

RÉPONSE DU GOUVERNEMENT

RÉPONSE DU GOUVERNEMENT AU RAPPORT DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS, INTITULÉ : *RAPPORT 6, LE COLLÈGE MILITAIRE ROYAL DU CANADA – DÉFENSE NATIONALE, DES RAPPORTS DE L'AUTOMNE 2017 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA*

Introduction

Le gouvernement du Canada a examiné le rapport du Comité permanent des comptes publics (PACP) intitulé : *Rapport 6, Le Collège militaire royal du Canada – Défense nationale, des Rapports de l'automne 2017 du vérificateur général du Canada*.

Le gouvernement aimerait remercier les membres du Comité d'avoir réalisé une telle étude. La Défense nationale présentera les rapports demandés par le Comité à l'échéance recommandée. De plus, la Défense nationale donnera d'autres renseignements sur chacune des recommandations ci-dessous.

La Défense nationale est toujours engagée à veiller à ce que le Collège militaire royal du Canada forme à un coût raisonnable des officiers de qualité dont les Forces armées canadiennes (FAC) ont besoin et à assurer la bonne conduite des aspirants de marine et des élèves-officiers et du personnel du CMR.

Recommandation 1 – En ce qui concerne l'intégration de l'instruction militaire et de l'enseignement universitaire : Que d'ici septembre 2018, la Défense nationale présente au PACP un rapport donnant des détails sur les progrès réalisés pour 1) définir clairement et renforcer l'instruction militaire des élèves-officiers au *Collège militaire royal du Canada* (CMR) afin de la rendre plus pertinente, pratique et utile pour les unités opérationnelles; 2) intégrer ce programme d'instruction militaire amélioré aux programmes d'études universitaires destinés aux élèves-officiers. Un rapport final doit aussi être présenté d'ici le 31 août 2019.

Le gouvernement s'engage à présenter un rapport provisoire d'ici septembre 2018 donnant des détails sur les progrès réalisés pour 1) définir clairement et renforcer l'instruction militaire des élèves-officiers au CMR afin de la rendre plus pertinente, pratique et utile pour les unités opérationnelles; 2) intégrer ce programme d'instruction militaire amélioré aux programmes d'études universitaires destinés aux élèves-officiers. Un rapport final sera présenté d'ici le 31 août 2019.

La Défense nationale a examiné la prestation de l'instruction militaire au CMR avec la participation d'intervenants clés y compris la haute direction des Forces armées canadiennes (FAC), le personnel militaire et le corps professoral du CMR et les aspirants de marine et les élèves-officiers. En se fondant sur les constatations des audits du vérificateur général (VG) et de la visite d'aide d'état-major spéciale (VAEM spéciale), le Programme de perfectionnement professionnel complet, qui vise à assurer le succès du Programme de formation des officiers de la Force régulière du CMR (PFOR-CMR) et à préparer les officiers subalternes pour leur premier

emploi après l'obtention de leur diplôme, est en cours de révision.

Le Programme de perfectionnement professionnel révisé sera fondé sur les compétences essentielles telles que le leadership, l'éthique et la bonne conduite et comprendra les quatre composantes suivantes :

- Formation militaire professionnelle;
- Instruction militaire;
- Apprentissage expérientiel;
- Autoperfectionnement.

Plus précisément, cela comprendra une approche progressive à l'apprentissage où les aspirants de marine et les élèves-officiers prendront progressivement plus de responsabilités. Pendant les périodes d'instruction estivales, on mettra l'accent sur la formation en langue seconde, l'instruction propre à leur groupe professionnel militaire ou les occasions d'emploi dans le poste (EDP).

Le programme révisé permettra de s'assurer que les aspirants de marine et les élèves-officiers du PFOR-CMR offrent une valeur opérationnelle immédiate à leurs unités opérationnelles dès leur arrivée. Le but est d'intégrer ce nouveau Programme de perfectionnement professionnel pendant l'année universitaire 2019-2020 et des révisions et des ajustements seront apportés pendant l'année.

Recommandation 2 – En ce qui concerne les coûts d'exploitation : Que d'ici le 31 décembre 2018, la Défense nationale présente au PACP un rapport sur les progrès réalisés en matière de coûts d'exploitation, en fonction des mesures présentées dans le Plan d'action détaillé qui a été soumis par le Ministère le 21 novembre 2017. Un rapport final doit aussi être présenté d'ici le 31 juillet 2019.

Le gouvernement s'engage à fournir un rapport provisoire d'ici le 31 décembre 2018 qui soulignera les progrès réalisés en ce qui concerne la rentabilité comme il a été présenté dans le Plan d'action détaillé du Ministère. Un rapport final sera soumis d'ici le 31 juillet 2019.

Selon le Plan d'action détaillé, la Défense nationale s'est engagée à mener un examen et une analyse pour confirmer si le coût par étudiant en vue d'exploiter le CMR est raisonnable, en le comparant à ce coût dans des écoles de service militaire de pays alliés. La Défense nationale s'est aussi engagée à élaborer un modèle de coût qui permet de comparer le CMR avec d'autres établissements universitaires canadiens de taille similaire, après rajustement selon la portée.

Le bureau du contrôleur du CMR élabore un modèle de coûts pour les activités au CMR qui permettra au budget et aux dépenses d'exploitation du Collège d'être exprimés d'une manière semblable à ceux utilisés par d'autres universités. Il est attendu que cela permettra de décrire en détail une gamme complète des activités entreprises au CMR et d'effectuer les comparaisons des coûts d'exploitation du CMR avec ceux des autres écoles de service de pays alliés et des établissements universitaires canadiens de taille similaire.

Le CMR entreprendra aussi un examen des programmes d'études offerts dans le but de réduire les coûts par étudiant tout en maintenant la capacité du CMR à répondre aux besoins en matière d'éducation et de recherche du ministère de la Défense nationale et des FAC. Les progrès à cet égard seront facilités par le rétablissement du Collège militaire royal de Saint-Jean comme établissement ayant les pleins pouvoirs d'attribution de diplômes. En plus d'assurer que soient plus efficaces le recrutement, la formation et le maintien en poste des aspirants de marine et les élèves-officiers du Québec, cela améliorera la rentabilité en réduisant le nombre de programmes offerts au CMR qui ont un extrêmement faible ratio professeur-étudiant.

Recommandation 3 – En ce qui concerne la comparaison des coûts : Que, d'ici le 31 décembre 2018, la Défense nationale présente au PACP un rapport qui A) explique la logique suivie par le Ministère pour comparer les coûts d'exploitation du CMR et ceux d'établissements militaires alliés, étant donné que l'audit visait à comparer les coûts pour le CMR à ceux d'autres programmes canadiens de développement des officiers; B) compare le coût d'exploitation par étudiant associé à la formation offerte au CMR à celui d'autres établissements universitaires canadiens de taille similaire; C) compare les coûts associés au recrutement et au perfectionnement d'officiers par d'autres moyens, comme le Programme de formation des officiers de la Force régulière et le Programme d'enrôlement direct en qualité d'officier.

Le gouvernement s'engage à fournir un rapport provisoire d'ici le 31 décembre 2018, qui a) explique la logique suivie par le Ministère pour comparer les coûts d'exploitation du CMR et ceux d'établissements militaires alliés, étant donné que la portée de l'audit visait à comparer les coûts pour le CMR à ceux d'autres programmes canadiens de développement des officiers; b) compare les coûts d'exploitation par étudiant associé à la formation offerte au CMR à ceux d'autres établissements universitaires canadiens de taille similaire; c) compare les coûts associés au recrutement et au perfectionnement d'officiers par d'autres moyens, comme le PFOR et l'EDO. Un rapport final sera soumis d'ici le 31 juillet 2019.

Par le passé, la Défense nationale a comparé les coûts d'exploitation du CMR à ceux des écoles de service de pays alliés, car leur mandat et leur mission en vue de former des officiers hautement qualifiés grâce à un ensemble intégré d'études universitaires, de défis sur le plan physique et de formation en leadership militaire ressemblent davantage au CMR que ceux des établissements universitaires au pays. En conséquence, ces établissements offrent une norme plus juste, pour ce qui est des résultats et des coûts, selon laquelle on peut comparer le CMR. La Défense nationale élaborera un cadre d'établissement des coûts pour déterminer une évaluation raisonnable des coûts annuels par étudiant pour un collège militaire à l'échelle nationale qui tient compte des différences quant au nombre d'habitants, à la structure du programme (y compris les exigences linguistiques) et à l'exploitation. Ce cadre d'établissement des coûts sera appliqué à un échantillon de collèges militaires étrangers, notamment la United States Military Academy (West Point) et le Royal Military College Duntroon (Australie).

Pour mieux évaluer les coûts du CMR en fonction des établissements civils au pays, la Défense nationale fournit aussi une évaluation détaillée des coûts de toutes les composantes des études militaires à l'intention des élèves-officiers et des aspirants de marine pour établir une distinction entre les coûts généraux des études universitaires et les coûts supplémentaires qui sont propres à

l'instruction d'un élève-officier et d'un aspirant de marine. Cela permettra à la Défense nationale de mener une analyse des facteurs de frais d'études qui sont propres au CMR et à un groupe échantillon d'universités civiles semblables pour effectuer des comparaisons précises.

Enfin, la Défense nationale mènera une comparaison des coûts pour les officiers recrutés dans le cadre de trois principaux programmes d'enrôlement des officiers : le PFOR-CMR, le PFOR-université civile et l'EDO.

Recommandation 4 – En ce qui concerne l'objectif, le coût et la valeur des normes élevées appliquées au Collège militaire royal du Canada : Que d'ici le 30 juillet 2019, la Défense nationale présente au PACP un rapport donnant des détails sur les progrès réalisés afin de démontrer et d'assurer que les normes les plus élevées du Programme de formation des officiers de la Force régulière offert au Collège militaire royal du Canada sont nécessaires, qu'elles permettent de former des officiers plus qualifiés et que leur coût est raisonnable par rapport à d'autres programmes de développement des officiers.

Le gouvernement s'engage à fournir un rapport d'ici le 30 juillet 2019 qui donne les détails sur les progrès réalisés afin de démontrer et d'assurer que les normes élevées du Programme de formation des officiers de la Force régulière (PFOR) au CMR sont nécessaires, qu'elles permettent de former des officiers plus qualifiés, et que leur coût est raisonnable, par rapport à d'autres programmes de développement d'officiers.

Les normes élevées relatives à l'aptitude physique, à la langue et à l'instruction militaire qui sont appliquées au CMR produisent des officiers qui ont les capacités mentales, physiques et psychologiques et les valeurs morales requises pour diriger dans les FAC. Le PFOR-CMR fait en sorte que les élèves-officiers et les aspirants de marine suivent un programme universitaire adapté à leur carrière dans les forces militaires, qu'ils s'imprègnent de la culture militaire distincte de la profession des armes au Canada, et qu'ils comprennent le fonctionnement institutionnel des FAC. Le PFOR-CMR leur fournit aussi une expérience essentielle de leadership, de responsabilité et de discipline.

La Défense nationale mène aussi d'autres études sur le personnel militaire dans divers domaines, y compris sur le taux de maintien en poste, de promotion et de succès à atteindre les grades d'officiers généraux, pour les officiers issus des trois principaux programmes d'attribution de commission (PFOR-CMR, PFOR-Civil et EDO).

Enfin, la Défense nationale mène aussi des recherches dans l'intention de concevoir des cadres de mesure pour comprendre la qualité et le rendement des officiers dans les différents programmes d'attribution de commission.

Recommandation 5 – En ce qui concerne le rôle de commandant : Que d’ici le 31 décembre 2018, la Défense nationale présente au PACP un rapport donnant des détails sur les progrès réalisés afin de mieux 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 CMR, et spécialement afin de l’habilitier à superviser et à intégrer les programmes d’instruction militaire et les programmes d’études universitaires.

Le gouvernement s’engage à fournir un rapport d’ici le 31 décembre 2018 qui détaille les progrès réalisés concernant une meilleure définition du rôle du commandant en tant que dirigeant principal des activités quotidiennes et de la planification à long terme de tous les aspects des activités du CMR, spécialement afin de l’habilitier à superviser et à intégrer l’instruction militaire et les études universitaires.

La Défense nationale a déjà entrepris des mesures pour mieux définir le rôle du commandant en tant que dirigeant principal des activités quotidiennes et de la planification à long terme de tous les aspects des activités du CMR. Le chef d’état-major de la défense (CEMD) a ordonné que la durée de l’affectation au poste de commandement du CMR soit de trois ans, dès le commandant actuel, de manière à permettre une continuité et une gestion stratégique du leadership et des programmes dans le contexte unique et complexe des collèges militaires du Canada. Dans le cadre d’un réalignement ciblé, le commandant de l’Académie canadienne de défense (ACD) deviendra aussi un conseiller spécial qui relèvera directement du CEMD, et aura un mandat précis. L’ACD ne relèvera plus du commandant du personnel militaire, mais du vice-chef d’état-major de la Défense (VCEMD). Le commandant ACD a préparé et a fait circuler un document sur la vision de la formation militaire professionnelle qui influencera la gouvernance générale du perfectionnement des leaders et la formation militaire professionnelle.

Dans le rapport de la visite d’aide d’état-major spéciale, on a cerné le besoin d’examiner le cadre de gouvernance universitaire des collèges militaires canadiens, les Ordonnances et règlements royaux applicables aux Collèges militaires du Canada (OR Colmilcan) et la Directive ministérielle à l’intention du directeur. Des travaux importants sont en cours pour mener ces examens. La publication de nouvelles OR Canmilcol est attendue en août 2020.

Recommandation 6 – En ce qui concerne les normes de conduite parmi les élèves-officiers : Que d’ici le 31 décembre 2018, la Défense nationale présente au PACP un rapport donnant des détails des progrès réalisés pour s’assurer qu’avant leur nomination à un poste de commandement les élèves-officiers supérieurs du CMR respectent des normes élevées en matière de bonne conduite et de comportement éthique.

Le gouvernement s’engage à fournir un rapport d’ici le 31 décembre 2018 qui donne les détails sur les progrès réalisés pour s’assurer qu’avant que des élèves-officiers supérieurs soient nommés à un poste de commandement, qu’ils démontrent les normes élevées en matière de bonne conduite et de comportement éthique attendues d’un élève-officier ou d’un aspirant de marine.

Le processus de sélection des aspirants de marine et des élèves-officiers à des postes supérieurs a été revu, et nombre de changements majeurs ont été apportés au 1^{er} novembre 2017. Parmi ces

changements, mentionnons de nouveaux critères pour les postes de leadership, une sélection qui repose sur le mérite et un nouveau processus d'approbation qui requiert que le commandant approuve toutes les nominations aux postes de leadership.

D'autres efforts sont en cours de réalisation pour assurer des normes élevées de conduite et de comportement au CMR. Ces efforts comprennent :

- Des révisions aux Directives de l'Escadre des élèves-officiers;
- La promulgation officielle des politiques du commandant et du directeur des élèves-officiers;
- Le respect strict de la discipline du Code de discipline militaire lorsqu'approprié;
- Des exigences de counselling pour chaque élève-officier et aspirant de marine chaque trimestre;
- Des évaluations officielles avec au moins deux niveaux d'examen (pas plus bas que le niveau de l'équipe de leadership de l'Escadron) à la fin de chaque trimestre;
- Du mentorat par un membre de l'Escadre de l'instruction pour chaque poste de leadership ou poste à barrette et chaque poste de responsabilité.

Recommandation 7 – En ce qui concerne le mentorat des élèves-officiers : Que d'ici le 31 décembre 2018, la Défense nationale présente au PACP un rapport donnant des détails sur les progrès réalisés pour s'assurer que les instructeurs militaires ont les compétences et la formation requises pour contribuer au perfectionnement des aptitudes au leadership des élèves-officiers au CMR.

Le gouvernement s'engage à fournir un rapport d'ici le 31 décembre 2018 qui donne les détails sur les progrès réalisés pour s'assurer que les instructeurs militaires ont les compétences et la formation requises pour contribuer au perfectionnement des aptitudes au leadership des élèves-officiers et des aspirants de marine au CMR.

La Défense nationale et le Collège militaire royal ont examiné les diverses meilleures pratiques pour le bien-être du personnel, y compris une augmentation de la taille du personnel, des séances d'orientation et de la formation à l'intention du personnel.

À la suite de cet examen, la Défense nationale a investi dans les ressources en personnel pour fournir un plus grand nombre de leaders et de mentors ayant une expérience plus grande au CMR. Les changements comprennent aussi l'élévation du grade du directeur des élèves-officiers pour le faire passer de lieutenant-colonel à colonel, et d'élever le grade de plusieurs autres postes parmi le personnel de l'Escadre d'instruction.

Sous la gouverne du directeur adjoint des élèves-officiers, un programme d'orientation détaillé à l'intention du personnel est en cours d'élaboration. Ce programme d'orientation sera donné pendant la semaine du 13 au 17 août 2018. Il aura lieu avant l'arrivée des élèves-officiers et des aspirants de marine. Le personnel de l'Escadre militaire s'y consacrera entièrement.

Par ailleurs, d'autres mandats ont été révisés et préparés pour les commandants des divisions et des escadrons, de même que pour les militaires du rang supérieur de l'instruction, et de nouveaux

critères de sélection pour le personnel de l'instruction de l'Escadre des élèves-officiers ont été établis pour inclure le genre, la capacité linguistique, la diversité et l'expérience précédente de commandement à un niveau approprié.