



National Defence

Défense nationale

Deputy Minister

Sous-ministre

National Defence Headquarters
Ottawa, Ontario
K1A 0K2

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

JUL 29 2019

L'honorable Kevin Sorenson
Président du Comité permanent des comptes publics
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Monsieur,

Comme promis dans la réponse du gouvernement au quarante-sixième 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*, la Défense nationale envoie ses réponses aux recommandations 2 et 3, dont la date d'échéance est le 31 juillet 2019, et à la recommandation 4, dont la date d'échéance est le 30 juillet 2019.

Cordialement,


Jody Thomas

Pièces jointes : 1

Canada 

Réponse au Comité permanent des comptes publics, Rapport 6 : Le Collège militaire royal du Canada, des Rapports de l'automne 2017 du vérificateur général du Canada

Recommandation 2

D'ici le 31 décembre 2018, le ministère de la Défense nationale doit présenter au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport sur les progrès réalisés en matière de coûts d'exploitation, conformément au plan d'action détaillé du Ministère déposé le 21 novembre 2017. Un rapport final doit également être soumis au plus tard le 31 juillet 2019.

Dans la réponse du gouvernement au *Rapport 6, Le Collège militaire royal du Canada*, (CMR) du Comité permanent des comptes publics, la Défense nationale s'est engagée à présenter, au plus tard le 31 décembre 2018, un rapport provisoire sur les progrès réalisés en matière de coûts d'exploitation par rapport au plan d'action; un rapport de suivi doit également être présenté au plus tard le 31 juillet 2019.

Conformément à la recommandation du vérificateur général, la Défense nationale s'est engagée, dans son plan d'action de la gestion, à examiner le nombre de programmes d'études offerts par le CMR afin d'accroître la rentabilité du Collège et de réduire le coût par étudiant. La Défense nationale s'est engagée à terminer cet examen au plus tard le 15 juillet 2019.

Comme il a été convenu, la Défense nationale a fourni au Comité une mise à jour relative aux efforts susmentionnés en décembre 2018. Elle a fait part de ses efforts continus en vue de trouver des options viables qui permettront de réaliser des économies significatives tout en minimisant l'impact sur la qualité de l'expérience des élèves-officiers au CMR. Dans son rapport de décembre 2018, la Défense nationale a également décrit les efforts déployés afin d'améliorer l'instruction militaire des élèves-officiers et de s'assurer que ceux-ci apporteront une contribution significative à leurs futures unités opérationnelles après avoir obtenu leur brevet d'officier.

Le présent rapport est axé sur les efforts en cours visant à accroître la rentabilité du CMR au moyen de l'examen des programmes d'études. Comme il a été convenu, la Défense nationale doit fournir au Comité une mise à jour sur le renforcement de l'instruction militaire des élèves-officiers au plus tard le 31 août 2019.

Progrès liés à l'examen des programmes d'études

La Défense nationale a terminé son examen des programmes universitaires du CMR au début de juillet 2019. Cet exercice a aidé le CMR à cerner les possibilités d'économies à court, à moyen et à long terme, ainsi qu'à déterminer un certain nombre de mesures visant à réduire les dépenses en termes absolus et à accroître le nombre d'étudiants qui bénéficient des programmes existants. La mise en œuvre de certaines de ces mesures est déjà en cours, tandis que d'autres en sont encore aux étapes préliminaires.

Court terme

Le CMR a optimisé l'espace des quartiers, une mesure qui a déjà permis d'augmenter d'environ 10 % le nombre d'étudiants inscrits au Programme de formation des officiers – Force régulière (PFOR). Le CMR est également en voie de réduire le nombre de programmes et de cours à option offerts, ce qui augmentera le nombre d'étudiants par classe et réduira la nécessité d'embaucher des chargés de cours à temps partiel. Bien que des changements mineurs aient été apportés à l'offre de cours dans le cadre de l'année scolaire 2018-2019, les effets de ces réductions commenceront à se faire pleinement sentir au cours de l'année scolaire 2019-2020. À l'avenir, le CMR évaluera au cas par cas tous les cours et programmes qui affichent un faible taux d'inscription et étudiera d'autres options de prestation afin de satisfaire aux besoins des étudiants en matière d'études de façon rentable.

Moyen terme

Le CMR examine actuellement son programme de stages afin de trouver de nouvelles sources de financement et de s'assurer que les élèves-officiers continuent de bénéficier de possibilités d'apprentissage par l'expérience à un coût raisonnable. Le programme sera suspendu jusqu'à ce que le CMR ait terminé son examen.

Le CMR examine également la façon dont il pourrait optimiser l'enseignement en ligne et l'apprentissage à distance pour ses étudiants ainsi qu'augmenter le nombre d'étudiants potentiels, tout en contribuant à répondre aux besoins d'autres organisations en matière d'instruction. Le CMR a déjà établi des partenariats avec l'Aviation royale canadienne afin d'appuyer le personnel naviguant recrutés dans le cadre du Programme de formation des officiers — Éducation permanente et a lancé un programme de certificat en leadership et en gestion à l'intention des militaires du rang. Le CMR fait également partie des établissements d'enseignement désignés qui appuient le nouveau programme d'allocation pour études et formation offert aux anciens combattants. Bien que ces programmes soient déjà en place et offerts aux personnes intéressées, il faudra attendre qu'ils soient bien établis et bénéficient d'une plus grande stabilité avant de pouvoir évaluer leur pleine incidence sur la rentabilité du CMR. À l'avenir, le CMR continuera de chercher activement des occasions d'établir de nouveaux partenariats universitaires.

Long terme

Étant donné le rétablissement du statut du CMR Saint-Jean en tant qu'établissement décernant des grades, la Défense nationale demeurera attentive aux synergies potentielles entre ses deux collèges militaires. Comme point de départ, le CMR et le CMR Saint-Jean doivent mettre à l'essai des options d'apprentissage à distance au cours de l'année scolaire 2019-2020 afin de donner aux étudiants de chaque collège l'occasion de profiter des possibilités d'apprentissage offertes par l'autre établissement. Le CMR continuera également d'évaluer ses activités et de cerner d'autres possibilités en vue d'accroître sa rentabilité.

Réponse au Comité permanent des comptes publics, Rapport 6 : Le Collège militaire royal du Canada, des Rapports de l'automne 2017 du vérificateur général du Canada

Recommandation 3

D'ici le 31 décembre 2018, le ministère de la Défense nationale doit présenter au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport qui : a) il explique les raisons pour lesquelles il compare le coût d'exploitation du Collège militaire royal du Canada (CMR) à celui des institutions militaires alliées; b) compare le coût d'exploitation lié à l'enseignement au CMR par étudiant à celui des établissements universitaires canadiens de taille comparable; et c) compare les coûts liés au recrutement et au perfectionnement des officiers par d'autres moyens, notamment le Programme de formation des officiers de la Force régulière (Université civile) et le Programme d'enrôlement direct en qualité d'officier.

Dans la réponse du gouvernement au *Rapport 6, Le Collège militaire royal du Canada*, du Comité permanent des comptes publics, la Défense nationale s'est engagée à fournir au Comité chacun des éléments demandés d'ici le 31 décembre 2018. Elle s'est également engagée à présenter un rapport de suivi au plus tard le 31 juillet 2019.

Dans le cadre de ses efforts visant à réduire les coûts associés au CMR, la Défense nationale s'est engagée dans son plan d'action de la gestion à élaborer le modèle de coûts du CMR et à vérifier le coût d'exploitation du CMR par étudiant. Dans le cadre de cette démarche, elle devait comparer le coût du CMR à celui d'autres académies militaires alliées similaires ainsi qu'à celui de trois universités canadiennes de taille comparable. La Défense nationale s'est également engagée à examiner et à valider le coût par étudiant du Programme de formation des officiers – Force régulière (PFOR) afin d'accroître davantage la rentabilité du CMR. Tous les engagements devaient être réalisés au plus tard le 15 juillet 2019.

En décembre 2018, la Défense nationale a présenté au Comité une mise à jour provisoire dans le cadre de laquelle elle a énoncé les résultats de sa comparaison préliminaire avec l'United States Military Academy de West Point (USMA West Point). Elle a indiqué qu'elle attendait des renseignements supplémentaires pour poursuivre l'évaluation. La mise à jour a également confirmé l'achèvement de la comparaison des coûts du CMR par étudiant, y compris les élèves-officiers du PFOR, et de ceux d'universités canadiennes similaires et d'autres programmes de nominations au cadre d'officiers. La Défense nationale a présenté le modèle de coûts du CMR dans les annexes de la mise à jour.

Le présent rapport fait le point sur les deux engagements restants, à savoir la comparaison avec les institutions militaires alliées et la vérification du coût associé au PFOR par élève-officier.

Progrès réalisés en ce qui concerne la comparaison des coûts du CMR et des institutions militaires alliées

La Défense nationale n'a pas été en mesure d'obtenir des académies militaires alliées les données à jour qui lui auraient permis d'approfondir l'analyse préliminaire des coûts de l'USMA West Point, laquelle avait été réalisée avant mise à jour de décembre 2018. Pour cette raison, la Défense nationale n'est pas en mesure de tirer des conclusions significatives et fiables ainsi que de respecter son engagement. En l'absence d'une réponse de ces institutions militaires, la Défense nationale ne poursuivra plus ses efforts.

Progrès réalisés en ce qui concerne la vérification des coûts liés au PFOR

Depuis décembre 2018, la Défense nationale s'est penchée sur l'élaboration d'un modèle de coûts plus détaillé pour le CMR, en isolant le coût du PFOR par élève-officier du coût du CMR par étudiant. Cet exercice permettra d'évaluer de façon plus précise et plus exacte la structure de coûts du CMR, de recueillir des données sur une base annuelle et de cerner d'autres possibilités permettant de réaliser des économies. Le groupe de la Défense nationale responsable des finances n'a pas encore examiné ce nouveau modèle d'établissement des coûts.

Réponse au Comité permanent des comptes publics, Rapport 6, Le Collège militaire royal du Canada, des Rapports de l'automne 2017 du vérificateur général du Canada

Recommandation 4

D'ici le 30 juillet 2019, la Défense nationale doit présenter au Comité permanent des comptes publics un rapport détaillant les progrès réalisés afin de démontrer et de s'assurer que les normes élevées du Programme de formation des officiers – Force régulière (PFOR) du Collège militaire royal du Canada (CMR) sont nécessaires, qu'elles permettent de former des officiers mieux qualifiés et que les coûts engagés pour ce faire sont raisonnables comparativement aux autres programmes de développement des officiers.

Dans la réponse du gouvernement au *Rapport 6, Le Collège militaire royal du Canada*, du Comité permanent des comptes publics, la Défense nationale s'est engagée à fournir un rapport détaillant les progrès réalisés en ce qui concerne la recommandation du Comité.

Dans son plan d'action de la gestion, la Défense nationale s'est engagée à effectuer une analyse détaillée de l'avancement professionnel et de la diplomation des étudiants du CMR, dont notamment les taux liés à la diplomation, au maintien en poste, à l'avancement professionnel et à la progression. Dans le cadre de cet exercice, elle s'est également engagée à mettre l'accent sur la comparaison des coûts entre le CMR et les académies militaires alliées ainsi qu'à terminer son analyse avant le 15 juillet 2019.

Il s'agit de la première mise à jour que la Défense nationale fournit au Comité en ce qui concerne les efforts susmentionnés.

Progrès réalisés en ce qui concerne l'analyse de l'avancement professionnel et de la diplomation des étudiants du CMR

Le PFOR du CMR accorde une plus grande importance aux normes physiques, linguistiques et éthiques, ainsi qu'au développement du leadership, que tout autre programme canadien de nominations au cadre d'officiers. Les normes de qualité élevées du CMR ont été établies afin de motiver les diplômés, leurs subalternes et leurs pairs des autres programmes d'enrôlement à viser l'excellence tout au long de leur carrière militaire.

La Défense nationale commence tout juste à acquérir une meilleure compréhension de la façon dont les programmes individuels de nominations au cadre d'officiers, en excluant les facteurs propres à la vie militaire, ont une incidence sur le rendement et le cheminement de carrière des officiers des FAC. Depuis la diffusion du rapport du vérificateur général, la Défense nationale a réalisé deux études dans le cadre de son analyse sur l'avancement professionnel et la diplomation des étudiants du CMR.

- La première étude a permis de comparer le cheminement de carrière des diplômés du PFOR, du Programme de formation (Officiers de la Force régulière) (Université civile) et du Programme d'enrôlement direct en qualité d'officier. Elle a révélé que les taux de

maintien en poste des diplômés du CMR étaient généralement plus élevés de quelques points de pourcentage, et que les anciens étudiants du CMR étaient promus légèrement plus rapidement que les autres. Bien que cette étude n'ait pas permis d'établir clairement les raisons de cette progression plus rapide, on a pu déterminer que le bilinguisme des diplômés du CMR constituait possiblement facteur contributif.

- La deuxième étude portait sur des entrevues menées auprès de vingt officiers généraux et examinait les facteurs que ces officiers avaient cernés comme étant la clé de leur succès pour atteindre les grades supérieurs. Les diplômés du CMR ont mentionné des éléments liés à leur expérience d'élève-officier, notamment leur « conditionnement culturel » précoce, leur connaissance liée aux compétences militaires et leurs compétences dans leur seconde langue officielle, à titre de facteurs importants concernant l'avancement d'une carrière militaire. Ils ont également relevé un certain nombre de facteurs personnels ou individuels communs à tous les officiers militaires, p. ex. un climat familial favorable, le fait de bénéficier de la souplesse nécessaire pour accepter n'importe quelle affectation ainsi que leurs propres motivation et dynamisme. Cette étude n'a pas permis à la Défense nationale de tirer des conclusions fermes en ce qui concerne l'importance du CMR dans le cadre de l'avancement professionnel des diplômés.

La Défense nationale en est aux premières étapes de l'élaboration d'un cadre de mesure qui permettra d'aller au-delà de ces études préliminaires et de mieux comprendre la qualité et le rendement des officiers des différents programmes de nominations au cadre d'officiers au cours de leur carrière.

Progrès réalisés en ce qui concerne la comparaison des coûts du CMR et des institutions militaires alliées

Comme il est mentionné dans la mise à jour de juillet 2019 relative à la Recommandation 3 du Comité, la Défense nationale n'a pas été en mesure d'obtenir les données nécessaires auprès des académies militaires alliées pour comparer de façon fiable le coût du CMR par rapport à celui de ses équivalents étrangers. Par conséquent, la Défense nationale n'est pas en mesure de tirer des conclusions significatives.

Activités connexes

Parallèlement à ces efforts et conformément aux recommandations du vérificateur général, la Défense nationale vise également à accroître la rentabilité du CMR en réduisant le coût par étudiant, en augmentant la valeur de ses résultats au moyen du renforcement des aspects militaires du PFOR, ainsi qu'en améliorant la qualité des élèves-officiers diplômés du CMR. La mise à jour relative aux efforts en matière de rentabilité est incluse dans la présente présentation (Recommandation 2) et la Défense nationale informera le Comité des changements apportés à l'instruction militaire des élèves-officiers au plus tard le 31 août 2019.