

Dans plusieurs dossiers où les FAC ont recouvré un trop-payé, le Comité a observé un phénomène récurrent : dès le signalement d'un trop-payé, une mesure de recouvrement était automatiquement entreprise. Une telle pratique est problématique puisqu'elle empêche le recours à la remise de dette. Or, cette option est fondamentale, car elle permet d'éviter que des militaires subissent une injustice ou des difficultés excessives. Il va sans dire que la remise de dette s'applique seulement si certaines conditions sont présentes. En procédant par voie de recouvrement automatique, les FAC risquent de priver les militaires d'une avenue qui leur permettrait d'atténuer les effets négatifs d'erreurs indépendantes de leur volonté.

Le Comité a aussi souhaité souligner que, dans de nombreux dossiers, les FAC ont fait porter la responsabilité du trop-payé uniquement à la partie plaignante. Elles n'examinaient pas (ou très peu) les causes du trop-payé, par exemple s'il découlait d'erreurs administratives, de vices de procédure ou de problèmes de contrôle interne lors de la gestion de la solde. Des militaires se trouvent donc à devoir rembourser un trop-payé même lorsqu'il a été causé par une lacune institutionnelle et non par une action individuelle. Une telle approche pose un problème d'équité et fragilise la confiance des militaires dans la transparence des processus administratifs des FAC.



Des militaires des FAC en raquettes près de la Base des Forces canadiennes Goose Bay à Terre-Neuve-et-Labrador.

Compte tenu de cette observation, le Comité a recommandé que les FAC mettent en place un mécanisme officiel de révision des dossiers pour que soient évaluées les circonstances de chaque dossier avant qu'il ne fasse l'objet d'un recouvrement. Un tel mécanisme évaluerait les causes du trop-payé, le niveau de responsabilité des militaires, la possibilité de recourir à la remise de dette, et les répercussions sur la situation financière des militaires. Le Comité a aussi recommandé que toute mesure de recouvrement en cours soit suspendue pendant la révision. Ce genre de mécanisme permettrait que les militaires soient protégés contre un recouvrement prématuré ou injuste, et que tous les aspects d'un dossier soient pris en compte avant une décision définitive.

## INTERPRÉTATION DES POLITIQUES AU NIVEAU DES UNITÉS

Durant l'examen de nombreux griefs concernant des questions de rémunération, le Comité a constaté que l'application du texte d'une politique par les autorités compétentes était très différente de la manière dont les unités des FAC interprétaient cette politique. Une telle différence faisait souvent en sorte que les militaires recevaient des informations inexactes et, dans certains cas, des militaires subissaient les effets d'une mauvaise gestion de leur solde et de leurs avantages sociaux. Ce type de situation illustre un problème d'ordre systémique : des responsables au niveau des unités prennent fréquemment des décisions en se fiant sur une interprétation des politiques qui ne cadrent pas avec le texte ou l'esprit de celles-ci.

Ce problème est survenu, par exemple, lors de cas relatifs à l'Indemnité pendant une période de blessure ou de maladie – Force de réserve (IFR). Le Comité a indiqué qu'il existe une multitude de circonstances qui peuvent justifier une demande d'IFR et qu'il peut être difficile pour les responsables d'une unité de savoir de quelle façon une politique devrait être appliquée, notamment les Directives sur la rémunération et les avantages sociaux applicables aux Forces canadiennes (DRAS) 210.72. Par conséquent, les militaires parfois reçoivent une décision contradictoire au sujet de leur droit à l'IFR, ou un refus de leur demande d'IFR qui découle d'une mauvaise compréhension de la politique et non du texte de la politique comme telle.

En raison de ces problèmes récurrents, le Comité a souhaité rappeler l'importance que les responsables des unités aient accès en temps opportun à des conseils exacts et fiables en matière de politiques de la part d'autorités compétentes. Pour prévenir les cas d'interprétation erronée ainsi que pour assurer une gestion juste et cohérente des avantages sociaux, il serait souhaitable, selon le Comité, que les FAC adoptent une approche proactive : les responsables des unités devraient consulter les autorités compétentes en matière de politiques pour confirmer leur interprétation de la politique quant aux faits d'un dossier, au lieu de se fier à leur propre interprétation ou à un cas similaire antérieur. Une telle approche permettrait aux responsables des unités et aux militaires d'être bien informés et soutenus, réduirait les erreurs évitables, et accroîtrait la confiance des militaires dans le système de rémunération.

## INSTAURATION D'UNE POLITIQUE ET STRATÉGIE DE COMMUNICATION

Le Comité a examiné de nombreux griefs dans lesquels l'instauration d'une politique sur la rémunération et les avantages sociaux n'avait pas été suffisamment planifiée, organisée ou communiquée au sein des FAC. Par exemple, selon le Comité, cela s'est produit lors de de l'instauration d'une politique sur les sujets suivants : modifications apportées aux prestations de maternité et aux prestations parentales, solde des pilotes, solde des forces spéciales et des spécialistes en recherche et sauvetage. Ces lacunes ont souvent entraîné une application incohérente du droit à des montants, et cela a créé des malentendus entre les militaires. Dans plusieurs cas, l'absence d'un plan de mise en œuvre de la politique a entraîné des disparités entre les militaires au sein d'une même unité ou d'une même profession, ou de militaires au même grade. Une telle situation a nui au moral des troupes, a ralenti l'avancement professionnel et a compliqué le maintien en poste. Le Comité a aussi constaté que le manque de stratégies de communication avait conduit à la perception d'iniquités, et même à des iniquités réelles.

*Je suis vraiment satisfait du niveau de détails fournis dans les conclusions et recommandations.*

*- Une partie plaignante*

Enfin, le Comité a noté que, lorsque les FAC apportent des modifications à une politique sans en informer clairement le personnel en temps opportun, il surgit des inégalités : certains militaires bénéficient d'un traitement rapide et exact de leur demande en vue d'obtenir de nouveaux avantages sociaux, alors que d'autres militaires, qui effectuent des tâches similaires dans des situations similaires, voient le traitement de leur demande retardé, ou leur demande refusée en raison de la manière dont l'information est diffusée ou interprétée.

Le Comité a recommandé que les FAC améliorent leur planification et leur stratégie de communication lors de l'instauration de modifications apportées à une politique sur la rémunération et les avantages sociaux.

*Pour consulter les sommaires de dossiers de grief examinés par le Comité ainsi que les recommandations d'ordre systémique remises aux FAC, veuillez visiter notre [site Web](#).*

*Les gens du Comité ont été les premières personnes à examiner mon dossier de manière honnête et indépendante.*

*- Une partie plaignante*

Des militaires des FAC défilent lors d'un exercice de répétition du défilé du Jour de l'indépendance de la Lettonie, à Riga, en Lettonie.



# SERVICES CORPORATIFS

## MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DES SERVICES CORPORATIFS ET DIRIGEANT PRINCIPAL DES FINANCES

L'année 2025 a été marquante pour le Comité et je suis honoré d'avoir été nommé directeur général des Services corporatifs et dirigeant principal des finances durant cette période de transformation. Pendant les douze derniers mois, les Services corporatifs ont travaillé étroitement avec la division des opérations et l'ont appuyée lors des changements opérés. Les Services corporatifs ont veillé à ce que les membres du personnel des Opérations aient les outils, la technologie et le soutien requis pour remplir le mandat de l'organisation.

La mission de la division des Services corporatifs est de soutenir le programme du Comité (offrir un examen indépendant des griefs militaires) et de remplir d'autres obligations organisationnelles. Cette division est composée de quatre équipes :

- Ressources humaines;
- Finance, sécurité et services administratifs
- Gestion de l'information et technologies de l'information
- Planification stratégique et communications

Ensemble, ces équipes ont joué un rôle crucial en 2025 afin que les activités prioritaires de notre organisation puissent être menées à terme. Leurs efforts ont contribué à la réalisation de progrès continus en matière de perfectionnement du personnel, de bien-être et de mobilisation, de réconciliation, d'équité et d'inclusion, d'innovation technologique et de redéfinition des priorités et objectifs organisationnels.



**Miguel Adam**

Directeur général des services corporatifs  
et dirigeant principal des finances

## **Outiller le personnel pour lui permettre de jouer son rôle**

En 2025, le Comité a réalisé des progrès considérables en ce qui a trait au recrutement, au perfectionnement et au maintien en poste de personnes talentueuses à tous les niveaux ainsi qu'en ce qui concerne la planification de la relève dans des postes clés. Ces progrès comprennent l'embauche de personnes issues de divers groupes visés par l'équité en matière d'emploi de même que la création d'un programme de perfectionnement destiné au groupe Services d'information (groupe IS). Mentionnons que le Comité a aussi instauré un programme de leadership pour ses gestionnaires qui consiste en une formation mensuelle et des séances de coaching avec un expert du domaine. Enfin, le Comité a mis sur pied un programme de prévention des risques, puis l'a communiqué à son personnel pour que tout le monde soit au courant des lignes directrices établies afin d'assurer la santé et sécurité au travail.

Compte tenu de la présence accrue du personnel au bureau, le Comité a entrepris des investissements ciblés en 2025 pour moderniser ses locaux et pour offrir un milieu de travail collaboratif et accessible axé sur des modalités de travail hybrides. On a mené une évaluation exhaustive des espaces communs (dont les salles de conférence) qui a tenu compte des normes ergonomiques applicables, de la capacité requise et des considérations de santé et sécurité au travail. À la suite de cette évaluation, le Comité a apporté des changements à ses locaux pour qu'ils puissent accueillir l'ensemble des membres du personnel de manière sécuritaire et efficace durant les réunions du personnel, les séances de formation et les activités organisationnelles. De plus, on a amélioré les espaces de travail individuels en procédant, entre autres, à la rénovation du bureau de la présidente et à l'installation d'un système d'affichage de porte-noms interchangeable à l'entrée de chaque bureau. Ces innovations ont permis au personnel de mieux se repérer dans les locaux, ont favorisé une utilisation flexible des espaces de travail, et ont amélioré l'accessibilité générale du lieu de travail.

## **Utilisation des nouvelles technologies**

Le Comité a commencé à évaluer les solutions existantes pour moderniser ses outils et processus afin d'accroître son efficacité. Par exemple, le Comité a examiné de quelle manière l'IA pourrait être utilisée dans le cadre de son processus d'examen des griefs. Il a obtenu une feuille de route qui détermine les étapes à suivre afin que l'IA soit incorporée à ce processus et cette démarche sera approfondie en 2026. À cet égard, le Comité a diffusé sur son intranet une nouvelle page Web concernant l'IA en vue de fournir à son personnel de la terminologie et des ressources pertinentes ainsi que des conseils sur l'utilisation responsable de l'IA.

Des membres de l'équipe des Services corporatifs durant une visite guidée de la Cour suprême du Canada.



## **Encourager la mobilisation et le bien-être au travail**

Le Comité s'est efforcé d'analyser minutieusement les résultats du dernier Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) ce qui a mené à l'élaboration d'un plan d'action pour répondre aux besoins exprimés. Par la suite, le Comité a effectué, sur une base semestrielle, un sondage interne sur le bien-être au travail qui lui a permis d'obtenir des commentaires sur les mesures projetées dans le plan d'action. Au cours de l'année, le Comité a aussi créé une nouvelle boîte à suggestions virtuelle sur la page d'accueil de son intranet. Il s'agit d'un formulaire dans lequel les membres du personnel peuvent facilement faire part de leurs commentaires et préoccupations à la haute direction. Ces deux initiatives ont permis au Comité de bénéficier des suggestions des membres du personnel tout en encourageant leur mobilisation, comme le souligne le plan d'action sur le SAFF. Ces projets aident aussi le Comité à régler rapidement tout problème (nouveau ou persistant) dans le milieu de travail.

Le Comité a continué d'améliorer ses communications internes et la mobilisation de son personnel en perfectionnant les fonctionnalités et l'accessibilité des pages Web de son intranet. On a créé une nouvelle page intitulée « Réseaux et collectivités du GC » et mis à jour plusieurs sections de la page d'accueil et divers menus afin de simplifier la navigation et l'expérience globale des utilisatrices et utilisateurs. Le Comité a aussi actualisé son site Web officiel, y compris la page sur les statistiques et celle sur la question de la transparence, et a supprimé les informations désuètes.

Pour encourager les échanges fructueux, le Comité a organisé une discussion entre les membres du personnel animée par un médiateur sur le thème « Incarner les valeurs et l'éthique dans la fonction publique ». Enfin, le Comité a publié un rapport interne intitulé « Traiter les cas d'inconduite et d'actes répréhensibles au Comité ».

## **Promouvoir la réconciliation, la lutte contre le racisme, l'équité, l'inclusion et l'accessibilité**

Le Comité a régulièrement fait la promotion des activités du gouvernement du Canada (GC) sur le sujet, et a mis à jour les exigences de formation obligatoire. Le Comité a publié une « auto-évaluation des mesures prises à la suite de l'Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale » et a conçu un plan d'action sur l'équité en matière d'emploi destiné aux gestionnaires et axé sur la prévention des obstacles à la dotation. Au début de l'année, le Comité a mis sur pied un groupe de travail sur l'accessibilité. Ce groupe a été créé pour favoriser une discussion transparente avec des personnes en situation de handicap et pour organiser des consultations internes en vue d'appuyer la rédaction du Plan sur l'accessibilité 2026-2029, qui a été publié en 2025. Ce plan comprenait une Analyse comparative entre les sexes Plus, et adoptait le principe « Rien sans nous » qui a été mis de l'avant par le GC et qui assure la tenue d'une consultation approfondie avec des membres du personnel de tous les niveaux. Enfin, le Comité a instauré le Passeport pour l'accessibilité en format numérique.

## Redéfinition des priorités

Le Comité a continué d'appuyer les priorités du GC, notamment l'examen exhaustif des dépenses, et a mené une revue approfondie de ses pratiques en matière de dépenses opérationnelles et de gestion des ressources pour que l'organisation respecte l'esprit de cet examen.

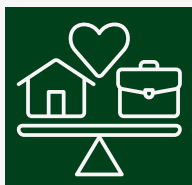
Compte tenu de l'augmentation du nombre de griefs renvoyés au Comité dans les dernières années et compte tenu de la possibilité d'une hausse encore plus forte du nombre de griefs à la suite des récents investissements en défense, le Comité a renforcé sa relation avec ses partenaires stratégiques en vue d'assurer sa stabilité organisationnelle et d'avoir une meilleure compréhension des ressources requises à l'avenir. Ce travail, entrepris en 2025, a été crucial pour garantir la viabilité financière à long terme de l'organisation et s'est effectué, notamment, en examinant les options possibles pour accroître les ressources du Comité afin qu'il puisse continuer à remplir efficacement son mandat.

*Miguel Adam*

Directeur général des services corporatifs et dirigeant principal des finances

## PRIX ET RECONNAISSANCE

En 2025, le Comité a été classé parmi les meilleurs milieux de travail de la fonction publique fédérale. Les résultats ci-dessous proviennent de données du SAFF de 2024, ont été publiés dans deux articles de journaux locaux, et ont classé 84 ministères et organismes fédéraux. Voici les faits saillants de ces résultats :



Conciliation vie professionnelle-vie personnelle : Le Comité a reçu la meilleure note pour l'indicateur de rendement clé (IRC) « Conciliation vie professionnelle-vie personnelle » avec une note de **8,35 sur 10**.\*



Note globale : Le Comité a été classé **6<sup>e</sup> sur 84** ministères et organismes, et on mentionnait que l'accessibilité était une de ses forces.

\*Cet IRC est fondé sur une analyse des réponses à la question n° 7 du SAFF : « Je reçois du soutien au travail pour concilier mon travail et ma vie personnelle ».

## LE LAURÉAT ET LA LAURÉATE DU PRIX DE LA PRÉSIDENTE

Le prix de la présidente a été remis à **Stéphane Tubie** en reconnaissance de sa grande connaissance de l'organisation, de sa polyvalence exceptionnelle et de sa capacité à établir des liens significatifs entre les différentes activités et équipes du Comité. Dans son travail, Stéphane démontre de la réflexion, de la rigueur et une approche proactive, et offre un soutien inestimable à ses collègues des Opérations et des Services corporatifs. Il fait constamment preuve d'initiative, a une maîtrise impressionnante d'une variété d'outils et de systèmes, fournit du travail bien pensé et soigné même quand les délais sont serrés.



Le lauréat Stéphane Tubie se voit remettre le prix par Kelly Walsh, présidente et première dirigeante du Comité.



La lauréate Kerry MacDonnell se voit remettre le prix par Kelly Walsh, présidente et première dirigeante du Comité.

Le prix de la présidente a été remis à **Kerry MacDonnell** en reconnaissance de sa contribution exceptionnelle au Comité et au système de justice pénale. Comme agente des griefs, Kerry a fait preuve d'excellence dans l'analyse des griefs et elle s'est souvent portée volontaire pour qu'on lui attribue des dossiers supplémentaires. En outre, elle participe au système de justice pénale en rédigeant des rapports Gladue pour aider des délinquants autochtones. Ces documents sont essentiels pour garantir qu'un segment défavorisé de notre société, qui est surreprésenté dans le système de justice pénale, bénéficie d'un processus judiciaire juste qui tient compte des circonstances particulières des personnes autochtones.

# RÉCIPIENDAIRE DE LA MÉDAILLE DU COURONNEMENT DU ROI CHARLES III

Pour avoir droit à la Médaille du couronnement du roi Charles III, une personne doit avoir apporté une contribution importante au Canada ou avoir accompli à l'étranger une réalisation exceptionnelle ayant fait grand honneur à notre pays.

Vihar Joshi a servi comme avocat militaire dans les FAC pendant 28 ans. Il a exercé des fonctions de haut niveau, dont celles de directeur des Services législatifs et de la réglementation, de directeur juridique dans divers domaines, d'assistant du Juge-avocat général adjoint (Opérations) et de Juge-avocat général adjoint/Droit administratif, poste qu'il a occupé pendant neuf ans.

Il a participé à un déploiement en Haïti (1996), en Bosnie (2002) et en Afghanistan (2007) où il a été conseiller principal du ministre de la Justice afghan et a reçu la Médaille du service méritoire pour son travail dans ce pays.

Le service exceptionnel de Vihar a été souligné par de nombreuses marques de distinction, notamment l'Ordre du mérite militaire (2013), le titre de conseiller de la reine (aujourd'hui conseiller du roi, 2014) et la Médaille du Barreau (2020).

Après sa retraite des FAC, Vihar s'est joint au Comité en 2018 comme directeur général des Opérations et avocat général. Il a été nommé président et premier dirigeant par intérim de décembre 2022 à mai 2024, puis a repris ses fonctions de directeur général des Opérations et avocat général.

Le Comité est fier de célébrer les réalisations remarquables et les contributions continues de Vihar à l'occasion de la remise de la Médaille du couronnement du roi Charles III.



Le récipiendaire Vihar Joshi montre la médaille qui lui a été décernée, accompagné de Kelly Walsh, présidente et première dirigeante du Comité.

# LE 25<sup>e</sup> ANNIVERSAIRE DU COMITÉ

En 2025, le Comité a atteint une étape majeure : 25 années d'excellence et de dévouement consacrées à l'examen juste et indépendant de griefs militaires.

Le 18 juin 2025, le Comité a officiellement célébré cet anniversaire pour commémorer les progrès et réussites depuis sa fondation ainsi que pour prendre le temps d'envisager l'avenir avec une motivation renouvelée.

Lors de cette célébration, le Comité a accueilli la Générale Jennie Carignan, Chef d'état-major de la défense. Cette dernière a exprimé la fierté que lui inspire le travail accompli par le Comité et son personnel, et a affirmé que les efforts du Comité contribuent à renforcer la confiance des militaires dans les FAC. Lors de cette journée mémorable, il y avait le personnel de l'organisation, d'anciennes et d'anciens membres du Comité et des représentantes et représentants du domaine des griefs des FAC.



(En haut) Le personnel ainsi que des anciens et anciennes membres du Comité lors du dîner du 25<sup>e</sup> anniversaire de l'organisation.



(À gauche) Un membre fondateur du Comité, le Colonel (retraité) Allan Fenske, serre la main de la Générale Jennie Carignan, CEMD, en compagnie de cadres du Comité.

# LES MEMBRES DU COMITÉ



**Kelly Walsh**  
Présidente et première  
dirigeante



**François Malo**  
Vice-président  
à temps partiel



**Eric Strong**  
Membre du Comité  
à temps partiel  
(son mandat a pris fin  
le 1<sup>er</sup> juin 2025)



**William Quinn**  
Vice-président  
à temps plein



**Nina Frid**  
Membre du Comité  
à temps plein