

**Rapport de l'automne 2017 du vérificateur général du Canada (déposé le 21 novembre 2017)**

**Rapport 6 : Collège militaire royal du Canada**

**PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ POUR LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DU RAPPORT DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL**

Para	Recommandation du Bureau du vérificateur général	Réponse du Ministère	Description de l'issue/du résultat final attendu	Date prévue de mise en œuvre complète	Principaux jalons intermédiaires (description/dates)	Organisation responsable
25	Le ministère de la Défense nationale devrait définir clairement et renforcer l'instruction militaire dispensée aux élèves-officiers du Collège militaire royal du Canada afin que cette instruction soit pertinente, pratique et utile pour les unités opérationnelles. Le Collège devrait ensuite intégrer le programme d'instruction militaire amélioré aux programmes d'études académiques destinés aux élèves-officiers.	Le ministère de la Défense nationale (MDN) accepte cette recommandation. Celle-ci correspond aux conclusions du rapport sur la visite d'aide d'état-major spéciale (VAEMS) au Collège militaire royal des Forces armées canadiennes (FAC). Le MDN a déjà commencé le travail en vue de maintenir un équilibre approprié entre l'instruction militaire et la formation académique.	<p>Un examen de toutes les activités liées à instruction militaire, y compris le leadership et l'éthique, offertes aux aspirants de marine et aux élèves officiers (aspm/élof) tout au long de l'année universitaire et de la période d'instruction estivale sera entrepris dans le but d'accroître le type et le nombre des activités qui sont pertinentes, pratiques et utiles pour les unités opérationnelles, et qui assurent un équilibre raisonnable entre les études et l'instruction militaire.</p> <p>Bien que le CMR procède à des examens réguliers dans le cadre de son cycle de contrôle de la qualité, ce travail continu sera centré sur la détermination de l'équilibre optimal entre les études académiques et l'instruction militaire. Des ajustements seront apportés aux quatre piliers (études, instruction militaire, condition physique et bilinguisme) au besoin. Cette révision comprendra la consultation des dirigeants des FAC pour garantir que des éléments de l'intégralité du Programme de formation des officiers de la Force régulière (PFOR) répondent aux besoins du futur corps d'officiers. Cet examen aura également pour assises le travail continu de mise en œuvre des 90 recommandations issues du VAEMS de l'orientation du CEMD à l'Académie canadienne de la Défense (ACD). Le 9 février 2018, 53 % des recommandations avaient été mises en œuvre.</p>	1 <sup>er</sup> août 2019	<p>Des rapports trimestriels sur la mise en œuvre des VAEMS sont expédiés au chef d'état-major de la défense (CEMD).</p> <p>Un rapport d'étape sur l'examen de l'équilibre entre l'instruction militaire et les études, y compris tout ajustement des quatre piliers, sera produit d'ici le 30 septembre 2018.</p> <p>Cela donnera un an pour procéder à l'examen, selon le cycle complet des études et de l'instruction d'été, d'ici l'été 2018, et une année complète pour mettre en œuvre toute modification résultant de l'examen pour la nouvelle cohorte qui fera son entrée en août 2019.</p>	ACD

**Rapport de l'automne 2017 du vérificateur général du Canada (déposé le 21 novembre 2017)**

**Rapport 6 : Collège militaire royal du Canada**

Para	Recommandation du Bureau du vérificateur général	Réponse du Ministère	Description de l'issue/du résultat final attendu	Date prévue de mise en œuvre complète	Principaux jalons intermédiaires (description/dates)	Organisation responsable
			Les méthodes analytiques de la Défense seront utilisées pour soutenir la mesure du rendement et l'harmonisation au Cadre ministériel des résultats.			
44	Le ministère de 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.	Le MDN accepte cette recommandation. Le MDN reconnaît et accepte qu'une prime soit associée à la production d'un diplômé du CMR. Notre comparaison préliminaire initiale avec d'autres établissements militaires alliés indique que les coûts par étudiant sont similaires, sinon inférieurs à ceux des autres établissements d'enseignement militaires. Nous reconnaissons qu'il faudra procéder à des études et analyses additionnelles.  Le rapport sur la VAEMS recommande	<p>1. 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. Nous élaborerons d'autre part un modèle de coûts qui permettra de comparer le CMR aux autres maisons d'enseignement canadiennes de taille comparable, après ajustement de la portée.</p> <p>L'examen portera entre autres sur les sujets suivants :</p> <p>Rapport 1 – Vérifier le coût de fonctionnement par étudiant du CMR.</p> <p>Rapport 2 – Comparer le coût de fonctionnement vérifié par étudiant du CMR au coût dans des écoles de service militaire de pays alliés.</p> <p>Rapport 3 – Comparer le coût de fonctionnement vérifié par étudiant du CMR avec un maximum de trois universités canadiennes de même taille, après ajustement selon la portée.</p> <p>2. Le MDN examinera et validera aussi les coûts par étudiant du PFOR dans le but de rendre l'établissement aussi économique que possible, compte tenu du mandat qui leur a été confié et des résultats qui en sont attendus.</p>	15 juillet 2019	<p>Produire un rapport d'étape sur les trois analyses proposées, y compris toute autre analyse repérée par la suite, d'ici le 31 décembre 2018.</p> <p>La date d'achèvement fixée au 15 juillet 2019 représente la fin des examens et analyses et la disponibilité du rapport final.</p> <p>Les échéanciers de suivi de la mise en œuvre des projets, s'il y a lieu, seront confirmés d'ici le 15 juillet 2019.</p>	<p>Sous-ministre adjoint (Finances) (SMA(Fin))/ Dirigeant principal des finances (DPF)</p> <p>ACD</p>
				15 juillet 2019	Les résultats de cet examen du nombre de programmes académiques, de concert avec le projet de rapport sur les trois analyses proposées,	ACD

**Rapport de l'automne 2017 du vérificateur général du Canada (déposé le 21 novembre 2017)**

**Rapport 6 : Collège militaire royal du Canada**

Para	Recommandation du Bureau du vérificateur général	Réponse du Ministère	Description de l'issue/du résultat final attendu	Date prévue de mise en œuvre complète	Principaux jalons intermédiaires (description/dates)	Organisation responsable
		des investissements stratégiques dans des secteurs ciblés. Nous pourrions déterminer à l'aide d'une analyse approfondie si la structure de coûts au CMR est appropriée étant donné son mandat d'établissement d'enseignement militaire.			seront connus d'ici le 31 décembre 2018 (voir le plan d'action n° 1, au paragraphe de la recommandation 44).	
			3. Le MDN examinera le nombre de programmes universitaires dans l'optique de la réduction des coûts par étudiant.	15 juillet 2019	Les résultats de cet examen du nombre de programmes universitaires, de concert avec le projet de rapport sur les trois analyses proposées, seront connus d'ici le 31 décembre 2018 (voir le plan d'action n° 1, au paragraphe de la recommandation 44).	ACD
59	Le ministère de la Défense nationale devrait s'assurer que les normes élevées du Programme de formation des officiers de la Force régulière du Collège militaire royal du Canada sont nécessaires, qu'elles permettent de former des officiers mieux qualifiés et que les	Le MDN accepte cette recommandation. Notre but sera de fournir les preuves à l'appui que, par la valeur du programme du CMR, il y a une plus grande certitude que les officiers brevetés seront prêts pour le programme final de formation des officiers et que ceux-ci pourront répondre aux	Nous procéderons à une analyse détaillée du taux de diplomation et d'avancement professionnel des collèges militaires pour démontrer le bien-fondé du PFOR et du CMR. Cette analyse insistera sur la comparaison des coûts entre le CMR et les écoles de service militaire de pays alliés.	15 juillet 2019	Un rapport d'étape sur les résultats de l'analyse approfondie de l'efficacité du PFOR dispensé au CMR, compte tenu de facteurs tels que la diplomation, le maintien à l'effectif, l'avancement professionnel et les taux de progression pour les officiers supérieurs des FAC (de major/capitaine de corvette à général/amiral) sera produit d'ici le 31 décembre 2018.	Commandement du personnel militaire (COMPERSMIL)  ACD

**Rapport de l'automne 2017 du vérificateur général du Canada (déposé le 21 novembre 2017)**

**Rapport 6 : Collège militaire royal du Canada**

Para	Recommandation du Bureau du vérificateur général	Réponse du Ministère	Description de l'issue/du résultat final attendu	Date prévue de mise en œuvre complète	Principaux jalons intermédiaires (description/dates)	Organisation responsable
	coûts engagés pour ce faire sont raisonnables.	exigences d'emploi comme leaders au sein des FAC, le tout dans une structure de coûts appropriée.			Le rapport sera finalisé d'ici le 15 juillet 2019.	
72	Le ministère de la Défense nationale devrait clairement définir le rôle du commandant à titre de dirigeant principal responsable des activités quotidiennes et de la planification à long terme de tous les aspects des activités du Collège militaire royal du Canada, et spécialement l'habiliter à superviser et à intégrer les programmes	Le MDN accepte cette recommandation. Cette constatation correspond aux conclusions du rapport sur la VAEMS au CMR des FAC, et le MDN a l'intention de réviser la gouvernance du CMR.	<p>1. Le CEMD a ordonné que la durée des affectations de commandement du commandant soit de trois ans, en commençant par le commandant actuel, pour créer une continuité stratégique et permettre la gestion de la direction et des programmes selon la nature unique et complexe des CMR.</p> <p>Nous procéderons à l'analyse détaillée du cadre de gouvernance.</p> <p>Le rapport sur la VAEMS reconnaît la nécessité de mener un examen du cadre de gouvernance des affaires universitaires des CMR, avec mise à jour des Ordonnances et règlements royaux applicables aux Collèges militaires du Canada et examen de la Directive ministérielle à l'intention du directeur. À l'avenir, il faut aussi tenir compte des Conseils des gouverneurs des CMR au chapitre de leurs rôles et de leurs fonctions.</p>	<p>Complété le 1<sup>er</sup> juillet 2017</p> <p>31 août 2020</p>	<p>Publier des rapports d'étape le 31 août 2018 et le 31 août 2019 et publier un rapport final d'ici le 31 août 2020.</p> <p>Les jalons seront tributaires du temps nécessaire pour apporter les modifications nécessaires aux Ordonnances et règlements royaux.</p>	ACD

**Rapport de l'automne 2017 du vérificateur général du Canada (déposé le 21 novembre 2017)**

**Rapport 6 : Collège militaire royal du Canada**

Para	Recommandation du Bureau du vérificateur général	Réponse du Ministère	Description de l'issue/du résultat final attendu	Date prévue de mise en œuvre complète	Principaux jalons intermédiaires (description/dates)	Organisation responsable
	d'instruction militaire et les programmes d'études.		<p>Le rapport sur la VAEMS met en lumière la nécessité d'examiner la structure de l'ACD et de celle de la Génération du personnel militaire (GENPERSMIL). Le CEMD a ensuite ordonné ceci :</p> <p>a. le commandant de l'ACD aura les pouvoirs d'un commandant de commandement et relèvera directement du CEMD en sa qualité de conseiller spécial;</p> <p>b. l'ACD, aux fins de son administration, relèvera du vice-chef d'état-major de la défense (VCEMD);</p> <p>c. l'étendue du contrôle sera réduite pour permettre davantage de concentration sur les deux nouveaux commandants de formation et sur leur personnel;</p> <p>d. la formation de l'ACD sera composée des unités subordonnées suivantes :</p> <p>(1) le Collège des Forces canadiennes (CFC);</p> <p>(2) le Collège militaire royal du Canada (CMR);</p> <p>(3) le Collège militaire royal Saint-Jean (CMR Saint-Jean).</p> <p>Cette mesure permettra au CEMD de surveiller et d'influencer les CMR. La préparation du personnel est en cours en vue de la mise en œuvre de l'ordre du CEMD.</p> <p>Nous planifions des modifications à la façon dont les deux formations fonctionneront dès le printemps 2018.</p>	1 <sup>er</sup> septembre 2019	Les projets de directive de mise en œuvre du CEMD visant la réorganisation de l'ACD et de la GENPERSMIL sont prêts. Le Plan directeur de mise en œuvre est en cours de rédaction. L'atteinte de la capacité opérationnelle provisoire est prévue pour, au plus tard, le 1 <sup>er</sup> avril 2018. L'atteinte de la capacité opérationnelle finale est prévue pour le 1 <sup>er</sup> septembre 2019 au plus tard.	ACD

**Rapport de l'automne 2017 du vérificateur général du Canada (déposé le 21 novembre 2017)**

**Rapport 6 : Collège militaire royal du Canada**

Para	Recommandation du Bureau du vérificateur général	Réponse du Ministère	Description de l'issue/du résultat final attendu	Date prévue de mise en œuvre complète	Principaux jalons intermédiaires (description/dates)	Organisation responsable
92	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.	Le MDN accepte cette recommandation. Soulignons que la désignation à des postes de haute responsabilité offre des occasions de perfectionnement. Dans la ligne des recommandations du rapport sur la VAEMS au CMR des FAC, le MDN a investi dans la présence de leaders et de mentors en tant que guides pour les élèves-officiers pendant leur formation comme leaders dans le but que ces derniers adhèrent aux normes de conduite et de comportement éthique les plus strictes.	<p>Le processus de sélection des élèves-officiers pour les postes de leadership supérieur a été revu et comprend, depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2017, les étapes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. les CMR ont établi de nouveaux critères pour la sélection au poste de commandement (de direction); ces critères seront utilisés pour la sélection aux postes de commandement/direction à partir de janvier 2018;</li> <li>b. la norme minimale de leadership pour les aspm/élof sera qu'ils occupent un poste de direction reconnu et y réussissent (p. ex. : poste de commandement/direction ou l'équivalent) pendant leur mandat au Collège;</li> <li>c. la sélection aux postes de direction supérieur sera faite par l'état-major de commandement de l'escadre de l'instruction;</li> <li>d. la sélection au mérite;</li> <li>e. le commandant du Collège approuvera la gamme entière des postes de direction.</li> </ul> <p>Des investissements de ressources visant le personnel ont été faits pour doter le CMR de dirigeants et de mentors expérimentés. Il s'agit notamment du Directeur des élèves-officiers et du personnel de l'escadre d'entraînement. Chaque poste de commandement/direction et chaque poste de responsabilité ont leur propre mentor, qui est membre des FAC ou employé du ministère de la Défense nationale (MDN).</p>	Complété le 31 janvier 2018		ACD

**Rapport de l'automne 2017 du vérificateur général du Canada (déposé le 21 novembre 2017)**

**Rapport 6 : Collège militaire royal du Canada**

Para	Recommandation du Bureau du vérificateur général	Réponse du Ministère	Description de l'issue/du résultat final attendu	Date prévue de mise en œuvre complète	Principaux jalons intermédiaires (description/dates)	Organisation responsable
95	Le Collège militaire royal du Canada devrait s'assurer que les instructeurs militaires ont les compétences et la formation requises pour contribuer au perfectionnement des aptitudes au leadership des élèves-officiers.	Le MDN accepte cette recommandation. Dans la ligne des recommandations du rapport sur la VAEMS au CMR des FAC, le MDN continuera, comme par le passé, à prendre des mesures afin d'assurer que le personnel d'instruction militaire a les niveaux de compétence et d'expérience requis pour développer le leadership chez les officiers. Le MDN a déjà grossi les rangs du personnel enseignant militaire et de supervision. Le programme d'orientation et de formation du personnel a aussi été revitalisé.	<p>Des investissements de ressources visant le personnel ont été faits pour doter le CMR de dirigeants et de mentors expérimentés. Il s'agit notamment des postes de Directeur des élèves-officiers et de Sergent-major de l'escadre d'entraînement, dont le grade est supérieur et qui ont plus d'expérience que leurs prédécesseurs. De même, un supplément de quinze postes de militaires du rang (MR) de division et d'escadron, d'un grade supérieur et plus expérimentés que leurs prédécesseurs, sera graduellement ajouté au cours des trois prochaines années, à mesure que seront affectés ailleurs les titulaires actuels de ces postes. D'autre part, des mandats révisés ont été élaborés pour les commandants de division et d'escadron et pour les MR supérieurs – Instruction.</p> <p>Nous avons apporté ces modifications à l'organisation et aux effectifs pour permettre des affectations futures qui refléteront l'élévation nécessaire des grades. Ces modifications seront apportées à mesure que seront affectés ailleurs les titulaires actuels de ces postes.</p>	31 août 2020	<p>Publier des mises à jour sur les affectations de personnel le 31 août 2018 et le 31 août 2019. Les modifications devraient avoir été entièrement mises en œuvre d'ici le 31 août 2020.</p> <p>Les moyens d'évaluation de l'efficacité des modifications seront également instaurés d'ici cette date pour que l'on juge du degré d'atteinte des résultats souhaités.</p>	ACD
			De nouveaux critères de sélection du personnel d'instruction des cadets ont été établis. Ils comprennent des exigences de compétence en langue seconde, des éléments de diversité et une expérience antérieure du commandement au niveau approprié et l'obtention de points pertinents devant les conseils de sélection et de promotion. Cela garantira que le personnel désigné pour ces postes a les compétences, la motivation et l'expérience nécessaires pour faire le travail.	Complété le 30 novembre 2017		ACD

**Rapport de l'automne 2017 du vérificateur général du Canada (déposé le 21 novembre 2017)**

**Rapport 6 : Collège militaire royal du Canada**

Para	Recommandation du Bureau du vérificateur général	Réponse du Ministère	Description de l'issue/du résultat final attendu	Date prévue de mise en œuvre complète	Principaux jalons intermédiaires (description/dates)	Organisation responsable
			<p>Diverses pratiques exemplaires en matière de bien-être du personnel sont en cours d'examen. Au nombre de celles-ci, mentionnons une hausse de la dotation en personnel, l'orientation et la formation du personnel (formation d'appoint et formation du personnel nouvellement affecté), en plus d'une meilleure synchronisation de toutes les activités des campus, pour contribuer au rehaussement du bien-être du personnel.</p> <p>Nous étudions en ce moment des pratiques exemplaires et d'autres moyens d'améliorer le milieu de travail et le bien-être de notre personnel.</p>	1 <sup>er</sup> août 2018	<p>Un rapport initial, complété le 1<sup>er</sup> février 2018 et qui identifiait les changements principaux dans le cadre du rapport de la VAEMS au CMR, incluait une mise à jour sur les actions se rapportant au rapport du Bureau du vérificateur général du Canada. Cela était pour disposer de suffisamment de temps pour la mise en œuvre des mesures qu'il sera possible d'instaurer à temps pour l'arrivée du nouveau personnel pendant l'été 2018. La mise en œuvre de toutes les modifications requises sera terminée et fera l'objet d'un rapport d'ici le 1<sup>er</sup> août 2018.</p>	ACD