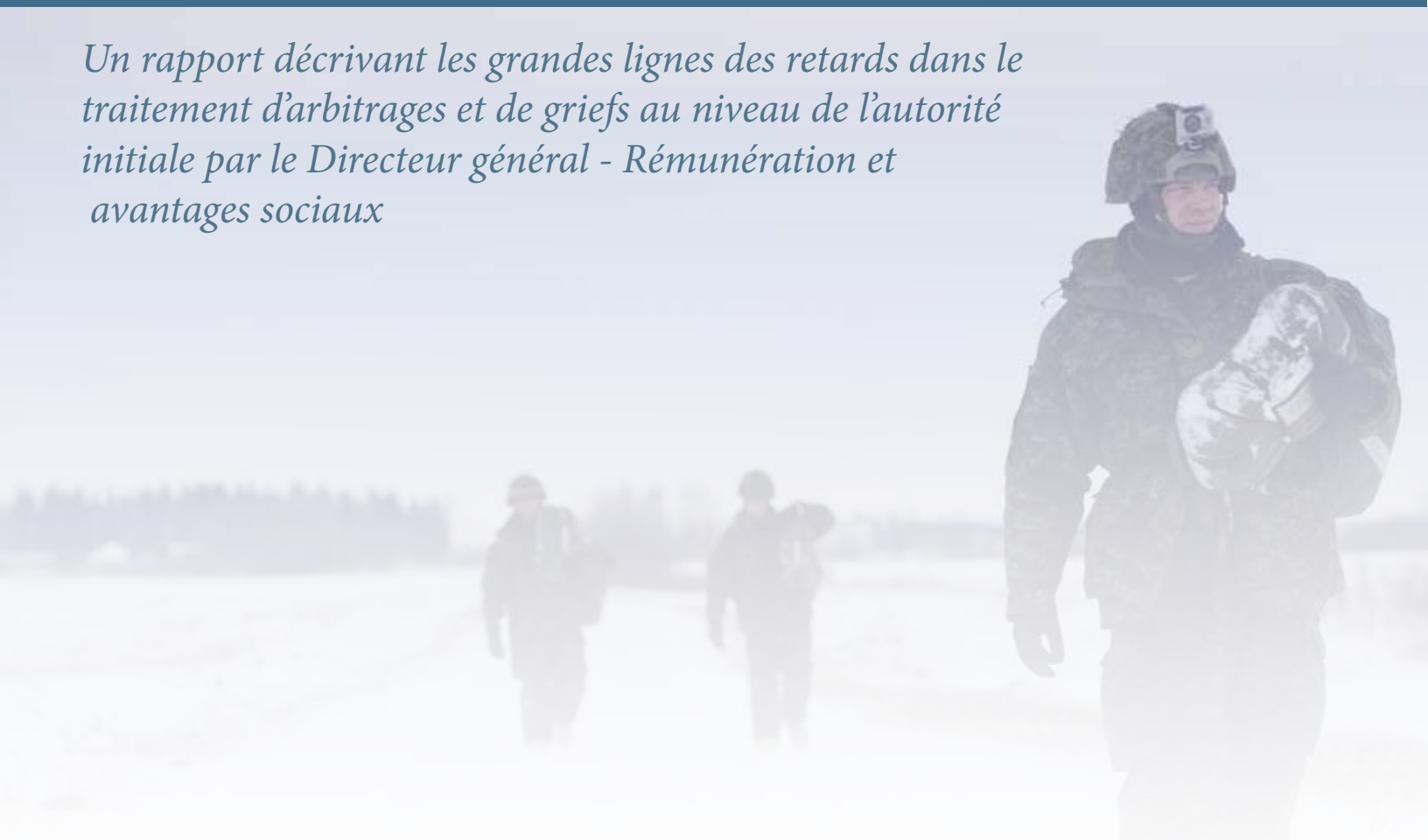


RAPPORT SPÉCIAL AU MINISTRE DE LA DÉFENSE NATIONALE

Mai 2013



Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le traitement d'arbitrages et de griefs au niveau de l'autorité initiale par le Directeur général - Rémunération et avantages sociaux



***Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le
traitement d'arbitrages et de griefs au niveau de l'autorité
initiale par le Directeur général –
Rémunération et avantages sociaux***

Mai 2013

***Pierre Daigle
Ombudsman du MDN et des FC***

Rapport spécial
**Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le traitement d'arbitrages et de
griefs au niveau de l'autorité initiale par le Directeur général – Rémunération et
avantages sociaux**

Table des matières

Contexte	1
Enquête	2
Direction – Rémunération et avantages sociaux (Administration) 2.....	3
<i>Présentation du problème</i>	<i>3</i>
<i>Politique et responsabilités</i>	<i>3</i>
<i>Structure</i>	<i>4</i>
<i>Processus</i>	<i>5</i>
<i>Dotation en personnel</i>	<i>7</i>
<i>Solutions à ce jour pour la DRASA 2.....</i>	<i>8</i>
<i>Conclusions de l'Ombudsman</i>	<i>8</i>
<i>Recommandations de l'Ombudsman.....</i>	<i>10</i>
Section des griefs sur la rémunération et les avantages sociaux	11
<i>Présentation du problème</i>	<i>11</i>
<i>Politique et responsabilités</i>	<i>11</i>
<i>Structure</i>	<i>12</i>
<i>Processus</i>	<i>13</i>
<i>Dotation en personnel</i>	<i>15</i>
<i>Solutions à ce jour pour la SGRAS</i>	<i>15</i>
<i>Conclusions de l'Ombudsman</i>	<i>16</i>
<i>Recommandations de l'Ombudsman.....</i>	<i>16</i>
Réflexions finales.....	18
Annexe A : Copie de la lettre du bureau de l'Ombudsman à l'ancien chef du personnel militaire, juin 2011	19
Annexe B : Copie de la lettre de l'ancien chef du personnel militaire au bureau de l'Ombudsman, juillet 2011.....	21
Annexe C : Organigramme de la DRASA 2.....	23
Annexe D : Organigramme de la SGRAS	24
Annexe E : Recommandations.....	25
Annexe F : Réponse du Chef d'état-major de la Défense	27

Rapport spécial
Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le traitement d'arbitrages et de griefs visant les autorités de première instance par le Directeur général – Rémunération et avantages sociaux

1 Contexte

« Les soldats ne sont pas des citoyens de seconde classe. Ils ont le droit d'être traités avec respect et, en ce qui concerne le processus de règlement des griefs, dans le respect de l'équité procédurale. Il s'agit d'un principe fondamental qu'il ne faut pas perdre de vue dans tout processus bureaucratique, même militaire¹. »

– Le très honorable Antonio Lamer

Depuis 2010, le bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes (FC) a reçu un certain nombre de plaintes de la part de membres des FC concernant les retards dans le règlement de réclamations financières pour des réinstallations d'une résidence à une autre (mutations). Des plaintes semblables ont également été déposées concernant les retards dans la gestion des griefs associés. En ce moment, les membres des FC reçoivent de la part de la Direction de la rémunération et des avantages sociaux un courriel de réponse automatique les avisant que, pour les dossiers non prioritaires, le règlement d'une demande d'arbitrage demande un minimum de 18 mois. Si un militaire souhaite présenter un grief pour contester la décision finale de sa demande d'arbitrage, il est avisé de prévoir entre 12 et 15 mois de plus pour la décision sur le bien-fondé du grief en question.

En juin 2011, le bureau de l'Ombudsman a communiqué directement avec le Chef du personnel militaire pour lui faire part de ses préoccupations concernant ces retards et a recommandé l'instauration d'un plan d'action pour accélérer le traitement des réclamations et des griefs (annexe A).

Le Chef du personnel militaire a répondu que des mesures ont été mises en place pour améliorer les délais de traitement et réduire l'arriéré. Ces mesures sont les suivantes : améliorer la saisie et le suivi des demandes d'arbitrage et des griefs; désigner des membres du personnel comme experts en la matière pour accélérer l'évaluation des demandes d'arbitrage et des griefs portant sur des problèmes semblables; fournir du personnel supplémentaire pour aider au traitement des dossiers (annexe B).

Malgré les mesures mises en place, les demandes d'arbitrage et les griefs continuent d'accuser d'importants retards qui risquent d'avoir des répercussions négatives directes sur la santé financière des membres des FC et de leur famille. C'est pourquoi l'Ombudsman a ordonné la tenue d'une enquête exhaustive sur ces retards.

En date du 1^{er} février 2013, le Directeur général – Rémunération et avantages sociaux (DGRAS) avait quelque 1 700 demandes d'arbitrage et plus de 200 griefs en attente de règlement ou de décision. Si un dossier n'est pas jugé prioritaire, les membres des FC doivent patienter au minimum 18 mois pour le règlement d'une demande d'arbitrage et au minimum 12 mois pour une décision sur un grief².

Rapport spécial
**Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le traitement d'arbitrages et
de griefs visant les autorités de première instance par le Directeur général –
Rémunération et avantages sociaux**

8 **Enquête**

9 La portée de l'enquête consistait à :

- 10 • Déterminer les raisons du volume de travail élevé et des importants retards dans le traitement des demandes d'arbitrage et de griefs au sein de l'organisation du DGRAS;
- 11 • Évaluer les mesures déjà prises et à prendre pour diminuer le volume de travail et les délais de traitement;
- 12 • Évaluer l'efficacité de ces mesures et, au besoin, formuler les recommandations appropriées.

13 Le DGRAS est responsable de l'examen de premier niveau de tous les griefs liés à la rémunération et aux avantages sociaux. L'enquête a permis d'évaluer les processus de deux sections au sein de l'organisation du DGRAS : la Direction – Rémunération et avantages sociaux (Administration) (DRASA) 2 et la section des griefs sur la rémunération et les avantages sociaux (SGRAS).

14 La DRASA 2 est l'Autorité du Ministère pour la gestion du Programme de réinstallation intégrée des Forces canadiennes (PRIFC). L'objectif du PRIFC est de faciliter le déménagement des membres des FC d'une résidence à une autre en remboursant les dépenses nécessaires à la réinstallation.

15 La SGRAS est la section responsable de la gestion et de l'analyse des griefs dont la décision est rendue par le DGRAS.

Rapport spécial
**Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le traitement d'arbitrages et
de griefs visant les autorités de première instance par le Directeur général –
Rémunération et avantages sociaux**

**16 Direction – Rémunération et avantages sociaux
(Administration) 2**

17 Présentation du problème

18 Chaque année, environ 16 000 membres des FC déménagent en vertu des dispositions du PRIFC. Notre enquête révèle qu'en 2009, le nombre de demandes d'arbitrage a atteint son sommet avec 2 323 demandes, et que ce nombre s'est maintenant stabilisé à environ 1 500 demandes par année. En ce moment, près de 10 % de toutes les réinstallations au sein des Forces entraînent une demande d'arbitrage.³

19 En date du 1^{er} février 2013, un courriel de réponse automatique envoyé aux personnes demandant des mises à jour sur l'état de leurs revendications financières les informait que la DRASA 2 travaillait sur des dossiers depuis août 2010 et qu'elle avait plus de 1 702 dossiers à traiter, causant une période d'attente d'un minimum de 18 mois. On a informé les enquêteurs que le DRASA 2 avait principalement concentré ses efforts sur l'examen des dossiers prioritaires, traités en urgence en fonction des circonstances. Toutefois, la majorité des dossiers ne sont pas traités de manière prioritaire et, comme il est indiqué ci-dessus, les délais d'attente de réponse pour les militaires sont assez longs.

20 Politique et responsabilités

21 La DRASA 2 a deux rôles principaux. Elle est d'abord responsable de la gestion de la politique du PRIFC, qui consiste principalement à répondre aux demandes d'arbitrage ou de clarification. Parmi les demandes d'arbitrage, on compte le remboursement de pertes immobilières, le prolongement de l'échéancier lié à la réinstallation au domicile projeté et le remboursement des honoraires ou de la commission de l'agent immobilier⁴. Elle est également chargée de proposer au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) des changements au PRIFC, au besoin.

22 Au cours des dernières années, un nombre important de modifications apportées aux politiques et aux pouvoirs ont contribué au nombre élevé de demandes d'arbitrage au sein de la DRASA 2. Avant 2008 et selon la politique de réinstallation, un militaire ne pouvait soumettre une demande d'arbitrage à la DRASA 2 que dans des circonstances exceptionnelles. Une circonstance exceptionnelle était définie comme étant très rare, extrême et imprévisible. Depuis 2008, les critères pour le dépôt d'une demande d'arbitrage se sont assouplis et les militaires sont plus susceptibles de profiter de ce processus⁵.

Rapport spécial
Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le traitement d'arbitrages et de griefs visant les autorités de première instance par le Directeur général – Rémunération et avantages sociaux

- 23 Même si certaines dispositions du PRIFC permettent encore aux commandants de la base d'approuver des avantages sociaux liés au déménagement, les commandants de la base et les agents d'administration ont perdu le pouvoir d'approuver certains droits liés à une réinstallation.
- 24 Le PRIFC révisé de 2009 a été publié au printemps 2009. En juillet 2009, la politique a subi une importante refonte et plus de 100 modifications ont été apportées aux prestations de réinstallation. Depuis, il y a eu pas moins de cinq annonces importantes qui ont changé le PRIFC. La DRASA 2 s'est efforcé de clarifier les modifications en ajoutant une foire aux questions sur son site Web, en offrant des séminaires de formation sur les avantages sociaux à l'intérieur du pays, en publiant des messages à l'échelle des Forces (CANFORGEN) et en offrant des séances d'information présentées par l'entrepreneur en réinstallation⁶.
- 25 En 2011, le Comité des griefs des Forces canadiennes a découvert que certaines parties de l'aide-mémoire de la DRASA de 2008 (un guide de travail en interne de l'organisation facilement accessible) ne concordaient pas avec certaines dispositions des *Directives sur la rémunération et les avantages sociaux*. En fait, l'aide-mémoire était utilisé pour calculer des avantages sociaux non approuvés par le SCT. Le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) a ordonné au DGRAS « d'examiner les contradictions entre les *Directives sur la rémunération et les avantages sociaux* et l'aide-mémoire, et d'aviser le Directeur général – Autorité des griefs des Forces canadiennes (DGAGFC) de son plan d'action⁷ ». Le 12 janvier 2012, l'aide-mémoire a été annulé et les membres des FC ont été informés que les droits liés à une réinstallation ne seraient accordés que conformément à la politique approuvée par le SCT.
- 26 Ainsi, certains avantages sociaux précédemment approuvés en vertu de l'aide-mémoire ont été réduits ou supprimés. Même après l'annulation et la publication de CANFORGEN associés, des membres des FC ont continué de déposer des demandes d'arbitrage et des griefs fondés sur l'aide-mémoire⁸.
- 27 Malgré les efforts de la DRASA 2, les dispositions du PRIFC demeurent vagues, contradictoires et difficiles à comprendre, ce qui contribue au nombre élevé de demandes d'arbitrage.

28 **Structure**

29 L'organisation de la DRASA 2 regroupe les employés suivants :

- 30 • Deux analystes des politiques;
- 31 • Un commis de soutien;
- 32 • Cinq analystes en matière d'arbitrage;

Rapport spécial
Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le traitement d'arbitrages et de griefs visant les autorités de première instance par le Directeur général –
Rémunération et avantages sociaux

- 33 • Un arbitre de réinstallation pour les dossiers d'officiers de la Réserve (un adjudant de la Force de réserve);
- 34 • Un superviseur d'arbitrage (un adjudant-maître de la Force régulière);
- 35 • Un superviseur d'unité, un major de la Force régulière.

36 La section relève du DRASA, un lieutenant-colonel, qui à son tour relève du DGRAS. Le nombre total de postes au sein de la DRASA 2 est de 11 (annexe C).

37 ***Processus***

38 Les membres de la Force régulière et de la Force de réserve avec un contrat de classe B ou C (en service actif ou libéré) qui ont droit à des avantages sociaux en vertu du PRIFC doivent soumettre leur demande d'arbitrage, avec tous les documents justificatifs exigés, à la DRASA par l'intermédiaire de leur coordonnateur des réinstallations local⁹.

39 Au Canada, il y a 87 coordonnateurs des réinstallations et la majorité sont des militaires du rang supérieurs des FC. Le rôle de coordonnateur des réinstallations est souvent une tâche secondaire, à quelques exceptions près au cours de la période des mutations. Les coordonnateurs des réinstallations aident les militaires à préparer et à coordonner leurs demandes d'arbitrage, leur donnent des conseils sur la clarification des politiques et entrent en communication avec l'entrepreneur en réinstallation¹⁰.

40 Si un problème ne peut pas être réglé localement, les coordonnateurs des réinstallations transfèrent les demandes d'arbitrage au commis de soutien de la DRASA 2. Le commis de soutien récupère le dossier dans une boîte de réception et saisit les renseignements dans une base de données Microsoft Access (Access). Le commis de soutien effectue un premier tri pour confirmer que les renseignements sont complets. S'il manque des documents, le personnel de la DRASA communique avec le coordonnateur des réinstallations ou le commandant de la base.

41 Le commis de soutien formule également une première recommandation sur le degré de priorité des dossiers entrants et sur l'attribution à un analyste. Les dossiers prioritaires concernent habituellement une somme d'argent importante ou nécessitent une décision rapide pour faciliter un problème de réinstallation urgent.

Rapport spécial
Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le traitement d'arbitrages et de griefs visant les autorités de première instance par le Directeur général –
Rémunération et avantages sociaux

- 42 Il existe trois degrés de priorité : un dossier de priorité Un est traité en urgence et est habituellement réglé en moins de deux semaines; un dossier de priorité Deux est habituellement traité en moins de 30 jours; un dossier de priorité Trois doit être traité rapidement, mais peut attendre plus de 30 jours. Seulement 8 % des dossiers sont classés comme prioritaires; les autres font partie du volume normal de travail¹¹. Il faut noter qu'aucune période ou politique officielle n'est prévue pour le traitement de demandes d'arbitrage.
- 43 Si un membre des FC souhaite se renseigner sur sa demande d'arbitrage après l'avoir envoyée à la DRASA 2, il doit communiquer avec son coordonnateur des réinstallations. Il peut également envoyer un courriel à la DRASA 2, mais, comme il est mentionné précédemment, cela ne fera qu'activer l'envoi du courriel de réponse automatique expliquant le délai de traitement prévu pour les dossiers non prioritaires. Les membres des FC ne peuvent pas communiquer directement avec le personnel de la DRASA 2 pour discuter de l'état ou de l'arbitrage de leur dossier.
- 44 Quant au traitement des demandes d'arbitrage, une des principales causes des retards est, selon le personnel de la DRASA 2, le manque de renseignements ou de documents. Le personnel de la DGRAS 2 estime qu'il manque des renseignements dans environ 30 % des demandes d'arbitrage. Il manque des renseignements dans certains dossiers, car ils ont été mis en attente pendant un an ou plus. Les enquêteurs ont été informés que ce n'était pas un problème avant 2008 lorsque l'entrepreneur en réinstallation était responsable de coordonner et de déposer les demandes d'arbitrage.
- 45 Pour gérer les données, la DRASA 2 utilise un système ad hoc de gestion des dossiers électroniques. Avant avril 2011, la DRASA 2 enregistrait les dossiers d'arbitrage et en effectuait le suivi à l'aide d'une feuille de calcul Excel. Il a cessé de l'utiliser lorsque le logiciel est devenu instable et que certains dossiers ont été perdus¹².
- 46 La feuille de calcul a été remplacée par une base de données Access, qui a également ses limites. Par exemple, il est impossible de récupérer un dossier supprimé. C'est pourquoi il faut impérativement effectuer quotidiennement une copie de sauvegarde de la base de données sur un périphérique USB (c.-à-d., une clé USB). De plus, une seule personne à la fois peut saisir des renseignements dans un fichier. En raison de ces limites et du volume important de nouvelles demandes, il y a continuellement un arriéré d'environ 500 dossiers qui attendent d'être saisis dans la base de données. Il est important de noter que le superviseur d'arbitrage utilise également une feuille de calcul Excel distincte pour saisir et effectuer un suivi des dossiers prioritaires.¹³

Rapport spécial
Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le traitement d'arbitrages et de griefs visant les autorités de première instance par le Directeur général –
Rémunération et avantages sociaux

47 Finalement, certains coordonnateurs des réinstallations ont signalé que parfois des dossiers volumineux ne peuvent pas être envoyés par courriel à la DRASA 2, car sa boîte de réception est pleine. Afin de libérer de l'espace dans la boîte de réception pour les dossiers entrants, le commis de soutien sauvegarde les dossiers d'arriérés entrants dans des dossiers de courriels classés par mois jusqu'à ce qu'ils soient saisis dans la base de données.

48 Les enquêteurs n'ont pas été en mesure d'évaluer l'efficacité de la méthodologie de travail de la DRASA 2, car la seule mesure de rendement trouvée pendant l'enquête était l'estimation que chaque analyste devrait traiter 16,75 dossiers par mois.

49 Les enquêteurs n'ont pas non plus trouvé d'instructions permanentes d'opération. Toutefois, le personnel de la DRASA 2 s'est efforcé de créer des instructions permanentes d'opération en instaurant un lecteur de disque dur commun auquel tous les analystes ont accès. Ce lecteur de disque dur contient un grand nombre de courriels sur différents problèmes relatifs aux pratiques exemplaires, comme des procédures de gestion de dossiers et les répercussions des changements de politiques.

50 ***Dotation en personnel***

51 La dotation en personnel a été un défi majeur au sein de la DRASA 2. Le taux élevé de roulement et le peu d'expérience du personnel ont contribué aux retards et à l'augmentation du volume de travail.

52 Les enquêteurs ont été informés qu'au début de 2007, la DRASA 2 possédait un effectif complet avec cinq analystes. Depuis, il y a eu de nombreux départs et un taux élevé de roulement du personnel, avec seulement de courtes périodes où tous les postes de la section étaient pourvus. Par exemple, depuis 2008, le commis de soutien a été remplacé huit fois¹⁴.

53 Le niveau de classification (AS-02) des postes d'analystes au sein de la DRASA 2 a été identifié comme une des causes du taux élevé de roulement du personnel. Le personnel de la DRASA 2 a informé les enquêteurs que les postes aux fonctions similaires au sein de l'organisation du DGRAS étaient classés AS-04. Les enquêteurs ont appris que des analystes principaux ont quitté la DRASA 2 en raison de possibilités d'avancement dans d'autres sections du DGRAS.

54 Pour éviter les retards et diminuer le volume de travail au sein de la DRASA 2, le DGRAS a préparé en avril 2012 une note documentaire sur les effectifs supplémentaires pour approbation par le Chef du personnel militaire. La demande décrivait le besoin d'accroître les effectifs à court terme au sein de la DRASA et de la SGRAS. Elle nécessitait l'approbation de la création de trois postes, un militaire et deux analystes AS-02, au sein de la SGRAS et de quatre postes, trois analystes AS-02 et un soutien administratif CR-04, au sein de la DRASA 2 afin de réduire le volume de travail en attente de règlement. Les ressources demandées étaient fondées sur une capacité de traitement projetée de 16,75 dossiers par mois et par analyste dans le but d'éliminer le volume de travail excessif en 36 mois. Le DGRAS a

Rapport spécial
Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le traitement d'arbitrages et de griefs visant les autorités de première instance par le Directeur général –
Rémunération et avantages sociaux

reçu l'approbation de créer ces postes en novembre 2012. À ce jour, l'approbation de pourvoir les postes n'a toujours pas été donnée¹⁵.

- 55 La moyenne annuelle de demandes d'arbitrage s'est stabilisée à 1 500. En fonction des normes actuelles et du nombre d'employés disponibles, la DRASA 2 n'a pas la capacité nécessaire pour le traitement de la charge de travail annuelle. Cela signifie que sans une amélioration du rendement, un effectif supplémentaire, ou une combinaison des deux, le volume de travail continuera probablement d'augmenter une fois la période d'effectifs supplémentaires terminée.
- 56 Dans le plan d'activités de 2012-2013, la DRASA 2 a identifié le besoin d'embaucher deux analystes en matière d'arbitrage à temps plein en plus des postes demandés dans la demande d'effectifs supplémentaires. Cet ajout n'est toutefois pas suffisant pour résoudre et éliminer le volume de travail.

57 **Solutions à ce jour pour la DRASA 2**

- 58 Au cours de l'année financière (AF) 2011-2012, plusieurs stratégies d'atténuation ont été mises en place afin d'améliorer l'efficacité du traitement des demandes et de diminuer le volume de travail :
- 59
- Des experts en la matière ont été nommés pour régler les dossiers portant sur des problèmes semblables. À ce jour, la réussite de cette initiative est limitée en raison du taux élevé de roulement du personnel et des postes vacants.
- 60
- La DRASA 2 a restreint la formation du personnel non essentiel afin de limiter le temps d'absence au travail. En février 2013, les coordonnateurs des réinstallations n'ont pas reçu de formation comme par les années passées, en raison du manque de financement et du fait que la majeure partie du PRIFC demeure inchangée.
- 61
- Le courriel de réponse automatique a été instauré pour réduire le nombre de demandes d'information et de demandes par téléphone, permettant ainsi au personnel d'arbitrage de se concentrer davantage sur le traitement des dossiers. Les courriels de réponse automatique sont préoccupants, car ils ne fournissent aucun renseignement précis et ne permettent pas de savoir si les demandes sont traitées rapidement.

62 **Conclusions de l'Ombudsman**

- 63 Les retards au sein de la DRASA 2 ont des répercussions financières négatives sur les membres des FC, car ils doivent attendre au moins 18 mois pour que leur dossier soit évalué. Si un membre des FC choisit de présenter un grief concernant une décision arbitrale, la durée totale du processus peut facilement grimper à quatre ans ou plus. Cette période nécessaire pour une décision administrative ne reflète pas les principes d'équité procédurale et il faut trouver une solution à ce problème dès que possible. À l'heure actuelle, la DRASA 2 ne

Rapport spécial
Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le traitement d'arbitrages et de griefs visant les autorités de première instance par le Directeur général –
Rémunération et avantages sociaux

possède pas la capacité d'éliminer le volume de travail actuel de 1 700 dossiers ni de gérer l'arrivée annuelle de 1 500 nouvelles demandes d'arbitrage.

- 64 On a raconté aux enquêteurs qu'en 2007, il n'y avait aucun retard et que les analystes faisaient la queue près des télécopieurs en attendant que des demandes d'arbitrage entrent¹⁶. En 2008, le volume de travail a commencé à augmenter et les retards sont devenus problématiques en raison d'une combinaison de facteurs, dont le manque de personnel, la centralisation des responsabilités, des dossiers incomplets, des systèmes de gestion de l'information de mauvaise qualité et le manque de rigueur dans les processus établis.
- 65 Les postes souvent vacants, le taux élevé de roulement du personnel et l'incapacité d'embaucher du personnel expérimenté ont eu une incidence dévastatrice sur la capacité de la DRASA 2 de traiter efficacement et à temps les demandes d'arbitrage. Récemment, deux analystes expérimentés ont quitté l'organisation de la DRASA 2 pour accepter des promotions à des postes AS-04 au sein de l'organisation du DGRAS. Au cours des dernières années, les analystes en matière d'arbitrage ont également été détachés pour travailler sur d'autres dossiers prioritaires, comme la révision du PRIFC à l'été 2012.
- 66 Le PRIFC 2009 a été publié au printemps 2009. En juillet 2009, la politique a subi une importante refonte et plus de 100 modifications ont été apportées aux prestations de réinstallation. Depuis, il y a eu pas moins de cinq annonces importantes qui ont donné lieu à des changements au PRIFC.
- 67 Le PRIFC actuel (2009-2012) n'a pas été révisé complètement depuis 2009 et continue de générer un nombre élevé de demandes d'arbitrage. Dernièrement, la DRASA 2 a travaillé sur la révision du PRIFC et elle a informé les enquêteurs que la prochaine version clarifierait beaucoup de questions litigieuses. L'approbation du PRIFC révisé par le SCT est prévue pour la période des mutations de 2014¹⁷.
- 68 La délégation de pouvoirs concernant les prestations de réinstallation demeure hautement centralisée au sein de la DRASA. Les commandants de bases n'ont que des pouvoirs restreints pour approuver des prestations dans 12 parties du PRIFC, mais certains intervenants ont suggéré qu'ils aient le pouvoir d'approuver, en faisant preuve de bon sens, des prestations qui renvoient à des problématiques simples. De nombreux cas devant passer par la DRASA devraient être réglés plus efficacement par les commandants de bases. Les enquêteurs ont été avisés que la DRASA 2 devrait uniquement traiter les cas les plus complexes et ceux qui sortent du cadre de la politique. Il serait possible d'économiser du temps et des ressources, de même que de réduire les retards par la décentralisation de certains éléments.

Rapport spécial
Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le traitement d'arbitrages et de griefs visant les autorités de première instance par le Directeur général –
Rémunération et avantages sociaux

- 69 Les retards sont également causés par le manque de renseignements dans de nombreuses demandes d'arbitrage. Toutefois, les enquêteurs ne disposent d'aucune statistique pour déterminer dans quelle mesure des renseignements manquants entraînent des retards dans le traitement des dossiers. Les enquêteurs ont été informés que l'apparition de ce problème coïncide avec le transfert des responsabilités de l'entrepreneur en réinstallation aux coordonnateurs des réinstallations en 2008¹⁸.
- 70 Des faiblesses ont été identifiées dans la gestion de l'information de dossiers d'arbitrage. Des inquiétudes sont soulevées concernant le manque de stabilité des outils, la perte de données cruciales et la lenteur de la saisie de données dans le système. Même si le courriel de réponse automatique permet d'économiser du temps, il ne fournit pas aux membres des FC de renseignements adéquats ou opportuns sur l'état de leur demande d'arbitrage. Nous avons déterminé que la DRASA 2 ne dispose pas d'une infrastructure de gestion de l'information efficace lui permettant de soutenir la mise en œuvre de ses services et de son programme.
- 71 Aucune mesure de rendement, aucune norme de service ni d'instructions permanentes d'opération ne sont en place pour évaluer l'efficacité du programme du DRASA 2 ni pour guider le personnel assurant la gestion du processus. La DRASA 2 a mis en place certaines mesures afin de mieux comprendre le traitement de ses dossiers, comme l'établissement des priorités, un lecteur de disque dur commun pour stocker les courriels directionnels et des rapports statistiques mensuels.

72 **Recommandations de l'Ombudsman**

- 73 1. La DRASA 2 doit fournir un arbitrage sur les demandes en temps opportun. La procédure d'arbitrage ne doit pas dépasser 90 jours. À cet effet, la demande d'effectifs supplémentaires approuvée en novembre 2012 doit être appliquée immédiatement pour éliminer le volume de travail.
- 74 2. La DRASA 2 doit maintenir la stabilité du personnel jusqu'à ce que le volume de travail soit éliminé.
- 75 3. La DRASA 2 doit envisager l'augmentation des pouvoirs des commandants de bases pour améliorer l'efficacité de la procédure d'arbitrage.
- 76 4. La DRASA 2 doit offrir aux coordonnateurs des réinstallations une séance annuelle de formation et de prise de conscience de la situation relative à la couverture de la politique et à la génération de dossiers afin d'accroître les connaissances du personnel de première ligne en matière de procédure d'arbitrage et de réduire les retards occasionnés à maintes reprises par des dossiers incomplets.

Rapport spécial
Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le traitement d'arbitrages et de griefs visant les autorités de première instance par le Directeur général –
Rémunération et avantages sociaux

- 77 5. La DRASA 2 doit établir une stratégie de communication exhaustive pour s'assurer que les membres des FC comprennent bien tous les règlements, directives et documents de politiques pertinents liés à la réinstallation et au processus de plaintes associé.
- 78 6. La DRASA 2 doit poursuivre énergiquement les démarches entreprises auprès du SCT pour obtenir l'approbation d'un PRIFC révisé afin d'assurer sa mise en place avant la période des mutations de 2014.
- 79 7. La DRASA 2 doit réviser ses pratiques et ses outils de gestion de l'information afin d'établir un système de gestion des dossiers efficace, stable et sécuritaire.
- 80 8. La DRASA 2 doit réviser ses processus actuels afin d'en maximiser l'efficacité. Cela comprend la création d'une norme de service, de mesures de rendement et d'instructions permanentes d'opération.

81 **Section des griefs sur la rémunération et les avantages sociaux**

82 **Présentation du problème**

- 83 La SGRAS reçoit environ 170 griefs par année. Au début de l'année financière 2012-2013, le volume de travail de la SGRAS s'élevait à 232 dossiers. En date du 31 décembre 2012, il était descendu à 209 dossiers. En s'appuyant sur les statistiques fournies par les enquêteurs en novembre 2012, le délai moyen de traitement pour le dossier d'un grief est de 385 jours¹⁹.
- 84 L'article 7.07 des *Ordonnances et règlements royaux applicables aux FC* (ORFC) définit les obligations réglementaires d'une autorité initiale (AI), y compris l'établissement d'une limite de 60 jours pour rendre une décision. La SGRAS et par extension le DGRAS ne respectent pas cette exigence.
- 85 En novembre 2012, 196 dossiers étaient restés dans la SGRAS pendant plus de 60 jours : 23 de ces dossiers avaient été ouverts en 2010. Au cours des trois dernières années, l'arriéré s'est stabilisé à environ 200 dossiers.

86 **Politique et responsabilités**

- 87 Défini comme une AI du Système de règlement des griefs des Forces canadiennes (SGFC), le DGRAS est responsable du premier examen lié à la rémunération et aux avantages sociaux. La SGRAS est la section responsable de la gestion et de l'analyse des griefs dont la décision est rendue par le DGRAS.

Rapport spécial
Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le traitement d'arbitrages et de griefs visant les autorités de première instance par le Directeur général –
Rémunération et avantages sociaux

88 Selon les ORFC, si l'AI ne peut pas rendre une décision sur un grief en moins de 60 jours, le plaignant peut demander à l'AI de soumettre le grief au CEMD afin qu'il l'étudie et qu'il décide de son bien-fondé par l'intermédiaire de l'Autorité des griefs des Forces canadiennes. Les *Directives et ordonnances administratives de la Défense (DOAD)* 2017-0 et 2017-1 complètent les ORFC et indiquent que si l'AI n'est pas en mesure de respecter cette limite de temps, elle doit :

- 89 • Envoyer au plaignant une lettre expliquant les raisons du dépassement de la limite de temps;
- 90 • Demander une prolongation du délai;
- 91 • Aviser le plaignant qu'il a le droit de demander que son dossier soit transféré à l'autorité de dernière instance (ADI) qui décidera du bien-fondé du grief.

92 En se basant sur les principes de l'équité procédurale, l'AI doit communiquer les renseignements au plaignant et lui laisser suffisamment de temps pour présenter ses arguments par écrit avant de prendre une décision. Techniquement, le plaignant bénéficie de 21 jours à partir du moment où il reçoit les documents pour répondre et il doit répondre par écrit. Si une prolongation du délai est demandée, l'AI est censée accepter toute demande raisonnable. Après la communication et la contestation, l'AI doit fournir au plaignant les raisons de sa décision par écrit.

93 **Structure**

94 La SGRAS comprend le personnel suivant :

- 95 • Un commis de soutien aux griefs;
- 96 • Deux analystes des griefs civils;
- 97 • Un analyste des griefs militaires (capitaine de la Force régulière);
- 98 • Un analyste des griefs militaires (capitaine de la Force de réserve);
- 99 • Un analyste des griefs militaires (capitaine de la Force de réserve – poste d'effectifs supplémentaires);
- 100 • Un analyste principal des griefs militaires (major Force de réserve)

101 La section relève d'un lieutenant-colonel de la Force régulière, qui remplit également le rôle de chef d'état-major au sein de l'organisation du DGRAS. Le nombre total de postes au sein de la SGRAS est de 7 (annexe D).

Rapport spécial
Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le traitement d'arbitrages et de griefs visant les autorités de première instance par le Directeur général –
Rémunération et avantages sociaux

Processus

102

103 Sur le plan stratégique, le DGAGFC reçoit et enregistre tous les griefs avant de les envoyer à l'AI appropriée. Une fois le dossier accepté par la SGRAS, le plaignant reçoit un accusé de réception du dossier dans lequel on demande automatiquement une prolongation de 12 mois à la limite de 60 jours. Cette pratique a été mise en place pour deux raisons : la direction de la SGRAS a réalisé que la durée réelle du traitement des dossiers était de 14 à 15 mois et elle s'attend à ce que les ressources supplémentaires permettent de réduire la durée du traitement à 12 mois. Avant la demande automatique de prolongation de 12 mois, le plaignant recevait plusieurs demandes de prolongation de trois mois l'une à la suite de l'autre²⁰.

104 Tous les dossiers classés prioritaires à l'étape de réception sont attribués à un analyste dans les plus brefs délais. De façon générale, les dossiers sont traités suivant la méthode du premier entré, premier sorti. Les dossiers pouvant causer de graves difficultés financières à un militaire si la décision n'est pas prise rapidement sont classés comme des exceptions et des priorités.

105 Les dossiers qui ne sont pas encore attribués à un analyste sont gardés dans un classeur et sont triés par sujet et date de réception. Les analystes ont une charge de travail moyenne de 15 dossiers simultanément. L'analyste principal des griefs militaires évalue régulièrement le volume de travail des analystes et leur attribue de nouveaux dossiers.

106 Lorsqu'un dossier est attribué à un analyste, il doit demander au plaignant les renseignements ou les documents importants manquants, le cas échéant. À cette étape, il y a des risques de retards, car il est parfois difficile de localiser le plaignant et certains d'entre eux demandent une prolongation de la limite de temps pour répondre à la demande de renseignements. Des retards peuvent également survenir s'il faut saisir des renseignements provenant d'autres autorités des FC.

107 Lorsque tous les documents exigés sont regroupés, les analystes préparent une feuille de résumé de témoignages du personnel énumérant les principaux faits, politiques et interprétations avant de la soumettre à l'analyste principal des griefs militaires et au chef d'état-major aux fins d'évaluation et d'approbation. Lorsque cette feuille est approuvée, un sommaire du grief est préparé et est soumis à son tour à l'analyste principal des griefs militaires et au chef d'état-major pour approbation. Une fois le sommaire approuvé, tous les documents sur lesquels se fonde la décision sont communiqués au plaignant. Le plaignant bénéficie alors de 21 jours pour contester la décision ou pour demander une prolongation pour une contestation. Auparavant, les analystes étaient réticents à appliquer la limite de temps de 21 jours, mais, récemment, ils ont reçu l'ordre d'être plus rigoureux concernant le suivi des plaignants après 21 jours²¹. Lorsque le processus de communication et de contestation est terminé, le personnel prépare une lettre de décision. Elle est ensuite envoyée à l'AI (DGRAS) pour approbation.

Rapport spécial
Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le traitement d'arbitrages et de griefs visant les autorités de première instance par le Directeur général –
Rémunération et avantages sociaux

- 108 Pendant l'enquête, certains problèmes liés aux processus ont été soulevés par le personnel de la SGRAS. Par exemple, la feuille de résumé des témoignages du personnel a été remise en question, car cette étape, qui comprend la rédaction, l'évaluation et l'approbation, est assez longue. Les employés ont également avancé la présence de certains goulots d'étranglement à l'étape de l'approbation pouvant à leur tour causer d'autres retards dans la gestion des dossiers.
- 109 Les enquêteurs ont été informés qu'il n'y avait actuellement pas de mesure de rendement ni de norme de service autre que la limite de temps de 60 jours imposée au niveau de l'AI. Toutefois, les instructions permanentes d'opération comportent certaines mesures de rendement, comme celle concernant le nombre de dossiers traités par analyste par mois (15).
- 110 Lors des entrevues, les analystes des griefs ont signalé qu'il était difficile de continuellement suffire à la demande de dossiers entrants en raison de leur nature et de leur complexité. Le personnel de la SGRAS a soulevé que, dans certains cas, il fallait déployer beaucoup d'efforts pour regrouper tous les documents exigés afin de lui soumettre un dossier complet.
- 111 Le plan d'activités de la SGRAS de 2013-2014 révèle que le nombre de modifications apportées aux politiques approuvées du SCT au cours des dernières années a entraîné la réduction ou l'élimination des avantages sociaux auxquels les membres des FC avaient droit par le passé. Il précise que ces modifications ont entraîné une hausse record des griefs soumis.
- 112 Le DGAGFC a informé les enquêteurs que les retards au sein de la SGRAS ont entraîné une hausse du nombre de plaignants souhaitant envoyer leur grief directement à l'ADI. Il a également signalé qu'en 2012, 36 membres des FC ont refusé la demande de prolongation du DGRAS et vu leurs griefs transférés à l'ADI, dans ce que le DGAGFC appelle la « poubelle des arriérés ». Il a souligné le fait que cela faisait augmenter le nombre de dossiers en attente à l'étape de l'ADI et créait un arriéré de ces derniers.
- 113 Finalement, il est important de noter qu'en novembre 2010, le CEMD a approuvé le changement apporté aux exigences réglementaires qui repoussait de 60 à 120 le nombre de jours pour le traitement d'un grief à l'étape de l'AI. À ce jour, cette directive n'a toujours pas été mise en place au sein de la SGRAS. Le personnel du DGAGFC signale que les ORFC qui reflètent ce changement ne seront pas officiellement modifiées jusqu'à l'adoption de la loi C-15 : *Loi modifiant la Loi sur la défense nationale et d'autres lois en conséquence*²².

Rapport spécial
Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le traitement d'arbitrages et de griefs visant les autorités de première instance par le Directeur général –
Rémunération et avantages sociaux

Dotation en personnel

- 114
- 115 Selon le plan d'activités de l'organisation du DGRAS de 2013-2014, la capacité de dotation en personnel avait été réduite en raison d'une perte de personnel, autant militaires que civils. Lors des entrevues, on a remarqué qu'il y a environ deux ans, deux nouveaux analystes ont été embauchés pour rétablir pleinement les effectifs de l'unité. Avant cette embauche, il y avait un manque criant de personnel au sein de l'unité puisque deux des cinq postes d'analystes étaient vacants.
- 116 De plus, deux membres du personnel (un responsable du soutien administratif et un analyste) d'une autre section avaient été détachés à la SGRAS pour essayer de réduire l'arriéré de griefs. La direction était d'avis que l'embauche d'un autre analyste des griefs aurait une incidence importante sur leur capacité à traiter les griefs²³.
- 117 Les enquêteurs ont été informés qu'un des principaux défis de la SGRAS est de trouver des employés expérimentés. Des employés occasionnels peuvent être embauchés pendant une période maximale de 90 jours, ce qui est insuffisant pour la formation. Ils ont pensé embaucher des membres des FC récemment libérés, mais force est de constater qu'il est difficile de trouver des personnes qui connaissent bien la rémunération et les avantages sociaux de même que le processus de règlement des griefs, et qui, en plus, ont de bonnes compétences en rédaction. Ils ont des employés occasionnels pour pourvoir les postes de bureau, mais ils n'ont pas réussi à trouver des analystes ayant les compétences et les connaissances requises²⁴.
- 118 La SGRAS reçoit en moyenne 170 griefs par année et il est prévu que les analystes traitent 4,5 dossiers par mois. Lors de la demande d'effectifs supplémentaires d'avril 2012, le DGRAS a demandé l'approbation de la création de trois postes d'analystes supplémentaires (deux civils et un militaire), pour aider à éliminer l'arriéré. Grâce à ces ressources supplémentaires, la SGRAS estime que, si chaque analyste traite en moyenne 4,5 dossiers par mois, l'arriéré peut être éliminé en 21 mois²⁵.

Solutions à ce jour pour la SGRAS

- 119
- 120 Les stratégies d'atténuation suivantes ont été mises en place au cours de l'année financière 2011-2012 afin d'accélérer le traitement des griefs et de réduire l'arriéré :
- 121
- Chaque analyste des griefs s'est vu attribuer un domaine d'expertise en particulier;
- 122
- Le poste militaire figurant dans la demande d'effectifs supplémentaires a été pourvu et attribué comme un expert en la matière au portfolio du PRIFC;

Rapport spécial
Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le traitement d'arbitrages et de griefs visant les autorités de première instance par le Directeur général –
Rémunération et avantages sociaux

- 123 • Un poste de soutien aux griefs, occupé par un adjudant, permet de centraliser tous les processus de gestion et de suivi des dossiers, et de respecter les exigences en ce qui concerne l'établissement de rapports statistiques²⁶.

124 Sans donnée ni statistique significative pour évaluer le traitement des dossiers pour chaque étape, il est impossible de prouver l'efficacité de ces stratégies d'atténuation.

125 **Conclusions de l'Ombudsman**

126 Le Bureau de l'ombudsman est très préoccupé par la durée du traitement d'un grief. Les retards à la SGRAS ont une incidence financière négative sur des membres des FC, qui doivent attendre au moins 12 mois avant d'obtenir une décision de l'AI sur leur grief. Ces longs retards ne reflètent pas les principes d'équité procédurale et il faut trouver une solution à ce problème dès que possible.

127 Selon les ORFC, tous les griefs doivent être traités par l'AI dans un délai de 60 jours. À quelques exceptions près, la SGRAS n'a pas réussi à respecter cette exigence. La durée moyenne de traitement des griefs au sein de l'organisation du DGRAS est de 385 jours.

128 Parmi les raisons occasionnant l'arriéré et le nombre élevé de griefs actuel, on trouve une combinaison de différents facteurs, dont : des changements de politique, la nécessité de gérer les attentes alors que des avantages sociaux ont été modifiés ou retirés, les postes vacants, les impasses à l'étape de l'approbation, la redondance et un manque de rigueur à l'étape de la communication.

129 Alors que la SGRAS a la capacité de traiter tous les griefs qu'elle reçoit annuellement, elle n'est absolument pas en mesure d'éliminer l'arriéré de dossiers accumulés au fil des années. Le Bureau de l'ombudsman est d'accord avec l'évaluation de la SGRAS qui souligne que, sans effectifs supplémentaires, les ressources sont insuffisantes pour éliminer rapidement l'arriéré. La demande d'effectifs supplémentaires est approuvée en principe, mais on attend toujours une approbation pour pourvoir les deux postes civils.

130 Aucune mesure de rendement officielle n'est en place. Les instructions permanentes d'opération fournies par le personnel de la SGRAS constituent un bon point de départ, mais il est crucial de les élaborer et de les raffiner davantage à l'interne.

131 **Recommandations de l'Ombudsman**

- 132 1. La SGRAS doit déployer tous les efforts nécessaires pour respecter ses obligations en tant qu'AI et prendre des décisions en temps opportun, conformément aux règlements des FC. Il faut pourvoir immédiatement les postes de la demande d'effectifs supplémentaires approuvés en novembre 2012 pour contribuer à éliminer l'arriéré.

Rapport spécial
Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le traitement d'arbitrages et de griefs visant les autorités de première instance par le Directeur général –
Rémunération et avantages sociaux

- 133 2. La SGRAS doit s'assurer de la stabilité du personnel jusqu'à ce que l'arriéré soit éliminé.
- 134 3. La SGRAS doit réviser ses processus actuels afin de maximiser son efficacité. Cela comprend l'établissement de normes de service, de mesures de rendement et d'instructions permanentes d'opération.

Rapport spécial
**Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le traitement d'arbitrages et
de griefs visant les autorités de première instance par le Directeur général –
Rémunération et avantages sociaux**

135 **Réflexions finales**

- 136 Cette enquête a été lancée après l'échec des nombreuses tentatives menées pour soulever et résoudre ce problème conjointement avec les hauts dirigeants des FC. Les retards d'arbitrage et de griefs liés aux prestations de réinstallation n'ont fait qu'augmenter aux cours des cinq dernières années et ils ont d'importantes répercussions sur les membres des FC et leur famille.
- 137 Le Bureau de l'ombudsman craint que le PRIFC, avec les nombreux changements apportés aux droits et aux pouvoirs d'approbation, soit devenu trop complexe pour que les militaires puissent y accéder. Il revient souvent au militaire de prendre des décisions financières alors que les politiques sont incertaines ou peu claires; en définitive, un arbitrage est requis pour déterminer ce qui peut ou ne peut pas être demandé lors d'une relocalisation obligatoire. Une politique claire aiderait grandement les membres des FC à prendre des décisions financières éclairées lors de déménagements causant beaucoup de stress.
- 138 Ce rapport contient 11 recommandations concrètes pour contribuer à la création d'un cadre de travail adéquat et pour obtenir des résultats durables. Le Bureau de l'ombudsman a également communiqué à la DRASA 2 et à la SGRAS un schéma de déroulement séquentiel de leur travail qui fut créé pendant l'enquête afin de les aider à mettre en œuvre des processus efficaces

Rapport spécial
***Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le traitement d'arbitrages et
de griefs visant les autorités de première instance par le Directeur général –
Rémunération et avantages sociaux***

Annexe A : Copie de la lettre du bureau de l'Ombudsman à l'ancien chef du personnel militaire, juin 2011

Le 27 juin 2011

Contre-amiral A. M. Smith, OMM, CD
Chef du personnel militaire
Quartier général de la Défense nationale
Édifice Mgén G. R. Pearkes
101, promenade du Colonel-By
Ottawa (Ontario) K1A 0K2

Monsieur le Contre-amiral Smith,

Je tiens à vous remercier pour notre rencontre du 24 juin 2011. Je vous écris pour faire suite aux préoccupations concernant les retards actuels au bureau du Directeur général – Rémunération et avantages sociaux (DGRAS).

Comme nous en avons discuté lors de notre rencontre, les nombreuses plaintes reçues nous ont permis de prendre connaissance de l'important retard qu'accuse le bureau du DGRAS quant au traitement des demandes d'arbitrage relativement aux demandes de prestations. Des préoccupations semblables ont été soulevées en ce qui a trait au retard dans le traitement des griefs de premier palier.

Le bureau du DGRAS nous a informés qu'en date du mois d'avril 2011, il y avait environ 700 réclamations en attente d'arbitrage et qu'elles correspondaient à des dossiers déposés depuis avril 2010. Quant aux griefs, nous avons été informés qu'il y en a actuellement 206 au bureau du DGRAS qui sont non réglés et qu'il faut environ 12 mois pour traiter un grief.

Étant donné que ces réclamations et ces griefs se rapportent tous à une certaine forme de rémunération ou d'avantages sociaux, les répercussions de cet arriéré sont considérables. Par conséquent, je suis d'avis qu'un plan d'action devrait être élaboré dans le but de remédier à cet arriéré et d'offrir une réponse rapide aux membres des FC.

Je vous remercie de l'intérêt que vous portez à cette importante question. Je souhaiterais avoir une réponse de votre part avant le 27 juillet 2011.

Rapport spécial
***Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le traitement d'arbitrages et
de griefs visant les autorités de première instance par le Directeur général –
Rémunération et avantages sociaux***

Veillez agréer, Monsieur le Contre-amiral Smith, mes salutations distinguées.

Nathalie Neault
Directrice générale des opérations

Rapport spécial
***Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le traitement d'arbitrages et
de griefs visant les autorités de première instance par le Directeur général –
Rémunération et avantages sociaux***

Annexe B : Copie de la lettre de l'ancien chef du personnel militaire au bureau de l'Ombudsman, juillet 2011

Le 18 juillet 2011

Nathalie Neault
Directrice générale des opérations
Bureau de l'Ombudsman
Ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes
Édifice Urbandale, 12^e étage
100, rue Metcalfe
Ottawa (Ontario) K1P 5M1

Madame,

D'abord, je vous remercie de votre lettre du 27 juin 2011. La présente lettre vise à mettre en contexte les retards observés par votre bureau quant au règlement des réclamations et des griefs au bureau du Directeur général – Rémunération et avantages sociaux (DGRAS) auxquels vous faites référence dans votre lettre. Nonobstant les plaintes que vous avez reçues, une quantité importante de réclamations et de griefs sont traités chaque année. Quoi qu'il en soit, j'ai été mis au courant des retards récemment enregistrés en ce qui concerne le traitement des dossiers, et soyez assurée que le DGRAS déploie tous les efforts nécessaires pour améliorer la situation actuelle.

Compte tenu de ce qui précède, la section des griefs du DGRAS a été réorganisée en date du 1^{er} juin 2011. Cette restructuration a permis de désigner des experts en la matière (EM) dans les différents secteurs de la rémunération ainsi que pour les politiques relatives aux avantages sociaux. Les membres du personnel pourront ainsi se spécialiser dans certains domaines et cela réduira la duplication des efforts de recherche exhaustive pour chaque dossier. En outre, un commis de soutien a été nommé pour aider les analystes à accomplir les tâches d'ordre administratif relatives à chaque dossier. Nous nous attendons à ce que ces changements réduisent considérablement le temps de traitement des griefs.

En ce qui concerne les réclamations, étant donné le taux de roulement de personnel très élevé auquel les Services globaux de relogement Brookfield doivent faire face ainsi que la restructuration qu'ils ont entreprise, le nombre de réclamations acheminées au DGRAS a monté en flèche pour l'année financière en cours. De plus, pour répondre aux nombreuses réclamations actuelles en attente de traitement, le Directeur – Rémunération et avantages sociaux (Administration) (DRASA) procédera lui aussi à une restructuration. Cette dernière sera du même ordre que celle entreprise dans la section des griefs du DGRAS et comprendra

Rapport spécial
Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le traitement d'arbitrages et de griefs visant les autorités de première instance par le Directeur général – Rémunération et avantages sociaux

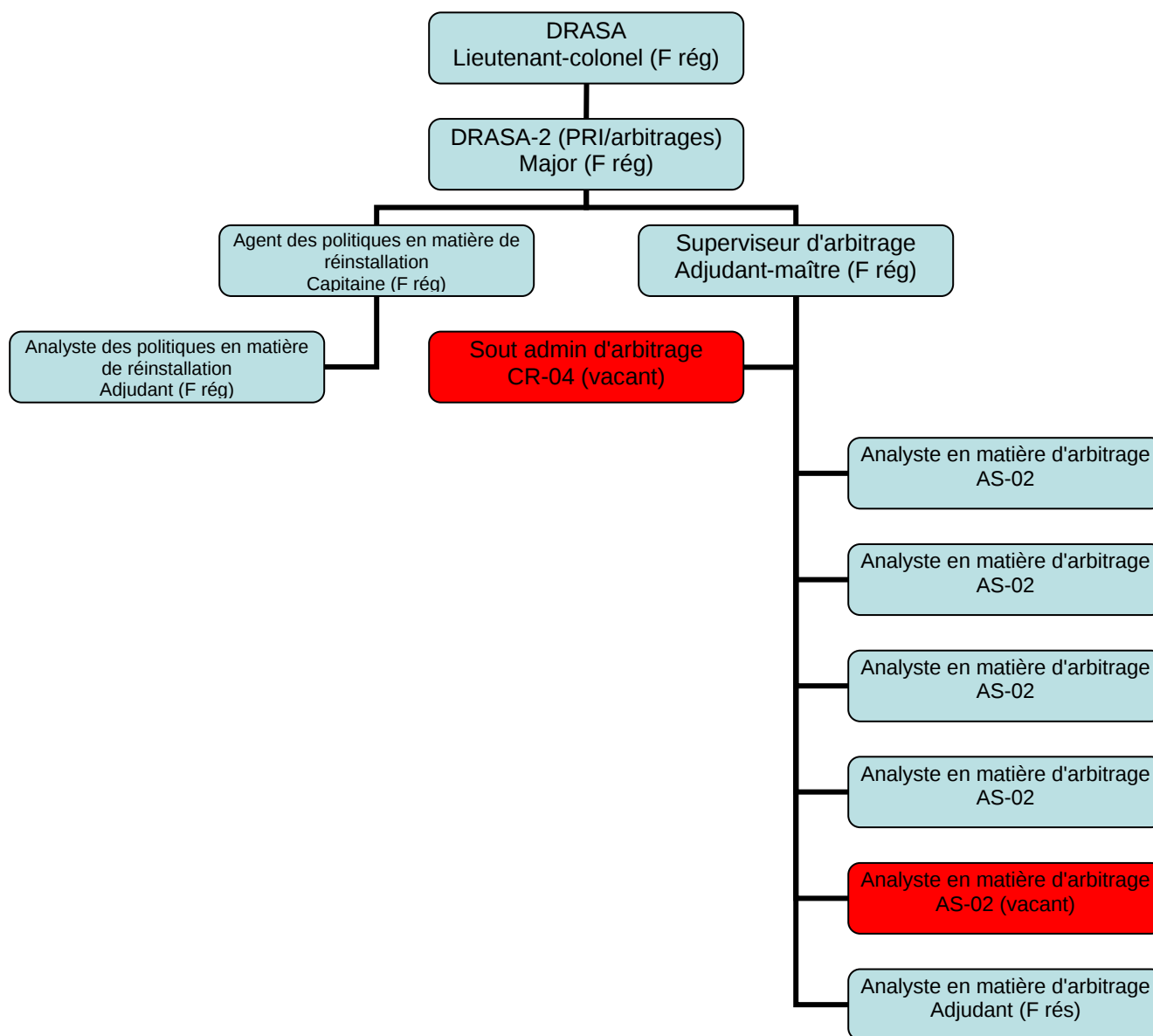
la nomination d'EM pour la Politique sur la réinstallation de même que de commis à l'accueil en vue de réduire les considérations d'ordre administratif lors de la préparation des dossiers.

Un délai d'environ six mois sera nécessaire avant qu'une amélioration du taux de règlement de dossiers se fasse véritablement sentir. Par conséquent, le DGRAS devra me faire parvenir un état de la situation au plus tard le 1^{er} novembre 2011. C'est avec plaisir que je partagerai ces résultats avec vous à ce moment-là.

Contre-amiral A. Smith

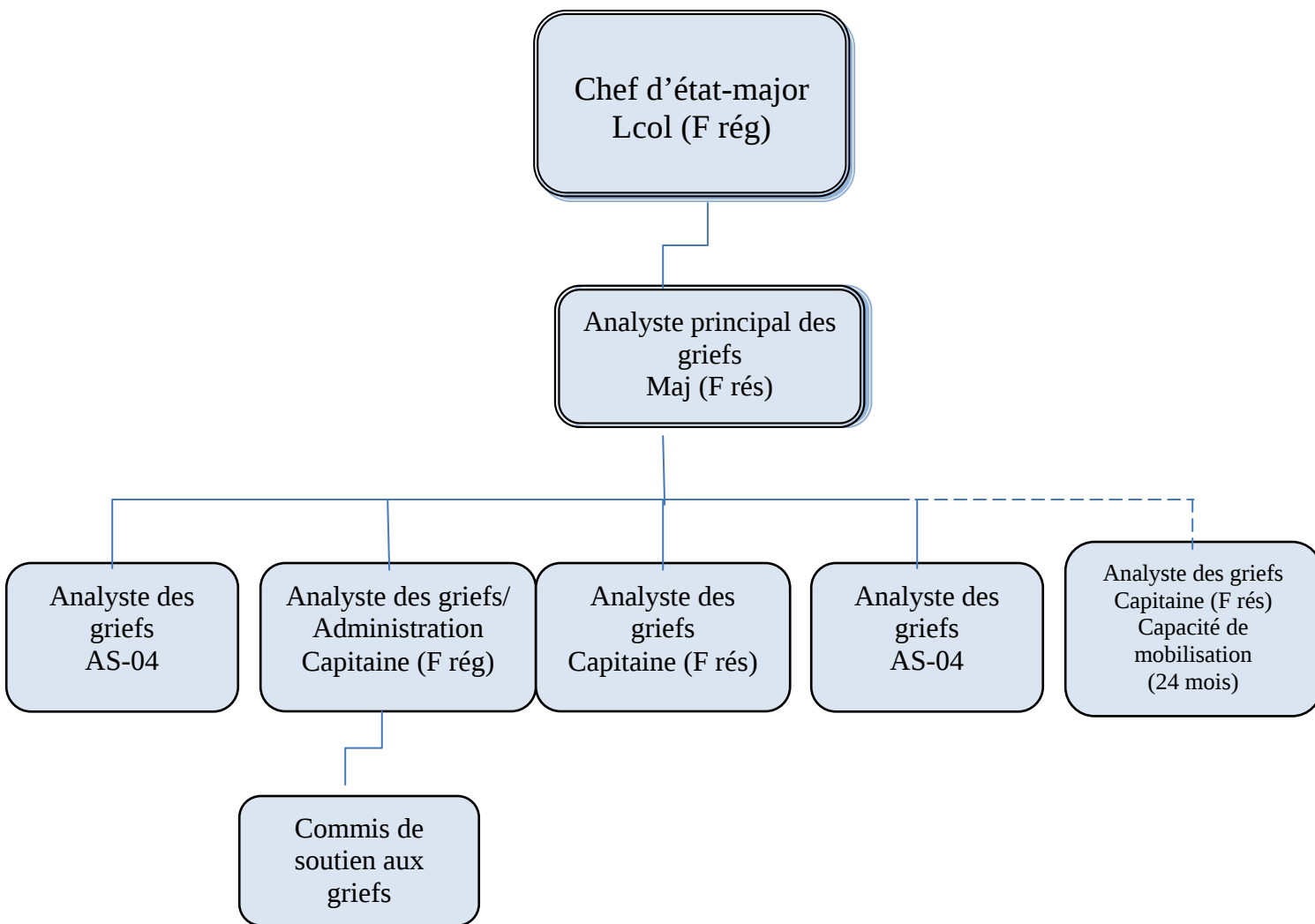
Rapport spécial
**Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le traitement d'arbitrages et de griefs visant les autorités de première instance par le Directeur général –
Rémunération et avantages sociaux**

Annexe C : Organigramme de la DRASA 2



Rapport spécial
Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le traitement d'arbitrages et de griefs visant les autorités de première instance par le Directeur général –
Rémunération et avantages sociaux

Annexe D : Organigramme de la SGRAS



Rapport spécial
**Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le traitement d'arbitrages et
de griefs visant les autorités de première instance par le Directeur général –
Rémunération et avantages sociaux**

Annexe E : Recommandations

DRASA 2

1. La DRASA 2 doit fournir un arbitrage sur les demandes en temps opportun. La procédure d'arbitrage ne doit pas dépasser 90 jours. À cet effet, la demande d'effectifs supplémentaires approuvée en novembre 2012 doit être appliquée immédiatement pour éliminer le volume de travail.
2. La DRASA 2 doit maintenir la stabilité du personnel jusqu'à ce que le volume de travail soit éliminé.
3. La DRASA 2 doit envisager l'augmentation des pouvoirs des commandants de bases pour améliorer l'efficacité de la procédure d'arbitrage.
4. La DRASA 2 doit offrir aux coordonnateurs des réinstallations une séance annuelle de formation et de prise de conscience de la situation relative à la couverture de la politique et à la génération de dossiers afin d'accroître les connaissances du personnel de première ligne en matière de procédure d'arbitrage et de réduire les retards occasionnés à maintes reprises par des dossiers incomplets.
5. La DRASA 2 doit établir une stratégie de communication exhaustive pour s'assurer que les membres des FC comprennent bien tous les règlements, les directives et les documents de politiques pertinents liés à la réinstallation et au processus de plaintes associé.
6. La DRASA 2 doit poursuivre énergiquement les démarches entreprises auprès du SCT pour obtenir l'approbation d'un PRIFC révisé afin d'assurer sa mise en place avant la période des mutations de 2014.
7. La DRASA 2 doit réviser ses pratiques et ses outils de gestion de l'information afin d'établir un système de gestion des dossiers efficace, stable et sécuritaire.
8. La DRASA 2 doit réviser ses processus actuels afin de maximiser l'efficacité. Cela comprend l'établissement de normes de service, de mesures de rendement et d'instructions permanentes d'opération.

SGRAS

1. La SGRAS doit déployer tous les efforts nécessaires pour respecter ses obligations en tant qu'AI et prendre des décisions en temps opportun, conformément aux règlements des FC. Il faut pourvoir immédiatement les postes de la demande d'effectifs supplémentaires approuvés en novembre 2012 pour contribuer à éliminer l'arriéré.
2. La SGRAS doit s'assurer de la stabilité du personnel jusqu'à ce que l'arriéré soit éliminé.

Rapport spécial
Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le traitement d'arbitrages et de griefs visant les autorités de première instance par le Directeur général – Rémunération et avantages sociaux

3. La SGRAS doit réviser ses processus actuels afin de maximiser son efficacité. Cela comprend l'établissement de normes de service, de mesures de rendement et d'instructions permanentes d'opération.

Rapport spécial
***Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le traitement d'arbitrages et
de griefs visant les autorités de première instance par le Directeur général –
Rémunération et avantages sociaux***

Annexe F : Réponse du Chef d'état-major de la Défense

3 mai 2013

Mr. Pierre Daigle
Ombudsman
Bureau de l'ombudsman
Ministère de la Défense et des Forces canadiennes
100, rue Metcalfe
12^e étage
Ottawa (Ontario) K1P 5M1

Cher Mr. Daigle,

Je vous remercie de votre correspondance du 15 avril 2013 portant sur le retard des demandes d'arbitrage ainsi le traitement des griefs concernant les dossiers de relocalisation. Votre rapport intitulé « Justice retardée est justice refusée » a justement permis de mettre en lumière les nombreuses entraves auxquelles est confronté le Directeur général de la rémunération et des avantages (DGRS). J'apprécie que vous ayez pris la peine de rencontrer mon personnel et de discuter des solutions éventuelles.

Dans votre rapport vous avez soulevé de nombreuses questions spécifiques pour lesquelles vous avez aussi fait des recommandations. Ces conclusions ont été discutées en profondeur lors de la réunion qui a eu lieu le 16 avril 2013 entre nos équipes respectives et votre vision, ainsi qu'un nombre des recommandations dans votre rapport, y ont reçu beaucoup d'adhésion. Des commentaires plus élaborés seront inclus dans le Plan d'action de la direction en cours de développement en vue de mettre en pratique les recommandations de votre rapport.

L'entrave la plus critique, celle que vous avez liée à votre recommandation prioritaire, reste l'insuffisance des effectifs en charge de l'arbitrage des relocalisations et de la réparation des griefs. À cette fin, je viens d'approuver le recrutement d'employés civils de source externe en vue d'augmenter les effectifs au sein du DGRS. Le besoin d'éliminer le retard cumulé et de se conformer aux délais imposés à l'autorité de première instance est entièrement reconnu et ce point crucial restera une grande priorité pour les Forces armées canadiennes.

Comme mesure proactive, reconnaissant que de nombreux griefs sont associés aux anciennes politiques dépassées, le DGRS ne ménage aucun effort pour obtenir l'approbation d'un

Rapport spécial
***Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le traitement d'arbitrages et
de griefs visant les autorités de première instance par le Directeur général –
Rémunération et avantages sociaux***

Programme de relocalisation intégrée des Forces armées canadiennes avec le SCT, en vue de s'assurer qu'il sera effectif avant le début de la saison des affectations annuelles de l'année 2014. Une équipe entièrement dédiée à cette tâche fut mise en place fin avril afin de s'assurer que ce sera le cas, ce qui d'ailleurs rejoint l'une de vos autres recommandations.

En vue d'améliorer notre processus, le DGRS a incorporé dans les procédures opérationnelles les diagrammes de flux de travail fournis dans votre rapport. Ces diagrammes serviront comme contribution positive en vue d'établir un système amélioré de mesure de rendement aussi bien au niveau de la ligne de temps du traitement des griefs que celle des arbitrages. De même, les options concernant la meilleure façon d'établir un 'système de gestion de cas, effectif, stable et sûr' telles que recommandées dans votre rapport sont à l'étude auprès du directeur général et joueront un rôle clef dans le Plan d'action de la direction.

Je vous remercie encore une fois de votre rapport ainsi que de votre véritable préoccupation pour le bien être des membres des Forces armées canadiennes. Votre Bureau sera informé du succès de l'élimination du retard cumulé lorsque dès que ce sera fait.

Je vous prie d'agréer, Monsieur Daigle, l'assurance de ma très haute considération.

Signature

T.J. Lawson
Général

Rapport spécial
Un rapport décrivant les grandes lignes des retards dans le traitement d'arbitrages et de griefs visant les autorités de première instance par le Directeur général – Rémunération et avantages sociaux

Notes en fin de texte

¹ 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; il s'agit d'une loi modifiant la Loi sur la défense nationale et d'autres lois en conséquence, conformément à l'article 96 des *Lois du Canada* (1998), ch. 5

² Courriel de réponse automatique en date du 1 février 2013; statistiques de la SGRAS

³ Statistiques fournis par le personnel de la DRASA 2

⁴ Manuel du PRIFC 2012-2013

⁵ Article 2.09 du manuel du PRIFC 2006-2007

⁶ CANFORGENS 130/09, 032/11, 033, 11, 008/12, 145/12, 159/12 et 015/13

⁷ 5080-1-08-R-41299 (CEMD) en date du 9 mars 2011

⁸ CANFORGEN 008/12

⁹ Demande de clarification/d'arbitrage – Article 1.3.02 du manuel du PRIFC 2012-2013

¹⁰ La liste des coordonnateurs des réinstallations est accessible sur le site Web du DRASA

¹¹ Statistiques de la DRASA 2

¹² Entrevues avec le personnel de la DRASA 2

¹³ Entrevues avec le personnel de la DRASA 2

¹⁴ Entrevues avec le personnel de la DRASA 2

¹⁵ Note documentaire sur les effectifs supplémentaires, avril 2012

¹⁶ Entrevues avec le personnel de la DRASA 2

¹⁷ Entrevues avec le personnel de la DRASA 2

¹⁸ Entrevues avec le personnel de la DRASA

¹⁹ DGAGFC, rapports de niveau 1, 15 novembre 2012

²⁰ Entrevue avec le personnel de la SGRAS

²¹ Entrevue avec le personnel de la SGRAS

²² Décision du CFA, novembre 2010, et entrevue auprès du personnel du DGAGFC

²³ Entrevue avec le chef d'état-major

²⁴ Entrevue avec le chef d'état-major

²⁵ Note documentaire sur les effectifs supplémentaires, avril 2012

²⁶ Entrevue avec chef d'état-major de la SGRAS