

Chief of the Defence Staff



Chef d'état-major de la Défense

National Defence
Headquarters
Ottawa, Ontario
K1A 0K2

Quartier général de
la Défense nationale
Ottawa (Ontario)
K1A 0K2

3 March 2021

Le 3 mars 2021

Distribution List

Liste de distribution

CDS DIRECTIVE FOR CAF GRIEVANCE SYSTEM ENHANCEMENT

DIRECTIVE DU CEMD POUR L'AMÉLIORATION DU SYSTÈME DE GRIEF DES FAC

References: A. Info Brief to VCDS 12 November 2020
B. Orientation Meeting DVCDS // DCFGA 28 October 2020
C. CAF ICRTS Grievance Portfolio, 1 October 2020
D. DAOD 2017 series, Military Grievance
E. CDS, Delegation of Powers, Duties and Functions as Final Authority in the Grievance Process 22 September 2020
F. CMP Directive for Grievance Administration and Coordination dated 21 Oct 2020
G. *National Defence Act*

Références : A. Compte rendu informatif au VCEMD 12 novembre 2020
B. Réunion d'orientation VCEMAD // DAGFCC.
C. SIGEP, Portefeuille de griefs FAC, 1^{er} octobre 2020
D. DOAD 2017-0, série Griefs militaires
E. CEMD, Délégation des attributions à titre d'autorité de dernière instance en matière de griefs, 22 septembre 2020
F. Directive du CPM pour l'administration et la coordination des griefs en date du 21 octobre 2020
G. *Loi sur la défense nationale*

BACKGROUND

1. The Canadian Armed Forces' (CAF) personnel management approaches are evolving in step with the sensibilities and expectations of all Canadians for respectful, fulfilling workplaces free of harassment, interpersonal and institutional conflicts. Our obligation to care for our people must remain paramount, and our support to and participation in the CAF grievance system is no exception. CAF leadership culture, and policy must continue to evolve, in particular where grievances are

CONTEXTE

1. Les méthodes de gestion du personnel des Forces armées canadiennes (FAC) évoluent en fonction des sensibilités et des attentes de tous les canadiens et canadiennes, qui souhaitent des lieux de travail respectueux, épanouissants et libres de harcèlement, de conflits interpersonnels et institutionnels. Notre obligation de prendre soin de notre personnel doit rester primordiale, et notre soutien et notre participation au système de règlement des griefs de la FAC ne font



concerned, which will require that we help one another as we listen, learn, and act, with people firmly at the heart of our business.

pas exception à la règle. La culture de leadership des FAC, et nos politiques, doivent continuer d'évoluer, spécifiquement concernant les griefs. Ceci requerra que nous nous aidions les uns et les autres lorsque nous écoutons, apprenons et agissons avec les gens, nos membres, qui sont au cœur de nos activités.

INTEGRATED CONFLICT AND COMPLAINT MANAGEMENT (ICCM)

2. Now in its fourth year, the ICCM system is coming into its own, with grievances, harassment and charter challenges, service delivery through regional centres and training residing under one Director General to support the Defence Team. Its emphasis on a collaborative approach to managing conflict centred on self-help is allowing members to understand and embrace the importance of their individual efforts in participation, contribution and diligence and how these individual efforts contribute to the safety and well-being of all members in their working environments.

GESTION INTÉGRÉE DES CONFLITS ET DES PLAINTES (GICP)

2. Actuellement dans sa quatrième année, le système GICP prend son essor, avec des griefs, harcèlement et contestations de charte, la prestation de services à travers des centres régionaux et la formation relevant d'un seul directeur général pour soutenir l'équipe de défense. L'accent mis sur une approche collaborative de la gestion des conflits centrée sur l'auto-assistance permet aux membres de comprendre et d'accepter l'importance de leurs efforts individuels en matière de participation, de contribution et de diligence et la manière dont ces efforts individuels contribuent à la sécurité et au bien-être de tous les membres dans leur environnement de travail.

CANADIAN FORCES GRIEVANCE AUTHORITY (CFGA)

3. CFGA oversees the CAF grievance system and administers the submission of grievances by our members. Its value proposition lies in its identification of systemic gaps in DND/CAF policies, its contributions to the righting of wrongs, its capacity to achieve a judicious balance between the needs of members and service demands and its unique positioning as a direct communicator of my intent when it comes to the

AUTORITÉ DES GRIEFS DES FORCES CANADIENNES (AGFC)

3. L'AGFC supervise notre système de règlement des griefs des FAC et gère la présentation des griefs par nos membres. Sa proposition de valeur réside dans son identification des lacunes systémiques des politiques du MDN et des FAC, sa contribution au redressement des torts, sa capacité à atteindre un équilibre judicieux entre les besoins des membres et les demandes du service et son positionnement unique

adjudication of grievances and, at times, the influencing of antiquated policy.

en tant que communicateur direct de mes intentions lorsqu'il s'agit de statuer sur les griefs et, parfois, d'influencer une politique archaïque.

PROBLEM DEFINITION

DÉFINITION DU PROBLÈME

4. As of 1 February 2021, there were 654 grievances registered at the Initial Authority (IA) level and 696 grievances registered at the Final Authority (FA) level, for a total of 1350 grievances awaiting resolution across the CAF. Despite the challenges we all face as a result of operational demands, resource constraints and strategic threats like COVID-19, this is unacceptable, and does little to inspire the trust of our sailors, soldiers, and aviators. Collectively, we must do better. How we respond to this challenge can make or break our institutional credibility as well as our ability to re-build trust with those we lead.

4. Au 1 février 2021, il y avait 654 griefs enregistrés au niveau de l'autorité initiale (AI) et 696 griefs enregistrés au niveau de l'autorité de dernière instance (ADI), pour un total de 1350 griefs en attente de résolution dans l'ensemble des FAC. Malgré les défis auxquels nous faisons face, dues aux demandes opérationnelles, aux contraintes de ressource et aux menaces stratégiques tels que la COVID-19, c'est inacceptable, et cela ne contribue guère à inspirer confiance à nos marins, soldats, et aviateurs. Nous devons collectivement faire mieux. La façon dont nous répondrons à ce défi aura des conséquences, sois positive ou négative, sur notre crédibilité institutionnelle de même que sur notre habileté à reconstruire la confiance de ceux que nous dirigeons.

5. The recent launch of the third Independent Review of the National Defence Act (NDA), a review mandated by Parliament and ordered by the Minister of National Defence, aims to assess how effectively the NDA and its regulations are working with respect to the military justice, policing, and grievance systems.

5. Le lancement récent du troisième examen indépendant de la loi sur la défense nationale (LDN), un examen mandaté par le Parlement et ordonné par le ministre de la Défense nationale, vise à évaluer l'efficacité de la LDN et de ses règlements en ce qui concerne les systèmes de justice militaire, de police, et de règlement des griefs.

6. The CAF grievance system (CAFGS) needs attention to regain and maintain trust and credibility. This has led to a CAFGS review and action plan formulation spanning the short, mid-, and long-term. As with any system, the CAFGS must continuously evolve to not

6. Notre système de règlement des griefs des FAC (SGFAC) a besoin d'attention pour regagner et de maintenir la confiance et la crédibilité, ce qui a conduit à un examen du SGFAC et à la formulation d'un plan d'action couvrant le court, le moyen, et le long terme. Comme

only support the members it was designed to serve but to contribute to the CAF's professional autonomy where conflict and complaint management is concerned. This will take team-work and commitment by all to set into motion. The status quo could result in the removal of the grievance system from the CAF for execution by a civilian external, independent body. The failure to afford our personnel a CAF-owned mechanism through which to provide recourse for its members calls into question our very status as a profession and undermines the very principles of command.

7. To this end, I have directed that an action plan – which includes both direction to Initial Authorities and planning guidance for mid- and long-term initiatives – be led and implemented by Director Canadian Forces Grievance Authority (DCFGA), with this document serving as the basis of the Director's authority to enact immediate change.

DESIRED EFFECTS

8. At the strategic level, the aim of this reinvigoration of the CAFGS is to regain CAF grievance credibility both internally and externally. Operationally, the development and implementation of a sustainable CAFGS is key. This will include, as flagship initiatives, the investigation and implementation of an "off-ramp" for policy-centric grievances I do not have the authority to grant, as well as a PER contestation process outside of the CAFGS. Finally, at the tactical level, this refresh of the grievance system is aimed at increasing CAFGS credibility

tout système, le SGFAC doit continuellement évoluer non seulement pour soutenir les membres qu'il a été conçu pour servir, mais aussi pour contribuer à l'autonomie professionnelle des FAC en matière de gestion des conflits et des plaintes. Ceci nécessitera du travail d'équipe et de l'engagement de tous pour mettre en place. Le statu quo pourrait avoir pour effet que le système de griefs des FAC soit remis à un groupe civil, externe et indépendant. Une incapacité à fournir à notre personnel un mécanisme interne, par lequel les FAC offrent un recours à ses membres, remet en question notre statut en tant que profession et discrédite nos principes de commandement.

7. J'ai donc ordonné qu'un plan d'action - qui comprend à la fois des directives aux AI et des conseils de planification pour les initiatives à moyen et long terme - soit dirigé et mis en œuvre par le directeur de l'Autorité des griefs des Forces canadiennes (DAGFC), ce document servant de base à l'autorité du directeur pour mettre en œuvre des changements immédiats.

LES EFFETS SOUHAITÉS

8. Au niveau stratégique, l'objectif de cette relance du SGFAC est de redonner de la crédibilité aux griefs des FAC, tant sur le plan interne qu'externe. Sur le plan opérationnel, l'élaboration et la mise en œuvre d'un SGFAC durable sont essentielles. Ceci inclura, comme initiatives phares, l'examen et l'implémentation d'une « voie alternative » concernant les griefs pour lesquels je ne possède pas l'autorité de rendre une décision, de même qu'un processus pour contester les RAP à l'extérieur du SGFAC. Enfin, au niveau

with CAF personnel through timely yet fair and balanced adjudication.

tactique, cette actualisation du système de règlement des griefs vise à accroître la crédibilité du SGFAC auprès du personnel des FAC grâce à un processus décisionnel rapide mais juste et équilibré.

DIRECTION TO INITIAL AUTHORITIES

INSTRUCTIONS POUR LES AUTORITÉS INITIALES

9. **General.** In 2019, 1001 grievances were registered in comparison with 2018, which saw 1124 grievances registrations. This said, ICCM is beginning to observe a modest reduction in grievance registration. There has also been a noted increase in informal resolutions, with this attributed to the decrease in grievance registrations as a consequence of fewer issues escalating to formal mechanisms.

9. **Général.** En 2019, 1001 griefs ont été enregistrés par rapport à 2018, où 1124 griefs ont été enregistrés. Cela dit, la GICP commence à observer une modeste réduction de l'enregistrement des griefs. On note également une augmentation des résolutions informelles, ce qui est attribué à la diminution du nombre de griefs enregistrés en raison d'une réduction de problèmes qui sont passés aux mécanismes formels.

10. This decrease in formal grievance registration is expected to yield an improvement in the IA compliance rate for registering and processing grievances within prescribed timelines. With respect to compliance, IAs are mandated to render grievance decisions at their level within a 120-day window. When files extend past this marker, compliance percentages drop. IA compliancy remains steady at approximately 20% across CAF L1s. This marks a downward trend that has continued over the past several years, falling significantly short of an ultimate target of 80% and reinforcing the need for L1s to act.

10. Cette diminution de l'enregistrement officiel des griefs devrait entraîner une amélioration du taux de conformité de l'AI pour l'enregistrement et le traitement des griefs dans les délais prescrits. En ce qui concerne la conformité, les AI sont mandatées de rendre des décisions sur les griefs à leur niveau dans un délai de 120 jours. Lorsque les dossiers dépassent ce délai, les pourcentages de conformité diminuent. Le taux de conformité des AI reste stable à environ 20% dans les N1 des FAC. Cela marque une tendance à la baisse qui s'est poursuivie ces dernières années, tombant nettement en dessous de l'objectif final de 80% et renforçant la nécessité des N1 d'agir.

11. There is significant command value associated with the expedient processing of grievances by IAs. While ICCM continues to assist IAs through the provision of grievance analyst training, templates and guidance, compliance

11. Le traitement rapide des griefs par les AI présente une valeur de commandement importante. Bien que la GICP continue d'aider les AI en leur fournissant des formations, modèles et conseils d'analyse des griefs, la

ultimately comes down to IA engagement and prioritization.

conformité se résume en fin de compte à l'engagement des AI et à l'établissement de priorités.

12. The CAFGS is not designed for senior CAF leadership, though some may indeed leverage the system; rather, it is for those we lead to empower and give them a voice. This demands that we collectively "do better" through creative processes, chain of command engagement, risk assessment and mitigation, the leveraging of ICCM resources like the sixteen (16) Conflict and Complaint Management System (CCMS) centres across the country for informal resolution options and policy advice, and – most importantly – ownership where grievances are involved.

12. Le SGFAC n'est pas conçu pour les hauts responsables de la FAC, bien que certains puissent effectivement tirer parti du système ; il est plutôt destiné à ceux que nous dirigeons pour leur donner des moyens d'action et une voix. Cela exige que nous "fassions mieux" collectivement grâce à des processus créatifs, à l'engagement de la chaîne de commandement, à l'évaluation et à l'atténuation des risques, à la mise à profit des ressources de La GICP comme les seize (16) centres du système de gestion des conflits et des plaintes (SGCP) répartis dans tout le pays pour les options de résolution informelle et les conseils concernant les politiques, et - plus important encore - à la prise en charge lorsque des griefs sont en jeu.

13. All this said, I direct the following with respect to IAs from the L1 to L4 levels for immediate action:

13. Cela dit, je demande aux autorités compétentes des niveaux N1 à N4 de prendre des mesures immédiates :

- a. **IA Adjudication Timelines.**
Grievances will adhere to time limitations prescribed by regulations. However, an increase in IA adjudication timelines under a previous Independent Review of the NDA has ultimately resulted in a lower rate of compliance (decrease from 60-65% to 20%). Failing to respond to grievances in a timely manner leads to negative perceptions of CAF leadership, both internally by our sailors, soldiers and aviators and externally by Canadians. We need to fix this. IAs below the

- a. **Délais d'adjudication de l'AI.**
Les griefs respecteront les délais prescrits par les règlements. Toutefois, une augmentation des délais de décisions des AI dans le cadre d'un précédent examen indépendant de la LDN a finalement entraîné un taux de conformité plus faible (diminution de 60-65% à 20%). Le fait de ne pas répondre aux griefs en temps opportun entraîne une perception négative envers le leadership des FAC, tant à l'intérieur par nos marins, soldats et aviateurs qu'à l'extérieur par les canadiens et canadiennes. Nous devons faire mieux. Les IA dont le taux de

80% target, less Chief of Military Personnel (CMP) given its own backlog initiative set to commence in January 2021, will have 8-months to demonstrate at least a 60% compliance rate. While this is not a hard right shoulder, I do expect that leadership across the CAF demonstrate re-investment into the grievance system and that a concerted effort be made to improve IA compliance statistics. DCFG will, on my behalf, engage L1 principles as required on a monthly basis to discuss compliance rates and possible solution space. Should IAs fail to heed this direction and not demonstrate commitment to getting their grievance house in order, I could consider the reduction of adjudication timelines at the L3/L4 level from 120-days to 90-days. A FRAGO would follow should this be required to clearly articulate implications. While increased compliance is the objective, I offer that caution must be exercised to ensure that we do not sacrifice quality of analysis and procedural fairness for speed; this would merely result in increased files pushed to the FA for adjudication, thus negating net gains. Effects desired include increased IA compliancy, decreased wait time for IA decisions, and increased trust in the CAFGS through timely responses to grievances.

conformité est inférieur à l'objectif de 80%, sauf pour le Chef du personnel militaire (CPM) étant donné sa propre initiative de redressement qui doit commencer en janvier 2021, auront huit mois pour démontrer une augmentation d'au moins 60% de leur taux de conformité. Bien que ceci ne soit pas « coulé dans le béton », je m'attends à ce que le leadership de toutes les FAC démontrent un engagement envers le système de griefs et qu'un effort concerté soit entrepris afin d'améliorer le taux de conformité au niveau des AI. Le DAGFC engagera, en mon nom, les chefs de N1 selon les besoins sur une base mensuelle pour discuter des taux de conformité et de l'espace de solution. Si l'un des AI ne respecte pas cette directive et ne démontre pas son engagement à mettre de l'ordre dans ses griefs, je pourrais considérer de faire passer les délais de prise de décision aux niveaux N3/N4 de 120 à 90 jours. Un OFRAG suivra pour clairement articuler les implications, si la situation l'exige. Bien qu'une augmentation du taux de conformité soit l'objectif, je vous préviens que cet objectif doit être atteint sans sacrifice à la qualité de l'analyse ou à l'équité procédurale au profit de la vitesse d'exécution; ceci résulterait simplement dans une augmentation de filières à l'ADI, donc un gain nul. Les effets souhaités sont notamment une plus grande conformité des AI, une réduction du temps d'attente pour les décisions des AI et une confiance accrue dans le SGFAC

en produisant des réponses aux griefs selon les délais prescrits.

- b. **Grievance Re-prioritization and Resource Re-allocation.** The re-investment of effort and focus into the CAF grievance system is one of my priorities. It is important not only to deliver on our mandate to those we lead, but to re-gain and maintain institutional credibility in this regard. Understanding, however, the myriad demands for increasingly constrained resources, I expect commanders to re-allocate current resources to achieve articulated objectives.

- b. **Nouvelle priorisation des griefs et réallocation des ressources.** Le réinvestissement d'effort et d'emphase dans le système de griefs des FAC est l'une de mes priorités. Non seulement il est important de livrer notre mandat envers ceux que nous menons mais nous devons aussi regagner et maintenir une crédibilité institutionnelle à cet égard. Ceci dit, bien que je comprenne qu'il y ait de nombreuses demandes et des ressources limitées, je m'attends à ce que les commandants réaffectent les ressources actuelles afin d'atteindre ces objectifs.

- c. **Exceeding IA Adjudication Time Limits.** If IAs at the L3/L4 levels exceed their 120-day adjudication time limit, they must advise their higher headquarters (HQ) through their N1/G1/A1/J1 directed grievance POC via email. Effects desired include increased leader accountability and greater grievance status transparency and situational awareness across HQs.

- c. **Dépassement des délais de décision de l'AI.** Si les AI de N3/N4 dépassent le délai de 120 jours pour rendre une décision, ils doivent informer, par courriel, leur quartier général (QG) supérieur par le biais de leur BPR de grief dirigé N1/G1/A1/J1. Les effets souhaités sont notamment une plus grande responsabilisation des chefs et une plus grande transparence du statut des griefs et une meilleure connaissance de la situation dans les QG.

- d. **IA Grievance Reporting.** Due to ICRTS limitations, monthly grievance statistics are generated on a "push" basis by DGICCM to all L1 POCs. While this practice will continue, L1 HQs must provide effective oversight of subordinate formations, especially whereby

- d. **Rapport sur les griefs de l'AI.** En raison des limites de le Système intégré de gestion et d'enregistrement des plaintes (SIGEP), les statistiques mensuelles sur les griefs sont générées sur une base "push" par le Directeur de la gestion intégrée des conflits et des plaintes

non-compliance is deemed a trend. DCFGA will engage delinquent L1s as required. Effects desired again include increased leader accountability and greater grievance status transparency and situational awareness across HQs.

(DGGICP) à tous les BPR de N1. Bien que cette pratique se poursuive, les QG de N1 doivent assurer une surveillance efficace des formations subordonnées, en particulier lorsque la non-conformité est considérée comme une tendance. Le DAGFC engagera les N1 délinquants selon les besoins. Les effets souhaités comprennent à nouveau une plus grande responsabilité des chefs et une plus grande transparence sur le statut des griefs et une meilleure connaissance de la situation dans les QG.

- e. **Pre-Grievance CCMS Consultation.** Leadership at all levels are strongly encouraged to promote the leveraging of regional Conflict and Complaint Management System (CCMS) centres by personnel considering a grievance prior to its submission. CCMS not only provide advice and informal resolution options, but are also able to leverage CMP/MPC's Directorate Administrative Response Centre (DARC) which has, on numerous occasions, provided policy clarity and options that resulted in no grievance submitted. While a grievor cannot be compelled to engage CCMS prior to making a grievance submission, CCMS are force multipliers in the informal resolution of conflict and complaints and the provision of policy guidance across the Defence Team, and their engagement by members who

- e. **Consultation du SGCP avant le dépôt des griefs.** Les dirigeants à tous les niveaux sont fortement encouragés à promouvoir l'utilisation des centres régionaux du SGCP par le personnel qui envisage de soumettre un grief avant l'enregistrement de celui-ci. Les SGCP fournissent non seulement des conseils et des options de résolution informelles, mais sont également en mesure de tirer parti du Centre de réponse administrative de la direction (CRAD) du CPM et COMPERSMIL qui, à de nombreuses reprises, a fourni des précisions et des options concernant les politiques qui n'ont donné lieu à aucun grief. Bien qu'un plaignant ne puisse être contraint d'engager le SGCP avant de déposer un grief, les SGCP sont des multiplicateurs de force dans la résolution informelle des conflits et des plaintes et pour fournir des informations appropriées concernant nos

are considering submitting a grievance or who have submitted a Notice of Intent (NOI) to grieve should be encouraged by the chain of command. To promote the use of CCMS in resolving complaints prior to them becoming grievances, IAs shall consider it in the interests of justice to accept a grievance that was submitted beyond the time limit when the member has engaged CCMS within the time limit.

- f. **Jurisdictional Reviews.** A redress authority may accept a grievance that was submitted after the expiration of the applicable time limit if they are satisfied, based on the reasons for the delay provided by the grievor, that it is in the interests of justice to consider and determine the grievance. If, in the opinion of the redress authority, the delay was caused by a circumstance which was unforeseen, unexpected or beyond the control of the grievor, and the grievance was submitted within a reasonable period of time after the circumstance occurred, the redress authority should normally be satisfied that it is in the interests of justice to consider the grievance. In particular at the L3/L4 level, commanding officers should remain as flexible as possible when it comes to grievances submitted outside of timelines.

politiques à l'ensemble de l'équipe de défense. Leur engagement par les membres qui envisagent de déposer un grief ou qui ont soumis une notification d'intention (NOI) de déposer un grief devrait être encouragé par la chaîne de commandement. Afin de promouvoir l'utilisation du SGCP pour résoudre les plaintes avant qu'elles ne deviennent des griefs, les AI doivent considérer qu'il est dans les intérêts de la justice d'accepter un grief qui a été soumis au-delà du délai lorsque le membre a engagé le SGCP dans le délai imparti.

- f. **Examens juridictionnels.** Une autorité de grief peut accepter un grief qui a été soumis après l'expiration du délai applicable si elle est convaincue, sur la base des raisons du retard fournies par le plaignant, qu'il est dans les intérêts de la justice d'examiner et de trancher le grief. Si, de l'avis du décideur, le retard a été causé par un événement imprévu, inattendu ou qui échappe au contrôle du plaignant, et que le grief a été soumis dans un délai raisonnable après la découverte de la circonstance, l'autorité de réparation devrait être normalement convaincue qu'il est dans l'intérêt de la justice d'examiner le grief. Particulièrement au niveau N3 / N4, les commandants devraient rester aussi flexibles que possible en ce qui concerne les griefs soumis hors délais. Une AI qui n'est pas convaincue qu'il est dans l'intérêt de la justice d'examiner un grief soumis après

An IA who is not satisfied that it is in the interests of justice to consider a grievance submitted after the expiration of the time limit must provide the grievor with reasons in writing, including notification that the grievor may request the forwarding of their grievance to the FA for consideration and determination. To shape IA jurisdiction decisions, very few grievances are rejected at the FA from a jurisdictional perspective in accordance with Federal Court guidance and with the best interests of our members at heart.

l'expiration du délai doit fournir au plaignant ses motifs par écrit, y compris un avis que le plaignant peut demander la transmission de son grief à l'ADI pour examen et détermination. Pour orienter les décisions juridictionnelles des AI, très peu de griefs sont rejetés au niveau de l'ADI, d'un point de vue juridictionnel, en ligne avec ce que fait la Cour Fédérale et avec l'intérêt de nos membres en tête.

g. Implementation of Decisions.

Direction from a redress authority to a DND or CAF organization responsible for implementing a decision must be carried out within 60 days. An organization that cannot meet that requirement must notify the redress authority and the grievor in writing of the delay and the reason for it. DCFGFA will continue to provide quarterly updates to me regarding implementation.

g. Mise en œuvre des décisions.

Les directives d'une autorité de grief à une organisation du MDN ou des FAC chargée de mettre en œuvre une décision doivent être exécutées dans les 60 jours suivant la date de cette décision. Une organisation qui ne peut pas répondre à cette exigence doit informer l'autorité de grief concernée et le plaignant par écrit du retard et de la raison de celui-ci. Le DAGFC continuera de me fournir des mises à jour trimestrielles concernant la mise en œuvre.

14. The manner in which we address grievances – or not – can make or break CAF credibility and grievance professional autonomy moving forward. Leadership at all levels must make the adjudication of grievances a priority, as this contributes to the fostering of a supportive, healthy and respectful work environment whereby the holistic well-being of CAF members is paramount.

14. La manière dont nous traitons les griefs - ou non - peut faire avancer ou reculer la crédibilité de la FAC et l'autonomie professionnelle en matière de griefs. Les dirigeants à tous les niveaux doivent faire du traitement des griefs une priorité, car cela contribue à favoriser un environnement de travail positif, sain et respectueux dans lequel le bien-être global des membres des FAC est

primordial.

PLANNING GUIDANCE

15. Beyond my direction to IAs, effective immediately, there exist a number of CAFGS initiatives that – due to their complexity, implication of multiple key stakeholders, and legal advice requirements – demand time and space to collaboratively plan and execute. As a result, the following planning direction and guidance provides a framework within which DCFGA, the CFGA team and other L1s can plan and execute these initiatives on my behalf.

EXECUTION

16. CDS Intent. My intent is to provide CAF members with a comprehensive and effective grievance management and adjudication system, to ensure that grievances are quickly and efficiently addressed within mandated timelines, and to better deliver on our mandate to deliver timely, well-reasoned and balanced decisions to our personnel. To achieve this intent, CFGA will lead the planning and implementation of a number of mid- to long-term initiatives designed to address FA and IA backlogs, stream-line current processes, set conditions for future support to CAFGS mission success.

17. Objectives

- a. Establish a forum for the collaboration of grievance initiatives.

ORIENTATION DE LA PLANIFICATION

15. Au-delà de la direction que j'ai donnée aux AI, il existe un certain nombre d'initiatives au sein du SGFAC qui, en raison de leur complexité, de l'implication de multiples acteurs clés et des exigences en matière de conseil juridique, exigent du temps et de l'espace pour être planifiées et exécutées en collaboration. Par conséquent, les orientations et les conseils de planification suivants fournissent un cadre dans lequel le DAGFC, l'équipe du SGFAC et les autres N1 peuvent planifier et exécuter ces initiatives en mon nom.

EXÉCUTION

16. Intention du CEMD. Mon intention est de fournir aux membres des FAC un système complet et efficace de gestion et de décision des griefs, de veiller à ce que les griefs soient traités rapidement et efficacement dans les délais prescrits, et de mieux remplir notre mandat qui consiste à rendre des décisions opportunes, bien expliquées et équilibrées à notre personnel. Pour atteindre cet objectif, l'AGFC dirigera la planification et la mise en œuvre d'un certain nombre d'initiatives à moyen et à long terme conçues pour traiter les filières en attente au niveau de l'ADI et de l'AI, rationaliser les processus actuels et établir les conditions du soutien futur au succès de la mission de l'AGFC.

17. Objectifs

- a. Établir un forum pour la collaboration et le partage des initiatives novatrices de règlement des griefs.

- b. Reduce outstanding grievance backlog by no less than 50% (677 files) over the next 12-months.
- c. Achieve and sustain an IA compliance rate of at least 80%.
- d. Establish an FA grievance surge capability ISO IAs.
- e. Address CFGA staff succession planning to enable long-term team stability.

18. Planning Authority. Under the auspices of DCFGA, who reports directly to myself, a collaborative working group will be established to address the achievement of articulated CAFGS objectives over the mid- to long-term.

19. Main Effort. The main effort is to increase the efficiency and effectiveness of grievance administration with the CAFGS, enabling the FA and IAs to adjudicate grievances fairly and consistently within the timeframes stipulated at reference (ref) E.

20. End State. The end-state will be achieved when the grievance backlog is resolved at the FA and IA levels, at least 80% of all grievances are processed within the mandated timelines, efficiency measures transition from "proof of concept" to sustained CAFGS practice, and the grievance system feeds more seamlessly into the policy development process.

- b. Réduire le nombre des griefs irrésolus de pas moins de 50% (677 filières) au cours des 12 prochains mois.
- c. Atteindre et maintenir un taux de conformité d'au moins 80% au niveau des AI.
- d. Établir, au niveau de l'ADI, une capacité temporaire en support aux AI.
- e. S'occuper de la planification de la relève du personnel de l'AGFC pour permettre une stabilité des équipes à long terme.

18. Autorité de planification. Sous les auspices de la DAGFC, qui se rapporte directement à moi, un groupe de travail collaboratif sera mis en place pour s'occuper de la réalisation des objectifs à moyen et long terme, comme articulés par celle-ci.

19. Effort principal. L'effort principal consiste à accroître l'efficacité et l'efficience de l'administration des griefs par le SGFAC, en permettant à l'ADI et aux AI de statuer sur les griefs de manière équitable et cohérente selon les délais stipulés à la référence (réf) E.

20. État final. L'état final sera atteint lorsque les griefs en attente ou en retard sera seront résolus aux niveaux de l'ADI et de l'AI, qu'au moins 80 % de tous les griefs seront traités dans les délais prescrits, que les mesures d'efficacité passeront de la "validation de principe" à une pratique soutenue par le SGFAC et que le système de griefs s'intégrera plus facilement dans le processus d'élaboration des politiques.

KEY INITIATIVE PLANNING GUIDANCE

ORIENTATIONS POUR LA
PLANIFICATION DES INITIATIVES
CLÉS

21. **Reduce the FA and IA backlog.** Conditions-setting is currently on-going to address these significant backlogs. At the FA-level, this has meant the creation of a small Tiger Team and the development of an expedited process for low risk files that will see decision letters cut from the traditional 6 to 22 pages down to 2 to 4. The Tiger Team has commenced with the processing of low risk files via the expedited process.

22. Critical to the development of this expedited process for low risk files is that it is intended to transition from a backlog tool to a sustained practice at the FA and IA levels. This said, it is anticipated that this will occur over an 18-month period, with process refinement achieved through FA backlog efforts over the initial 6 months, with a paradigm shift and process integration at the CFGA level occurring at the 6-12 month mark, with lessons learned and business planning leveraged to institutionalize the expedited process across the CAFGS. Key to this initiative will be the triage of files that meet the criteria for the expedited process.

23. Envisioned end-state sees full operating capability being reached at Active Posting Season (APS) 22, with the delivery of a more agile and sustainable

21. **Réduire le nombre de filières en attente ou en retard au niveau de l'ADI et de l'AI.** La définition de conditions est actuellement en cours pour traiter cette situation. Au niveau de l'ADI, cela s'est traduit par la création d'une petite équipe d'intervention et le développement d'un processus accéléré pour les dossiers à faible risque qui verra les lettres de décision passer des 6 à 22 pages traditionnelles à 2 à 4. Cette équipe d'intervention a commencé le processus de révision de dossiers moins risqués via un processus accéléré.

22. Le développement de ce processus accéléré pour les dossiers propices est essentiel, car il vise à passer d'un outil de gestion des retards à une pratique soutenue au niveau de l'ADI et des AI. Cela dit, il est prévu que cette transition se fasse sur une période de 18 mois, l'amélioration du processus étant réalisée grâce aux efforts de l'ADI en matière de traitement des dossiers en attente au cours des six premiers mois, un changement de paradigme et l'intégration du processus au niveau de l'AGFC se produisant entre six et douze mois, les leçons tirées et la planification des activités étant mises à profit pour institutionnaliser le processus accéléré dans l'ensemble du SGFAC. La clé de cette initiative sera le triage des dossiers qui répondent aux critères du processus accéléré.

23. L'état final envisagé voit la capacité opérationnelle totale être atteinte durant la période active des affectations (PAA) 2022, avec la mise en place d'un

grievance system whereby files are managed based on their complexity and not the order they arrived, focusing on delivering faster grants and well-considered denies.

système de griefs plus agile et plus durable dans lequel les dossiers sont gérés en fonction de leur complexité et non l'ordre dans lequel ils sont arrivés, en se concentrant sur des décisions rendues plus rapidement et bien réfléchies.

24. At the IA-level, noting that CMP accounts for over 60% of the backlog with 405 files, CMP released its directive for grievance administration and coordination at ref F. Led by the DARC, this directive lays out a plan to resolve CMP/MPC's grievance backlog, achieve an IA compliancy rate of at least 80%, support its subordinate formations in the resolution of their grievances, and support the determination of all CMP/MPC L1-based grievances. CMP's efforts are seen as complementary to those planned at the FA-level, and are truly reflective of owning the problem. Backlog efforts at the IA and FA levels will commence in Winter 2021.

24. Au niveau de l'AI, notant que CPM représente plus de 60% des retards l'arriéré avec 405 filières, le CPM a publié sa directive pour l'administration et la coordination des griefs à la réf F. Dirigée par la CRAD, cette directive établit un plan pour résoudre la situation des griefs au sein du CPM/COMPERSMIL, atteindre un taux de conformité de l'AI d'au moins 80%, soutenir ses formations subordonnées dans la résolution de leurs griefs, et soutenir la détermination de tous les griefs du CPM/COMPERSMIL basés sur le N1. Les efforts du CPM sont considérés comme complémentaires à ceux prévus au niveau de l'AI, et reflètent véritablement la prise en charge du problème. Les efforts pour résorber la situation au niveau de l'AI et de l'ADI commenceront durant l'hiver 2021.

25. **Achieve an IA compliance rate of not less than 80%.** Initiatives as per paragraph 13, sub-paragraphs (a) through (g).

25. **Atteindre un taux de conformité à l'AI pas moins de 80 %.** Initiatives selon le paragraphe 13, alinéas (a) à (g).

26. **Establish an “off-ramp” process for policy-centric grievances in concert with (ICW) CMP.** Many of the CAF's Compensation and Benefits (C&B) policies are approved by Treasury Board (TB). While I can review the application or interpretation of the policy, I cannot amend it, nor do I have any flexibility to interpret it in a way that was not intended. In short, I cannot grant any grievance whereby the grievor's only request for redress is that a TB policy be amended or interpreted contrary to the plain language

26. **Établir un processus de « voie alternative » pour les griefs axés sur les politiques en collaboration avec le CMP.** De nombreuses politiques des FAC en matière de rémunération et d'avantages sociaux sont approuvées par le Conseil du Trésor (CT). Bien que je puisse examiner l'application ou l'interprétation de la politique, je ne peux pas la modifier, et je n'ai pas non plus la possibilité de l'interpréter d'une manière qui n'était pas prévue. Bref, je ne peux pas apporter de « remède » à un grief

of the article. To address these specific files, CFGA is to work closely with CMP/MPC's DARC to develop a DARC-centric "off-ramp" process that will see these files flagged early and "diverted" from the grievance process to receive a policy centric analysis. Should a systemic policy issue be identified, CMP would be responsible to prepare a letter for my signature to any implicated external departments to give weight to reforms. While file numbers are small, accounting for less than 1% of all grievances at the FA, the financial implications are generally substantial. Ideally, my intent sees the implementation of this process across the CAFGS and, ideally, the FA will only very rarely see this type of grievance once we have properly communicated and executed the new process, diverting files before or at the time they reach the IA. **DCFGA supported; CMP and JAG supporting.**

pour lequel la seule réparation au plaignant serait est qu'une politique du CT soit modifiée ou interprétée de manière contraire au langage clair de l'article. Pour traiter ces dossiers spécifiques, l'AGFC va travailler en étroite collaboration avec le CRAD du CPM/COMPERSMIL pour développer un processus de « voie alternative » centré sur le CRAD qui permettra de repérer rapidement ces dossiers et de les "détourner" de la procédure de règlement des griefs pour qu'ils fassent l'objet d'une analyse centrée sur la politique. Si un problème systémique concernant une politique est identifié, le CPM serait responsable de préparer une lettre pour ma signature et adressée aux agences externes impliquées afin de donner du poids aux changements recherchés. Bien que le nombre de dossiers soit faible, représentant moins de 1 % de tous les griefs à l'ADI, les implications financières sont généralement importantes. Idéalement, mon intention est de voir la mise en œuvre de ce processus dans l'ensemble du SGFAC et, idéalement, l'ADI ne verra que très rarement ce type de grief une fois que nous aurons correctement communiqué et exécuté le nouveau processus, en détournant les dossiers avant ou au moment où ils parviennent à l'AI. **Le DAGFC est l'élément supporté; le CPM et le JAG supportent.**

27. **Investigate an alternate PER contestation process in concert with CMP.** While ref D has seen the delegation of PER FA to specified L2 Comds, PERs still account for 25% of annual grievances registered. This is significant, with the grievance process not lending itself to early, local and timely adjudication of these very personal files. The development of an alternate PER

27. **Étudier un processus alternatif de contestation des rapports d'appréciation du personnel RAP en concertation avec le CPM.** Bien que la réf D ait vu la délégation de l'ADI des RAP à des cmdt N2 spécifiques, les RAP représentent toujours 25% des griefs annuels enregistrés. Cela est significatif, car la procédure de règlement des griefs ne se prête pas à un règlement rapide,

adjudication process outside of the CAFGS as part of the PaCE implementation is to be investigated ICW CMP (DGMC). Intent is to create a process that keeps the majority of PERs out of CFGA while still affording members procedural fairness, minimizing the perception of bias and giving members a voice. DGMC and legal collaboration will be critical to driving this initiative forward. **CMP supported, DCFGA and JAG supporting.**

28. **Staff a regulatory change to QR&O 7.15.** Ref G currently reflects a "one size fits all" 120-days for IA adjudication, regardless of IA level (L4 through L1). While grievances at the L3/L4 level may be time consuming, those at the L1/L2 levels tend to be highly complex, multi-faceted, generally policy-implicating, span L1s and requiring of legal review and/or advice. Acknowledging file complexity, and with a view to reducing the number of files referred to the FA without an IA decision having been rendered, a regulatory change to QR&O 7.15 will be sought to afford L1 IAs as well as CMP L2s 180-days to render a decision. **DCFGA supported, JAG supporting.**

local et opportun de ces dossiers très personnels. Le développement d'une procédure de règlements des RAP en dehors du SGFAC dans le cadre de la mise en œuvre du Contrôle suivi des performances (PaCE) doit être étudié par le CPM – Directeur général - Carrières militaires (DGCM). L'intention est de créer un processus qui maintient la majorité des RAP hors du SGFAC tout en offrant aux membres une équité procédurale, en minimisant la perception de partialité et en donnant aux membres une voix. La DGCM et la collaboration juridique seront essentielles pour faire avancer cette initiative. **Le CPM est l'élément supporté, le DAGFC et le JAG supportent.**

28. **Effectuer une modification réglementaire de l'article 7.15 des Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes (ORFC).** La réf G reflète actuellement une "taille unique" de 120 jours pour les décisions au niveau de l'AI, quel que soit le niveau de l'AI (N4 à N1). Alors que les griefs au niveau N3/N4 peuvent prendre beaucoup de temps, ceux au niveau N1/N2 ont tendance à être plus complexes, à présenter de multiples facettes, à faire généralement intervenir des politiques, à s'étendre sur les N1 et à nécessiter un examen et/ou un avis juridique. Compte tenu de la complexité des dossiers, et en vue de réduire le nombre de dossiers renvoyés à l'ADI sans qu'une décision d'AI ait été rendue, une modification de l'article 7.15 des ORFC sera demandée pour accorder aux AI de niveau N1 et les N2 du CPM 180 jours pour rendre une décision. **Le DAGFC est l'élément supporté, le JAG supporte.**

GROUPINGS AND TASKS**29. Tasks****a. Common to All**

- (1) Implement direction to IAs at paragraph 13 effective immediately.
- (2) BPT provide CAFGS Initiatives Working Group(s) (WGs) as requested.

b. DCFGA

- (1) Continued execution of duties as an FA Delegated Authority on my behalf.
- (2) Continue to provide CAFGS awareness and advice to VCDSO and CDSO.
- (3) CAF lead for the planning, synchronization, implementation and management of CAFGS initiatives.
- (4) CAF lead for CAFGS representation as part of the Independent Review of the NDA.
- (5) Establish CAFGS Initiatives WG(s).
- (6) Resolve FA backlog by not less than 40%

GROUPEMENTS ET TÂCHES**29. Tâches****a. Commun à tous**

- (1) À compter de maintenant, mettre en œuvre les directives dirigées aux AI, comme stipulé au paragraphe 13.
- (2) Être prêt à fournir, sur demande, à (aux) groupe(s) de travail (GT) les initiatives du SGFAC.

b. DAGFC

- (1) Poursuite de l'exécution de fonctions en tant qu'ADI Autorité déléguée en mon nom.
- (2) Continuer de garder informé, et fournir des conseils au bureau du VCEMD et celui du CEMD concernant le SGFAC.
- (3) En tant qu'agent principal des FAC, gérer la planification, la synchronisation, la mise en œuvre et la gestion des initiatives du SGFAC.
- (4) En tant qu'agent principal des FAC, diriger la représentation du SGFAC dans le cadre de l'examen indépendant de la LDN.
- (5) Établir des GT(s) des initiatives de la SGFAC.
- (6) Résoudre le nombre de filières en attente au niveau de l'ADI

(278 files) in the next 12-months.

d'au moins 40% (278 filières) au cours des 12 prochains mois.

(7) Continue to provide CFGA support to L1/L2 HQs WRT grievance portfolio.

(7) Continuer à fournir le soutien de l'AGFC au portefeuille de griefs des QG N1/N2.

(8) Strengthen lines of communication (LoC) with L1 principles as well as N1/G1/A1/J1 staff.

(8) Renforcer les lignes de communication (LoC) avec les responsables des N1 ainsi qu'avec le personnel N1/G1/A1/J1.

(9) Initiate CFGA succession planning and surge capability planning.

(9) Planifier la relève du personnel de l'AGFC et la planification d'une capacité excédentaire.

(10) Conduct appropriate performance measurement, evaluation and modification activities.

(10) Mener des activités appropriées de mesure, d'évaluation et de modification des performances.

(11) Capture any new resource requirements and include in supplemental submissions.

(11) Saisir tout nouveau besoin de ressources et l'inclure dans les soumissions supplémentaires.

c. L1s

(1) Reduce outstanding IA grievance backlogs by 40% total (262 files) over the next 12-months.

(2) Achieve and sustain an IA compliance rate of at least 80%.

(3) Provide leadership to

c. Les N1

(1) Réduire le retard des griefs en attente de l'AI de 40 % (262 filières) au cours des 12 prochains mois.

(2) Atteindre et maintenir un taux de conformité à l'AI d'au moins 80 %.

(3) Assurer la direction aux

subordinate formations
WRT grievance
prioritization and
resolution.

formations subordonnées en
ce qui concerne la
priorisation et la résolution
des griefs.

- (4) N1/G1/A1/J1 inputs to
DCFGA every 6-months
regarding PER FA
Delegation.

- (4) N1/G1/A1/J1 contribue à la
DAGFC tous les 6 mois
concernant la délégation des
RAP de l'ADI.

d. CMP

- (1) Execution of the
enhanced CMP
Grievance Admin and
Coord (Griev A&C) cell
pilot over the next 12
months IAW ref F.
- (2) Resolve CMP IA
backlog by no less than
50% (203 files) over the
next 12-months.
- (3) Provide supporting fires
from the DARC to
DCFGA in the planning
and implementation of
CAFGS initiatives linked
to an "off-ramp" for
policy-centric files and
leadership from DGMC
for the development of a
PER contestation
process outside of the
grievance system.

d. CPM

- (1) Mettre en place la cellule
pilote améliorée
d'administration et de
coordination (Admin &
Coord des griefs) du CPM
au cours des 12 prochains
mois selon la réf F.
- (2) Résoudre le nombre de
griefs au niveau du CPM,
en tant qu'AI, d'au moins
50% (203 filières) au cours
des 12 prochains mois.
- (3) Fournir l'aide nécessaire de
la CRAD au DAGFC dans
la planification et la mise en
œuvre des initiatives du
SGFAC liées à une « voie
alternative » pour les
dossiers centrés sur les
politiques, ainsi que le
leadership du DGCM pour
le développement d'un
processus de contestation
des RAP en dehors du
système de griefs.

e. JAG

- (1) Continued legal support
to the FA and IAs in
grievance determination.

e. JAG

- (1) Soutien juridique continu à
l'ADI et aux AI dans la
détermination des griefs.

- (2) Provide legal representation on CAFGS Initiative WG(s) to provide creative options to support initiative implementation while ensuring they respect legislation and legal frameworks.

- (2) Fournir une représentation juridique au(x) groupe(s) de travail de l'initiative SGFAC afin de proposer des options créatives pour soutenir la mise en œuvre de l'initiative tout en veillant à ce qu'elles respectent la législation et les cadres juridiques.

COORDINATING INSTRUCTIONS

INSTRUCTIONS DE COORDINATION

30. Key Timings

- a. **1 December 2020** – CFGA backlog Tiger Team established and expedited file process developed for FA backlog ready for implementation NLT.
- b. **15 January 2021** – FA and IA backlog resolution work to commence NLT.
- c. **20 March 2021** – Key initiatives working groups to be established by initiative lead agencies.
- d. **May 2021** – BB to VCDS regarding CAFGS initiatives progress.
- e. **June 2021** – BB to myself regarding CAFGS initiatives prior to APS.
- f. **June 2022** – end-state achieved.

30. Les moments clés

- a. **1^{er} décembre 2020** - L'équipe d'intervention de l'AGFC est établie et a mis en place un processus accéléré de traitement des dossiers de l'ADI et prêt pour sa mise en œuvre.
- b. **15 janvier 2021** – L'ADI et les AI travaillent à la résolution du retard accumulé pour commencer.
- c. **20 mars 2021** – Des groupes de travail sur les initiatives clés seront mis en place.
- d. **Mai 2021** - Compte rendu au VCEMD concernant les progrès des initiatives du SGFAC.
- e. **Juin 2021** – Compte rendu à moi-même concernant les initiatives de la SGFAC avant la PAA.
- f. **Juin 2022** - état final atteint.

31. Commander's Critical Information Requirements (CCIRs). The CCIRs listed below apply to this review through to APS 2022

- a. Unforeseen events or newly discovered challenges that may prevent DCFGA from implementing desired CAFGS initiatives.
- b. Major concerns with the roll-out of CAFGS initiatives that may need to be addressed with external partners by the VCDS or myself.

32. Reporting

- a. DCFGA will report to the CDS and VCDS as required.
- b. The CAFGS WG(s) leads will be accountable to DCFGA.
- c. The CFGA Tiger Team will report to the Manager Compensation and Benefits Group (MCBG) and will be accountable to DCFGA.

33. Communications Plan. As the initiatives at paragraphs 21 through 28 are developed and ready for implementation, a supporting communications plan will be required. DGICCM's SSO PTC to support DCFGA in this regard.

31. Besoins essentiels du commandant en information (BECI). Les BECI énumérés ci-dessous s'appliquent à cette révision jusqu'à la PAA 2022

- a. Des événements imprévus ou des défis nouvellement découverts qui peuvent empêcher le DAGFC de mettre en œuvre les initiatives souhaitées pour le SGFAC.
- b. Des préoccupations majeures concernant le déploiement des initiatives du SGFAC qui pourraient devoir être abordées avec des partenaires externes par le VCEMD ou moi-même.

32. Rapports

- a. Le DAGFC fera rapport au CEMD et au VCEMD selon les besoins.
- b. Le(s) chef(s) de groupe(s) de travail du SGFAC sera(ont) responsable(s) devant le DAGFC.
- c. L'équipe d'intervention de l'AGFC rendra compte au Gestionnaire Avantages et Bénéfices Grief (GABG) et sera responsable devant le DAGFC.

33. Plan de communication. Au fur et à mesure que les initiatives des paragraphes 21 à 28 seront développées et prêtes à être mises en œuvre, un plan de communication de soutien sera nécessaire. L'OEM principal PEC de la DGICP doit soutenir le DAGFC à cet égard.

34. IA Compliance Rate Calculation Methodology Amendment. As per Annex A. With a view to presenting IA compliance realities in the most accurate manner possible, the calculation methodology will change effective directive date of issue. New cases that are open cannot be considered as respecting "DAOD Compliance" until they have actually been closed because one of the principles of addressing grievances is based on date received at the IA. Thus the first column will no longer be part of the equation. Mathematically, the "Over 4-months" files will not be compliant, whether open or closed, and will form the basis of compliance calculations moving forward. While compliance rates will drop initially as a result, they will more accurately depict reality. A calculation supplemental, to include updated compliance rates by L1, is also included at Annex A.

34. Modification de la méthode de calcul du taux de conformité de l'AI. Conformément à l'annexe A. Afin de présenter les réalités de la conformité de l'AI de la manière la plus précise possible, la méthode de calcul changera la date d'entrée en vigueur de la directive. Les nouveaux dossiers ouverts ne peuvent pas être considérés comme respectant la « conformité aux DOAD » tant qu'ils n'ont pas été effectivement fermés, car l'un des principes du traitement des griefs est basé sur la date de réception à l'AI. Ainsi, la première colonne ne fera plus partie de l'équation. Mathématiquement, les dossiers "Plus de 4 mois" ne seront pas conformes, qu'ils soient ouverts ou fermés, et constitueront la base des calculs de conformité. Alors que les taux de conformité baisseront dans un premier temps, ils représenteront plus fidèlement la réalité. Un calcul supplémentaire, qui inclut les taux de conformité actualisés par N1, est également inclus dans l'annexe A.

SERVICE SUPPORT

35. Resourcing. As previously stated at paragraph 13(b), no new or additional resources are allocated for the execution of actions indicated in this order, as they are already part of existing mandates.

SOUTIEN AUX SERVICES

35. Ressources. Tel que mentionné au paragraphe 13(b), aucune ressource nouvelle ou supplémentaire n'est allouée pour l'exécution des actions indiquées dans cette directive, car elles font déjà partie de mandats existants.

COMMAND AND SIGNALS

36. **Supported Organization.** VCDS Gp // DGICCM.

37. **Supporting Organizations.** All L1s.

38. **Direct Liaison Authority.** DCFGA has DirLAuth with CMP, JAG, and L1 N1/G1/A1/J1 staff.

COMMANDEMENT ET SIGNAUX

36. **Organisation soutenue.** Groupe du VCEMD // DGGICP.

37. **Organisations de soutien.** Tous les N1.

38. **Autorité de liaison directe.** Le DAGFC a liaison directe autorisée (DirLAuth) avec le CPM, le JAG, et le

personnel de N1/G1/A1/J1 des N1.

39. **Point of Contact (POC).** Colonel
Krista Bouckaert, DCFGA, 613-716-6277.

39. **Point de contact (PdC).** Colonel
Krista Bouckaert, DAGFC, 613-716-6277.

Le Chef d'état-major de la Défense par intérim



W.D. Eyre
Le lieutenant-général / Lieutenant-General
Acting Chief of the Defence Staff

Distribution List (next page)

Liste de distribution (page suivante)

Distribution List

Liste de distribution

Action

Exécution

VCDS

VCEMD

Comd RCN

Cmdt MRC

Comd CA

Cmdt AC

Comd RCAF

Cmdt ARC

Comd CANSOFCOM

Cmdt COMFOSCAN

Comd MILPERSCOM

Cmdt COMPERSMIL

Comd CJOC

Cmdt COIC

Comd CFINTCOM

Cmdt COMRENSFC

JAG

JAG

SJS DOS

DEM EMIS

Information

Information

ADM (PA)

SMA(AP)

ADM (DRDC)

SMA(RDDC)

ADM (IM)

SMA(GI)

ADM (RS)

SMA(Svcs Ex)

ADM (DIA)

SMA(DIA)

ADM (Mat)

SMA(Mat)

ADM (Pol)

SMA(Pol)

ADM (HR-Civ)

SMA(RH-Civ)

ADM(Fin)

SMA(Fin)

ADM(IE)

SMA(IE)

DND/CF LA

MND/FC CJ

Annex A
To CDS Directive for CAF Grievance
System Enhancement

INITIAL AUTHORITY COMPLIANCE CALCULATION AMENDMENT

1. The new compliance rate calculation is as follows:

$$\frac{\# \text{ files CLOSED w/in 4-months}}{(\text{TOTAL files} - \text{OPEN w/in 4-months})}$$

2. Updated L1 IA compliance rates for February 2021 are as follows:

Annexe A
À la Directive du CEMD pour l'amélioration du
système de grief des FAC

MODIFICATION DU CALCUL DE CONFORMITÉ DE L'AUTORITÉ INITIALE

1. Le nouveau calcul du taux de conformité est comme suit :

$$\frac{\# \text{ de dossiers FERMÉS à l'intérieur de 4-mois}}{(\text{Total des dossiers} - \text{OUVERTS à l'intérieur de 4-mois})}$$

2. La mise à jour des taux de conformité des AI de N1 pour février 2021 est comme suit:

CAF ICRTS Grievance Portfolio (1 February)							SIGEP Portefeuille de Griefs FAC (1 février)						
Active files: 1350							Dossiers actifs: 1350						
Grievances at FA: 696							Griefs à l'ADI: 696						
Grievances at IA: 654							Griefs à l'AI: 654						
Level I	0 - 4 Months		4+ Months		Total	DAOD Compliance	Niveau I	0 - 4 Mois		4+ Mois		Total	Conformité à la DAOD
	Open	Closed	Open	Closed				Ouvr	Ferré	Ouvr	Ferré		
ADM(FIN)	0	0	2	0	2	0%	SMA(FIN)	0	0	2	0	2	0%
ADM(E)	0	1	7	3	11	9%	SMA(E)	0	1	7	3	11	9%
ADM(IM)	1	1	7	1	10	11%	SMA(IM)	1	1	7	1	10	11%
ADM(MAT)	1	0	7	1	9	0%	SMA(MAT)	1	0	7	1	9	0%
ADM(PA)	1	0	1	1	2	0%	SMA(AP)	1	0	0	1	2	0%
ADM(S&T)	0	0	0	0	0	100%	SMA(S&T)	0	0	0	0	0	100%
ADM(POL)	0	0	0	0	0	100%	SMA(POL)	0	0	0	0	0	100%
ADM(HR-CM)	0	0	0	0	0	100%	SMA(RH-CM)	0	0	0	0	0	100%
ADM(RS)	0	0	0	0	0	100%	SMA(Svcs EX)	0	0	0	0	0	100%
ADM(DIA)	0	0	0	0	0	100%	SMA(DIA)	0	0	0	0	0	100%
CFMTCOM	1	0	7	4	12	0%	COMRENFC	1	0	7	4	12	0%
CJOC	11	13	19	34	77	20%	COIC	11	13	19	34	77	20%
CANSOFCOM	0	1	2	2	5	20%	COMFOSCAN	0	1	2	2	5	20%
JAG	0	0	1	1	2	0%	JAG	0	0	1	1	2	0%
MILPERSCOM	146	99	289	304	809	15%	COMPERSMIL	146	99	289	304	809	15%
RCAF	22	14	29	23	88	21%	ARC	22	14	29	23	88	21%
RCN	16	12	15	30	73	21%	MRC	16	12	15	30	73	21%
CA	44	46	28	37	153	42%	ARMÉE C	44	46	28	37	153	42%
SJS	1	0	1	1	3	0%	EMIS	1	0	1	1	3	0%
VCDS	13	9	15	38	75	15%	VCEMD	13	9	15	38	75	15%
TOTAL IA	257	196	397	481	1331	18%	TOTAL AI	257	196	397	481	1331	18%