



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

## Comité permanent des comptes publics

---

PACP • NUMÉRO 088 • 1<sup>re</sup> SESSION • 42<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le jeudi 1<sup>er</sup> mars 2018**

**Président**

**L'honorable Kevin Sorenson**



## Comité permanent des comptes publics

Le jeudi 1er mars 2018

• (1530)

[Traduction]

**Le président (L'hon. Kevin Sorenson (Battle River—Crowfoot, PCC)):** Bon après-midi, tout le monde. C'est la 88<sup>e</sup> réunion du Comité permanent des comptes publics.

Aujourd'hui, nous étudions le « Rapport 6, Le Collège militaire royal du Canada — Défense nationale » des Rapports de l'automne 2017 du vérificateur général du Canada.

Je souhaite la bienvenue aux témoins suivants qui comparaissent à notre réunion. Nous recevons le vérificateur général du Canada, M. Michael Ferguson et, du Bureau du vérificateur général, nous accueillons Gordon Stock, directeur principal.

Du ministère de la Défense nationale, nous recevons Jody Thomas, sous-ministre, et Luc Cassivi, commandant de l'Académie canadienne de la Défense.

À la suite de nos délibérations sur le rapport 6 cet après-midi, nous passerons à l'étude de l'ébauche de rapport 1 sur les problèmes liés au système de paye Phénix. Nous l'étudierons pendant les 15 ou 20 dernières minutes de la réunion d'aujourd'hui, si vous n'y voyez pas d'inconvénient.

Nous vous souhaitons la bienvenue parmi nous, et nous allons commencer avec notre vérificateur général. Nous avons hâte d'entendre vos remarques liminaires.

[Français]

**M. Michael Ferguson (vérificateur général du Canada, Bureau du vérificateur général):** Monsieur le président, je vous remercie de nous donner l'occasion de discuter notre rapport de l'automne 2017 sur le Collège militaire royal du Canada.

Le Collège militaire royal du Canada est une université financée par le gouvernement fédéral. Même si d'autres universités peuvent proposer les études de premier cycle que les officiers doivent suivre, seul le Collège militaire royal du Canada a le mandat de donner ces cours dans un contexte militaire en insistant sur le leadership, la déontologie et l'entraînement militaires.

L'objectif de notre audit était double. D'abord, il visait à déterminer si le Collège militaire royal du Canada avait formé, à un coût raisonnable, les officiers de qualité dont les Forces armées canadiennes avaient besoin. Il visait aussi à déterminer si la Défense nationale avait veillé à la bonne conduite des élèves-officiers et de son personnel au Collège.

[Traduction]

Nous avons conclu que le Collège militaire royal du Canada n'avait pas pu démontrer qu'il formait des officiers à un coût raisonnable. Nous avons aussi conclu qu'il y avait des faiblesses dans

l'instruction militaire dispensée au collège. Le collège met plus l'accent sur les études universitaires que sur l'instruction militaire.

Nous avons constaté que le collège avait offert de bons programmes d'études universitaires, mais que le coût de fonctionnement par étudiant de cet enseignement était le plus haut au Canada, soit presque deux fois plus haut que le coût moyen par étudiant dans une université de même taille. Divers facteurs ont fait augmenter les coûts par étudiant, dont le nombre de programmes dispensés, les salaires des membres du personnel militaire non enseignant, et le très faible ratio entre étudiants et enseignants. Nous avons aussi constaté qu'il était presque deux fois plus cher d'instruire et de préparer les élèves-officiers au Collège militaire royal du Canada qu'avec les autres programmes d'enrôlement des officiers.

Cela est lié en partie aux normes plus élevées que les diplômés du collège doivent respecter. Toutefois, la Défense nationale n'a pas pu démontrer que ces normes permettaient de former des officiers plus efficaces que ceux formés au moyen d'autres programmes d'enrôlement.

De plus, nous avons constaté que la structure de gouvernance du Collège militaire royal du Canada souffrait des conflits entre les visions éducative et militaire et de la confusion qu'ils semaient, et qu'il n'y avait aucun mécanisme clair pour intégrer les objectifs éducatifs et militaires.

Enfin, nous avons constaté que le collège n'enseignait pas bien le leadership militaire ni la conduite attendue des futurs officiers. Le collège se fonde sur la collaboration des instructeurs militaires, des enseignants et des élèves-officiers supérieurs qui, ensemble, font appliquer les règles, enseignent les aptitudes au leadership et donnent le sens de l'éthique militaire. Nous avons constaté que le personnel militaire n'avait pas toujours les compétences et l'expérience pour former et guider les élèves-officiers, et que le milieu universitaire du collège n'a pas toujours favorisé l'enseignement de la discipline et des valeurs militaires. Même si le collège est intervenu dans les cas de mauvaise conduite grave, le nombre d'incidents impliquant des élèves-officiers supérieurs montre que le collège ne les avait pas préparés à être des modèles pour leurs pairs.

• (1535)

[Français]

Pendant la période d'audit, la Défense nationale a mené sa propre évaluation de la culture et du milieu d'instruction au Collège militaire royal du Canada. Nous avons constaté que bien des observations de l'évaluation étaient pertinentes et nous les avons signalées dans notre rapport. Cependant, nous sommes d'avis que l'incidence de cette évaluation sera sans doute limitée, car plus de la moitié de ses 79 recommandations invitaient à un examen plus poussé, sans recommander de mesures concrètes.

Nous avons fait six recommandations pour diminuer les coûts de fonctionnement, améliorer la gouvernance et renforcer l'instruction militaire. La Défense nationale a indiqué qu'elle donnerait suite à chacune d'elles.

Monsieur le président, je termine ainsi ma déclaration d'ouverture. Nous serons heureux de répondre aux questions des membres du Comité.

Je vous remercie.

[Traduction]

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur.

Nous allons maintenant céder la parole à notre sous-ministre, madame Thomas, s'il vous plaît.

**Mme Jody Thomas ( sous-ministre, ministère de la Défense nationale):** Merci beaucoup.

Bon après-midi, et merci, monsieur le président, de m'avoir invité à m'adresser à vous et aux membres du Comité au sujet du sixième rapport du vérificateur général sur le Collège militaire royal du Canada.

[Français]

J'ai le plaisir d'être accompagnée du commandant de l'Académie canadienne de la Défense, le contre-amiral Luc Cassivi.

[Traduction]

L'amiral Cassivi est un diplômé du Collège militaire royal.

L'Académie canadienne de la Défense est le quartier général qui veille à assurer aux Forces armées canadiennes une formation professionnelle militaire cohérente et intégrée. Cette fonction comprend la supervision non seulement du CMR, mais également du CMR Saint-Jean, du Collège des Forces canadiennes et de l'Institut de la profession des armes Adjudant-chef Robert-Osside, qui se consacre à la formation militaire professionnelle des militaires du rang.

Le contre-amiral Cassivi relève directement du chef d'état-major de la Défense. J'ai tout lieu de croire qu'il apportera les changements nécessaires pour garantir que le CMR produise, de la meilleure façon possible, les meilleurs officiers possibles pour les Forces armées.

Sur cette note, permettez-moi de remercier le vérificateur général du travail réalisé par son bureau pour produire ce rapport.

[Français]

Nous lui sommes reconnaissants de ses efforts en vue de déterminer des façons d'améliorer davantage le CMR.

Les six recommandations du rapport ont notre accord, et nous avons un plan pour toutes les mettre en oeuvre.

Nous impliquons aussi les élèves-officiers eux-mêmes dans cette importante discussion au sujet du collège.

[Traduction]

Chaque année depuis les cinq dernières années, les diplômés nous ont fourni de la rétroaction utile par l'entremise d'un sondage au sujet de leur expérience au CMR. Nous prenons leurs commentaires très sérieusement et continuerons à leur donner suite lorsque nécessaire.

Le Collège militaire royal du Canada, la seule et unique université militaire canadienne, est un établissement très particulier qui se consacre au maintien, à l'enrichissement et à la transmission de la profession des armes. Sa mission consiste à produire des officiers ayant le sens éthique et les capacités mentales, physiques et linguistiques nécessaires pour commander avec distinction au sein des Forces armées canadiennes. En sa qualité d'unité militaire caractérisée par des règles, des règlements et des routines, le CMR cultive chez les élèves-officiers les qualités qu'il faut pour acquérir l'art d'être officier et il les forme au commandement de subordonnés, à la planification d'opérations et à l'application des règlements.

Pendant l'été, les élèves-officiers suivent une formation en cours d'emploi ou une instruction militaire en dehors du campus, dans des domaines comme la logistique et l'infanterie.

[Français]

Le CMR inculque à ses élèves-officiers la culture et l'éthos militaires, qui sont l'assise de la profession des armes.

[Traduction]

Le CMR, un établissement qui confère des grades universitaires, fait en sorte que les élèves-officiers qui s'enrôlent dans les Forces armées canadiennes aient la base de formation nécessaire pour être efficaces dans un environnement dont les exigences d'ordre intellectuel ne cessent de croître. Son passé d'excellence est confirmé. Des héros militaires canadiens, comme Billy Bishop et Leonard Birchall, sont des diplômés du CRM, à l'instar d'astronautes comme Marc Garneau et Chris Hadfield, d'athlètes olympiques comme Sharon Donnelly, et d'entrepreneurs comme Hartland Molson, pour n'en nommer que quelques-uns.

J'ai tout lieu de croire que, dans les années à venir, le CMR continuera d'encadrer et de perfectionner des leaders exceptionnels pour les Forces armées canadiennes et pour le Canada.

● (1540)

[Français]

Cependant, je me rends bien compte quand même que, d'autre part, des changements sont nécessaires. Ces changements garantiront que l'université continuera de répondre aux besoins de ses stagiaires des Forces armées canadiennes, ainsi que du gouvernement et de la population du Canada.

[Traduction]

Avant la vérification du vérificateur général, nous consacrons déjà à l'évaluation de façons de nous y prendre pour continuer d'améliorer différents aspects du CMR. Le général Vance a ordonné la tenue d'une visite d'aide d'état-major spéciale, une VAEM spéciale, au CMR en août 2016. Soixante-dix-neuf recommandations ont été formulées dans ce rapport publié en mars dernier.

Le général Vance s'est engagé à mettre en oeuvre les 11 points associés aux 90 recommandations. En fait, plusieurs des recommandations du vérificateur général font écho à celles qui ont résulté de la visite spéciale. Je me réjouis d'annoncer que nous avons déjà fait des progrès dans leur mise en oeuvre.

Mais le vérificateur général nous a aussi aidés à cerner d'autres difficultés et nous sommes heureux d'accueillir sa perspective.

Tel que noté par le vérificateur général, plusieurs des actions que nous avons prévues comprennent la tenue d'études supplémentaires. C'est dû au fait que les résultats de la vérification soulèvent des questions clés auxquelles nous devons trouver des réponses afin de garantir que le CMR produise des élèves-officiers de grande qualité à un coût raisonnable. Quelles sont nos attentes particulières envers le CMR et ses diplômés? En quoi le CMR doit-il être similaire aux autres institutions académiques? De façon encore plus importante, en quoi doit-il être différent pour accomplir ce que nous attendons de lui? Et quel est le coût approprié de cette différence? Les études que nous prévoyons mener nous aideront à répondre à ces questions et à mettre en oeuvre de manière plus efficace les recommandations du vérificateur général.

Le vérificateur général nous a recommandé d'améliorer et d'intégrer l'instruction militaire que suivent les élèves-officiers au CMR. Nous nous y employons. Nous en étions aussi venus à cette recommandation après le rapport de la VAEM du CMR.

Nous nous occupons donc en ce moment d'étudier l'intégralité des activités d'instruction militaire auxquelles prennent part les élèves-officiers pendant toute l'année. Cela signifie pour nous tant l'année d'enseignement, sur laquelle a porté l'attention du vérificateur général, que la période d'instruction d'été. L'une des mesures qui rendent le CMR unique, c'est que les élèves suivent une instruction militaire très ciblée dans la marine, l'armée ou la force aérienne durant les mois d'été.

[Français]

Nous considérons cette instruction comme une partie importante de l'expérience du CMR, même si elle ne s'y déroule pas.

[Traduction]

Dans le cadre de leurs études universitaires, tous les élèves-officiers suivent le programme d'études de base de la profession des armes du CMR, qui leur enseignent les connaissances militaires de base pour les préparer à une carrière dans les Forces armées canadiennes.

En menant cette étude, nous nous assurerons de mieux intégrer les études théoriques et l'instruction militaire des élèves-officiers.

Le vérificateur général nous a recommandé d'explorer des moyens de réduire les coûts d'exploitation du CMR par étudiant. Nous nous y employons. Nous commençons avec un examen des coûts par étudiant, puis nous passons en revue le nombre de programmes que nous offrons au CMR.

Le Collège militaire royal est fier d'offrir un programme d'études riche et stimulant dans les deux langues officielles qui expose les élèves-officiers à divers sujets, points de vue et idées, et il continuera de le faire, peut-être par l'entremise de programmes redéfinis.

Le vérificateur général nous a recommandé de nous assurer que les normes élevées des diplômés du CMR soient requises et qu'elles produisent des officiers mieux qualifiés à un coût raisonnable. C'est ce que nous faisons.

Nos attentes sont élevées envers les officiers dans les Forces armées canadiennes, et il nous incombe de nous assurer que les élèves-officiers soient formés afin de satisfaire aux exigences élevées. Nous croyons que les normes élevées du CMR aident à motiver les élèves-officiers à devenir les meilleurs officiers et les meilleurs citoyens qu'ils puissent être. Nous nous intéressons de près à des facteurs comme le maintien en poste et l'avancement pro-

fessionnel pour mieux comprendre comment ces normes se traduisent en indicateurs de carrière des diplômés du CMR.

Nous étudions ce qu'il en coûte pour faire suivre aux élèves-officiers le Programme de formation des officiers de la Force régulière par rapport à ce qu'il en coûterait dans des établissements militaires alliés comparables. Nous avons constaté, jusqu'à présent, que les frais du CMR étaient comparables à ceux d'établissements australiens ou américains similaires, quand ils n'y étaient pas inférieurs.

Le vérificateur général nous a recommandé de définir plus clairement le rôle du commandant à titre d'unique dirigeant des activités quotidiennes du collège. Conformément au rapport de la VAEM spéciale, nous avons déjà prolongé à trois ans la durée de l'affectation du commandant. Cela permettra une planification à plus longue échéance et une meilleure continuité pour chaque cohorte d'étudiants.

[Français]

Nous passons également en revue le cadre universitaire de gouvernance.

[Traduction]

Nous nous rendons compte qu'il est essentiel, pour les dirigeants du CMR, d'avoir une compréhension claire de leurs rôles et de leurs fonctions afin qu'ils puissent donner aux élèves-officiers l'exemple d'un leadership efficace et efficient.

Le vérificateur général nous a recommandé de revoir nos critères de nomination d'élèves-officiers à des postes de leadership, et nous l'avons fait. Le CMR a pour raison d'être la formation de dirigeants militaires, et l'apprentissage par l'expérience compte parmi les meilleurs moyens de les former. C'est pour cela que nous considérons les nominations à des postes de leadership comme une occasion de perfectionnement. Nous avons également conscience de notre responsabilité envers ces jeunes leaders et envers ceux dont ils sont responsables. Nous avons récemment apporté un certain nombre de modifications aux critères de nomination.

Depuis janvier, les élèves-officiers en poste de leadership sont choisis au mérite selon une liste claire de critères. Ils sont soumis à l'approbation du commandant, et chacun d'entre eux a son propre mentor au ministère de la Défense nationale ou dans les Forces armées canadiennes.

Le vérificateur général nous a recommandé d'autre part de faire en sorte que le personnel d'instruction militaire ait les compétences et la formation voulues pour aider les élèves-officiers à perfectionner leurs compétences en leadership. Nous sommes d'accord avec lui et nous y travaillons. À la suite d'une recommandation de même nature figurant dans le rapport de la VAEM, nous nous sommes assurés que le personnel militaire affecté au CMR ait le grade voulu et l'expérience nécessaire en matière de leadership afin de soutenir les élèves-officiers. Nous améliorons aussi l'orientation et la formation du personnel pour nous assurer qu'il est muni de tout ce qu'il faut pour accomplir les tâches qui sont les siennes.

Depuis sa fondation, en 1874, le CMR a constamment évolué de manière à satisfaire aux besoins changeants des femmes et des hommes en uniforme.

• (1545)

[Français]

Le Collège militaire royal est aujourd'hui une université différente.

[Traduction]

Il forme certains de nos futurs officiers, bien entendu, mais il offre aussi des programmes de perfectionnement professionnel aux militaires du rang haut gradés. Il propose aux jeunes Autochtones une expérience d'études et de leadership d'un an dans le cadre du Programme d'initiation au leadership à l'intention des Autochtones. À la fin de l'année, ces jeunes peuvent décider de se joindre aux forces armées ou peuvent retourner dans leurs collectivités avec de nouvelles compétences en leadership. Il compte des chercheurs qui offrent des conseils d'experts non seulement au MDN, mais à d'autres ministères gouvernementaux également, dans des secteurs d'études telles que la cybersécurité, la guerre électronique et le cyberspace. L'un des atouts uniques est le réacteur nucléaire SLOW-POKE-2, un réacteur de recherche qui est bénéfique au Canada depuis plus de 30 ans.

Le CMR est un établissement unique qui forme les leaders de demain. Nous nous engageons à nous assurer d'offrir la meilleure formation possible, mais nous en convenons, à un coût raisonnable. Le rapport du vérificateur général et nos réponses à ses recommandations permettront au CMR de prospérer à l'avenir comme il le fait depuis plus de 140 ans.

Merci. Nous nous ferons un plaisir de répondre à vos questions.

**Le président:** Merci de votre exposé.

Monsieur Arya.

**M. Chandra Arya (Nepean, Lib.):** Madame Thomas, permettez-moi d'abord de féliciter le CMR, qui possède des connaissances et une expertise de calibre mondial dans certaines technologies. Toutefois, le vérificateur général a mentionné que les coûts de l'éducation sont deux fois plus élevés que ceux pour un étudiant dans une université de taille semblable. Je n'ai pas besoin d'autres preuves. C'est écrit noir sur blanc dans le rapport du vérificateur général, en caractères normaux, et c'est dans votre mémoire de 23 pages. Pourquoi ce gaspillage? Le mémoire est imprimé sur un seul côté en gros caractères, et le texte n'apparaît que sur la moitié des pages. Nous n'avons pas besoin de gaspiller autant.

**Mme Jody Thomas:** Merci. C'est noté.

**Le président:** Merci, monsieur Arya.

Nous allons maintenant entendre M. Lefebvre.

**M. Paul Lefebvre (Sudbury, Lib.):** C'était une observation.

Merci d'être ici cet après-midi.

J'aimerais tout d'abord dire ceci: le CRM est, depuis toujours, un établissement très prestigieux. En fait, dans ma circonscription de Sudbury, je connais trois jeunes hommes qui font une demande d'admission et sont très emballés à la possibilité d'être acceptés au CRM. Cela montre le prestige de l'établissement.

J'avais hâte de prendre connaissance du rapport du vérificateur général, alors je ne suis pas forcément consterné par les conclusions, mais je suis un peu inquiet. En bout de ligne, lorsque nous nous penchons sur l'orientation que le collège a prise au fil des ans, et qu'on regarde les universités civiles qui offrent les mêmes programmes, on s'aperçoit que votre mandat de formation militaire

n'est pas vraiment un principe fondamental et que les études sont plus importantes. Il faut donc se poser la question suivante, que je vais vous poser d'entrée de jeu: avons-nous besoin du CMR? Si les universités civiles peuvent offrir la formation, si l'Armée canadienne peut aussi offrir la formation dans sa propre structure, avons-nous besoin du collège en 2018? J'aimerais que la sous-ministre ou M. Cassivi nous explique pourquoi nous avons besoin du CMR en 2018.

**Mme Jody Thomas:** C'est une question très intéressante. Je pense que nous voudrions tous les deux nous prononcer là-dessus.

Je crois que, oui, le CMR est une partie essentielle et indispensable de l'infrastructure pour former des officiers dans les Forces armées canadiennes. Nous sommes un pays diversifié et nous avons des horizons différents. Je pense qu'il est plus avantageux d'avoir des officiers et des supérieurs bien formés dans les Forces armées canadiennes. Le fait de former des officiers dans des universités civiles, où ils suivent le programme PFOR par l'entremise du Programme de commissionné du rang, mais aussi d'en former d'autres au CMR, contribue à enrichir les Forces armées canadiennes et à offrir un ensemble d'expériences différentes.

Le collège n'est pas comme d'autres universités. Il offre des programmes d'études semblables à d'autres universités, et nous mettons l'accent sur les études universitaires, car il doit satisfaire à une norme d'éducation élevée pour continuer d'exister. Il est accrédité comme d'autres établissements d'enseignement, si bien que les programmes d'études doivent être élevés, mais contrairement à la majorité des universités, les étudiants sont bilingues à la fin de leurs études. Tous les programmes sont offerts dans les deux langues officielles. Même si nous devons rééquilibrer l'aspect militaire pour répondre aux recommandations du vérificateur général, la formation militaire et la discipline, l'autodiscipline, le leadership, l'éducation physique et l'instruction militaire qui sont offerts au CMR font qu'il se distingue des autres universités.

Je vais demander à l'amiral Cassivi de répondre.

• (1550)

[Français]

**M. Paul Lefebvre:** Monsieur Cassivi, vous avez la parole.

**Contre-amiral Luc Cassivi (commandant, Académie canadienne de la Défense, ministère de la Défense nationale):** Je vous remercie de votre question.

[Traduction]

J'ajouterais à ce que la sous-ministre vient de dire que c'est l'ensemble de l'expérience au Collège militaire royal, de l'arrivée à l'École des recrues à la graduation — le continuum en entier — qui est très unique. L'étudiant qui fréquente le CMR assiste à des cours en classe. C'est obligatoire. Il va apprendre une langue seconde et va maintenir une forme physique supérieure à la norme qui s'applique aux Forces armées, l'optique étant de favoriser le désir d'exceller — de ne pas se limiter à la norme minimale, mais de viser un niveau supérieur, car c'est ce que nous voulons que nos leaders puissent inculquer aux autres à l'avenir.

C'est une expérience unique, de ce point de vue, et c'est une expérience nécessaire. Nous avons besoin de la diversité des expériences et de la diversité de pensée, chez nos leaders de demain, et la variété de programmes auxquels nos officiers des Forces armées participent nous aide à accomplir cela.

En ce qui concerne l'équilibre entre le volet militaire et le volet universitaire, le rapport, que nous accueillons très favorablement, se concentre sur l'année universitaire. On porte une plus grande attention sur les normes relatives aux études, pendant l'année universitaire, afin de veiller à ce que les étudiants satisfassent aux exigences requises pour décrocher des diplômes universitaires. Il y a un équilibre délicat qui se fonde sur l'étudiant et sur les besoins du programme en ce qui concerne une communication claire entre le volet universitaire et le volet militaire, pendant l'année complète, le but étant d'obtenir le meilleur résultat possible. C'est l'une des choses que nous retirons du rapport et auxquelles nous allons consacrer du temps.

**M. Paul Lefebvre:** D'accord. Vous avez démontré que le besoin est là. La question de suivi à cela est axée sur l'aspect financier. En gros, le coût est deux fois plus élevé. Vous avez démontré que le CMR est nécessaire, mais son coût est deux fois plus élevé que celui d'un établissement ordinaire. En même temps, vous avez une faible proportion d'étudiants par rapport au nombre d'enseignants, ce qui est bien sûr formidable pour les étudiants, mais encore là, au double du coût d'un établissement ordinaire.

Comment répondez-vous à cela? Je n'ai rien entendu à ce sujet dans votre réponse.

**Mme Jody Thomas:** Je suis l'administratrice des comptes du ministère. Il m'incombe de veiller à la bonne gestion des fonds publics.

Vous avez donné certaines des raisons pour lesquelles les coûts sont plus élevés: la faible proportion d'étudiants par rapport au nombre d'enseignants, l'éventail des programmes offerts, et l'offre de chacun des programmes dans les deux langues officielles. De plus, pour soutenir les étudiants du Collège, nous avons une infrastructure universitaire et une infrastructure militaire.

Nous devons chercher des façons de continuer de répondre aux normes universitaires les plus élevées possible tout en assurant le soutien militaire et la formation militaire, moyennant des coûts réduits. Nous essayons de rationaliser le nombre de programmes offerts...

**M. Paul Lefebvre:** Vous avez mentionné cela précédemment, mais du point de vue de la faible proportion d'étudiants par rapport au nombre d'enseignants, envisagez-vous de peut-être hausser le nombre d'étudiants? Il y avait deux choses dans ce que vous venez de dire.

Premièrement, combien de demandes recevez-vous? Dotez-vous tous vos postes? Avez-vous une liste d'attente de personnes qui sont refusées?

Deuxièmement, je verrais le CMR comme un outil de recrutement pour le militaire. L'année passée, un autre rapport du vérificateur général que nous avons reçu portait sur les difficultés du militaire en matière de recrutement. Si nous pouvons augmenter le nombre d'étudiants, il me semble que nous aurions la capacité de recruter plus facilement, certainement pour le CMR, qui est un établissement prestigieux.

**Mme Jody Thomas:** Je vais demander à l'amiral de parler du nombre d'étudiants qui arrivent, mais l'infrastructure au Collège est fixe. Tout le monde vit au Collège, alors les places supplémentaires qu'il faudrait en résidence, dans les cafétérias et à la bibliothèque... tout cela limite le nombre d'étudiants que nous pouvons admettre.

L'une des choses dont nous sommes fiers — et c'est un aspect d'équilibre entre le coût et les réalisations — est la faible proportion d'étudiants par rapport au nombre d'enseignants. Cela assure une éducation très privilégiée et très unique. C'est une chose que nous trouvons importante.

• (1555)

**Cam Luc Cassivi:** Monsieur le président, en ce qui concerne le nombre d'étudiants actuels, le Collège fonctionne à sa pleine capacité. Il y a des variations chaque année, parce que des étudiants constatent après quelques mois, ou après le premier semestre, que ce n'est pas pour eux.

Il y a des variations en raison de ceux qui constatent que la barre est peut-être trop haute pour eux et qui se retirent volontairement du programme, mais dans l'ensemble, nous fonctionnons au maximum de notre capacité et, oui, il y a plus de demandes que de places disponibles. Il serait possible d'augmenter le nombre d'admissions. C'est l'une des raisons pour lesquelles nous nous penchons sur la capacité au CMR Saint-Jean, au moyen du Programme de formation des officiers de la Force régulière des Collèges militaires canadiens, ou PFOR (CMC), sur les quelques années à venir, comme on l'a annoncé dans la politique « Protection, Sécurité, Engagement ». C'est un élément.

Nous menons des études dans le cadre de nos programmes et cherchons à voir s'il y a des façons d'amener des étudiants plus âgés au Collège. Je n'ai pas plus de places en résidence, mais j'en ai dans les classes. Nous pourrions nous pencher sur les façons d'inclure des étudiants plus âgés, ce qui enrichirait l'expérience des étudiants parce qu'il y aurait avec eux des gens en uniforme qui ont travaillé dans leur domaine, qui peuvent les inspirer à aller de l'avant et qui peuvent amener dans la classe une forme de mentorat.

Nous allons étudier ces options.

[Français]

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Cassivi.

Monsieur Deltell, soyez le bienvenu au Comité. Vous disposez de sept minutes.

**M. Gérard Deltell (Louis-Saint-Laurent, PCC):** Merci beaucoup, monsieur le président. Vraiment, vous faites des progrès importants en français. C'est peut-être parce que le Collège militaire royal offre son enseignement dans les deux langues officielles que vous faites honneur à son engagement. Je vous félicite, monsieur le président.

Madame, messieurs, commandant, soyez les bienvenus à la Chambre des communes du Canada.

Trois thèmes attirent mon attention, à commencer par la question financière, bien entendu. Dans le rapport, il est dit que cela représente « un coût 55 000 \$ par étudiant équivalent temps plein, soit le coût par étudiant le plus élevé de tout le pays » et que, d'une certaine façon, « ce coût était deux fois plus élevé que le coût moyen par étudiant dans d'autres petites universités ».

Dans votre rapport, monsieur le vérificateur général, vous expliquez, et je cite: « [...] le nombre de programmes offerts menant à un diplôme et le faible ratio étudiants-enseignants constituent des facteurs importants qui ont contribué à ce coût élevé. »

Ma préoccupation est la suivante. Avez-vous découvert au cours de votre analyse des dépenses superflues et inutiles? On comprend très bien qu'en effet il y a beaucoup de programmes et peu d'élèves. C'est un cas particulier. Ce n'est pas une université à grande échelle, on comprend cela. Ce n'est donc pas vraiment surprenant que cela coûte plus cher d'y étudier que dans une université ordinaire. Deux fois plus cher, c'est peut-être beaucoup, en effet, mais ma question précise vise à savoir si vous avez constaté des dépenses frivoles, futiles, inutiles dans lesquelles un ménage pourrait se faire, ce qui permettrait de préserver les programmes existants tout en réduisant les coûts nécessaires aux activités du Collège?

[Traduction]

**Le président:** Monsieur Ferguson, c'est à vous.

[Français]

**M. Michael Ferguson:** En général, non, ce n'était pas question de ce type de dépenses. Celles-ci étaient simplement liées à l'enseignement.

Nous avons déterminé le nombre d'étudiants et de professeurs, ainsi que le ratio entre les deux. Nous avons donc indiqué différentes raisons pour lesquelles les coûts étaient élevés pour les étudiants qui fréquentent le Collège, mais nous n'avons pas découvert de coûts préoccupants relatifs au type de dépenses que vous mentionnez.

[Traduction]

**M. Gérard Deltell:** J'aimerais m'assurer de cela. Est-ce que votre étude devait servir à cerner des dépenses inacceptables ou à brosser un tableau général du Collège?

[Français]

**M. Michael Ferguson:** Notre but était d'examiner les coûts. Ainsi, lors de cet examen, si nous avions constaté ce type de coûts,

[Traduction]

nous en aurions fait rapport, mais nous n'en avons pas constaté. Nous n'en cherchions pas, mais nous n'en avons pas trouvé non plus.

**M. Gérard Deltell:** C'est une préoccupation importante. Comme vous le savez, nous nous préoccuons beaucoup de la manière de dépenser les fonds publics. Nous comprenons, et nous soutenons le collège militaire. Nous reconnaissons qu'il s'agit d'un collège spécial, d'une université spéciale ayant des besoins spéciaux, et nous reconnaissons que c'est plus coûteux pour chacun des étudiants, par rapport aux autres universités. Cependant, nous voulons avoir la certitude qu'en cas de dépenses stupides, comme l'achat inutile de la même chose trois fois, ce genre de choses... Mais je comprends, d'après votre réponse, que vous n'avez pas porté attention à ces détails.

• (1600)

**M. Michael Ferguson:** Encore une fois, nous avons examiné la structure de coûts du Collège. Nous n'avons pas relevé de coûts futiles et particulièrement préoccupants. Nous avons essayé de déterminer quels étaient d'après nous les facteurs qui expliquaient le coût plus élevé. Encore là, le ratio étudiants-enseignants faisait partie de cela.

Si nous avions repéré des coûts futiles dans le cadre de ce travail, nous en aurions fait rapport.

**M. Gérard Deltell:** Merci beaucoup, monsieur Ferguson.

L'autre question que je veux aborder est celle des changements d'endroit tous les deux ou trois ans. Messieurs, cela fait partie de nos traditions. Je sais de quoi je parle. Je suis né et j'ai été élevé à Québec, près de la garnison de Valcartier.

[Français]

Je connais donc bien ce phénomène. J'ai des amis d'enfance que j'ai connus, que j'ai perdus de vue et que j'ai revus. Leurs parents étaient dans l'armée et étaient ensuite affectés ici et là.

Ma question va s'adresser à vous, contre-amiral Cassivi, mais Mme Thomas pourrait aussi m'être utile.

En ce qui a trait à cette obligation typiquement militaire de toujours changer d'endroit tous les deux ou trois ans, croyez-vous qu'il devrait y avoir une exception dans le cas du Collège militaire étant donné que cela demande quand même un suivi un peu plus long?

**Cam Luc Cassivi:** Je vous remercie de votre question.

C'est intéressant de maintenir une continuité sur le plan du mentorat et de l'encadrement que nous faisons par l'entremise des programmes d'entraînement militaire, et de s'assurer que les gens peuvent continuer à faire progresser leur carrière.

Actuellement, notre objectif est de réduire le nombre de rotations de moins de trois ans. Nous avons vraiment besoin de trois ans pour obtenir le plus possible d'une personne sur le plan de l'escadre militaire et pour pouvoir planifier de façon délibérée les rotations afin de conserver une continuité qui a du bon sens.

Du côté du commandant aussi, nous conservons une période de trois ans au minimum, pour assurer une certaine harmonisation des programmes et une cohésion entre les escadres militaire et universitaire. Nous voulons pouvoir construire une relation de confiance, parce que les personnalités ont beaucoup d'effet sur les résultats. Pour ce qui est de périodes plus longues que cela, cela dépendrait des cas et des besoins en matière de services. Cela dépend de ce qui se passe dans le monde.

Au cours des 10 à 15 dernières années, par exemple, compte tenu surtout des demandes opérationnelles en Afghanistan, cela a demandé des rotations beaucoup plus accélérées. Il y avait beaucoup de demandes opérationnelles et des rotations au front. Alors, il y aura toujours certaines réalités qui vont nous emmener à faire certaines exceptions à ce rythme de rotation. Toutefois, notre intérêt est de maintenir à au moins trois ans la rotation du personnel.

**M. Gérard Deltell:** Contre-amiral, je n'ai pas l'honneur de porter votre uniforme, mais j'ai toujours été surpris de constater que, dans l'Armée canadienne, la rotation était si rapide. Je vous parle en tant que civil, et non en tant que militaire. Je me suis toujours demandé si c'était efficace de faire tant de changements et de rotations. Vous dites essayer garder le personnel durant trois ans, comme si les trois ans étaient la cible à atteindre. Je comprends que c'est la règle actuelle, mais selon vous et votre expérience — je ne veux surtout pas vous mettre dans l'embarras si vos propos sont contraires à ceux de l'état-major; dites-le-moi si je vais trop loin —, pensez-vous que si on prolongeait la période de rotation de à cinq ans, cela pourrait répondre à vos besoins au Collège royale militaire du Canada?

**Cam Luc Cassivi:** C'est une option que nous sommes prêts à étudier. Elle présente des avantages, je ne peux pas le nier.



Sur le principe de l'âge, je comprends que ce serait intéressant, mais des rotations d'une durée de plus de trois ans feraient qu'il serait plus difficile de répondre aux besoins du service relatifs à la production de personnel et à l'affectation dans des postes supérieurs. De plus, cela réduirait la diversification de l'expérience.

**M. Gérard Deltell:** Je vous remercie, contre-amiral.

[Traduction]

**Le président:** Monsieur Christopherson, vous avez sept minutes.

**M. David Christopherson (Hamilton-Centre, NPD):** Merci à tous de votre présence aujourd'hui.

En ce qui concerne le rapport du vérificateur général comme tel, les paroles célèbres de mon ami décédé, Jack Layton me reviennent: « hashtag fail ». C'est vraiment un mauvais rapport.

Ce collège militaire a un objectif: produire des leaders professionnels et éduqués pour nos forces armées. D'après moi, en ce qui concerne votre fonction principale, c'est un échec spectaculaire.

J'aimerais commencer par vous dire que je suis allé au Collège à l'époque où j'étais porte-parole intérimaire en matière de défense nationale, lors d'une course à la direction du parti. Pendant presque toute une année, j'ai été le porte-parole, et l'une des choses que nous avons faites, c'est aller visiter le Collège. Deux choses m'ont frappé. J'ai été impressionné par le professionnalisme que j'ai constaté, mais j'ai aussi été frappé par tout l'argent dépensé, et je vais revenir à cela dans un instant.

L'autre chose, c'est que j'ai aussi été le civil à la tête de la PPO et le responsable de tous les services policiers de l'Ontario. Je comprends l'esprit de corps. J'appuie le concept du Collège militaire royal. Je crois qu'il est tout à fait sensé, compte tenu de notre importance comme pays du G7, que nos forces armées ne soient pas nécessairement les plus importantes au monde, mais qu'elles soient des plus professionnelles. Nous pouvons le faire. Je sais que c'est notre objectif, et pour bien des aspects, sinon la plupart, nous y arrivons.

Je ne suis pas contre la dépense d'argent, mais je dois vous dire que si vous allez dans la salle du conseil, vous allez y trouver de magnifiques chaises en cuir, et sur chacune sont brodées les armoiries du Collège. C'est magnifique, mais nous n'avons rien de semblable sur la Colline du Parlement et dans la plupart des endroits associés au gouvernement. C'est la raison pour laquelle j'ai tenu à dire cela avant de commencer. Je ne m'oppose pas à l'idée d'un centre de formation d'élite. Mais je m'oppose à la dépense de tels montants pour l'obtention de résultats aussi consternants.

Je veux aussi dire, madame la sous-ministre, que j'ai dû réorienter ma façon de présenter les choses, parce que vos propos d'aujourd'hui m'ont vraiment dérangé. Je vais revenir sur certaines choses, et je vais parler de ce que vous avez dit, puis de ce qu'il y a dans le rapport du vérificateur. Cela n'arrive pas tellement souvent, mais parfois, il y a un fossé entre ce que l'audit révèle et ce que les gens des communications des sous-ministres leur disent de présenter et de vanter. Quand c'est contraire à ce que le rapport indique, c'est inacceptable, et il faut plus de travail.

Monsieur le président, j'aimerais que vous me le disiez quand il me restera une minute et demie. J'ai un point important, et je veux absolument m'y rendre. Je ne veux pas manquer mon coup, parce que cela m'arrive.

À la page 6 de votre mémoire, que vous venez de lire, madame la sous-ministre, vous avez dit:

Le Collège militaire royal du Canada, la seule et unique université militaire canadienne, est un établissement très particulier qui se consacre au maintien, à l'enrichissement et à la transmission de la profession des armes.

À la page 17, au point 6.73, voici ce que le vérificateur général a dit:

Dans l'ensemble, nous avons constaté que le Collège militaire royal du Canada n'enseignait pas adéquatement aux élèves-officiers le leadership militaire ni la conduite qui était attendue des futurs officiers.

C'est vraiment un grand fossé, madame la sous-ministre, et ce n'est pas le seul. C'est la raison pour laquelle j'ai pris cette direction. Je me disais: « Vous pouvez vraiment venir ici et nous dire ça? »

La page 6 de votre mémoire — et j'appuie mon ami, M. Arya à cet égard — représente pas mal de gaspillage, avec l'impression de texte en gros caractères sur la moitié seulement de la page. Donc, vous avez dit, à la page 6:

En sa qualité d'unité militaire caractérisée par des règles, des règlements et des routines, le CMR cultive chez les élèves-officiers les qualités qu'il faut pour acquérir l'art d'être officier et il les forme au commandement de subordonnés, à la planification d'opérations et à l'application des règlements.

Je gage que le service des communications était ravi de ce produit.

Que dit le vérificateur général, pour nous ramener dans la réalité?

L'étude a aussi indiqué que rien ne prouvait que les diplômés du Collège maîtrisaient mieux les aptitudes liées au leadership militaire ou à la bonne conduite.

La sous-ministre va dans un sens; le vérificateur général va dans l'autre sens. C'est vraiment choquant. Et ce n'est pas tout.

● (1605)

Dans sa déclaration d'aujourd'hui, la sous-ministre a dit, et je cite: « J'ai tout lieu de croire que, dans les années à venir, le CMR continuera d'encadrer... », ce qui semble indiquer qu'on fait déjà quelque chose maintenant pour poursuivre cet excellent travail, « ... et de perfectionner des leaders exceptionnels pour les Forces armées canadiennes et pour le Canada. »

Revenons à la réalité de ce qui se trouve au paragraphe 6.57:

Une analyse de la Défense nationale sur l'évolution professionnelle des officiers a permis de constater qu'il n'y avait pas de différence majeure entre les élèves-officiers diplômés du Collège militaire royal du Canada et les officiers qui s'enrôlaient dans les Forces par le truchement d'autres programmes.

● (1610)

**Le président:** Il vous reste une minute et demie.

**M. David Christopherson:** D'accord. J'espère que nous aurons la chance de passer le reste en revue, mais cela vous donne une idée de ce que je cherche à montrer.

Je n'ai pas normalement de gros problèmes avec les plans d'action; j'en ai un énorme. Je suis allé à la National Defense University, aux États-Unis. C'est là que j'ai pris cela, en passant.

Monsieur le président, dans leur plan d'action, ils disent: « Nous procéderons à un examen et à une analyse pour vérifier si le coût de fonctionnement du CMR par étudiant est raisonnable par rapport à des établissements militaires comparables des pays alliés. » Non. Ce n'est pas le comparateur. Regardez le but de l'audit. Ce n'était pas de comparer le professionnalisme des diplômés du CMR avec les résultats d'autres alliés. L'étude ne portait pas là-dessus. À la page 1, sous « Objet de l'audit », on dit que « Cet audit visait à déterminer si le Collège militaire royal du Canada avait formé à un coût raisonnable les officiers de qualité dont les Forces armées canadiennes avaient besoin. » Le comparateur est constitué des coûts de formation ailleurs au Canada et non dans les établissements militaires d'autres alliés.

S'il le faut, je veux me battre férocement là-dessus, parce que ce n'est pas là-dessus que portait l'étude: ce n'était pas de comparer une organisation d'élite à une autre organisation d'élite pour voir dans quelle mesure le résultat est bon. Il s'agissait de déterminer combien cela nous coûte pour envoyer quelqu'un au CMR plutôt que d'opter pour d'autres solutions, et de voir si nous en obtenons de meilleurs officiers ou non. Et la réponse est non.

**Le président:** Merci, monsieur Christopherson. Vous aurez l'occasion d'intervenir de nouveau.

**M. David Christopherson:** Je ne faisais que m'échauffer. Je vais y revenir.

**Le président:** Vous allez en avoir l'occasion.

Monsieur Massé, vous avez sept minutes.

[Français]

**M. Rémi Massé (Avignon—La Mitis—Matane—Matapédia, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Je vous remercie, monsieur Christopherson, de cet avant-propos important.

À la suite de cela, pour aller dans les détails de ce que M. Christopherson a énoncé, j'aimerais comprendre, à partir des chiffres qui nous ont été fournis par le vérificateur général, les raisons pour lesquelles le ratio entre les étudiants et les enseignants est aussi différent de celui des autres universités. Par exemple, dans votre programme en arts, le ratio est deux fois plus élevé. On parle de 10 étudiants pour un enseignant alors que, dans les universités canadiennes, ce sont 23 étudiants par enseignant. En sciences, c'est trois fois plus élevé ou un peu plus, cinq étudiants pour un enseignant, alors que dans les autres universités, il y a 16 étudiants pour un enseignant. En génie, c'est plus de trois fois plus. Expliquez-moi pourquoi on trouve ce type de ratio au Collège militaire royal du Canada?

Ma question s'adresse à Mme Thomas ou à M. Cassivi.

[Traduction]

**Mme Jody Thomas:** Le ratio étudiants-enseignants au CMR est nettement plus faible. Nous avons un corps professoral très nombreux. Chaque année, le nombre d'étudiants accueillis diminue, comme nous l'avons expliqué précédemment, en raison de la taille de l'infrastructure et de la formation qui y est donnée. Nous limitons le nombre d'étudiants que nous accueillons.

L'une des choses dont nous sommes fiers est la qualité de l'éducation, qui est meilleure grâce au faible ratio étudiants-enseignants. Un étudiant en première année de génie, dans son séminaire sur le génie, ne sera pas dans un auditorium avec 200 ou 300 autres étu-

dants. Le groupe sera très peu nombreux, et l'enseignement sera très ciblé en conséquence.

[Français]

**M. Rémi Massé:** Vos professeurs doivent avoir un intérêt marqué pour travailler au Collège, compte tenu de ces ratios. J'ai eu la chance d'être professeur dans une autre vie, et si j'avais eu le nombre d'étudiants qui est mentionné ici, j'aurais été particulièrement heureux. Je crois que j'aurais eu une belle carrière au Collège militaire royal.

Voulez-vous faire un commentaire, monsieur Cassivi?

**Cam Luc Cassivi:** Oui. Il y a d'autres facteurs à considérer, par exemple le fait que tous les programmes sont bilingues et que, parfois, un professeur enseigne en anglais seulement et un autre en français. C'est selon leur disponibilité.

En ce qui a trait aux programmes offerts présentement au Collège, un des critères est la diversité. Nous voulons que les gens aient une certaine liberté de façon à ce qu'ils puissent poursuivre et développer leurs intérêts associés à leurs études. Dans certains de nos programmes, il y a donc beaucoup moins d'étudiants qu'il peut y en avoir ailleurs, ce qui explique le ratio actuel. Dans le cadre des études que nous allons réaliser sur certains de nos programmes, nous allons déterminer s'il est nécessaire de rationaliser certains d'entre eux.

Il faut aussi considérer la recherche qui se fait par l'entremise de ces programmes et qui est un avantage pour le ministère de la Défense. Si on fait de la recherche et que des professeurs sont employés pour la réaliser, le fait qu'ils enseignent en même temps dans ces programmes est aussi un avantage.

Il ne s'agit pas d'une équation linéaire. Il y a plusieurs facteurs à considérer.

• (1615)

**M. Rémi Massé:** Je le comprends bien.

Comme le rapport avait piqué ma curiosité, j'ai visité le site Web du Collège pour voir quels programmes et quels cours étaient offerts. Je dois dire que j'ai été un peu étonné. Il y aurait peut-être là une piste à explorer.

Certains programmes portant sur la langue française, la littérature ou la culture incluent des cours sur le théâtre médiéval, le théâtre classique, la vie et la mort des grands héros de l'Antiquité et l'écriture sous l'ancien régime. En ce qui a trait aux programmes de premier cycle en langue anglaise, on y retrouve également des cours sur la littérature médiévale. On y étudie aussi Shakespeare et la satire au XVIII<sup>e</sup> siècle.

Je vous dirai, pour être tout à fait honnête, que je me demandais dans quelle mesure ces cours, qui sont sans doute fort intéressants pour une personne voulant étudier la littérature, pourraient être utiles et formateurs pour des étudiants du Collège militaire souhaitant faire carrière comme officiers dans l'Armée, dans la Marine ou dans l'Aviation royale canadienne.

**Cam Luc Cassivi:** Comme je le disais plus tôt, nous instaurons une certaine liberté intellectuelle. En fait, nous voulons que cette formation universitaire contribue à faciliter la résolution de problèmes, la pensée critique, et ainsi de suite. Avec le temps, nous avons accueilli une plus grande diversité en acceptant que le corps professoral exerce une certaine liberté sur le plan académique.

Tous les programmes sont approuvés par le sénat du Collège et soumis à la rigueur du processus, comme cela se fait dans toute autre université au pays. Comme je ne suis pas membre du sénat, mon influence est très limitée. Cependant, nous tenons compte de la recherche et des intérêts pour offrir des programmes qui sont plus spécifiques et dont nous avons besoin.

**M. Rémi Massé:** Si je comprends bien, la vérification s'est déroulée entre 2013 et 2016 environ. Vous avez donc eu l'occasion, il y a un bon moment déjà, de lire le rapport et de prendre connaissance des recommandations. Vous dites que vous allez étudier le ratio professeurs-étudiants et les programmes.

Depuis que vous avez été mis au courant des recommandations du rapport, qu'a fait la Défense nationale pour trouver des mesures visant à réduire les coûts d'opération et d'enseignement ainsi que les coûts globaux du Collège?

En d'autres mots, qu'avez-vous fait, depuis le dépôt du rapport, pour analyser cette question?

**Le président:** Madame Thomas, vous avez la parole.

[Traduction]

**Mme Jody Thomas:** Le rapport est sorti à l'automne, au milieu de l'année universitaire. Nous ne changeons pas le programme au beau milieu de l'année universitaire. Nous explorons avec des scientifiques de la défense la meilleure combinaison de programmes pour le Collège. Nous avons dit dans notre plan d'action que nous menons beaucoup d'études. Il en est ainsi parce que nous n'allons pas prendre de mesures dans la précipitation. Nous avons des échéanciers très clairs pour la production de résultats, et nous allons certainement les transmettre au Comité.

L'infrastructure du Collège vieillit. Nous allons investir davantage dans le Collège. Ce sont des coûts initiaux, mais ils auront pour effet de faire diminuer les coûts de fonctionnement au fil du temps. Nous nous penchons sur la combinaison de personnel universitaire et militaire employé par le CMR sur le campus. Dans certains cas, nous avons plus de gens parce que nous voulons exercer une plus grande surveillance sur les cadets. À court terme, cela peut faire grimper certains coûts, mais nous espérons rationaliser le nombre de programmes et veiller à fournir une éducation de grande qualité en réduisant peut-être le nombre de matières. L'ouverture du Collège militaire royal va aussi réduire certaines des incidences sur le CMR lui-même.

**Le président:** Merci beaucoup, madame Thomas.

C'est maintenant à vous, madame Gallant. Vous avez cinq minutes. Nous en sommes au deuxième tour.

**Mme Cheryl Gallant (Renfrew—Nipissing—Pembroke, PCC):** Merci, monsieur le président.

Vous avez mentionné le réacteur SLOWPOKE, que vous utilisez pour l'analyse par activation neutronique, la radioscopie neutronique, la tomographie, la spectroscopie gamma, le comptage par neutrons retardés et le comptage par scintillation liquide. C'est assez unique pour une université. Je sais que McMaster en a un aussi. Est-ce qu'il se fait de la recherche commerciale avec le réacteur, ou est-ce qu'il est utilisé à sa pleine capacité par les étudiants?

• (1620)

**Cam Luc Cassivi:** Nous allons noter la question et vous revenir là-dessus. Je n'ai pas ces détails précis concernant les besoins. Des civils font de la recherche collaborative, notamment avec les forces de l'ordre, dans certaines analyses effectuées à des fins médico-légales, mais je n'ai pas les détails en main.

**Mme Cheryl Gallant:** Je me demande juste si vous vous en servez comme source de revenus, car je sais que c'est ainsi que l'Université McMaster assume une partie des coûts. Il coûte effectivement cher de se conformer aux règles de la Commission canadienne de sûreté nucléaire et aux autres règlements de sécurité.

Cette ressource permet-elle aux officiers qui obtiennent leur diplôme en défense CBRN ou dans d'autres professions du domaine nucléaire d'occuper des postes spécialisés dans les forces armées?

**Cam Luc Cassivi:** Elle permet de faire de la recherche qui appuie certaines de ces activités, alors oui.

**Mme Cheryl Gallant:** Nous avons appris ce matin au comité de la défense qu'on a beaucoup de difficulté à trouver des gens pour assumer le nouveau poste en cybersécurité. Pense-t-on offrir un programme d'études? Vous vérifiez déjà les antécédents, ce qui est obligatoire pour avoir une nouvelle unité militaire qui fait ce genre de travail. Existe-t-il un programme d'études qui porte là-dessus, pour aider les forces à créer cette nouvelle unité qui en est encore au stade du balbutiement?

**Cam Luc Cassivi:** Le Collège militaire royal offre déjà un programme d'études en cybernétique. Une formation est offerte aux personnes choisies qui veulent devenir les cyberguerriers de demain. Le Collège militaire collabore aussi avec le Centre de la sécurité des télécommunications dans le cadre de ces cours, surtout aux études supérieures, car une partie de la recherche se fait là-bas.

**Mme Cheryl Gallant:** Travaillez-vous avec les forces pour déterminer ce qu'il leur faut pour pourvoir les postes dans l'armée? Travaillez-vous main dans la main pour vous assurer que votre programme est avantageux pour l'ensemble des forces?

**Cam Luc Cassivi:** Oui. C'est ce que nous faisons, madame.

**Mme Cheryl Gallant:** Les salles de classe sont-elles comblées, ou le faible ratio étudiants-enseignants est-il ce que vous souhaitez avoir?

**Cam Luc Cassivi:** Nous n'avons plus de places dans notre résidence, mais il y en a pour les étudiants plus âgés qui ne vivent pas au Collège.

**Mme Cheryl Gallant:** Vous avez dit au vérificateur général que la qualité de la conduite des officiers n'est pas à la hauteur des attentes. Faisiez-vous allusion à un type de conduite précis, ou à un cas dont on pourrait avoir parlé dans les médias? Puisqu'aucune autre université canadienne n'est comparable au Collège militaire royal, sur quoi vous êtes-vous fié pour pouvoir comparer les niveaux de leadership? Comment en êtes-vous arrivé à ces conclusions?

**M. Michael Ferguson:** Je vais commencer, et je vais demander à M. Stock de fournir les détails. Nous nous sommes entre autres penchés, par exemple, sur le nombre d'incidents signalés. Nous avons constaté que lorsque des accusations avaient été portées contre un élève-officier au Collège militaire royal, l'élève-officier impliqué en était à sa troisième ou à sa quatrième année dans environ la moitié des incidents. À ce stade-là, nous nous serions attendus, si certains traits de leadership avaient commencé à se former pendant les quatre années passées au Collège, à ne pas voir d'élèves-officiers impliqués dans ce genre d'incidents.

Je vais demander à M. Stock de fournir les détails.

**M. Gordon Stock (directeur principal, Bureau du vérificateur général):** Pour faire le travail, nous avons examiné des enquêtes terminées. Nous nous attendions à une conduite digne des membres des Forces armées canadiennes, qui doivent se conformer au code de valeurs et d'éthique du MDN et des FC. Ils doivent également suivre les règles du Collège. Les attentes sont effectivement plus élevées pour les élèves-officiers que pour les personnes qui fréquentent une université normale. À titre d'élèves-officiers, ce sont aussi des membres salariés des Forces armées canadiennes, ce qui signifie que les attentes sont beaucoup plus strictes. Dans le cadre de notre travail, nous nous sommes donc fiés à ces attentes pour étayer nos conclusions concernant les enquêtes ou les incidents graves.

Pour ce qui est des études proprement dites, nous avons également observé un taux de plagiat élevé, près de 60 %, ainsi que d'autres problèmes concernant des élèves-officiers supérieurs. À cet égard, nous nous attendions à ce qu'un plus grand nombre d'élèves-officiers supérieurs répondent déjà à ces attentes. Ils servent d'exemples à suivre pour les élèves-officiers subalternes, et nous avons vu qu'ils n'agissaient pas en conséquence.

• (1625)

**Le président:** Merci beaucoup.

Nous allons maintenant passer à M. Chen, s'il vous plaît.

**M. Shaun Chen (Scarborough-Nord, Lib.):** Merci, monsieur le président.

J'ai lu le rapport et il était consternant de voir certains des chiffres. Je tiens d'abord à remercier le vérificateur général et son équipe du travail qu'ils ont accompli. Je remercie également les gens du ministère d'être ici.

J'ai entre autres vu que le coût annuel de la formation se chiffre à 55 000 \$ par étudiant équivalent temps plein. Dans les dépenses de fonctionnement, j'ai constaté que c'est de loin la plus importante, comme c'est le cas dans de nombreux établissements d'enseignement.

Dans les réponses du ministère aux recommandations du vérificateur général, j'ai vu, à la recommandation 6.44 du rapport, que: « La Défense nationale devrait se pencher sur des façons de réduire le coût de fonctionnement par étudiant du Collège militaire royal du Canada et envisager de réduire le nombre de programmes d'études offerts. » De mon point de vue, il y a la question des programmes offerts, mais aussi la question de la somme dépensée pour ces programmes, et si la dotation est de loin votre principale dépense, vous devez vous pencher là-dessus.

Votre rapport donne entre autres le chiffre de cinq étudiants par professeur en sciences. En ingénierie, il est de sept étudiants par professeur. Je suis allé à l'université, et je peux vous dire que, la

première année, nous étions 200 étudiants et un professeur dans les cours de science. Je comprends qu'on peut mieux apprendre quand le nombre d'étudiants est moins élevé, mais cela devient juste insensé à un certain point. Je suis persuadé que le professeur pourrait prendre un peu plus d'étudiants sans incidence sur leur niveau d'apprentissage.

Je sais que vous préparez un certain nombre de rapports et que vous comparez le coût par étudiant avec celui d'établissements d'enseignement alliés. Allez-vous examiner les postes que vous cherchez à pourvoir pour déterminer s'ils sont nécessaires? Allez-vous examiner le salaire offert et déterminer s'il est proportionnel à la charge de travail? Lorsqu'un professeur n'a que cinq étudiants, il a beaucoup moins de travaux à annoter que s'il en avait 100 ou 200. Qu'avez-vous l'intention d'examiner dans votre analyse?

**Mme Jody Thomas:** Votre question comporte un certain nombre d'éléments. Commençons par le salaire des membres du personnel. Ce sont des fonctionnaires, et leur salaire est donc établi par le Conseil du Trésor en fonction de leur niveau d'instruction, de leurs compétences, des articles qu'ils publient et ainsi de suite, comme on le fait pour d'autres postes universitaires dans la fonction publique. Je n'ai donc aucun droit de regard sur leur salaire. Il n'est pas établi en fonction du nombre d'étudiants.

**M. Shaun Chen:** Qu'en est-il du personnel non enseignant, car il est indiqué dans le rapport du vérificateur général que les salaires du personnel non enseignant étaient problématiques?

• (1630)

**Mme Jody Thomas:** Une fois de plus, en ce qui concerne le personnel non enseignant, dans la plupart des cas, les civils reçoivent le salaire de fonctionnaires et les militaires sont payés en fonction de leur grade, bien entendu. Nous pouvons revoir le nombre d'employés, et c'est d'ailleurs ce que nous allons faire au cours de l'année.

La réduction du nombre de programmes offerts aidera à réduire les coûts. Les deux programmes dont vous avez parlé qui ont un ratio étudiants-enseignants de 5:1 et de 7:1 proposent des cours pointus de science et d'ingénierie qui sont offerts en français au Collège militaire royal. À l'avenir, on s'attend à ce que le Collège militaire royal de Saint-Jean offre ces programmes, ce qui signifie que nous aurons des programmes en français avec des classes plus nombreuses à Saint-Jean et l'équivalent anglais au Collège militaire royal. Une fois de plus, le nombre d'étudiants sera plus élevé — sans que ce soit déraisonnable — et les coûts seront plus faibles.

Le ratio étudiants-enseignants de 7:1 est effectivement très faible. Nous n'avons pas de norme qui indique le taux raisonnable à atteindre. Le nombre de 200 étudiants est certainement trop élevé et nous n'en arriverons jamais là, mais nous comprenons que nous devons réduire le nombre de cours pour augmenter le nombre d'étudiants par classe. Nous devons également revoir le nombre de non-enseignants embauchés par le collège ainsi que le nombre de militaires.

Les coûts d'infrastructure sont fixes.

**Le président:** Merci beaucoup.

Merci, monsieur Chen.

Monsieur Deltell, allez-y.

**M. Gérard Deltell:** Merci, monsieur le président.

[Français]

Bonjour, messieurs, madame, contre-amiral.

Je salue le fait que mon collègue M. Massé ait posé une question tout à fait pertinente sur les cours offerts. Mon instinct conservateur s'est un peu hérissé quand j'ai su de quels cours il s'agissait.

À ce sujet, j'aimerais poser des questions au contre-amiral Cassivi et à Mme Thomas.

Un autre élément m'a un peu surpris quand j'ai lu le rapport du vérificateur et il se trouve au point 6.92:

Recommandation — Le Collège militaire royal du Canada devrait s'assurer que les élèves-officiers supérieurs respectent des normes élevées de bonne conduite et font preuve d'un comportement conforme à l'éthique avant de les nommer à des fonctions de leadership.

Sincèrement, s'il y a un endroit où je pensais que la discipline était de mise, c'est bien au Collège militaire royal du Canada. Comme on le signale aussi, il n'y a pas eu de réponse à cette recommandation.

Contre-amiral, j'aimerais entendre vos commentaires à ce sujet.

**Cam Luc Cassivi:** Je vous remercie de cette très bonne question.

Oui, certains postes ont été octroyés selon le mérite dans le passé. C'est la méthode prédominante. Cependant, il faut aussi donner des défis à nos élèves-officiers. Ils doivent tous occuper un poste de commandement pour que nous puissions évaluer leur comportement, les guider et leur offrir du mentorat durant cette période. Sinon, ils n'auront pas l'expérience et l'apprentissage nécessaires pour que nous puissions évaluer leurs capacités de leadership à la fin du programme. Il s'agit d'un équilibre.

Pour les postes les plus élevés, il faut former les gens, mais pour les autres postes aussi. Il s'agit de donner les défis appropriés aux personnes appropriées.

**M. Gérard Deltell:** Je comprends, contre-amiral, mais on ne parle pas ici de talents qui se déploient. Nous connaissons tous des gens qui ont fait des études exceptionnelles, mais qui n'ont pas acquis les aptitudes nécessaires pour exercer leur métier. Ici, on ne parle pas d'aptitudes, mais de comportement. Dans son rapport, le vérificateur parle de bonne conduite et d'un comportement conforme à l'éthique. On ne cherche pas à savoir si la personne est ou n'est pas un bon leader. On parle de bonne conduite.

Comment pouvez-vous tolérer cela, contre-amiral?

**Cam Luc Cassivi:** Les étudiants assignés à un poste de commandement auront un dossier de bonne conduite. C'est l'un des critères que nous avons établi depuis la publication du rapport.

**M. Gérard Deltell:** Le vérificateur conclut que ce n'est pas du tout le cas présentement au Collège militaire royal.

**Cam Luc Cassivi:** Ce n'était pas le cas l'été dernier. Nous avons fait ces changements après la fin de l'enquête pour nous assurer que ces situations ne se reproduiront pas.

**M. Gérard Deltell:** Tout de même, nous parlons ici d'une expérience qui n'est vieille que de quelques mois. Qu'est-ce qui vous permet de croire que c'est maintenant réglé?

**Cam Luc Cassivi:** Je n'ai pas dit que c'était réglé; j'ai dit que le processus était réglé en ce qui concernait la sélection. À chaque session, lorsqu'il y aura un changement d'élèves-officiers supérieurs, nous verrons s'il y a eu des erreurs. Nous apprendrons de ces erreurs et corrigerons le processus comme on nous l'a demandé.

**M. Gérard Deltell:** Pour terminer, nous voulons simplement dire que s'il y a un endroit au Canada où nous nous attendons à ce que l'ordre, la discipline, la bonne conduite et l'éthique soient respectés, c'est, bien sûr, dans les Forces armées canadiennes.

• (1635)

**Cam Luc Cassivi:** Absolument.

**M. Gérard Deltell:** Vous honorez d'une belle façon 150 ans d'histoire et de tradition, et nous souhaitons que cela se poursuive. Cela exige évidemment une bonne conduite et un sens de l'éthique, et nous nous attendons à ce type de comportement de la part de ceux et celles qui ont l'honneur de porter notre uniforme et de défendre notre pays, parfois à l'échelle internationale.

[Traduction]

**Le président:** Merci, monsieur Deltell.

Il nous reste quelques minutes, et je vais peut-être poser quelques questions.

À mesure que nous préparons notre étude, nous aurons de temps à autre des questions qui nécessitent des éclaircissements. Le Bureau du vérificateur général a révélé des divergences entre le commandement militaire et les dirigeants universitaires. Je pense que vous avez déjà abordé une partie du problème, à savoir que les mutations et la rotation du personnel touchent certaines des personnes qui occupent les postes d'instructeur.

J'ai deux questions. Quelle est la stratégie pour faire venir un plus grand nombre de dirigeants universitaires de l'armée? Y a-t-il un équilibre à atteindre? Vous voulez des universitaires, mais aussi des personnes qui possèdent une grande expérience dans l'armée ou seulement ce genre d'expérience. Quel est l'équilibre que vous cherchez à atteindre?

L'autre question porte sur le processus suivi par un jeune élève-officier qui passe par le Collège militaire royal. Quels sont les frais de scolarité? De quelle façon le processus fonctionne-t-il? Paye-t-on pour les frais de scolarité? Doivent-ils en assumer une partie? Reçoivent-ils un salaire s'ils sont dans l'armée, ou en tant qu'élève-officier? Quel est le processus? Quelle est l'instruction que possèdent déjà certains de ces élèves-officiers lorsqu'ils arrivent au Collège, ou certaines personnes n'ayant jamais suivi la formation des cadets s'inscrivent-elles pour recevoir une éducation gratuite?

**Mme Jody Thomas:** Je vais peut-être commencer par la deuxième question et demander à l'amiral Cassivi de parler de la dynamique sur le campus.

Les jeunes — des gens de tous âges — peuvent soumettre leur candidature au Collège militaire royal pour s'enrôler dans les Forces armées canadiennes et recevoir une éducation. Il y a plusieurs façons de procéder. On peut s'enrôler directement en qualité d'officier après avoir fini ses études. On peut également le faire en tant qu'étudiant d'une université civile dans le cadre du Programme de formation des officiers, et il y a le processus suivant. Lorsque des étudiants, des jeunes, sont acceptés au Collège militaire royal, ils sont acceptés dans les rangs des Forces armées canadiennes. Ils reçoivent le grade d'élève-officier. Ils fréquentent ensuite le Collège pendant quatre ans. Pendant l'été, entre leurs années d'études, ils suivent une formation propre à un emploi précis, que ce soit l'instruction de base des officiers, la formation d'un groupe professionnel militaire ou une instruction propre à un environnement — dans l'armée, la marine ou les forces aériennes. À leur sortie du Collège, ils ont un diplôme universitaire, ils sont promus dans les Forces armées canadiennes et ils sont prêts à commencer leur formation pour devenir officiers.

**Le président:** Le cas échéant, pendant combien de temps sont-ils tenus de rester dans l'armée?

**Cam Luc Cassivi:** Environ huit ans. Je devrai le vérifier.

**Le président:** Merci.

**Cam Luc Cassivi:** Dans mon temps, c'était neuf ans, mais les programmes changent un peu.

Votre question, monsieur le président, touche la conciliation nécessaire entre la culture universitaire et la culture militaire réunies sur place. Le corps enseignant compte des professeurs militaires. Il enseigne le programme universitaire. Il fonctionne conformément à la tradition et au cadre habituels des universités, avec la liberté de l'enseignement, un sénat et une structure sous-jacente. La plupart des professeurs d'université sont des civils, quelques-uns sont des militaires.

L'escadre d'instruction militaire, à commencer par le commandant à la tête de l'unité, fournit le cadre, l'entraînement, le mentorat et la coordination des activités de tous les autres éléments, pour que le développement du leadership reste au même niveau. Nous avons besoin d'un équilibre des deux. Il y aura toujours une tension. Comme dans toute organisation. On trouve des cultures et des sous-cultures. Je suis sous-marinier, d'une culture différente de celle des officiers de la flotte de surface. L'armée, la marine, l'armée de l'air possèdent des cultures différentes. Les pilotes de chasse et les pilotes d'hélicoptère appartiennent à des cultures différentes. Il y a toujours des tensions. Les professeurs d'université... doivent se focaliser davantage sur ce point pour bon nombre de raisons valides. Cette activité militaire nous est nécessaire pour autant de raisons valides, et il faut de la coordination. Il y aura toujours des gens qui se focalisent sur ce qu'ils font. Des professeurs d'université assimilent le Collège militaire royal du Canada à n'importe quelle autre université et ils croient que leur tâche y est d'enseigner comme s'ils étaient dans n'importe quelle autre université.

À la faveur de la modernisation, nous admettons notre personnel militaire et nous l'orientons. Nous avons ouvert la période d'orientation aux professeurs aussi, pour réaffirmer et expliquer la différence entre le collège militaire et d'autres universités, pour qu'ils comprennent mieux ce que nous essayons de faire pour les élèves-officiers pendant l'année d'instruction. Ça contribue à réduire la tension. Nous espérons que, avec le temps, ça contribuera à réduire la tension entre les deux.

• (1640)

**Le président:** Merci.

Monsieur Massé.

[Français]

**M. Rémi Massé:** Je vous remercie, monsieur le président.

Mes questions font suite à celles que j'ai posées plus tôt.

Dans son rapport, le vérificateur général a souligné qu'il y avait eu des années où, dans certains programmes, notamment les programmes d'études françaises et de littérature anglaise, il n'y avait eu qu'un ou deux diplômés. Cela indique sans doute que certains programmes méritent d'être examinés davantage.

Je comprends le défi qui se pose. Le Collège veut offrir une gamme complète de programmes. Comme je l'ai mentionné plus tôt, j'ai été enseignant ainsi que directeur d'un collège en Gaspésie, ma région d'origine. En Gaspésie, le défi est d'obtenir qu'un bon nombre d'étudiants suivent les programmes. Les cégeps, qu'ils soient à Rimouski, à Matane, à Québec ou à Montréal, sont nombreux. Il est important d'offrir des programmes généraux qui attirent les étudiants. En effet, demeurer attrayant est important. Évidemment, comme le nombre d'étudiants diminue, le défi est de ne pas abolir de programmes, parce que cela rend l'établissement un peu moins attrayant.

De trois à cinq collèges se sont donc réunis et ont eu recours aux nouvelles technologies pour continuer à offrir leurs programmes. Cela s'est fait au moyen de ce qu'on appelle le télé-enseignement. Ces outils permettent à des étudiants, dont certains se trouvent dans d'autres villes et dans certains cas à la maison, de bénéficier d'un éventail de programmes importants pour eux. Il peut s'agir de programmes préuniversitaires en lettres, en langues, en sciences de la nature ou en sciences humaines, par exemple.

Vous pourriez peut-être voir si, au moyen des nouvelles technologies, certains programmes peuvent être offerts en collaboration avec les autres collèges afin de réduire les coûts.

Ces avenues ont-elles été explorées par le Collège militaire royal du Canada?

**Cam Luc Cassivi:** Je vous remercie de votre question.

Ce sont effectivement des avenues que nous considérons. Je suis moi-même Gaspésien. J'ai vécu à Gaspé et à Carleton-sur-Mer dans le cadre du détachement.

**M. Rémi Massé:** Ah oui?

**Cam Luc Cassivi:** Oui, c'est important. Certains éléments de cette nouvelle technologie sont utilisés en collaboration avec d'autres organisations, notamment le Collège militaire royal de Saint-Jean qui la collabore de façon importante avec le Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu.

**M. Rémi Massé:** D'accord.

**Cam Luc Cassivi:** Pour ce qui est de l'accréditation, nous voulons nous assurer que les gens, s'ils quittent le Collège, peuvent faire une transition et obtenir leur diplôme d'études collégiales, par exemple. Il y a aussi une collaboration entre les professeurs des deux campus. Nous collaborons avec l'Université Queen's, à Kingston. Les réseaux s'élargissent. Il faut que nous considérons ces possibilités. C'est l'un des outils auxquels nous aurons accès au fil du temps.

Par ailleurs, les étudiants ont changé. Le rapport ne couvre pas cette question, mais elle nous préoccupe sur le plan pédagogique. C'est aussi une des préoccupations de bon nombre d'universités civiles. Nous faisons face à une nouvelle génération d'étudiants. La connectivité a toujours fait partie de leur vie. Ils ont une façon d'apprendre et des rapports sociaux qui sont différents. Ils font des demandes différentes. Nous considérons cela également. Peut-être faudra-t-il moderniser l'aspect pédagogique et notre façon d'offrir les programmes.

● (1645)

**M. Rémi Massé:** Par curiosité, j'aimerais savoir ce qu'il advient des étudiants qui ne sont pas diplômés. J'imagine qu'ils ont la possibilité de poursuivre leur carrière militaire. Quel est le plan de match pour les étudiants qui n'obtiennent pas de diplôme du Collège?

**Cam Luc Cassivi:** S'ils n'obtiennent pas leur diplôme, quelques options s'offrent à eux pour ce qui est de gérer leur carrière. Ils peuvent quitter le Collège. Dans ce cas, selon les raisons pour lesquelles ils n'ont pas obtenu leur diplôme, il se peut qu'ils aient à rembourser une partie des frais de scolarité pour la période où ils ont fréquenté le Collège.

Autrement, ils peuvent obtenir un statut de militaire du rang, dans un métier de leur choix, à condition qu'il y ait des disponibilités dans ce domaine. Ils peuvent aussi se joindre à la Force de réserve.

Si, par exemple, ils ont terminé leur formation de base d'officier, qui se termine à la fin du deuxième été, ils ont un peu plus de choix. S'ils n'ont pas encore obtenu leur qualification militaire de base, alors la situation est un peu plus difficile.

[Traduction]

**Le président:** Merci.

Monsieur Christopherson, vous disposez de cinq minutes.

**M. David Christopherson:** Merci beaucoup, monsieur le président.

Je reprends là où j'ai laissé. Je veux vous donner, madame la sous-ministre l'occasion de répondre. Comme vous pouvez le voir, les remarques, à mon avis, allaient au coeur du rapport et... posaient la question du sérieux de votre volonté d'accomplir des changements. D'après moi, vos remarques, madame la sous-ministre, par votre entremise, monsieur le président, laissent au mieux une impression faussement et involontairement positive. Au pis, elles sont une tentative délibérée pour manipuler notre comité, auquel cas je me questionnerais sur le sérieux de la volonté de changement.

Madame la sous-ministre, voici l'occasion de vous défendre, vous et vos propos, sans contrainte.

**Mme Jody Thomas:** Veuillez me pardonner, monsieur Christopherson, de vous avoir amené à penser que j'essayais de manipuler le Comité ou de l'induire en erreur. Ce n'est absolument pas mon intention. Ce n'est pas ma façon de faire.

Le rapport résultant de la VAEMS, que le chef d'état-major de la Défense a entrepris avant que le vérificateur général ne commence son rapport, comporte 90 recommandations, parce que nous avons constaté un problème au Collège militaire royal du Canada. Nous avons acquiescé à toutes les recommandations du vérificateur général et nous leur donnons suite. Il a été donné suite à environ 50 % des recommandations du rapport résultant de la VAEMS, et nous

ferons un suivi. Bien sûr, le vérificateur général et votre comité en suivront de près l'évolution.

Certaines recommandations prendront du temps. Certaines comportent des modifications structurelles pour le collège. Dans certains cas, elles influenceront sur notre pédagogie. Certains changements exigeront des investissements dans les infrastructures du collège, qui sont en mauvais état. L'audit n'y a pas touché, mais nous avons la responsabilité d'en assurer le maintien.

Les modifications apportées aux attentes des élèves-officiers sont bien engagées. Je pense que c'est une question cyclique et que l'éducation ainsi que le perfectionnement des officiers des Forces armées canadiennes exigent un soin constant. Nous devons évoluer avec le corps étudiant et adapter nos méthodes à l'évolution des attentes de la société.

Dans ce cas, nous sommes allés trop loin du côté universitaire en négligeant peut-être les aspects militaires. C'est ce que l'amiral Cassivi a été chargé d'examiner et, comme vous l'avez entendu, il s'y affaire.

Nous devons prendre en considération certains comportements des étudiants, des élèves-officiers. Ils sont jeunes, ils font des erreurs. Qu'ils les fassent au collège plutôt que sur le champ de bataille, les occasions ne manqueront pas. Il est bon que le vérificateur général nous ait signalé certaines lacunes et, peut-être, la façon de les combler, mais il a aussi noté qu'il était immédiatement donné suite aux transgressions graves.

La santé et le mieux-être des élèves-officiers du collège font partie des priorités du chef d'état-major de la Défense et sont ma principale priorité. Le chef d'état-major a ramené directement sous son autorité la surveillance du collège, par le truchement de l'amiral Cassivi. Voilà pourquoi il a commandé le rapport de la VAEMS.

Je ne crois pas qu'il y ait manipulation. Des changements sont nécessaires, mais je dénie votre caractérisation du rendement, que vous qualifiez de lamentable. Nous pouvons améliorer le rendement de nos résultats, mais impossible pour moi de vous garantir que le coût de l'instruction d'un élève-officier égalera celui d'un civil à l'université. Ça s'inscrit dans une structure différente. Les résultats sont différents. Nous devons prouver la valeur de ces résultats et que ces résultats valent la peine.

● (1650)

**M. David Christopherson:** D'accord. Merci.

**Le président:** L'amiral Cassivi voulait...

**M. David Christopherson:** Non, ça va, merci. J'ai épuisé mon temps. Si vous me dites que j'en ai amplement, je l'écouterai avec plaisir.

**Le président:** Vous avez pris une minute de plus et je vous en accorderai davantage.

**M. David Christopherson:** Eh bien, j'écouterai l'amiral avec plaisir.

**Cam Luc Cassivi:** Pour être clair, le chef d'état-major de la Défense m'a donné des instructions claires. Mon mandat est de produire des résultats concrets sur ces rapports, et il m'a dit que je disposais au moins de trois ans pour faire bonne figure, et vous verrez les rapports qu'on publiera à ce sujet. Il a réduit mes responsabilités à ce seul domaine. D'abord, je peux me focaliser uniquement sur les études militaires professionnelles et la profession des armes; ensuite, je peux faire rapport au niveau de gestion le plus élevé de la chaîne de commandement, le conseil des forces armées.

J'ai un lien direct auprès des décideurs pour assurer la réalisation des changements requis pour donner suite à ces rapports.

**M. David Christopherson:** Merci, monsieur le président. C'est utile. Je l'apprécie.

Madame la sous-ministre, merci beaucoup. Vous m'avez donné la réponse que je cherchais, et nous ne pouvons pas être d'accord.

Sur votre dernière affirmation, je ne m'attendais pas à ce qu'il en coûte autant pour former des chefs militaires professionnels d'élite de premier ordre, de la même manière qu'une université leur décernerait en même temps un diplôme. Ce n'est pas pratique. Mais tant d'argent dépensé sans obtenir de valeur ajoutée... Je vous renvoie à la conclusion du vérificateur général, qui, à mon humble avis, devrait vous inquiéter le plus. Elle se trouve à la page 27:

Nous avons conclu que le Collège militaire royal du Canada ne pouvait pas démontrer qu'il formait des officiers à un coût raisonnable; nous avons également conclu qu'il y avait des lacunes dans l'instruction militaire qu'il dispensait.

Je passe directement au dernier paragraphe de la page 28:

[...] le Collège risque de devenir simplement une université parmi d'autres et de ne pas pouvoir former les leaders dont ont besoin les Forces armées canadiennes.

Encore une fois, oui, je pense que nous acceptons qu'il en coûtera un peu plus pour obtenir ce niveau de professionnalisme, mais tant dépenser, presque deux fois plus, sans pouvoir former le type d'officiers que le mandat exige, c'est un échec, et lamentable à mon avis.

Je vois que vous êtes désireuse de répondre; très bien. Voici une question à laquelle vous pourrez réfléchir pour le faire. Je passe au vérificateur général. Je vous donne cette avance.

Quand commencerons-nous à voir des résultats mesurables?

**Le président:** Merci, monsieur Christopherson. Ensuite ou maintenant? Vous passez au vérificateur général maintenant ou après la réponse de Mme Thomas?

**M. David Christopherson:** La parole est à la sous-ministre. Ensuite, j'ai seulement une brève question à poser au vérificateur général, après quoi j'aurai terminé.

**Le président:** Madame Thomas.

**Mme Jody Thomas:** Je crois que nous formons des officiers de qualité. Je ne le pense pas seulement, je le sais. Les officiers des Forces armées canadiennes sont d'une qualité extraordinaire, preuve que nous en avons pour notre argent et que le collège nous donne des officiers d'une qualité différente. Le travail a commencé. Il commence maintenant. Il se poursuivra. Nous allons lui consacrer toute notre attention.

Le fait de ne pas avoir prouvé ce travail ne signifie pas nécessairement que nous ne l'avons pas fait. Le travail qui nous attend est celui de la mesure de notre rendement, pour prouver que nous formons des officiers de qualité, un personnel d'officiers qui vaut de tels investissements. À preuve, des officiers de très grande qualité appliquant les règles d'éthique les plus rigoureuses, ayant reçu le

meilleur entraînement professionnel et répondant aux normes d'études les plus exigeantes.

**M. David Christopherson:** Personne ne conteste la qualité actuelle de nos officiers. Le problème est de ne pas en obtenir par cette filière coûteuse de meilleurs que par d'autres filières.

Merci, monsieur le président, pour votre indulgence. J'y suis sensible.

J'ai une dernière question, pour le vérificateur général.

Peut-être avez-vous eu l'occasion de voir le plan d'action, mais, à la lecture des réponses du gouvernement et compte tenu de vos interactions avec lui, êtes-vous actuellement convaincu que le ministère maîtrise le problème et qu'il s'oriente dans la bonne direction pour obtenir le genre de résultats que la sous-ministre vient de décrire et qui sont, nous en convenons, les résultats que nous voulons?

• (1655)

**M. Michael Ferguson:** Comme vous le savez, il faut vraiment un audit pour aider à se former une opinion sur un sujet, et votre question porte sur quelque chose que nous n'avons pas audité.

Mais je précise qu'il y a le rapport résultant de la visite d'aide d'état-major spéciale, qui comprend les 79 recommandations plus 11 autres, puis notre rapport. D'après nos constatations et nos observations dans notre rapport, d'autres études du Collège militaire royal du Canada ont cerné beaucoup de problèmes que le rapport résultant de la VAEMS et nous avons trouvés.

C'est actuellement une occasion qui s'offre à la Défense nationale et au collège pour s'inspirer des deux rapports et élaborer un véritable plan d'action. Le rapport résultant de la VAEMS, encore une fois, a cerné un certain nombre de sujets qui avaient besoin d'être mieux étudiés, ce qui nous a préoccupés. Nous pouvons accepter le besoin d'une étude plus approfondie de certains points, mais nous voudrions, pour ce qui concerne les mesures concrètes cernées dans le rapport résultant de la VAEMS, que celles qui découleront de l'étude supplémentaire s'y ajoutent; qu'il y ait un inventaire exhaustif de toutes les mesures concrètes qui découlent du rapport de la VAEMS et de notre rapport et des études approfondies, pour qu'on puisse ensuite voir ce qui se fera.

C'est vraiment l'occasion à saisir. Nous avons entendu les témoins exprimer le désir de mettre en place et en oeuvre un plan d'action, et la discussion d'aujourd'hui a vraiment fait sentir à tous la nécessité de le faire.

C'est un point de départ. Nous devons attendre pour voir les mesures qui se prendront, mais je donne aux intéressés le bénéfice du doute: ce sera le vrai point de départ.

**Le président:** Merci.

**M. David Christopherson:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** J'ai une petite question pour Mme Thomas, puis Mme Gallant sera notre dernière intervenante de la journée.



Vous parlez d'instructions et de la formation de diplômés capables de devenir officiers. Attirez-vous l'élite, la crème à l'entrée? Nous disons que nous attendons l'élite à une extrémité, mais qu'en est-il au début? Attirons-nous des individus d'abord alléchés par la perspective d'études gratuites? Des personnes avides de recevoir un entraînement militaire, qui ont toujours voulu faire partie de l'armée, être officiers d'élite? Ou des personnes dont un membre de leur entourage — père, mère, peu importe — a reçu une instruction militaire et qui pensent suivre le même parcours? Avons-nous besoin de mieux recruter les étudiants d'élite, par exemple, au Collège royal militaire du Canada?

**Mme Jody Thomas:** Les attentes sur le plan social et sur celui des études des éventuels étudiants qui s'inscrivent se situent au plus haut niveau dans la province et dans le pays. Les jeunes que le collège attire ont des notes moyennes extrêmement élevées, ce sont des sportifs, des bénévoles dans leur communauté, ils ont une forte conscience sociale. Nos recrues sont tout à fait extraordinaires, et il en a toujours été ainsi au collège.

À mon entrée à l'Université Trinity, comme je le disais plus tôt au vérificateur général, les femmes n'étaient pas admises au collège. C'est arrivé deux ans plus tard. Les normes, à l'époque, pour ceux qui voulaient s'inscrire étaient celles du lauréat du Mérite scolaire de l'Ontario, par exemple. Elles n'ont pas changé. Nous attirons l'élite de l'élite. Ce n'est pas des candidats qui veulent uniquement étudier gratuitement.

Le programme est trop difficile. Les attentes sur le plan des études, des activités sportives, du leadership et la simple rigueur de la vie militaire, tout ça rebute ceux que seulement la gratuité attire, quand il faut se lever chaque matin pour son entraînement physique, s'habiller, aller en classe, revêtir l'uniforme, faire une marche autour du campus. L'après-midi, les activités sportives et l'étude sont obligatoires. Ce programme n'attire pas les amateurs de la facilité et de la gratuité.

• (1700)

**Le président:** Merci.

Madame Gallant, c'est à vous.

**Mme Cheryl Gallant:** Merci, monsieur le président.

Si vous imposiez des droits de scolarité, quel en serait le montant, et augmenterait-il progressivement au cours des années ultérieures?

**Mme Jody Thomas:** Le coût par étudiant est de 55 000 \$. Nous n'avons pas calculé...

**Mme Cheryl Gallant:** D'accord. Les civils qui n'ont pas l'intention de devenir soldats ne se voient même pas offrir l'occasion. Il n'y a pas...

**Cam Luc Cassivi:** Si vous permettez, les civils peuvent suivre des cours. Ils le font en grand nombre dans l'apprentissage à distance et à la faveur d'autres programmes, particulièrement dans les cycles supérieurs. Je devrai vérifier. Je n'ai pas les chiffres sous les yeux pour les droits de scolarité. Comme je ne me suis pas occupé, récemment, d'un remboursement de ces droits pour quelqu'un, j'ai oublié les chiffres. Pour le civil qui suit un cours ou pour l'étudiant qui met fin à ses études avant d'être diplômé, il y a un droit fixé à rembourser.

**Mme Cheryl Gallant:** Des études aux cycles supérieurs aboutissant au doctorat sont-elles offertes aux civils?

**Mme Jody Thomas:** Oui, le collège offre des programmes de maîtrise et de doctorat, mais nous n'imposons pas de droits de scolarité aux étudiants qui s'inscrivent au programme de quatre ans. Ils suivent les cours en qualité d'élèves-officiers, puis ils entrent dans les Forces armées canadiennes.

**Mme Cheryl Gallant:** Quel est le droit de scolarité pour les aspirants à la maîtrise et au doctorat.

**Mme Jody Thomas:** Nous vous communiquerons les chiffres.

**Cam Luc Cassivi:** La majorité des étudiants sont militaires. La maîtrise, comme en études de la défense, est offerte par le Collège militaire royal du Canada, par le truchement du Collège des Forces canadiennes, à Toronto. Elle correspond donc à un grand programme d'études militaires professionnelles de grade intermédiaire, comme colonel. D'autres maîtrises sont offertes. Il y a des études supérieures parrainées pour les officiers militaires, par exemple, dans le programme de cyberopérations ou pour le génie de pointe en appui à l'important travail avec le sous-ministre adjoint (matériels) ou dans un programme spécialisé dont nous avons besoin dans l'ensemble des forces.

**Mme Cheryl Gallant:** La maîtrise et le doctorat sont-ils offerts à des étudiants étrangers?

**Cam Luc Cassivi:** Peu d'étudiants étrangers fréquentent le collège militaire. Nous avons pour eux un programme d'études étrangères à partir du Collège militaire royal de Saint-Jean, en raison de la capacité, et ils font, par l'entremise du collège militaire royal la plus grande partie de leur programme d'apprentissage à distance. Nous avons un programme d'échange d'un semestre avec quelques académies militaires de partout dans le monde pour certains des étudiants. En certains semestres, nous accueillons des étudiants d'Annapolis au Collège militaire royal du Canada, et un de nos étudiants fréquente Annapolis pendant un semestre.

**Mme Cheryl Gallant:** Merci. Je n'ai plus de questions.

**Le président:** Je remercie les membres du Comité et les remplaçants de nos collègues habituels. Je tiens à remercier le sous-ministre Thomas, notre vérificateur général et son personnel et MM. Stock et Cassivi d'avoir répondu à nos questions. Nous vous souhaitons bonne chance dans les suites à donner aux recommandations.

Si, après votre départ, il vous vient à l'esprit une réponse différente de celle que vous avez donnée à une question, prière de nous la communiquer. Pendant que vous répondiez, nous avons visité le site Web où les coûts de certains programmes étaient affichés. Cependant, si vous pouvez nous communiquer un tableau de ces coûts, nous vous en serons très reconnaissants.

Prenez le temps de partir. Merci encore d'être venus. Les membres restent un peu, pour régler une autre question concernant les travaux du Comité.

Je suspends les travaux pendant deux minutes.

[La séance se poursuit à huis clos.]





Publié en conformité de l'autorité  
du Président de la Chambre des communes

---

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la Loi sur le droit d'auteur. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la Loi sur le droit d'auteur.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

---

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante : <http://www.parl.gc.ca>

Published under the authority of the Speaker of  
the House of Commons

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

The proceedings of the House of Commons and its Committees are hereby made available to provide greater public access. The parliamentary privilege of the House of Commons to control the publication and broadcast of the proceedings of the House of Commons and its Committees is nonetheless reserved. All copyrights therein are also reserved.

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the Copyright Act. Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the Copyright Act.

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

---

Also available on the Parliament of Canada Web Site at the following address: <http://www.parl.gc.ca>