

VISITE D'AIDE D'ÉTAT-MAJOR SPÉCIALE

RAPPORT

SUR LE CLIMAT, LE MILIEU D'INSTRUCTION, LA CULTURE ET LE PROGRAMME DE FORMATION DES OFFICIERS – FORCE RÉGULIÈRE (PFOR)

AU

COLLÈGE MILITAIRE ROYAL DU CANADA - KINGSTON

Auteurs

G.R. Maddison, D.G. Neasmith, Bgén V.C. Tattersall,
Col A.M.C. Bouchard, Lcol M.J. Dow, Lcol A.J Gauthier,
Adjuc C.A. Halpin, Adjuc C.J. Thibault

Préparé pour et mandaté par : Général J.H. Vance
Chef d'état-major de la Défense

10 mars 2017

Déclaration

Les soussignés sont d’accord avec le contenu et les recommandations du présent rapport.

G.R. Maddison Vice-amiral (à la retraite) Chef d’équipe	D. G. Neasmith Major-général (à la retraite) Adjoint au chef d’équipe
V.C. Tattersall Brigadier-général Chef d’état-major	A. M.C. Bouchard Colonel Conseiller médical
M.J. Dow Lieutenant-colonel Conseiller juridique	A.J. Gauthier Lieutenant-colonel Conseiller aumônier
C.A. Halpin Adjudant-chef Membre	C.J. Thibault Adjudant-chef Membre

Prologue

Le Collège militaire royal du Canada (CMRC) est une institution nationale unique ayant une valeur importante pour le pays et ses citoyens. Depuis plus de 140 ans, les finissants du CMRC se sont distingués en tant que citoyens, mais ils ont aussi considérablement contribué, jusqu’à aujourd’hui, à un grand nombre de projets d’un bout à l’autre du Canada et dans la société internationale.

Ces contributions proviennent d’astronautes, d’universitaires, de chefs et de dirigeant d’entreprises florissantes, sans oublier de représentants élus, pour ne nommer que ceux-ci; le leadership rigoureux et éthique démontré par les finissants du CMR au cours des cent cinquante dernières années n’est certainement pas proportionnel à la taille du Collège et leurs réalisations sont simplement extraordinaires.

C’est dans le contexte de cette longue histoire que tous les membres de l’équipe de la visite d’aide d’état-major spéciale (VAEM spéciale) du CMR ont senti l’urgence de découvrir les fondements exacts et légitimes de la réalité sous-jacente à la culture actuelle vécue par les jeunes élèves officiers et aspirants de marine (élof/aspm) aujourd’hui. Plus précisément, l’équipe VAEM spéciale a examiné les domaines en lien avec le commandement et le contrôle, la sélection et les responsabilités de l’état-major et des élof/aspm, les facteurs de stress, le moral, le soutien offert et les quatre piliers du Collège (études, condition physique, bilinguisme et leadership militaire).

Pour ce faire, l’équipe VAEM spéciale a passé cinq semaines à Kingston, en Ontario, afin de mener des entrevues avec des élof/aspm, des membres du personnel du CMR et d’autres intervenants clés, notamment d’anciens élof/aspm, des finissants et des parents, ainsi que des membres de l’administration centrale du Collège et d’autres organisations. Des entrevues ont aussi été menées ultérieurement à d’autres endroits, notamment à Ottawa, à Toronto et à Saint-Jean, au Québec. L’équipe VAEM spéciale a également reçu de nombreux commentaires de finissants du CMR et d’autres observations par courriel. Dans tous les cas, l’équipe VAEM spéciale a exprimé sa gratitude en regard de ces renseignements et de l’intégrité de pensée présente dans ces observations. Elle a également assuré à ceux qui ont fourni ces observations, la plupart étant très personnelles et réfléchies, que celles-ci seraient traitées avec respect et conformément à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. On a également assuré les interviewés que le présent rapport serait écrit de manière à protéger leur anonymat.

Ce faisant, l’équipe VAEM spéciale n’a pas ménagé ses efforts pour établir un environnement de confiance, de confiance et d’anonymat pour que les personnes se sentent à l’aise de communiquer ouvertement avec les membres de l’équipe. L’équipe VAEM spéciale a donc pu interviewer 412 personnes, notamment 209 élof/aspm, de tous les niveaux universitaires et de tous les programmes, en plus de recevoir plus de 70 courriels d’observations.

Au cours de ce processus, l’équipe VAEM spéciale s’est entretenue avec des hommes et des femmes élof/aspm qui sont d’exceptionnelles personnes dans la manière dont ils se

présentent et se comportent, en plus d’être matures, réfléchis et diserts dans leur façon d’exprimer leurs perceptions et leurs préoccupations. Suite à ces rencontres, l’équipe VAEM spéciale a retenu que l’environnement au CMR est effectivement propice à la production et au développement de traits de caractère positifs comme la vérité, le devoir, l’intégrité et l’honnêteté.

Quelle expérience enrichissante! Et de penser que ces jeunes hommes et femmes seront bientôt des officiers commissionnés et, en tant que dirigeants subalternes, ils auront la responsabilité de la réussite de la mission qui leur sera assignée et du bien-être de tous ceux et celles qu’ils dirigeront.

Quoi qu’il en soit, l’équipe VAEM spéciale a découvert et relevé un certain nombre de situations nécessitant une attention immédiate et un leadership exclusif pour améliorer le programme et les structures du CMR. Cette démarche a pour but de veiller à ce que l’expérience de l’instruction et de l’entraînement continue d’évoluer de manière à ce qu’au moment de la remise des diplômes, l’expérience vécue par les élof/aspm au CMR soit enrichissante et positive pour le militaire et pour les Forces armées canadiennes (FAC).

À une seule occasion au cours des entrevues a-t-on mentionné aux membres de l’équipe VAEM spéciale des allégations d’infractions militaires qui n’avaient pas encore été transférées aux autorités appropriées. L’équipe VAEM spéciale a soulevé ces allégations à l’attention de la chaîne de commandement du CMR pour que celle-ci y donne suite.

L’équipe VAEM spéciale est reconnaissante pour le soutien indéfectible et l’engagement des résidents des divers composants de la péninsule du CMR, notamment, le commandant de l’Escadre des élèves-officiers, l’ensemble de l’Escadre des élèves-officiers, l’Académie canadienne de la Défense, le commandant et son état-major, l’Escadre d’instruction, le recteur et l’ensemble de l’Escadre des études, tout le personnel des Programmes de soutien du personnel (PSP), y compris le personnel du Département des sports et l’ensemble du personnel de soutien qui lui a permis de tracer un portrait exact de la vie et de l’instruction des élof/aspm au CMR.

Voici donc les détails de ce rapport.

Sommaire

L’équipe de la visite d’aide d’état-major spéciale (VAEM spéciale) a reçu le mandat d’évaluer le climat, le milieu d’instruction, la culture dans l’ensemble ainsi que la structure du Programme de formation des officiers – Force régulière (PFOR) au Collège militaire royal du Canada (CMRC), et la mesure dans laquelle ces facteurs ont une incidence sur le moral, le bien-être et la réussite des élèves-officiers et aspirants de marine (élof/aspm) au Collège.

En tant qu’institution responsable du développement de ces futurs commandants militaires, le CMR doit fournir un milieu d’apprentissage favorable et sain pour les élof/aspm afin de leur donner une base solide, à la fois académique et militaire. C’est avec une préoccupation grandissante par rapport au climat au Collège que le chef d’état-major de la défense (CEMD) a ordonné la tenue d’une VAEM spéciale, un outil unique utilisé par le haut commandement des Forces armées canadiennes (FAC) pour comprendre l’état d’une unité ou d’une formation. À cet égard, l’équipe VAEM spéciale, appuyée d’un conseiller civil et pédagogique, M. Phil Bates, vice-recteur adjoint des études du CMR, a procédé à une évaluation approfondie, dont les résultats forment la base de l’analyse et des recommandations présentées dans ce rapport.

Le CMR est une unité des FAC confrontée à des enjeux semblables à ceux des autres unités militaires partout au Canada, notamment les infrastructures vieillissantes, les pressions exercées sur les ressources, les processus longs et complexes prévus dans l’ensemble du gouvernement du Canada en lien avec l’administration, les dépenses, la technologie de l’information et les problèmes persistants de la dotation de postes civils et militaires. Par contre, par son mandat qui consiste à offrir des programmes d’études de niveau universitaire en plus de l’instruction et de l’entraînement militaires, le CMR est unique comparativement aux autres unités des FAC qui fonctionnent dans cet environnement complexe.

L’équipe VAEM spéciale a reçu les commentaires de plus de 400 intervenants et a interviewé bon nombre d’entre eux, notamment la direction et le personnel du quartier général de l’Académie canadienne de la Défense/la Génération du personnel militaire, les militaires, le personnel enseignant et le personnel de soutien du CMR, et surtout plus de 200 aspm/élof. L’approche ouverte et consultative de l’équipe lui a permis d’accueillir des perspectives pertinentes et franches des problèmes et des contraintes, des points de vue et des opinions positifs et négatifs ainsi que des forces et des faiblesses du contexte de l’instruction et de l’apprentissage au CMR. Ces renseignements ont aidé l’équipe VAEM spéciale à obtenir un solide consensus par rapport aux évaluations et aux recommandations que les membres de l’équipe croient être nécessaires pour résoudre les problèmes observés.

De façon générale, le climat dans l’ensemble au CMR a été influencé par une décennie de pressions sur les ressources et de priorités supérieures au niveau stratégique, ce qui a forcé le CMR à fonctionner dans un environnement où une priorité inférieure était accordée au Collège. À cet égard, l’équipe VAEM spéciale a noté un degré d’incertitude parmi les intervenants par rapport à la mission et aux priorités du CMR, un niveau considérable de tension entre les Escadres des études et d’instruction, un certain cynisme chez les élof/aspm par rapport à leur expérience au CMR, ainsi qu’une déconnexion entre la manière dont le CMR utilise des

techniques plus traditionnelles d’apprentissage et d’instruction militaire et les attentes d’une nouvelle génération d’élof/aspm férus de technologie et possédant des capacités multitâches certaines.

Ce rapport comprend des évaluations et des recommandations par rapport à cinq domaines : (1) le cadre de commandement et de contrôle, et de gouvernance du CMR; (2) les facteurs de stress touchant les élof/aspm; (3) le moral au Collège; (4) le processus de sélection et d’instruction de l’effectif militaire; (5) les programmes de soutien offerts aux élof/aspm; et (6) le programme des quatre piliers selon lequel les élof/aspm doivent atteindre les normes établies dans quatre principaux secteurs considérés comme étant apparentés au service d’un officier des FAC : les études, la condition physique, le leadership militaire et le bilinguisme (français et anglais).

Cadre de commandement et de contrôle, et de gouvernance du CMR

Ce domaine vise les divers règlements, directives et ordonnances qui touchent le Collège en tant qu’unité des FAC, et le cadre de gouvernance qui appuie le programme scolaire. L’équipe a déterminé que bon nombre d’outils du cadre de gouvernance sont désuets et doivent être revisités. Elle a également observé que les Instructions à l’Escadre des élèves-officiers, des ordonnances applicables aux activités quotidiennes des élof/aspm, sont trop restrictives et qu’elles limitent la capacité des élof/aspm de la chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants à apprendre comment exercer un jugement sain en tant que leaders en devenir. Par conséquent, ces instructions auraient aussi besoin d’une révision.

Facteurs de stress touchant les élof/aspm

Suite aux entrevues menées auprès des élof/aspm, l’équipe VAEM spéciale a compris les facteurs de stress positifs et négatifs qui affectent leur expérience. Parmi les facteurs de stress positifs, notons la satisfaction de pouvoir surmonter des obstacles que représente le défi intellectuel d’obtenir un diplôme tout en formant son caractère et développant les compétences en leadership qu’exige l’environnement militaire. De plus, le sentiment d’appartenance et la camaraderie qui se créent au cours de la première année du programme d’orientation ainsi que par les divers programmes de sport et le maintien de la condition physique représentent aussi une expérience positive. Les élof/aspm parlent souvent de la qualité supérieure de l’éducation et du soutien reçu de leurs professeurs ainsi que de nombreux membres du personnel de l’Escadre d’instruction.

Les facteurs de stress négatifs visent le leadership incohérent au sein des Escadres d’instruction et des élèves-officiers, les conséquences négatives involontaires de la mise en œuvre des niveaux définis de progression du leadership, la remise en question de la qualité et de l’utilité du programme d’instruction professionnelle militaire, la coordination et la gestion du temps du programme des quatre piliers et l’état de certaines infrastructures du Collège.

Les membres de l’équipe VAEM spéciale étaient initialement préoccupés de recevoir les observations auxquelles ils s’attendaient par rapport à la manière dont les femmes élof/aspm sont traitées par leurs pairs masculins. Le message qu’a reçu l’équipe de ces femmes interviewées est

qu’elles se sentent en sécurité le jour comme la nuit au Collège; qu’elles savent distinguer un comportement acceptable et qu’elles sont en mesure de communiquer clairement et avec confiance avec les hommes qui commencent à franchir les limites de l’acceptable. L’équipe a noté que la directive relative à l’Op HONOUR avait été diffusée au Collège. Une situation a été soulevée à l’équipe par rapport à une infraction potentielle qui n’avait pas encore été signalée aux autorités appropriées.

Moral au Collège

Au moment de la visite de l’équipe VAEM spéciale, le moral au Collège était jugé bon à passable, mais il se situait à un niveau quelque peu inférieur à la suite du décès relativement récent de quelques élof/aspm au Collège. Bon nombre d’élof/aspm ont dit beaucoup de bien de leur expérience et qu’ils semblaient se développer dans l’environnement du Collège. Par contre, l’équipe VAEM spéciale a noté que le moral était particulièrement bas chez les élof/aspm qui avaient de la difficulté avec le programme des quatre piliers. Les membres de l’équipe ont jugé que le moral était tout aussi bas au sein du personnel de soutien qui subissait des pressions importantes par rapport aux ressources et à la dotation depuis quelques années. Au sein de l’Escadre d’instruction, on a jugé le moral passable en raison du fardeau de la responsabilité qu’est la réussite des élof/aspm. Le moral a été jugé relativement bon au sein de l’Escadre des études. L’équipe VAEM spéciale s’est entretenue avec un nombre important de militaires et de membres du personnel enseignant, qui étaient fiers de travailler et d’enseigner au Collège, qui valorisaient l’institution, et qui restaient passionnément engagés à offrir les meilleurs programmes et les meilleures expériences aux élof/aspm.

Sélection et instruction de l’effectif militaire

L’interaction entre le personnel militaire et les élof/aspm est extrêmement importante. Le mentorat des élof/aspm exige un ensemble particulier de qualités humaines et de compétences en leadership pour s’engager efficacement avec eux d’une manière positive et constructive. À de nombreux égards, cet élément humain de l’expérience militaire est la clé pour inspirer les élof/aspm dans leur progression vers les responsabilités futures de chefs dans les FAC.

L’équipe VAEM spéciale juge qu’à l’exception des certains postes clés, il n’y a aucun processus délibéré en place pour assurer une sélection du personnel de l’Escadre d’instruction au Collège ayant un juste équilibre entre les attributs en leadership positif, l’expérience militaire et la diversité. Les comités de sélection de carrière dans toutes les FAC ne semblent pas connaître le rôle de l’effectif de l’Escadre d’instruction au Collège, l’importance de leurs postes et des attributs nécessaires pour la nomination du personnel militaire dans ces postes.

En ce qui concerne l’instruction, l’équipe VAEM spéciale a conclu qu’il n’y avait pas d’orientation et de familiarisation adéquates pour les nouveaux effectifs militaires et le personnel enseignant. Une telle instruction est critique pour veiller à ce que le nouveau personnel ait une appréciation et une compréhension communes de son rôle au sein d’une équipe unifiée et qu’il comprenne ce qu’on attend de lui et des élof/aspm. L’orientation et la familiarisation des militaires et du personnel enseignant nouvellement arrivés au Collège devraient être plus

exhaustives de manière à ce que chacun comprenne la mission du Collège, ses programmes et ses priorités.

Si l’on tient compte du fait que la mission du Collège est de développer les futurs leaders des FAC, l’équipe VAEM spéciale juge qu’il est très important d’y affecter les meilleurs modèles d’officier et de militaire du rang.

Services de soutien

L’équipe VAEM spéciale juge que l’étendue et la profondeur des services de soutien des élof/aspm du Collège sont bonnes dans l’ensemble. Compte non tenu des problèmes soulevés dans le présent rapport, le personnel de soutien est très attaché à la réussite des élof/aspm et s’efforce d’offrir des services de qualité supérieure. Ceci dit, l’accessibilité aux services pour ce qui est de l’emplacement ou de leur disponibilité en dehors de l’horaire de cours régulier doit être améliorée. Les renseignements nécessaires pour trouver les services de soutien sont facilement accessibles aux élof/aspm. Par contre, l’équipe VAEM spéciale a noté qu’il y a lieu d’examiner l’état des infrastructures au Collège. En particulier, la bibliothèque Massey du Collège ne satisfait plus aux besoins des élof/aspm et cette défaillance doit être traitée en priorité pour soutenir le milieu d’apprentissage du Collège.

Programme des quatre piliers

Le programme des quatre piliers représente le cœur de l’expérience du Collège pour assurer le développement des qualités importantes d’un officier dans les FAC aujourd’hui, par l’intermédiaire de l’excellence scolaire, du leadership et des compétences militaires, de la condition physique et du bilinguisme. Pour assurer le succès à cet égard, il est clair pour l’équipe VAEM spéciale que le Collège doit atteindre le juste équilibre dans les quatre piliers pour offrir le développement de plus d’officiers subalternes efficaces, bien formés et bien entraînés.

L’équipe VAEM spéciale a fait plusieurs observations par rapport au contenu et à l’exécution du programme. D’abord, le programme d’orientation des élèves-officiers de première année devrait être maintenu et offert avec la version la plus récente du plan d’instruction, qui a été perçu généralement comme une réussite. Il devrait incorporer des améliorations à la supervision et au contenu, et réduire l’impact du programme d’études des élof/aspm de première année. Ces mesures assureront un environnement sûr et enrichissant, ainsi qu’une meilleure expérience pour les élof/aspm. Deuxièmement, un examen complet du programme d’instruction professionnelle militaire est requis pour rendre le programme plus intéressant, enrichissant et pertinent au développement des élof/aspm qui se préparent à être des leaders à leur première affectation dans une unité après la fin des cours et l’obtention de leur commission d’officier.

Troisièmement, la mise en œuvre du Modèle de progression des niveaux de leadership a besoin d’un examen approfondi pour s’assurer que les élof/aspm se voient offrir les possibilités de perfectionnement en leadership dont chacun a besoin et pour éviter la stigmatisation de ceux et celles qui ne progressent pas au même rythme que leurs pairs. Enfin, comme le rapport le présente en détail, les FAC doivent déterminer ce que représente réellement la désignation AFAN du programme des quatre piliers dans le contexte plus large des FAC et quelle valeur

ajoutée elles souhaitent trouver chez les finissants du Collège. Cette démarche permettra aussi d’atteindre le juste équilibre et de prioriser les exigences auxquelles les élof/aspm font face dans les quatre piliers.

Enfin, le présent rapport et ces quelque 70 recommandations appuient l’évaluation globale de l’équipe VAEM spéciale voulant que le Collège continue d’être apte à accomplir sa mission de produire des leaders bien formés pour les FAC. Par contre, des problèmes importants doivent être réglés pour améliorer l’exécution du programme des quatre piliers, les normes établies dans chaque pilier ainsi que leur mise en œuvre, les modèles de leadership pour les élof/aspm, le cadre de gouvernance des études et certaines infrastructures du Collège. L’équipe VAEM spéciale note que le leadership, les militaires, le personnel enseignant et de soutien du Collège ont tous essayé de redresser ces situations, mais qu’ils ont dû composer avec des priorités conflictuelles et un certain degré d’indifférence de la part des FAC. Il est clair que le Collège bénéficierait d’un plus grand engagement des hauts dirigeants des FAC pour faire en sorte que cette institution d’importance nationale soit en mesure d’exécuter sa mission de préparer les futurs leaders des FAC qui endossent les principes modernes de leadership et les valeurs de la Profession des armes.

Table des matières

Prologue.....	i
Sommaire	iii
Table des matières.....	viii
Contexte.....	1
Mandat.....	1
Approche	3
Contexte du CMRC	5
Une institution pour la profession militaire	5
Contexte stratégique	10
Une tension dynamique.....	14
Culture	14
Climat.....	17
Domaines évalués	18
Facteurs de stress	19
Moral	21
Commandement, direction et gouvernance.....	22
Sélection et responsabilités des membres du personnel de l’Escadre d’instruction.....	30
Services de soutien	34
Programme des quatre piliers du CMR.....	40
Conclusion.....	58
Annexe A – Lettre du CEMD au min DN.....	A-1
Annexe B – Lettre de mandate du VCEMD.....	B-1
Annexe C – Notices biographiques des membres de l’équipe de la VAEM	C-1
Annexe D – Facteurs de stress.....	D-1
Appendice 1 de l’annexe D – Résumé des facteurs de stress.....	D-1-1

Annexe E – Moral.....	E-1
Annexe F – Commandement, direction et gouvernance	F-1
Annexe G – Sélection.....	G-1
Annexe H- Services de soutien.....	H-1
Annexe I – Les quatre piliers du Programme.....	I-1
Annexe J – Références.....	J-1
Annexe K – Abréviations	K-1
Annexe L – Résumé des recommandations.....	L-1

Liste des tableaux

Tableau 1 : Facteurs de stress positifs des élof/aspm.....	1
Tableau 2: Facteurs de stress négatifs pour les élof/aspm	2
Tableau 3 : Les facteurs de stress des élof/aspm selon l’Escadre d’instruction	9
Tableau 4 : Les facteurs de stress des élof/aspm selon l’Escadre des études.....	12
Tableau 5 : Normes minimales du TAP du CMR	16
Tableau 6 : Taux de réussite de l’AFAN	30

Contexte

Mandat

1. L’équipe de la visite d’aide d’état-major spéciale (équipe VAEM spéciale) du Collège militaire royal du Canada (CMRC) a été formée par le vice-chef d’état-major de la défense (VCEMD) le 19 octobre 2016 en réponse à un ordre du chef d’état-major de la défense (CEMD), dans le but d’évaluer la situation au CMR à la suite de préoccupations grandissantes concernant le climat prévalant à l’unité. L’annexe A contient une lettre exprimant les préoccupations du CEMD. L’équipe VAEM spéciale a été convoquée par le VCEMD, conjointement avec le commandant du Commandement du personnel militaire, dans le but de suivre la directive du CEMD. La lettre de mandat du VCEMD pour l’équipe VAEM spéciale est jointe à l’annexe B du présent rapport.
2. La haute direction des FAC utilise la VAEM spéciale comme outil pour obtenir une image complète et exacte de la situation d’une unité ou d’une fonction. À cet égard, l’équipe VAEM spéciale a reçu le mandat de mener une enquête administrative visant à établir les faits dans le but de faire une évaluation objective des facteurs qui affectent le CMR comme unité des FAC. L’équipe doit cerner les enjeux et formuler des recommandations pour traiter tous les objectifs établis dans la lettre de mandat du VCEMD. L’équipe VAEM spéciale n’a pas été convoquée comme une commission d’enquête (CE) et, par conséquent, elle n’oblige par les individus à faire une déclaration sous serment. L’équipe VAEM spéciale n’est pas limitée par les exigences de procédure d’une CE (notamment l’enregistrement de tous les témoignages et la production de transcriptions), ce qui lui permet de procéder plus rapidement et d’assurer l’anonymat des interviewés.
3. Plus précisément, l’équipe VAEM spéciale doit évaluer le climat, le milieu d’instruction, la culture et la structure du programme au Collège dans les domaines suivants :
 - a. Commandement et contrôle;
 - b. Sélection et responsabilités du personnel du CMR;
 - c. Facteurs de stress pour les élof/aspm;
 - d. Moral;
 - e. Soutien aux élof/aspm;
 - f. Instruction et apprentissage – quatre piliers.
4. Bien que le mandat de l’équipe VAEM spéciale englobe le quartier général supérieur au CMR, notamment le quartier général de l’Académie canadienne de la défense/la Génération du

personnel militaire (QG ACD/GENPERSMIL), l'équipe s'est concentrée principalement sur les effets que le commandement et le contrôle, la gouvernance et l'environnement stratégique du QG ACD/GENPERSMIL ont sur la situation au CMR. L'équipe VAEM spéciale a également visité l'autre collège militaire, le Collège militaire royal de Saint-Jean (CMRSJ), et a pris en considération les commentaires qu'elle y a recueillis. L'équipe VAEM spéciale a reçu des commentaires sur des expériences s'échelonnant sur un vaste espace-temps au CMR, en fait, sur plusieurs décennies. Cependant, pour s'acquitter du mandat du VCEMD, l'équipe VAEM spéciale a dû accorder la priorité à l'évaluation du climat et du milieu actuels au Collège. L'équipe VAEM spéciale a donc tenu compte de tous les commentaires reçus, mais elle s'est concentrée sur ses observations, ses évaluations et ses recommandations par rapport au climat, au milieu d'instruction, à la culture et au programme du CMR pendant la période d'engagement de l'équipe VAEM spéciale.

5. L'équipe VAEM spéciale connaissait les attentes à l'égard du contenu de ce rapport. Peu de temps après l'arrivée de l'équipe au Collège et les débuts des travaux, il y a eu une grande période de scepticisme et d'incertitude parmi les intervenants par rapport à ce que cette démarche allait donner. L'équipe est reconnaissante pour l'environnement ouvert, professionnel et le soutien de la chaîne de commandement du CMR, du leadership de l'Escadre des études et du personnel de soutien dans le cadre de ce projet. Les membres de l'équipe ont également été impressionnés par la manière dont la chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants a communiqué l'intention de l'équipe VAEM spéciale et a sollicité l'appui de tous les élèves-officiers et aspirants de marine (élof/aspm) en les incitant à participer à l'enquête. L'équipe VAEM spéciale n'aurait pu s'acquitter de ses responsabilités sans l'environnement propice et collaboratif que tous les membres du CMR se sont efforcés de créer.

6. Ce rapport contient les résultats de l'analyse par l'équipe VAEM spéciale des domaines évalués décrits dans la lettre de mandat du VCEMD. Le rapport n'est pas un document universitaire ni une thèse, mais il est fondé sur un volume considérable de données recueillies et analysées. Le rapport est un reflet des discussions honnêtes, franches et ouvertes et des commentaires écrits provenant de personnes et de groupes que l'équipe VAEM spéciale a interviewés, de même qu'une analyse des documents disponibles. Tous les intervenants ont démontré un grand intérêt et ont répondu en grand nombre. Le rapport est le résultat des efforts combinés des huit membres de l'équipe VAEM spéciale. Le VCEMD a demandé à un conseiller pédagogique civil, M. Phil Bates, vice-recteur aux études au CMR, d'appuyer l'équipe pendant son séjour au Collège, à la suite de commentaires reçus d'intervenants du Collège à l'annonce de la formation de l'équipe VAEM spéciale. Le rôle de M. Bates était d'aider l'équipe VAEM spéciale à comprendre le volet enseignement du milieu du CMR et d'offrir le point de vue d'un employé civil. Il importe aussi de noter que l'équipe VAEM spéciale a aussi reçu les points de vue de civils de nombreuses autres sources, notamment le personnel civil du Collège et les intervenants externes, comme les parents des élof/aspm. L'équipe VAEM spéciale en est venue à un consensus et ce rapport représente les points de vue combinés de tous les membres de l'équipe.

7. Le rapport contient la description de lois, de politiques ou de lignes directrices pertinentes, suivies des observations de l'équipe VAEM spéciale (c.-à-d. ce que les membres de l'équipe ont entendu pendant les entrevues, ce qu'ils ont reçu par écrit et ce qu'ils ont tiré de l'analyse des

documents pertinents). Chaque question ou enjeu a fait l’objet d’une évaluation par l’équipe VAEM spéciale, dans le but de dégager le « et alors » des observations. Si l’équipe était d’avis que les recommandations pourraient aider à régler les situations relevées au cours des évaluations, elles ont été incluses. Le corps du texte du rapport résume les principaux enjeux et recommandations de chaque domaine évalué précisé par le VCEMD. Les annexes contiennent les réponses exhaustives de l’équipe à toutes les questions soulevées par rapport aux domaines évalués.

8. Les recommandations de l’équipe VAEM spéciale sont également résumées à l’annexe L, à la fin du rapport. Cette annexe pourrait servir de base pour guider les plans d’action subséquents. Les recommandations sont classées en deux catégories : « principales » et « secondaires ». Les recommandations principales sont celles que l’équipe VAEM spéciale estime essentielles à l’amélioration du climat, du milieu d’instruction, de la culture et du PFOR du Collège. Les améliorations secondaires sont celles qui, selon l’équipe VAEM spéciale, pourraient obtenir des résultats précis et positifs pour le CMR, mais qui ne sont pas considérées comme étant essentielles à l’ensemble du PFOR. Si les membres de l’équipe VAEM spéciale ont jugé qu’une recommandation particulière pourrait être faite, ils l’ont précisé. S’ils jugeaient ne pas avoir la profondeur, la clarté ou la certitude nécessaires pour faire une recommandation particulière, les membres de l’équipe VAEM spéciale ont recommandé un suivi ou une évaluation. Ils ont tenté de caractériser les recommandations de manière à ne pas imposer de contraintes ou de limites aux mesures de suivi.

Composition de l’équipe

9. L’équipe VAEM spéciale était composée de huit personnes, une équipe multidisciplinaire d’officiers, d’anciens officiers et de sous-officiers supérieurs. Elle était composée de quatre femmes et de quatre hommes. L’équipe était dirigée par le vice-amiral (à la retraite) Greg Maddison et le chef d’équipe adjoint, le major général (à la retraite) David Neasmith. En tant que généraux à la retraite, l’équipe a profité de leur expérience du leadership dans des environnements opérationnel et stratégique au ministère de la Défense nationale (MDN) et dans les Forces armées canadiennes (FAC). L’équipe comprenait des membres qui apportaient une expertise certaine à l’équipe, notamment une expertise médicale (colonel [Col] Annie Bouchard), juridique (lieutenant-colonel [Lcol] Marla Dow), d’aumônier (lieutenant-colonel [Lcol] André Gauthier). Deux sous-officiers supérieurs (adjudants-chefs de commandement Colleen Halpin et Chris Thibault) ont offert à l’équipe VAEM spéciale des perspectives précieuses sur le leadership, l’instruction et l’administration. Enfin, en plus d’être membre de l’équipe VAEM spéciale, le chef d’état-major (brigadier général [Bgén] Virginia Tattersall) a été instrumentale aux travaux de l’équipe VAEM spéciale, aidée de l’officier de logistique (major Andrew Vador) et de l’officier de gestion de l’information (lieutenant Anthony Raymond). Des membres de l’équipe VAEM spéciale, quatre sont diplômés du programme du collège militaire.

Approche

10. L’orientation de l’équipe VAEM spéciale a commencé à la mi-octobre. Une trousse de lecture préliminaire a été rassemblée en fonction des domaines évalués assignés à l’équipe VAEM spéciale et les membres de l’équipe en ont pris connaissance. Cette trousse contenait des

documents de politique comme les Ordonnances et règlements royaux applicables aux collèges militaires canadiens (OR[Colmilcan]) et les Instructions à l'Escadre des élèves-officiers (IE Élof); les directives d'instruction du commandant de l'ACD; les priorités du commandant du CMR; et des lectures générales sur l'histoire du CMR et le PFOR.

11. L'équipe VAEM spéciale s'est rendue à Kingston le 1^{er} novembre 2016 et s'est immédiatement mise au travail. Peu après son arrivée, l'équipe a assisté à une séance d'orientation sur la mission et l'histoire du CMR. Le VCEMD a présenté l'équipe VAEM spéciale aux élof/aspm, aux militaires, au personnel civil du Collège et du QG ACD/GENPERSMIL, leur expliquant son mandat et demandant leur appui pour permettre à l'équipe VAEM spéciale d'accomplir sa tâche.

12. L'équipe VAEM spéciale a rassemblé l'information au moyen d'entrevues en personne, de séances d'information, et de l'examen des documents disponibles. Les entrevues ont été fixées en personne ou par courriel. Les membres de l'équipe VAEM spéciale étaient disponibles en soirée et pendant les fins de semaine afin de s'ajuster aux horaires chargés des élof/aspm. Un courriel a été envoyé à tous les membres des FAC au Canada et à l'étranger par l'intermédiaire du bureau du VCEMD dans lequel ce dernier sollicite des commentaires écrits des finissants du Collège pour l'équipe VAEM spéciale. L'équipe a reçu plus de 70 courriels. En outre, une lettre ouverte a été publiée pour les familles des élof/aspm du Collège leur expliquant l'objectif de l'équipe VAEM spéciale.

13. Pendant son séjour au Collège, l'équipe VAEM spéciale s'est efforcée de créer un environnement propice aux commentaires ouverts et francs des divers intervenants. La clé était d'assurer autant que possible l'anonymat de tous les interviewés. Une zone d'entrevue a été aménagée pour que les interviewés soient à l'aise. L'équipe VAEM spéciale tenait généralement des entrevues individuelles selon une approche deux pour un, ce qui permettait aux membres de l'équipe de former des équipes mixtes, d'ajouter un expert en la matière, comme un représentant du domaine médical ou spirituel dans ces sous-équipes pour mener les entrevues, en plus d'offrir des entrevues dans les deux langues, en anglais ou en français. La création de ces sous-équipes a également permis de veiller à ce que les perspectives des deux membres de l'équipe soient incluses dans les observations tirées des entrevues. Dans plusieurs cas, les membres de l'équipe VAEM spéciale ont rencontré des groupes, comme une classe d'élof/aspm, un cadre de leadership d'élof/aspm, des membres de l'Escadre des études, du Département des sports ou un groupe de membres du personnel de soutien.

14. Au cours des cinq semaines, l'équipe VAEM spéciale a interviewé 412 personnes au total, représentant 209 élof/aspm de tous les programmes et années d'études, 43 membres de l'Escadre d'instruction, 65 membres de l'Escadre des études et 95 autres personnes (de l'état-major du quartier général, d'autres militaires et divers membres du personnel de soutien et de l'extérieur). Les entrevues ont pris différentes formes, certaines avec des personnes se présentant avec une liste de préoccupations ou d'observations, alors que d'autres étaient simplement curieux d'apprendre ce que l'équipe VAEM spéciale voulait savoir. Dans tous les cas, les questions que les membres de l'équipe VAEM spéciale ont posées correspondaient aux domaines à évaluer prévus, mais elles étaient ouvertes et permettaient aux interviewés de dire librement ce qu'ils voulaient sur un sujet particulier. En outre, les membres de l'équipe VAEM spéciale ont assisté à

diverses activités du Collège (c.-à-d. sport universitaire, une compétition de drill, la cérémonie du jour du Souvenir et la collation des grades d’automne) et ont participé à certains éléments de l’expérience des élof/aspm (c.-à-d. manger dans la cafétéria, participer au cours d’éducation physique, assister à la présentation de projets de cours en génie aéronautique, etc.). Les entrevues ont servi de base aux observations de l’équipe VAEM spéciale. Au cours des cinq semaines à Kingston, les membres de l’équipe se sont réunis une fois par jour et une fois par semaine pour examiner les principaux points retenus des entrevues et des activités et pour documenter les impressions et les thèmes dans le but de commencer à regrouper les évaluations initiales du climat, du milieu d’instruction, de la culture et du PFOR au Collège.

15. L’équipe VAEM spéciale est revenue à Ottawa au début du mois de décembre pour commencer l’analyse de l’information recueillie et pour poursuivre les entrevues avec d’autres groupes pertinents à l’enquête, comme avec des membres du Groupe du recrutement des Forces canadiennes par vidéoconférence. Bien que non directement inclus dans le mandat de l’équipe VAEM spéciale, les membres de l’équipe ont visité le Collège militaire royal de Saint-Jean (CMRSJ) afin de comprendre les similitudes et les différences entre les approches du PFOR. L’équipe VAEM spéciale a commencé à relever des thèmes communs et à préparer des recommandations fondées sur ses propres observations, et sur l’information recueillie lors des entrevues ainsi que sur l’information provenant des évaluations des politiques et des programmes. Les chefs d’équipes de l’équipe VAEM spéciale ont donné une séance d’information sur les observations initiales de l’équipe au CEMD et au VCEMD à la mi-décembre.

Contexte du CMRC

Une institution pour la profession militaire

16. Histoire. Depuis 1876, Le CMR a produit des dirigeants qui ont fait des contributions importantes et durables, non seulement dans le cadre de leur service militaire au Canada, mais aussi dans les secteurs public et privé du pays¹. « Des premiers 170 élof/aspm qui sont entrés au CMR de 1876 à 1883, huit ont reçu le titre de chevalier pour leurs exploits en matière de leadership dans bon nombre de champs d’application sur les quatre continents². » (traduction libre) Certains finissants du Collège ont reçu la Croix de Victoria, d’autres sont devenus des athlètes olympiques, des astronautes, des commissaires de la GRC, des scientifiques, des historiens, des avocats, des médecins, des grands de l’industrie et des sénateurs. Notons parmi d’anciens élof/aspm des plus notoires le général, l’honorable Harry Crerar, PC, CH, CB, DS, KStJ, CD; Hartland Molson, OC, OBE, DCL; le commodore de l’air Leonard Birchall, CM, OBE, DFC, CD (Sauveur du Ceylan); le général John de Chastelain, OC, CMM, CD, CH; le

¹ Richard A. Preston, *Canada’s RMC: A History of the Royal Military College* (Toronto, Presses de l’Université de Toronto, 1969). (en anglais seulement)

² H24263 M. John S. Cowan, « Convocation Address to Class of 2008 », site Web de Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Royal_Military_College_of_Canada_people#Notable_graduates (en anglais seulement)

ministre des Transports, l’honorable Marc Garneau, PC, MP, CC, CD, FCASI; et le colonel Chris Hadfield, CD. Le Collège a également formé un certain nombre de boursiers de Rhodes.

17. Comme dans le cas de collèges militaires déjà établis aux États-Unis, en Grande-Bretagne et en France, la création du CMR repose sur le concept que la « conduite de la guerre est devenue une profession reconnue et tous les officiers pourraient bénéficier d’une éducation et d’une instruction³ ». (traduction libre) Le Collège était essentiel au développement du Canada en créant la base d’un corps d’officiers canadiens professionnels. Le Collège était d’abord établi à Point Frederick à Kingston, sur l’ancien site d’un arsenal maritime datant d’avant la guerre de 1812. La première promotion ne comptait que dix-huit étudiants (Vieux Dix-huit) lorsque le CMR a ouvert ses portes le 1^{er} juin 1876⁴. (traduction libre)

En 1881, un rapport de la Chambre des communes décrit le Collège militaire de Kingston et d’autres expériences éducatives... Le gouvernement du Dominion a également établi à Kingston, un établissement où les jeunes hommes peuvent recevoir de l’instruction dans le but de les préparer à la profession militaire; un établissement du modèle de West Point, dont les avantages pratiques ne sont pas encore, toutefois, appréciables dans un pays comme le nôtre, qui n’a pas d’armée régulière et qui ne peut offrir d’emploi approprié aux finissants d’un programme d’études comme celui offert à l’Académie⁵. (traduction libre)

18. Après les dix-huit premiers, le CMR a continué de grandir, produisant le noyau des officiers du Corps expéditionnaire canadien de la Première Guerre mondiale⁶. Bien que le CMR ait fermé ses portes au cours de la Deuxième Guerre mondiale, 1 427 finissants ont servi avec distinction et 113 sont morts au combat⁷. Après la Deuxième Guerre mondiale, le CMR ouvre à nouveau ses portes et s’agrandit. Il devient officiellement interarmées en 1948, et en 1959, le Collège obtient l’autorisation d’émettre des diplômes en arts, en science et en génie⁸. Deux autres collèges militaires canadiens sont créés à cette époque : le Royal Roads Military College (RRMC) en 1940, et le Collège militaire royal Saint-Jean (CMRSJ) en 1952. Les femmes sont admises pour la première fois au CMR et au CMRSJ en 1980. Les compressions budgétaires dans la Défense en 1990 ont donné lieu à la fermeture du RRMC et du CMRSJ en 1995.

19. Le CMRSJ ouvre à nouveau ses portes en 2008 pour y offrir un programme préparatoire de niveau collégial (première année) aux élof/aspm et le CMR demeure le seul établissement d’enseignement supérieur des FAC. Aujourd’hui, les collèges militaires du Canada sont un élément clé pour combler les besoins de perfectionnement des officiers des FAC et une partie

³ Richard A. Preston, *Canada’s RMC: A History of the Royal Military College* (Toronto, Presses de l’Université de Toronto, 1969), 4. (en anglais seulement)

⁴ *ibidem*, p 26-50

⁵ Défense nationale et Forciers armées canadiennes, « Histoire », site Web du CMR, <http://www.rmcc-cmrc.ca/fr> (consultée le 2 mars 2017).

⁶ Richard A. Preston, *Canada’s RMC: A History of the Royal Military College* (Toronto, Presses de l’Université de Toronto, 1969), garde volante. (en anglais seulement)

⁷ *Ibidem*, p 298. (en anglais seulement)

⁸ *ibidem*, p.333

importante de la capacité stratégique visant à éduquer, à instruire, à façonner et à définir le corps d'officiers professionnels.

20. Le CMR aujourd'hui. Bien que le CMR soit principalement connu pour son programme de formation des officiers – Force régulière (PFOR) et pour ses élof/aspm vêtus de rouge, le PFOR ne représente qu'une partie du programme global du CMR. En plus du programme bien connu PFOR, le CMR offre de nombreux programmes d'études supérieures, d'études permanentes, le Programme avancé de perfectionnement professionnel des militaires du rang (PAPPMR), le Programme d'initiation au leadership à l'intention des Autochtones (PILA), des cours de science militaire appliquée et bientôt, le Programme de perfectionnement des cadres supérieurs pour les généraux. Le CMR offre un programme d'études qui comprend l'éducation, la recherche et le soutien opérationnel qui répondent aux besoins des FAC. Certains programmes notoires appuient directement les FAC, notamment la science des matériaux, la cyberdéfense et la sécurité, le génie aérospatial, les sciences nucléaires et l'histoire militaire canadienne.

21. Selon le site Web du CMR, sa mission est la suivante :

La mission du Collège militaire royal du Canada (CMRC) consiste à former des officiers dotés d'un sens éthique et des facultés mentales, physiques et linguistiques nécessaires pour diriger avec distinction au sein des Forces armées canadiennes (FAC). Pour remplir cette mission, le CMRC propose des programmes d'études du premier cycle ainsi que toute une gamme de programmes complémentaires dans les deux langues officielles. En tant qu'université militaire du Canada, le CMRC propose également, tant sur place qu'à distance, un enseignement de premier cycle, des programmes d'études supérieures et une instruction de perfectionnement professionnel destinés à répondre aux besoins des autres membres des FAC et du ministère de la Défense nationale (MDN). En tant qu'institution nationale, le CMRC a en outre le mandat de mettre le savoir dont il est le dépositaire à la disposition des civils qui s'intéressent aux questions liées à la défense. Le CMRC encourage la recherche comme il se doit d'une université moderne et reste à l'affût des occasions de recherche à l'appui de la profession des armes⁹.

22. Le CMR constitue une unité des FAC, sous l'autorité d'un commandant qui porte le titre de commandant. Le recteur du CMR a préséance, après le commandant, sur tous les aspects autres que le commandement¹⁰. Le CMR englobe un certain nombre d'escadre et d'autres composants. L'annexe F – Commandement et contrôle présente en détail l'organisation du CMR et la structure de gouvernance des études. Voici en bref l'organisation actuelle du CMR.

- a. Escadre des études. L'Escadre des études est dirigée par le recteur, le plus haut responsable des études nommé au MDN et recteur de l'université. L'Escadre des études est formée de facultés (des arts, d'ingénierie, des sciences, des études permanentes, des études supérieures) chacune dirigée par un doyen et comptant un vice-recteur à la recherche et un pour les études en plus d'un registraire. L'Escadre

⁹ Défense nationale et Forces armées canadiennes, « Cabinet du commandant – mission du CMRC », site Web du CMR, <https://www.rmcc-cmrc.ca/fr/cabinet-du-commandant/mission-du-cmrc> (consultée le 9 mars 2017).

¹⁰ *Ordonnances et règlements royaux applicables aux collèges militaires du Canada* (OF Colmilcan), article 2.89

des études offre les programmes d’études et compte 193 professeurs à temps plein, 40 professeurs militaires, 134 chargés de cours, 150 chercheurs contractuels et 192 autres membres du personnel.

- b. Escadre d’instruction. L’Escadre d’instruction est dirigée par le directeur des élof/aspm, qui relève du commandant pour l’exercice quotidien du commandement et du contrôle du personnel et des étudiants affectés à l’Escadre d’instruction. Cette escadre est formée d’officiers, de militaires du rang et d’employés civils. Les commandants de division, d’escadron et les MR supérieurs conseillent et évaluent les élof/aspm de l’Escadre des élèves-officiers. L’Escadre des élèves-officiers relève du directeur des élèves-officiers. Voici les détails sur l’Escadre des élèves-officiers :
 - (1) Escadre des élèves-officiers. L’Escadre des élèves-officiers est dirigée par le commandant de l’Escadre des élèves-officiers (COMA), un élève-officier de quatrième année, et est formée du quartier général de l’Escadre des élèves-officiers et de quatre divisions, chacune dirigée par un élève-officier commandant de division (COMDIV) de quatrième année. Chaque division est composée de trois escadrons, chacun mené par un élève-officier commandant d’escadron (COMO) de quatrième année. Les escadrons sont composés d’un certain nombre d’escadrilles, chacune dirigée par un élève-officier commandant d’escadrille (COMI) de quatrième année. Les escadrilles sont composées d’un certain nombre de sections, chacune dirigée par un élève-officier commandant de section (COMSEC) de troisième année. Ces postes de leadership sont appelés « postes à barrettes » et ils forment la chaîne de commandement des élèves-officiers et aspirants. Un des escadrons (Escadron Otter) est un escadron distinct entièrement composé de personnes qui participent au Programme de formation universitaire – Militaires du rang (PFMUR). En outre, l’Escadre des élèves-officiers comprend les candidats du Programme d’initiation au leadership à l’intention des Autochtones (PILA);
- c. Escadre de coordination. L’Escadre de coordination est dirigée par le chef d’état-major du CMR, un lieutenant-colonel responsable de la sécurité, du soutien des aumôniers, des langues officielles et des affaires publiques;
- d. Services de soutien. Les Services de soutien du CMR sont dirigés par le directeur des Services de soutien responsable de l’administration, de la logistique, de la technologie de l’information, des infrastructures et des fonds non publics;
- e. Département des sports. Le Département des sports est dirigé par le directeur des sports responsable du programme de conditionnement physique, de l’éducation à la santé, des sports universitaires et des équipes et clubs intra-scolaires;
- f. Plans et stratégie. Une petite cellule dirigée par un lieutenant-colonel a récemment été mise sur pied pour assurer au CMR une capacité de planification à long terme et un soutien aux initiatives majeures;

- g. Commandant de la Faculté militaire et des études supérieures. Le titulaire de ce poste doit rendre compte au commandant en ce qui concerne le commandement, le contrôle et l'administration des officiers et des MR inscrits aux études supérieures et à la Faculté militaire;
- h. Contrôleur. Le titulaire de ce poste relève du commandant en ce qui concerne les services du contrôleur.

23. Programme de formation des officiers – Force régulière (PFOR). Le Programme de formation des officiers – Force régulière (PFOR) est né des changements dans le recrutement et la sélection après la Deuxième Guerre mondiale. Le Programme de formation (Intégration à la Réserve) [PFIR] est un autre programme d'enrôlement pour les élof/aspm qui doivent assumer leurs propres frais de scolarité pour suivre un programme d'études au CMR, mais n'inclut pas de service obligatoire après l'obtention du diplôme. Au cours des dernières années, la participation au PFIR a diminué et était nulle en 2016¹¹. Le PFOR comprend l'enrôlement dans les FAC dans le cadre de différents programmes, le CMR étant l'un d'eux. Le PFOR offre la possibilité de combiner les objectifs universitaires et de carrière au service obligatoire dans les FAC après l'obtention du diplôme et la commission d'officier. Pour être enrôlés dans le PFOR, les candidats doivent d'abord répondre aux exigences de l'enrôlement qui démontrent leur potentiel militaire et académique. Un comité de sélection étudie les candidatures afin de déterminer l'institution de laquelle ils recevront une offre. Aux fins du présent rapport, le programme suivi par les élof/aspm au CMR est appelé le PFRO du CMR.

24. Le PFOR du CMR compte quatre volets : études, bilinguisme, leadership militaire et condition physique. Le programme de premier cycle universitaire permet d'obtenir un baccalauréat en art, en sciences et en ingénierie. Tous les élof/aspm doivent compléter un programme d'études de base, conçu pour offrir une formation libérale équilibrée en arts, en sciences et en formation militaire. Le programme d'études de base comprend l'économie, la psychologie, les mathématiques, l'anglais, le calcul infinitésimal, l'histoire militaire du Canada, la chimie, l'histoire canadienne, la physique et l'éducation civique. Tous les cours du programme d'études de base sont offerts dans les deux langues officielles. Tous les élof/aspm participent à un programme d'éducation physique, conçu pour souligner l'importance de la condition physique, en plus de participer à des sports intramuraux, des compétitions de sport universitaire au sein de l'Association du sport universitaire de l'Ontario ou diverses compétitions sportives ou de clubs. Les élof/aspm doivent suivre une formation en langue seconde dans une des deux langues officielles dans le but d'atteindre un niveau fonctionnel avant l'obtention du diplôme. Les élof/aspm sont divisés au sein d'une chaîne de commandement des élèves-officiers et aspirants décrite plus haut. Les élof/aspm supérieurs sont nommés dans des postes de leadership au sein de l'Escadre des élèves-officiers afin d'avoir de l'expérience en tant que leaders dans l'environnement du CMR et pour les aider à se préparer à leur rôle en tant qu'officiers des FAC.

25. Le PFOR du CMR se fait entièrement en résidence pour les élof/aspm qui doivent participer à une routine exigeante visant à les mener à des normes élevées d'excellence

¹¹ Séance d'information de l'équipe de visite d'aide d'état-major spéciale au Collège militaire royal, 1^{er} novembre 2016

académique, de connaissances et de compétences militaires, d’éthique, de condition physique et de bilinguisme. Le milieu de l’instruction militaire vise à produire des officiers dotés d’un profond sens du devoir, d’intégrité, de loyauté, de courage, d’autodiscipline, de confiance en soi et d’esprit de corps. Tous les élof/aspm inscrits au Collège doivent passer un certain nombre de jalons avant d’être acceptés comme membres à part entière de l’Escadre des élèves-officiers. Le jalon le plus visible, le parcours du combattant, est généralement fait à la fin de la période d’orientation de première année, à la fin septembre. Il est conçu pour prouver aux élof/aspm de première année que bien que les obstacles puissent sembler insurmontables, ils peuvent être surmontés grâce à une combinaison de travail d’équipe, de condition physique, d’endurance et de détermination.

26. Programme d’initiation au leadership à l’intention des Autochtones (PILA). Le PILA d’une durée de 10 mois reçoit en moyenne chaque année de 18 à 20 jeunes Autochtones (24 en 2016). Les demandes d’inscription proviennent de partout au pays et les candidats sont choisis par un comité de sélection formé de représentants de l’Académie canadienne de la défense, du Groupe du recrutement des Forces canadiennes, les leaders universitaires du CMR et des conseillers sur les questions autochtones. La sélection est fondée sur les études et la culture. Le PILA offre aux participants une expérience très positive, productive, éducative et de leadership d’un an. Le programme comprend des sports, des voyages d’études, le développement du leadership, l’instruction militaire, des activités de soutien culturel et des plans d’apprentissage individuels. Dans le cadre de ces plans d’apprentissage, les étudiants participent à des tutorats individuels et en petits groupes pour les cours préuniversitaires (sans crédit) et à des cours universitaires de première année (crédit)¹². Bien qu’il ne s’agisse pas d’un programme de recrutement, certains participants au PILA choisissent de transférer au PFOR.

27. Programme de formation universitaire – Militaires du rang (PFUMR). Le PFUMR est un programme de production d’officier des FAC conçu pour former certains militaires du rang (MR) ayant fait preuve d’un potentiel de leadership et remplissant les conditions d’admission du CMR ou d’une autre université canadienne en vue du service comme officiers au sein de groupes professionnels sélectionnés¹³.

Contexte stratégique

28. L’équipe VAEM spéciale a conclu que le CMR n’est pas insensible aux effets que les décisions stratégiques et les initiatives à plus grande échelle sont sur le MDN et les FAC. Le Collège relève des défis semblables aux autres universités au Canada, notamment les questions de santé mentale, d’inconduite sexuelle et de suicides. En tant qu’étudiants au CMR, les élof/aspm ne sont pas différents de leurs homologues civils qui vivent la transition en tant

¹² Défense nationale et Forces armées canadiennes, « Programme d’initiation au leadership à l’intention des Autochtones », *site Web de l’Armée canadienne*, <http://www.army-armee.forces.gc.ca/fr/nouvelles-publications/nationaux-nouvelles-details.page?doc=programme-d-initiation-au-leadership-a-l-intention-des-autochtones-la-puissance-des-forces-reside-dans-leur-diversite/i7g9ccbe> (consulté le 2 mars 2017).

¹³ Défense nationale et Forces armées canadiennes, « Programme de formation universitaire – Militaires du rang (PFUMR) », *site Web du CMR*, <https://www.rmcc-cmrc.ca/fr/bureau-secretaire-general/programme-formation-universitaire-militaires-du-rang-pfumr> (consulté le 2 mars 2017).

qu’étudiants de premier cycle et de jeunes adultes au cours d’une période formative critique. Par contre, les élof/aspm sont des membres des FAC et les attentes comme les exigences du programme du CMR, exprimées aux termes de la combinaison d’études universitaires et d’instruction militaire, sont uniques et peuvent exiger des ajustements importants au cours de cette étape de la vie des étudiants.

29. Fermetures. En 1995, le CMRC et le CMRSJ ont été fermés en raison des compressions budgétaires de la défense. Les fermetures ont occasionné le transfert des étudiants, du personnel et des programmes au CMR. À court terme, ces changements exigeaient l’assimilation au CMR des étudiants et du personnel d’autres collèges et l’hébergement d’un plus grand nombre d’élof/aspm. À moyen terme, les défis touchaient la gestion des répercussions sur la programmation plus large au CMR, au-delà de la croissance du corps étudiant. Le Collège a connu une période de dysfonctionnement importante causée par la construction de nouveaux dortoirs et une remise en état limitée des infrastructures existantes. À plus long terme, l’augmentation de la taille dant l’ensemble a été bénéfique au Collège grâce à la concentration des ressources limitées, mais aussi par l’exacerbation des problèmes dans d’autres secteurs comme le vieillissement, quoiqu’historique, des infrastructures.

30. Réductions. Dans le cadre de l’Examen stratégique et le plan d’action pour la réduction du déficit (ES/PARD) du CMR, le MDN a relevé soixante-treize (73) postes de la fonction publique à durée indéterminée à éliminer par l’intermédiaire d’un réaménagement des effectifs. Ces réductions ont été faites au détriment de la prestation du programme du CMR dans les secteurs de la formation en langue seconde, les services de nettoyage, le soutien en gestion de projet de la Division des études permanentes, le soutien technique et administratif des départements de génie mécanique et aéronautique, et l’administration des affaires, de politique et d’économique, et de génie électrique et informatique¹⁴. En 2014, un examen des programmes de soutien au personnel a donné lieu à la réduction directe de l’effectif du Département des sports¹⁵.

31. Centralisation. Certains services et soutiens clés précédemment offerts localement ont été centralisés. Ceux-ci comprennent la centralisation de toute l’infrastructure de technologie de l’information fédérale sous Services partagés Canada, la consolidation de la gestion des immobilisations du MDN et des FAC sous le sous-ministre adjoint (Infrastructure et Environnement), le soutien aux ressources humaines civiles maintenant offert par les centres régionaux de services des ressources humaines civiles et la fermeture ou le déménagement des cliniques médicale et dentaire du CMR vers une Unité de prestation de soins de santé installée au Centre médical de la BFC Kingston.

32. Croissance du programme. Le PFOR du CMR représente aujourd’hui seulement une portion des programmes du CMR¹⁶. Comme on l’indiquait le paragraphe 21, les divers programmes du CMR sont fréquentés par en moyenne 2 200 à 2 300 militaires, et ce nombre

¹⁴ Lettre 1920-2 (Cmdt ES et Ens Mil) Collège militaire royal du Canada, « Examen stratégique supplémentaire sur la réduction de la main d’œuvre », 31 janvier 2013.

¹⁵ Courriel du directeur du Département des sports au CEM équipe VAEM spéciale CMR, sans objet, daté du 1^{er} décembre 2016.

¹⁶ Séance d’information à l’équipe de la visite d’aide d’état-major spéciale au Collège militaire royal, le 1^{er} novembre 2016.

grimpe à 2 500 au cours des périodes de pointe¹⁷. Ces programmes sont soutenus par un effectif militaire de 161 personnes et environ 745 employés à temps plein (ETP) ou l’équivalent. Cette croissance de l’offre de programmes a également augmenté la charge de travail du personnel enseignant et d’administration au Collège, puisqu’il y a eu des réductions dans les ressources en personnel pouvant offrir ces services.

33. Établissement occupé et de premier plan. Les exigences envers le CMR en tant qu’institution sont nombreuses. En plus d’un programme interne exigeant, le CMR participe à de nombreuses activités de compétition et de sport universitaire, est actif dans la collectivité et participe régulièrement aux principales activités militaires et commémoratives. Le CMR est très engagé dans le recrutement en collaboration avec son quartier général supérieur et le Groupe de recrutement des Forces canadiennes. Les anciens (ex-élof/aspm) s’intéressent activement au maintien des traditions et de l’histoire du Collège, en particulier au cours de la fin de semaine des anciens et sous l’égide de la Fondation du CMR qui finance diverses activités au Collège qu’il serait autrement difficile d’offrir. De nombreux membres du personnel et élof/aspm sentent la pression d’une telle réputation, tant dans la myriade de tâches ou d’activités exigeant du soutien que par les projecteurs des médias qui parfois semblent se concentrer sur un sujet négatif plutôt que sur les aspects positifs des personnes et des programmes du CMR. L’équipe VAEM spéciale a appris que le CMR organise et gère généralement la participation des élof/aspm dans quelque 50 activités et événements importants chaque année.

34. Enjeux générationnels. Chaque nouvelle génération d’élof/aspm est caractérisée par un grand ensemble d’attributs fondés sur les perspectives et les activités qui les ont façonnés pendant leur croissance. Ces caractéristiques peuvent ou non s’adapter à la nature unique d’un milieu d’apprentissage universitaire, à la structure et aux traditions du CMR et à la culture militaire, et, par conséquent, nécessiter des ajustements ou des changements globaux dans l’approche pédagogique, la prestation des programmes et le style de leadership. La cohorte actuelle d’élof/aspm au CMR est considérée comme étant de la génération Z. Certaines caractéristiques plus communes sont généralement associées à cette génération.

- a. Ils ont une persona numérique définie par la technologie;
- b. Ils sont davantage prêts à remettre en question les règles;
- c. Ils ont rarement connu l’échec, et ont toujours été récompensés pour leur participation;
- d. Ils ont souvent connu une supervision et un engagement importants des parents;
- e. Ils acceptent plus facilement les différences ethniques et l’orientation sexuelle;
- f. Ils ont été témoins très jeunes de l’influence des drogues illicites, de l’alcool et de la sexualisation.

¹⁷ Ibidem.

35. Activités récentes. Les activités récentes au Collège ont concentré les projecteurs sur les questions de comportement sexuel dommageable et inapproprié, les suicides potentiels, la santé mentale, l’abus d’alcool et de drogues. Bien que toutes les universités canadiennes luttent contre ces problèmes, la nature unique du Collège militaire royal en tant qu’institution militaire et fédérale attire davantage les médias et les commentaires du public. Voici un résumé de ces commentaires :

- a. Comportements sexuels inappropriés et dommageables. Les dirigeants du CMR ont été proactifs à communiquer et à fournir des directives pour régler les problèmes d’inconduite sexuelle. Le Collège a pris des mesures pour traiter cette question importante avant que le chef d’état-major de la défense ne publie sa directive dans le cadre de l’opération HONOUR. L’équipe VAEM spéciale a entendu quelques allégations de comportement sexuel dommageable et inapproprié. De ceux-ci, un incident n’avait pas encore été signalé et avait eu lieu plusieurs années auparavant, ailleurs qu’au CMR. Conformément à la lettre de mandat du VCEMD, l’équipe VAEM spéciale a signalé l’incident à l’autorité appropriée du CMR;
- b. Décès. L’équipe VAEM spéciale n’était pas mandatée pour enquêter sur les récents décès survenus au CMR puisque ceux-ci sont sujets d’une commission d’enquête en cours. Cette commission présentera des recommandations sur des mesures requises au CMR et dans les FAC. Il était évident pour les membres de l’équipe VAEM spéciale que, dans un campus aussi petit que celui du CMR, le décès d’élof/aspm ou d’un nouveau finissant cause un choc émotionnel important dans toute l’institution. À partir de discussions sur le sujet des décès au cours des entrevues, il appert que la plupart des élof/aspm, même s’ils ne connaissaient pas bien la victime, étaient très attristés par cette perte. Il était primordial pour chacun d’eux que tout événement important soit communiqué immédiatement en personne par les dirigeants du CMR, tout en respectant les contraintes imposées par les enquêtes en cours et la *Loi sur la protection des renseignements personnels*;
- c. Santé mentale. La santé mentale et les problèmes connexes ont beaucoup retenu l’attention au cours des dernières années, en particulier sur les campus partout au pays. Le CMR n’est pas différent à cet égard. Les FAC continuent de concentrer davantage de ressources pour offrir aux militaires du soutien en santé mentale et pour briser le stigmate généralement associé à la santé mentale. Au cours des entrevues avec l’équipe VAEM spéciale, les étudiants et le personnel ont parlé librement des enjeux et on les a priés de commenter sur la manière dont ces problèmes sont traités et dans quelle mesure le CMR offre du soutien. La section sur les Services de soutien des domaines d’évaluation et l’annexe H présentent davantage de détails et d’analyse sur le sujet;
- d. Consommation de drogues illicites. L’utilisation non autorisée de drogues illicites par les élof/aspm figure parmi les problèmes qui préoccupent les dirigeants des FAC. Un test de dépistage de drogues à l’aveugle a été fait au CMR et au CMRSJ en novembre 2016. Les résultats indiquent que malgré la présence d’une petite proportion de résultats positifs, il semble y avoir une utilisation très limitée de

drogues illicites au CMR et au CMRSJ. Lorsqu’ils ont été questionnés à ce sujet, les élof/aspm ne croyaient pas que la consommation de drogue était un problème répandu au Collège.

Une tension dynamique

Culture

36. Généralités. L’évaluation de la culture par l’équipe VAEM spéciale représente une description au sens large de ce que les membres de l’équipe ont pu observer comme étant la culture prévalente entourant les élof/aspm du CMR. Ces observations tentent d’encadrer des attitudes, des comportements et des croyances qui distinguent la culture du CMR. À partir des entrevues menées, l’équipe VAEM spéciale a identifié quelques sous-cultures présentes dans les quatre principaux groupes au CMR, c’est-à-dire les élof/aspm, l’Escadre d’instruction, l’Escadre des études et le personnel de soutien. L’équipe VAEM spéciale a conclu que chacun de ces quatre groupes affichait des attitudes, des comportements, des valeurs et des croyances caractéristiques¹⁸.

37. « L’image du CMR ». Pour le grand public, l’image du CMR est parfois représentée par les tuniques rouge écarlate portées par les élof/aspm au cours des rassemblements ou des cérémonies importantes. La culture est une de « Vérité, devoir, vaillance », la devise du Collège, et elle représente le jeune homme ou la jeune femme, en bonne forme physique, travaillant, de partout au Canada, qui obtient son diplôme d’études universitaires en échange du service militaire à la fin des études. Cette image du RMC est clairement liée à l’histoire et à la tradition. Il y a également une part d’élitisme transmis dans cette culture, qui peut être perçue positivement comme un sentiment de fierté qui l’accompagne ou négativement s’il semble que les élof/aspm ou les anciens élof/aspm manifestent un sentiment qu’on leur doit quelque chose ou s’ils se comportent d’une manière arrogante.

38. Personnel de soutien. Le personnel de soutien du CMR est composé du personnel des Programmes de soutien du personnel (PSP), comme les entraîneurs et les instructeurs de conditionnement physique; et du personnel de soutien général comme les personnes directement engagées dans la prestation de soutien logistique, notamment l’administration du personnel, la préparation de la nourriture, le nettoyage, l’entretien, le contrôle d’accès, etc. Bien que le personnel soit diversifié, l’équipe VAEM spéciale a observé qu’il semble y avoir une sous-culture distincte qui reflète une forte croyance voulant que l’expérience du CMR est spéciale pour les élof/aspm, qu’ils (le personnel de soutien) sont très fiers de faire partie de l’histoire du Collège et qu’ils sont dévoués à offrir un niveau de soutien constant et empathique dans le but d’améliorer l’expérience de chaque élof/aspm. Par contre, ce groupe semble frustré par les contraintes financières et l’inertie institutionnelle à régler ces problèmes qui, selon certains, ont une incidence directe sur leur capacité de s’acquitter de leurs responsabilités à niveau optimal et à un niveau qu’il pouvait atteindre dans le passé. Tout à leur honneur, ils ne semblent pas vouloir transmettre ces frustrations aux élof/aspm ou à tout autre groupe au CMR.

¹⁸ Le Concise Oxford Dictionary of Current English

39. Personnel de l’Escadre des études. Les membres de l’équipe VAEM spéciale ont conclu que le personnel de l’Escadre des études semble avoir une sous-culture qui comprend la fierté envers les réalisations universitaires des professeurs, du personnel et des élof/aspm, les programmes enrichissants et novateurs offerts au CMR (c.-à-d. cybertechnologie, sciences des matériaux, génie aérospatial, etc.) et la recherche fondamentale menée au Collège. Le personnel a démontré un niveau très élevé de dévouement et d’empathie pour les élof/aspm par leurs efforts pour enrichir leur expérience ou dans leur accessibilité pour les élof/aspm qui ont besoin d’aide dans leurs études. Par contre, l’équipe VAEM spéciale a aussi observé une sous-culture chez certains éducateurs et professeurs qui croient que le CMR est d’abord et avant tout une université et pas seulement une institution nationale unique. Par conséquent, certains sont d’avis que les autres éléments du programme, en particulier le volet militaire, sont donnés aux dépens du temps d’étude et de la préparation académique des élof/aspm. L’Escadre d’instruction, en particulier, est souvent nommée comme étant responsable de la surprogrammation des élof/aspm et l’empiétement sur le temps d’étude. Il ne s’agit pas là d’une croyance universelle, mais cette observation a un impact lorsque l’autorité de l’Escadre d’instruction, de la discipline militaire et de l’éthos est érodée par ces attitudes transmises aux élof/aspm.

40. Escadre d’instruction. L’équipe VAEM spéciale a noté qu’il y a de nombreuses facettes à la sous-culture des membres de l’Escadre d’instruction. La plupart des membres de l’Escadre d’instruction semblent se sentir responsables du bien-être des élof/aspm et des soins qui leur sont offerts – à un point tel que certains sont mentalement et physiquement épuisés. D’autres ne semblent pas prêts ou aptes à s’engager auprès des élof/aspm ou leur servir de mentors – en effet, on a dit à l’équipe VAEM spéciale que quelques personnes étaient considérées comme étant très fermées aux élof/aspm apparemment parce qu’elles sont surchargées de travail. Une autre attitude que l’équipe a notée était l’aversion au risque – c’est-à-dire que certains membres de l’Escadre d’instruction ne semblent pas vouloir traiter avec les élof/aspm qui échouent à au moins un volet du PFOR du CMR, ni prendre les décisions appropriées qui, dans certains cas, pourraient donner lieu à leur retrait du CMR ou à leur libération des FAC. Quoi qu’il en soit, l’équipe VAEM spéciale a vu que de nombreux membres de l’Escadre d’instruction, tant officiers que MR, sont clairement des leaders exceptionnels et des modèles au grand avantage des élof/aspm de qui ils sont responsables.

41. Élof/aspm. L’équipe VAEM spéciale a noté de loin la sous-culture la plus distincte des quatre, celle des élof/aspm. Il semble y avoir au sein de l’Escadre des élèves-officiers un certain nombre de sous-groupes ou de cliques (c.-à-d. sport universitaire, fanfare, franco/anglo, les universitaires, etc.) qui influencent la perception positive ou négative des élof/aspm par rapport à leur expérience au CMR. Il semble que cette situation dépend jusqu’à un certain point des attitudes prévalentes, de la perception externe et des niveaux de réussite dans le PFOR du CMR du sous-groupe ou de la clique auquel ils s’associent. Sans tenir compte de l’existence de ces sous-groupes ou cliques, l’équipe VAEM spéciale a noté des caractéristiques communes entre tous les groupes d’élof/aspm. Il importe de noter que l’équipe VAEM spéciale a recueilli des commentaires autant des élof/aspm ayant une perception et des expériences positives que de ceux qui ont vécu le contraire.

42. La culture des élof/aspm présente de nombreux traits positifs, notamment la fierté par rapport à l'expérience du CMR, l'appréciation pour les occasions de relever des défis sur tous les aspects du PFOR du CMR, en particulier l'aspect des études, et la reconnaissance du fait qu'il y avait toujours quelqu'un pour les aider, les guider ou les conseiller. Bon nombre des élof/aspm interviewés étaient particulièrement diserts, posés, réfléchis et confiants. En perspective, le CMR a réussi et continue de réussir à remplir son mandat et à générer des officiers éduqués, ayant un bon sens de l'éthique et accomplis pour les FAC.

43. Les traits négatifs sont généralement le résultat de problèmes dont il est question dans ce rapport.

- a. Cynisme par rapport aux règles et pratiques du CMR. Certains élof/aspm remettent en question la raison pour laquelle ils doivent respecter certaines règles (c.-à-d. tenue, stationnement, etc.) ou on s'attend à ce qu'ils se comportent d'une manière qui leur semble contraire à ce qui se passe, à leur avis, dans le monde réel des FAC. Ils ont tendance à ne pas tenir compte de ces règles dont l'objectif n'est pas clair pour eux, ce qui donne lieu à des infractions chroniques des règles parce que certaines personnes dans la chaîne de commandement des élèves-officiers et aspirants ignorent ces infractions ou ne présentent pas le niveau adéquat de leadership;
- b. Rancœur par rapport au manque de confiance et de liberté. Certains élof/aspm se sentent infantilisés. Ils se sentent constamment sous surveillance et croient qu'ils n'ont ni de temps ni d'endroit pour décompresser dans leur logement, ce qui amène frustration, cynisme et négativité par rapport au personnel de l'Escadre d'instruction et leur expérience au CMR;
- c. Attitude médiocre. Certains élof/aspm manquent de toute évidence de motivation pour s'améliorer ou ils voient de la médiocrité dans tout ce que le CMR attend d'eux;
- d. Conditions de vie. Certains points de vue négatifs ont été communiqués par rapport à la solde, aux conditions de vie, à la cuisine, aux services de soutien, au leadership et à l'ensemble de l'expérience au CMR.

44. Dynamique entre les sous-cultures. Il n'est pas du tout étonnant que l'interaction entre les sous-cultures engendre des affrontements, en partie en raison des attitudes générationnelles, en partie à cause du manque de compréhension des objectifs de l'institution et des rôles respectifs de chacun à l'intérieur de celle-ci, le tout exaspéré par le manque fréquent de communication aux divers niveaux à l'intérieur et à l'extérieur du Collège. De tels affrontements ne font que renforcer le manque de respect et le cynisme entre les groupes. L'équipe VAEM spéciale a de toute évidence noté que certaines personnes dans l'Escadre des études et certains élof/aspm faisaient porter l'odieux des problèmes à l'Escadre d'instruction, de la fatigue des élof/aspm au taux d'échecs dans les quatre piliers. À son tour, cette situation augmente le sentiment d'isolement et ajoute de la pression sur le personnel de l'Escadre d'instruction et semblait contribuer à leur épuisement. L'équipe VAEM spéciale a également noté que le leadership du CMR a mis en place des mécanismes pour apaiser cette tension à l'aide de réunions de facultés combinées et en regroupant le personnel enseignant et militaire dans les réunions.

45. Comme l’un des interviewés a dit : « *La culture des élèves-officiers est généralement imperméable à l’influence normale des leaders militaires. À un niveau, l’ensemble des élèves-officiers et la mémoire collective s’étendent sur au moins sept ans (les 4^{es} années qui transmettent aux 1^{res} années ce qu’on leur a dit lorsqu’ils étaient en 1^{er} année). Le résultat net est que l’ensemble des élèves-officiers transmet efficacement les leçons reçues au cours des années sur la manière de conserver la culture opérante opaque de la chaîne de commandement; la manière d’évaluer quelles règles suivre, quelles règles enfreindre, quelles règles ignorer; et la manière de se regrouper pour protéger les copains lorsque quelqu’un fait une erreur et se fait prendre. Les narratifs pour justifier l’infraction des règles et l’insistance sur le fait que leur comportement est particulier au CMR (je ne ferais pas ceci dans les vraies FAC) illustrent bien la confusion quant à l’identité et la faible socialisation professionnelle. Une partie de la confusion par rapport à l’identité entourant le CMR repose sur le fait que les leaders des FAC ont de la difficulté à concilier leur rôle de superviseurs des militaires subalternes (adultes) qui commencent à peine à apprendre leur profession et qu’ils jouent en fait le rôle des parents auprès de leurs adolescents plus âgés qui apprennent à être des adultes. Le principal défi (en particulier pour les commandants d’escadron) est qu’ils ont tendance à se fier à l’influence normale des leaders militaires et, en particulier, à utiliser le pouvoir relié à une position fondée sur les règles. Ce qui résulte généralement en une conformité minimale (jusqu’à ce que les élof/aspm comprennent comment s’évader des nouvelles règles établies ou de la supervision de la chaîne de commandement)*¹⁹.

Climat

46. Globalement, tous les groupes du RMC ont démontré à l’équipe VAEM spéciale que dans l’ensemble, l’intensité du climat est axée sur la réussite. Il s’agit d’un trait positif puisque la plupart des élof/aspm, des professeurs et du personnel militaire cherchent avec diligence des résultats exceptionnels. Comme l’Escadre des élèves-officiers et aspirants est dominée en nombre par les hommes, il existe une approche de mâle alpha chez les élof/aspm par rapport à divers éléments des quatre piliers. Cette situation presse les élof/aspm qui sont d’une minorité selon le sexe, la diversité ou l’orientation, à suivre et à accepter la norme de la majorité. Ceux qui sont réticents à suivre ces normes ou qui ne sont pas capables de le faire peuvent être ostracisés puisqu’ils sont perçus comme incapables de s’intégrer. Bien qu’il y ait certains leaders en mesure de reconnaître ces problèmes et dédiés à essayer de guider les élof/aspm afin d’assurer la reconnaissance, la considération et le respect des besoins des groupes non dominants, en respect de chaque individu, il y en a d’autres qui ne le reconnaissent pas. Il faut un certain degré de maturité et des compétences subtiles en leadership à tous les niveaux pour bâtir les relations nécessaires à la préparation et à la réussite de l’éducation des élof/aspm pour l’avenir, après l’obtention des diplômes.

47. Dans une autre observation, on note que l’horaire des élof/aspm est tellement chargé que bon nombre d’entre eux ne peuvent trouver de temps pour se détendre et s’amuser. Par exemple, les élof/aspm qui suivent un programme d’ingénierie ont très peu de souplesse dans leur horaire

¹⁹ M. Alan Okros, « Views on Cadet Culture », sans date.

très chargé en raison des exigences des cours et des laboratoires. Les horaires chargés s'ajoutent au stress d'essayer de gérer et d'équilibrer leur temps d'une manière efficace et saine.

48. Un des réels défis pour tout le monde au CMR, en particulier pour les élof/aspm, est de trouver la force et la maturité émotionnelle pour faire face aux crises entourant les problèmes d'inconduite sexuelle et les décès. L'équipe VAEM spéciale a conclu qu'on n'a pas ménagé les efforts pour s'assurer que les élof/aspm connaissent les services médicaux et de counseling qui leur sont offerts. C'est grâce au leadership du Collège que ces services sont solidement soutenus et communiqués aux élof/aspm. Le leadership du Collège a indiqué à l'équipe VAEM spéciale que des mesures ont été prises, à de nombreux niveaux, pour communiquer et s'engager avec les élof/aspm et le personnel dans ces conditions. Ces mesures comprennent l'utilisation d'un système de jumelage pour lequel tout le monde au CMR s'engage personnellement avec un superviseur ou un ami à vérifier et s'enquérir de son bien-être. L'équipe VAEM spéciale a toutefois entendu qu'il y avait une certaine perception qui courrait, en particulier chez les élof/aspm, que ces mesures ne répondaient pas à leurs besoins ni aux attentes. La communication demeure la clé lorsqu'un incident survient et les membres de l'équipe sont d'avis qu'il faut peaufiner encore plus la procédure prévue, c'est-à-dire de communiquer immédiatement d'une manière ouverte et empathique avec tous les éléments du CMR.

49. Les membres de l'équipe VAEM spéciale étaient initialement préoccupés de recevoir les observations auxquelles ils s'attendaient par rapport à la manière dont les femmes élof/aspm sont traitées par leurs pairs masculins. Le message qu'a reçu l'équipe de ces femmes interviewées est qu'elles se sentent en sécurité le jour comme la nuit au Collège; qu'elles savent distinguer un comportement acceptable et qu'elles sont en mesure de communiquer avec confiance et clairement avec les hommes qui commencent à franchir les limites de l'acceptable. Celles qui se sont entrevues avec nous ont reconnu avoir une solide estime de soi, ainsi qu'une bonne confiance en elles et en leurs capacités, en plus d'avoir un fort désir de réussir. Elles ont également indiqué que certaines d'entre elles arrivaient au Collège pas très sûres d'elles et avec un faible estime de soi; pas très certaines de savoir comment réagir avec des collègues masculins agressifs – certaines ont de la difficulté dans ce domaine et elles sont confrontées à divers degrés de comportements inappropriés. L'équipe VAEM spéciale note que celles qui demandent de l'aide et du counseling reçoivent l'aide dont elles ont besoin et des mesures disciplinaires sont prises pour punir les agresseurs.

Domaines évalués

50. Généralités. Cette partie de rapport résume les évaluations essentielles et les recommandations connexes qui ont été effectuées par l'équipe VAEM spéciale portant sur les domaines évalués se trouvant dans la lettre de mandat du VCEM. Les sections qui suivent et le contenu qui s'y trouve découlent des annexes correspondantes du présent rapport. Chaque annexe contient les détails complets des définitions, de la loi ou de la politique applicable, des observations, des évaluations et des recommandations qui concernent les questions se trouvant dans la lettre de mandat. En vue de fournir un résumé et de maintenir l'uniformité et l'exactitude au sein du rapport, on reconnaît qu'il y a un degré de dédoublement nécessaire entre les annexes et cette partie du rapport. Lorsqu'on formule des recommandations, uniquement celles

considérées comme étant essentielles ont été incluses dans le rapport. Les recommandations secondaires se trouvent dans le résumé des recommandations à l’annexe L. On a déterminé que les facteurs de stress et les problèmes liés au moral relevés par l’équipe révélaient des problèmes sous-jacents dans les domaines du commandement, du contrôle et de la gouvernance, de la sélection et des responsabilités du personnel du CMR, des services de Soutien et du Programme des quatre piliers. Ces domaines ont donc été traités en premier avant d’aborder les autres.

Facteurs de stress

51. Généralités. Lorsqu’on évalue les facteurs de stress touchant les élof/aspm au CMR, la seule manière valable d’obtenir une bonne compréhension des facteurs de stress subis par les élof/aspm était d’étudier les commentaires et observations réels des élof/aspm eux-mêmes, ainsi que le point de vue des autres groupes qui travaillent en étroite collaboration avec les élof/aspm. Les entrevues effectuées par l’équipe VARM spéciale étaient donc essentielles pour comprendre les facteurs de stress (réels ou perçus) qui les touchent. L’évaluation traite du caractère général et de la perception des facteurs de stress expérimentés par les élof/aspm, le personnel et les sympathisants du CMR et qui contribuent à la culture sous-jacente et aux sous-cultures au CMR. L’annexe D contient les observations détaillées des différents facteurs de stress touchant les groupes au sein du Collège. Elle comprend également une série de tableaux qui énumèrent, en ordre de prévalence, les problèmes qui ont été décrits comme des facteurs de stress positifs ou négatifs. Les observations et les évaluations de l’équipe VAEM spéciale sur les facteurs de stress sont principalement fondées sur ce qui a été communiqué lors des entrevues. Bon nombre des mesures pour atténuer les facteurs négatifs se trouvent dans les observations, les évaluations et les recommandations des autres éléments du rapport tandis que les facteurs de stress et les problèmes liés au moral sont perçus comme étant, en partie, symptomatiques des problèmes qui existent au CMR.

52. C’est bien connu que le stress puisse être positif ou négatif.²⁰ Quand les personnes subissent la bonne quantité de pression, elles donnent souvent le meilleur d’elles. Cependant, s’il y a trop ou pas assez de pression, le rendement peut diminuer. Ce lien est expliqué par le modèle du « U » inversé (également connu comme la Loi de Yerkes-Dodson), qui montre le lien entre la pression et le rendement, et selon ce modèle, il existe une quantité « moyenne parfaite » de pression où les personnes donnent le meilleur d’elles-mêmes. Dans le cas du CMR, on déploie des efforts concertés afin d’inclure un stress productif dans la vie des élof/aspm afin d’assurer qu’ils surmontent l’adversité et s’efforcent à réaliser leur potentiel. Cependant, il s’agit d’une question d’équilibre et lorsque le stress n’est pas surveillé adéquatement ou bien compris, il peut avoir des conséquences négatives. L’équipe VAEM spéciale est d’avis que si on traite des évaluations et des recommandations dans les domaines du commandement, du contrôle et de la gouvernance, de la sélection et des responsabilités du personnel de l’Escadre d’instruction, des services de Soutien et du Programme des quatre piliers, cela atténuerait les facteurs de stress les plus négatifs. Il est entendu qu’afin de se développer en tant que leaders efficaces, les élof/aspm doivent faire face au stress, apprendre à l’atténuer et à bien fixer les priorités afin d’être prêts pour leur première affectation en tant d’officiers subalternes.

²⁰ Défense nationale et Forces armées canadiennes, « le Guide des chefs supérieurs sur la santé mentale », septembre 2011, http://cmp-cpm.mil.ca/assets/CMP_Intranet/docs/fr/sante/rapports-pubs/guide-intention-chefs-seniors-sm.pdf (accédé le 2 mars 2017).

53. Les facteurs de stress importants touchant les élof/aspm. L'équipe VAEM spéciale juge que les facteurs de stress les plus importants touchant les élof/aspm sont classés comme l'exécution du leadership et modèles au CMR, le Modèle de progression des niveaux de leadership ou système fondé sur des mesures incitatives, les normes relatives à la tenue et la gestion du temps par le Collège et les élof/aspm. Des exemples positifs de leadership et des éléments du programme bien exécutés au CMR peuvent avoir d'importantes répercussions sur les élof/aspm et augmenter leur sentiment d'appartenance et leur moral. Inversement, un leadership ou des modèles faibles, une instruction ou des éléments du programme qui semblent non pertinents peuvent avoir un effet très négatif. Les points suivants résument les facteurs de stress positifs et négatifs les plus importants dont l'équipe VAEM spéciale a entendu parler dans les commentaires des personnes interrogées :

- a. Facteurs de stress positifs. De nombreux élof/aspm ont réagi positivement à des facteurs de stress et ont cerné les suivants comme étant les plus positifs : un Programme d'orientation des élèves-officiers de première année (POPA) bien planifié et bien exécuté a renforcé le moral et l'esprit d'équipe; des modèles de leadership positifs au CMR qui utilisent le renforcement positif jumelé à des pratiques exemplaires en matière de leadership et de mentorat; le conditionnement physique, lorsqu'utilisé pour atténuer le stress, encourage le travail d'équipe et le fondement d'un mode de vie sain; le PFOR-CMR, dans l'ensemble, comme objectif à atteindre; et les défis intellectuels rencontrés lors de l'obtention d'un diplôme;
- b. Facteurs de stress négatifs. Le facteur de stress négatif le plus important, non seulement relevé par les élof/aspm, mais également l'Escadre d'instruction, était la façon dont le leadership est exécuté et les modèles négatifs connexes. Les problèmes liés au PFOR-CMR, notamment le Modèle de progression des niveaux de leadership (MPNL), l'instruction professionnelle militaire (IPM), la surprogrammation du temps et le manque de décompression, le trop grand nombre de règles qui ne sont pas appliquées de façon plus uniforme et les normes difficilement applicables de tenue de sortie (ou la tenue civile) étaient les facteurs de stress les plus négatifs pour les élof/aspm.

54. L'effet des facteurs de stress sur les élof/aspm. L'équipe VAEM spéciale juge que les facteurs de stress touchent les élof/aspm de différentes façons. Lorsque les programmes sont bien exécutés, les élof/aspm réagissent positivement, accroissant la fierté et la motivation. Lorsqu'ils sont mal exécutés, le contraire est vrai et les élof/aspm peuvent se tourner vers des comportements dépendants; ou pire, ils peuvent développer des normes éthiques déficientes qui contreviennent directement à ce que le CMR essaie de créer. L'équipe VAEM spéciale juge que si un risque n'est pas abordé, il pourrait engendrer la formation non intentionnelle de jeunes officiers cyniques et motivés par leurs propres intérêts; au lieu des leaders éthiques, enclins à l'abnégation et bien motivés que le CMR vise à former pour les FAC.

55. L'effet des facteurs de stress sur différents groupes d'élof/aspm. L'équipe VAEM spéciale juge que les élof/aspm de première et deuxième année sont touchés par le « choc » et l'ajustement à la vie du CMR tandis que les élof/aspm de troisième et quatrième année sont

touchés par l'effet cumulatif des différents facteurs de stress (menant parfois à des points de vue cyniques ou apathiques).

56. La capacité et la volonté des élof/aspm à déterminer l'aide dont ils ont besoin et de s'en prévaloir afin de gérer les facteurs de stress. L'équipe VAEM spéciale juge que, le plus souvent, les élof/aspm peuvent déterminer les nombreuses ressources qui leur sont offertes pour gérer les facteurs de stress. Malheureusement, il existe toujours une stigmatisation associée aux personnes qui demandent ou veulent demander de l'aide, puisque bon nombre sont préoccupés d'être perçus comme étant faibles ou ayant un problème s'ils demandent de l'aide. S'ils ont une bonne estime de soi, de l'assurance ou de simples problèmes de gestion du temps (comme plusieurs), ils sont alors moins susceptibles de le faire.

Moral

57. Généralités. Le moral se définit comme la quantité de confiance, d'enthousiasme, de détermination, etc., que possède une personne ou un groupe à un moment particulier. Le moral est un phénomène mental, et à ce titre, il est très difficile à mesurer. En addition à ce dilemme, le moral peut fluctuer avec le temps et les circonstances, laissant donc le renforcement du moral la seule manière tangible et réelle qu'ont les dirigeants de l'évaluer et d'effectuer leur responsabilité fondamentale qui est de s'occuper de leur monde. Une dernière difficulté rencontrée est que les divers groupes et sous-groupes ont des défis distincts à relever et possèdent différentes ressources pour leur faire face.

58. L'équipe VAEM spéciale a bénéficié de recevoir et de réviser les résultats du profil de moral de l'unité qui a été effectué à une période similaire, bien qu'il ne comprenait pas les élof/aspm. Les renseignements du profil de moral de l'unité ont permis à l'équipe VAEM spéciale de comparer les différentes approches (entrevues et sondage) et d'appuyer ses conclusions sur l'état du moral au CMR.

59. L'état du moral au sein de l'Escadre militaire, de l'Escadre des élof, de l'Escadre des études et du personnel de soutien. L'équipe VAEM spéciale a jugé que l'état général du moral au CMR se situe entre « modéré » et « bon ». Un certain nombre de membres du personnel semblait démontrer un moral élevé, tandis que d'autres démontraient et affirmaient le contraire. Les élof/aspm semblaient les plus variés tandis que l'état du moral fluctuait entre les escadrons et les années des élof/aspm (les premières années se révélaient être dépassés et insécures, tandis que les quatrièmes années faisaient preuve de cynisme et d'un point de vue plutôt négatif quant à leur avenir au sein des FAC). Certains voyaient les facteurs de stress qui les attendaient comme des défis positifs et des réalisations, tandis que d'autres avaient clairement de la difficulté. L'Escadre d'instruction a montré des indicateurs de moral allant d'une extrémité à l'autre du spectre et a été jugé comme étant « modéré ». L'Escadre des études a été jugée comme ayant un moral entre « modéré » et « bon », tandis que le celui du personnel de soutien était jugé comme « faible ». À noter, il est particulièrement faible chez les élof/aspm qui ont des problèmes avec les quatre piliers. Le moral est « modéré » à l'Escadre d'instruction tout en étant « relativement bonne » au sein de l'Escadre des études. Néanmoins, bon nombre d'élof/aspm ont une excellente opinion de leur expérience globale au CMR.

60. Les facteurs menant à l’état du moral. Bon nombre de facteurs ont mené à l’état du moral de chaque groupe, mais les facteurs suivants ont été cernés par les élof/aspm comme les facteurs principaux menant à l’état de leur moral : les styles variés de leadership, le Modèle de progression des niveaux de leadership (MPNL), la pertinence de l’instruction professionnelle militaire, la réalisation des quatre piliers, les compétences en matière de gestion du temps, les normes applicables à la tenue de sortie, la compréhension et la mise en œuvre des Instructions à l’Escadre des élèves-officiers (IE Élof) et la nature omniprésente du cynisme chez leurs collègues. Les facteurs menant à l’état du moral de l’Escadre d’instruction étaient : la pression d’être scruté à la loupe dans chaque situation négative, les aptitudes en leadership et l’expérience inégales au sein de leur rangs, l’application inégale des mesures disciplinaires et administratives, l’ampleur de la bureaucratie dans leur travail quotidien qui les éloigne des engagements face à face avec les élof/aspm, le soutien de la chaîne de commandement dans l’exercice de leurs fonctions et le manque de communication efficace. L’Escadre des études invoque que les facteurs suivants ont mené à l’état de leur moral : la crédibilité et la réputation des études au CMR, les contraintes liées aux ressources et les contraintes administratives, la tension et le manque de confiance entre le domaine militaire et universitaire, et un point positif, les échanges entre l’Escadre des études et les élof/aspm. Bon nombre de personnes de l’Escadre de soutien ont été profondément touchées par les récents décès et beaucoup vivent une situation de détresse mentale, une accumulation de fatigue et ont un risque élevé d’épuisement professionnel et d’épuisement.

61. De quelle façon le moral d’un de ces groupes affecte-t-il le moral des autres groupes et dans quelle mesure : De toute évidence, dans une petite collectivité très unie comme le CMR, le moral d’un groupe touchera grandement et rapidement les autres groupes. Chaque groupe joue un rôle dans le développement des officiers au CMR, et ils doivent continuer de travailler conjointement afin d’assurer les meilleurs résultats possible pour le développement des jeunes leaders. La tension dynamique entre les impératifs militaires et universitaires doit demeurer une relation positive donnant-donnant. Si le moral de l’Escadre d’instruction, de l’Escadre des études et de l’Escadre de soutien fluctue à la hausse ou à la baisse, cela aura une répercussion importante sur les élof/aspm.

Commandement, direction et gouvernance

62. Généralités. L’équipe VAEM spéciale a souligné que la structure de gouvernance du CMR est probablement la plus complexe de toutes les autres unités des FAC. Elle comprend l’habituelle chaîne de commandement et une chaîne de commandement parallèle (la chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants abordée ci-dessous) qui fonctionne en coopération avec l’Escadre d’instruction, l’Escadre des études et les diverses instances de gouvernance universitaire établies par le ministre de la Défense nationale. L’analyse complète de l’équipe VAEM spéciale qui décrit les mécanismes de commandement, de la direction et de la gouvernance du CMR, et qui porte sur les domaines d’évaluation assignés énumérés dans la lettre des assignations du CEMD, se trouvent à l’annexe F du rapport. La présente section fournit un résumé de l’analyse ainsi que les recommandations principales connexes à prendre en considération.

63. Commandement et direction du CMR. Le ministre a organisé le CMR en unité²¹. L’officier nommé pour commander le CMR est le commandant (cmdt) et détient la nomination de « commandant²² ». Le commandant exerce le commandement sur tous les officiers et militaires du rang du CMR²³. Le commandant est également responsable, à titre de commandant, de toute l’organisation et de la sécurité de l’unité de son unité²⁴ et doit publier des ordres permanents concernant des questions propres à son unité²⁵. Le commandant du CMR relève directement du commandant de l’Académie canadienne de la Défense (ACD)²⁶. L’ACD est une formation affectée par le ministre au Commandement du personnel militaire (COMPERSMIL)²⁷. L’équipe VAEM spéciale a noté que la Génération du personnel militaire (GENPERSMIL) est apparemment un groupement de l’ACD et du Groupe du recrutement des Forces canadiennes (une autre formation affectée par le ministre au COMPERSMIL²⁸), mais qui n’a pas été organisée conformément à la *Loi sur la défense nationale*, et n’a pas, par conséquent, aucune existence officielle au sein des Forces armées canadiennes²⁹.

64. Governance du programme d’études du CMR. Les *Ordonnances et règlements royaux applicables aux collèges militaires du Canada (OR[Colmilcan])* établissent la structure de gouvernance du CMR, notamment :

- a. Établir les rôles et les objectifs des collèges militaires du Canada (désignés par CMR, le Royal Roads Military College [RRMC] et le Collège militaire royal de Saint-Jean [CMRSJ], même si ces deux derniers collèges ont fermé en 1995; le CMRSJ a rouvert en 2008);
- b. Désigner le ministre comme chancelier et président de chaque collège;

²¹ Ministerial Organization Order 2007070 (Collège militaire royal du Canada)

²² Message des Forces canadiennes - C PROG 0046 241200Z SEP 07, CANADIAN FORCES ORGANIZATION ORDER 0046 – ROYAL MILITARY COLLEGE OF CANADA (CMR))

²³ Article 3.23, *Ordonnance et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes*; article 2.05(2), *Ordonnances et règlements royaux applicables aux collèges militaires du Canada*

²⁴ ORFC 4.20. Un commandant peut confier aux officiers qui sont ses subordonnés immédiats toutes les affaires courantes ou les questions secondaires. Un commandant doit se réserver : les questions d’organisation et de ligne de conduite d’ordre général; les questions importantes qui exigent son attention et sa décision personnelles; le contrôle et la surveillance d’ordre général des diverses fonctions qu’il confie à d’autres.

²⁵ Article 4.21, *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes*

²⁶ ORFC 4.01; C PROG 0046 241200Z SEP 07, Canadian Forces Organization Order 0046 – Royal Military College of Canada (CMR)

²⁷ Ministerial Organization Order 2006026 (Commandement du personnel militaire)

²⁸ Ministerial Organization Order 2006068 (Commandement du personnel militaire); C PROG 9971 111200Z AUG 09, Canadian Forces Organization Order 9971 – Canadian Forces Recruiting Group (CFRG). Selon une note d’information du GENPERSMIL (Gouvernance du Collège militaire royal) du 8 juillet 2016, « Le CMR est une unité au sein de la formation de la Génération du personnel militaire (GENPERSMIL), et fait partie de l’Académie canadienne de la Défense (ACD) qui a été recentrée, et qui continue d’exister maintenant en tant que ‘groupe éducationnel’, composé du CMRC, le Collège militaire royal de Saint-Jean (CMRSJ) et du Collège des Forces canadiennes (CFC).

²⁹ Le commandant du GENPERSMIL ne profite pas non plus de l’autorité que fournissent les ORFC au commandant d’un commandement ou d’une formation

- c. Énoncer que l’officier du MDN qui occupe le poste de sous-ministre adjoint (Personnel) (devenu chef du personnel militaire [CPM]) exerce le commandement et assure la direction sur les collèges. Le commandement à chacun des collèges est exercé par le commandant³⁰;
- d. Créer un Comité consultatif, un Conseil général, un Conseil des affaires universitaires, un Comité d’examen des programmes d’études, un Comité des programmes d’études et une assemblée générale des professeurs, et préciser la fonction et la composition de chacun d’eux³¹.

65. Bien que quelques-unes des dispositions contenues dans les OR(Colmilcan) soient des ordonnances publiées par le CEMD, la majorité de celles-ci sont des règlements du gouverneur en conseil ou des règlements ministériels, et, par conséquent, ont force de loi. Les OR(Colmilcan) s’ajoutent aux *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes* (ORFC)³².

66. Aussi, les OR(Colmilcan) renvoient au Sénat du CMR, qui est constitué en vertu de la *The Royal Military College of Canada Degrees Act, 1959*, pour conférer des diplômes et des diplômes honorifiques en lettres, en sciences et en génie. Selon cette loi, le Sénat est composé du président, du commandant, du directeur des études (recteur du CMR), des présidents des sections d’études (doyens) et du secrétaire général (qui est le secrétaire du Sénat); les OR(Colmilcan) désignent le Sénat comme étant composé du président, du commandant, du recteur, des doyens et du secrétaire général³³. Les descriptions des autres mécanismes de gouvernance des programmes d’études du CMR se trouvent à l’annexe F.

67. Le ministre a également établi un Conseil des gouverneurs au CMR qui n’est pas mentionné³⁴ dans les OR(Colmilcan). D’après les assignations publiées par le ministre, le rôle du Conseil des gouverneurs est de :

- a. Formuler des conseils et recommandations au ministre, à titre de chancelier et de président du CMR, au sujet des questions pertinentes au CMR;

³⁰ Le successeur de la nomination du Sous-ministre adjoint (Personnel), en ce qui a trait aux affaires de personnel militaire, est le Chef – Personnel militaire (CPM), qui est également le commandant du Commandement du personnel militaire (COMPERSMIL), le commandement duquel relèvent l’ACD, le CMR. Toutefois, la chaîne de commandement établie par le ministre de la Défense nationale pour le CMR comprend maintenant le commandant de l’ACD.

³¹ Les documents fournis par le GENPERSMIL laissent croire que la première de ces quatre entités ne fonctionne pas actuellement (OR[Colmilcan]) selon les instructions de rédaction de 2013; Note d’information du GENPERSMIL (Gouvernance du Collège militaire royal) du 8 juillet 2016. Toutefois, le Conseil général (composé du SMA[Per] et du commandant) doit répondre au ministre pour le fonctionnement général des collèges militaires, tandis que Conseil des affaires universitaires (composé du SMA[Per] et du recteur) doit répondre au ministre pour les cours qui doivent être suivis aux collèges militaires, y compris le plan général des cours qui sont requis pour satisfaire aux exigences des FAC concernant les qualifications d’études pour les futurs officiers).

³² Article 1.03(2), *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes*

³³ Article 2.50, *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes* (OR[Colmilcan])

³⁴ Attributions du Conseil des gouverneurs du CMRC (sans date)

- b. Approuver le programme d’études au nom du ministre;
- c. Examiner et appuyer l’orientation stratégique du CMR, et soutenir le commandant de l’ACD et le commandant en ce qui concerne les questions pertinentes au CMR.

68. Bien que les tâches du commandant soient établies dans les OR(Colmilcan)³⁵, le ministre a publié des directives ministérielles concernant le recteur (nommé par le gouverneur en conseil)³⁶. Ces directives ministérielles, comme les OR(Colmilcan), indiquent que le recteur a préséance sur le commandant à tout point de vue à l’exception du commandement³⁷. Les directives ministérielles donnent au recteur un nombre de responsabilités importantes qui sont énumérées à l’annexe F. Essentiellement, le recteur relève du commandant en ce qui concerne :

- a. Le contrôle et la direction de l’Escadre des études;
- b. L’enseignement adéquat et efficace des matières théoriques prescrites par les programmes d’études approuvés par le Quartier général de la Défense nationale;
- c. La présentation adéquate et efficace de la formation en langue seconde prescrite par les instructions approuvées par le Quartier général de la Défense nationale.

69. Dans le but d’améliorer la reconnaissance accrue de la qualité de ses programmes d’études et diplômes, le CMR est membre des « universités du Canada » et est membre associé du Conseil des universités de l’Ontario. Le CMR participe aussi au cadre d’assurance de la qualité qui a été élaboré au nom du *Ontario Universities Council on Quality Assurance*, un organisme établi par le Conseil des universités de l’Ontario, qui mène ses activités sans lien de dépendance avec les universités de l’Ontario financées publiquement ou avec le gouvernement de l’Ontario³⁸. De plus, le CMR demande l’accréditation de ses divers programmes de génie par Ingénieurs Canada, l’organisation nationale qui regroupe les ordres provinciaux et territoriaux chargés de réglementer l’exercice du génie au Canada et de délivrer les permis aux ingénieurs du pays³⁹. Sans égard à sa participation à ces associations et programmes, le CMR, à l’inverse des autres universités de l’Ontario, est assujéti à la législation fédérale.

70. L’équipe VAEM spéciale a indiqué que les divers instruments qui gouvernent le CMR ont été mis en œuvre ou modifiés à différents moments, ce qui a engendré une certaine complexité et, parfois, de la confusion. Certains aspects de ces instruments entrent maintenant en conflit, tandis que dans les autres secteurs il y a des lacunes. Par conséquent, l’autorité pour certains organismes, mesures et décisions connexes aux affaires universitaires n’est pas évidente. L’équipe VAEM spéciale a noté que bon nombre des organismes des affaires universitaires établis par les OR(Colmilcan) ne fonctionnent plus. Certains autres organismes ont pris en

³⁵ OR(Colmilcan) 2.83

³⁶ *Ministerial Directives Respecting the Principal of the Royal Military College of Canada*, le 23 novembre 2006

³⁷ OR(Colmilcan) 2.89

³⁸ *Ontario Universities Council on Quality Assurance*, “Welcome to the Quality Council”, site Web du OUCQA, <http://oucqa.ca/> (consulté le 24 février 2017)

³⁹ Ingénieurs Canada, « À propos d’Ingénieurs Canada », site Web d’Ingénieurs Canada, <https://engineerscanada.ca/fr/a-propos/a-propos-dingenieurs-canada> (consulté le 24 février 2017)

charge des fonctions pour lesquelles il y a un manque flagrant d'autorité, ou des fonctions ont été ajoutées sans source d'autorité claire. L'équipe VAEM spéciale comprend que le Conseil des gouverneurs peut lancer un examen de ses assignations en raison du manque de clarté évalué au sujet de son rôle, son autorité et sa composition. Cette inquiétude est abordée dans la section sur le programme des quatre piliers du CMR et à l'annexe I.

71. L'équipe VAEM spéciale a estimé que les directives désuètes et parfois conflictuelles dans le cadre de gouvernance du programme d'études du CMR (y compris les OR(Colmilcan), les directives ministérielles pour le recteur et les assignations du Conseil des gouverneurs) peuvent rendre difficile la gestion du programme. Ainsi, le CMR pourrait tirer avantage d'un examen et d'une mise à jour de ce cadre.

72. Interaction avec le quartier général de l'ACD/la GENPERSMIL. L'équipe VAEM spéciale a reçu un nombre de documents qui décrivent les interactions entre le QG ACD/GENPERSMIL, le CMR et le CMRSJ. Par exemple, le commandant ACD/GENPERSMIL a publié une directive de l'ACD en juillet 2015, dans laquelle il met en évidence que les collèges militaires du Canada (Colmilcan) sont une composante importante de la capacité des FAC à fournir des officiers éduqués, et à offrir de l'orientation pour l'instruction des élof/aspm dans les quatre piliers du programme PFOR du CMR et du CMRSJ. Il a noté que le Comité d'examen des programmes (CEP) a été mis sur pied pour voir à ce que les programmes concordent aux objectifs et aux exigences d'emploi des FAC et donnent des directives aux commandants à l'égard de l'atteinte des effets escomptés de Officier 2020⁴⁰.

73. Le CEP prévoit se réunir au début de l'automne et à la fin du printemps afin de présenter les résultats au Conseil de perfectionnement professionnel et au Conseil des gouverneurs⁴¹. L'équipe VAEM spéciale a reçu les comptes rendus de décisions des réunions du CEP à la fin de 2014 et au début de 2016⁴². Ces comptes rendus portent sur de nombreuses questions cernées par l'équipe VAEM spéciale⁴³, qui suggère que le QG ACD/GENPERSMIL, bien qu'il soit au courant des questions, peut ne pas être en mesure de les régler assez rapidement. Cette hypothèse a été corroborée par certaines personnes interviewées par l'équipe VAEM spéciale. Ces personnes considèrent que le QG ACD/GENPERSMIL est « surchargé » : il est capable de s'occuper du perfectionnement professionnel ou de l'instruction, mais pas des deux. L'équipe VAEM spéciale comprend que la possibilité de redonner au CMRSJ le pouvoir de conférer des grades universitaires, ce qui – s'il y a lieu – augmenterait le besoin de coordination de l'ACD/la GENPERSMIL.

⁴⁰ Letter 4500-1 (SO OPD DP 1&2), 15 juillet 2015

⁴¹ Présentation de la Génération du personnel militaire, « Governance / Gouvernance » (sans date); voir aussi *Military Personnel Generation (MILPERSGEN) Canadian Military Colleges (CMC) Program Review Board (PRB) Terms of Reference*, 10 Feb 16

⁴² 1151-1 (SO OPD 1&2) 8 Dec 14; 1180-1; 1151-1 (SO OPD 1&2) 22 Feb 2016; 4500-1 (SO OPD 1&2) 2 November 2016

⁴³ 1151-1 (SO OPD 1&2) 22 Feb 2016, p. 3; Le personnel du Directeur du développement du personnel a aussi été ordonné de travailler vers un plan pour des emplois dans un poste valorisant pour les élof/aspm PFOR après le QBM(O) 2 pour l'été 2016. Ibidem., p. 6

74. L’équipe VAEM spéciale souligne que le QG ACD/GENPERSMIL peut ne pas avoir la capacité de régler rapidement les questions qui sont soulevées dans les Colmilcan et, par conséquent, elle considère que le rôle, la structure et la chaîne de commandement du QG ACD/GENPERSMIL bénéficieraient d’un examen. Cependant, l’équipe VAEM spéciale note que d’entreprendre des changements simultanés dans plusieurs domaines peut nuire aux activités des organisations. Il peut être préférable pour cet examen de suivre l’examen de la gouvernance du programme d’études du CMR, et que ces deux examens tiennent compte, s’il y a lieu, de la possibilité de redonner au CMRSJ le statut de conférer des diplômes.

75. L’équipe VAEM spéciale formule les recommandations principales suivantes en ce qui concerne le commandement, la direction et la gouvernance du CMR :

- a. Examen du cadre de la gouvernance des affaires universitaires du CMR. L’équipe recommande qu’un examen complet soit mené des OR(Colmilcan), des directives ministérielles à l’intention du recteur et des attributions du Conseil des gouverneurs dans le but d’assurer, dans la mesure du possible au sein du cadre légal et stratégique des FAC, que le programme d’études du CMR soit gouverné d’une manière similaire aux autres universités canadiennes, et que le CMR continue de fonctionner comme une unité des FAC conformément aux lois, aux ordonnances et aux directives qui s’appliquent à ces unités;
- b. Examen de la structure de l’ACD/la GENPERSMIL. L’équipe recommande que, à la suite de l’examen du cadre de gouvernance des affaires universitaires du CMR, un examen du rôle, de la structure et de la chaîne de commandement de l’ACD/la GENPERSMIL soit mené, et que les deux examens tiennent compte, s’il y a lieu, de la possibilité de redonner au CMRSJ son statut de conférer des diplômes.

76. Commandement et leadership de l’Escadre des élèves-officiers. Le Directeur des élèves-officiers (D Élof) relève du commandant et est responsable de l’exercice quotidien du commandement et de la direction du personnel et des étudiants de l’Escadre militaire (maintenant désignée par Escadre d’instruction). Les OR(Colmilcan) autorisent le commandant d’organiser les élof/aspm, et que ces derniers puissent jouir de leur ancienneté et y exercer toutes les fonctions au CMR qui leurs sont confiées par le commandant⁴⁴. Le commandant procède à cette organisation au moyen des Instructions à l’Escadre des élèves-officiers (IE Élof), qui décrivent l’Escadre des élèves-officiers et la chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants (c de c élof/aspm).

77. L’Escadre des élèves-officiers est composée du quartier général de l’Escadre des élof et de quatre divisions. Chaque division est composée de trois escadrons⁴⁵. L’ancienneté est créée parmi les élof/aspm au moyen de nominations aux postes de la c de c élof/aspm (désignés par postes à barrettes), ce qui permet à ces élof/aspm d’exercer leur leadership sur leurs subalternes au sein de l’Escadre des élèves-officiers, sous la supervision et le mentorat de l’Escadre d’instruction. Cette structure assure le bon fonctionnement de l’Escadre des élèves-officiers et

⁴⁴ Article 3.05 et 3.06, *Ordonnance et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes* (QR [Canmilcols])

⁴⁵ IE Élof, annexe A du chapitre 2

l’occasion de mettre en pratique les capacités de leadership dans un environnement d’apprentissage⁴⁶.

78. Les OR(Colmilcan) requièrent du commandant d’établir un ensemble des règlements connu sous le nom de « Code de conduite du Collège » pour la gouverne des élof/aspm. Le Code de conduite du Collège complète la c de c élof/aspm et est unique dans le sens que les sanctions peuvent être imposées par le commandant ou un membre de l’Escadre d’instruction, de même que par des élèves-officiers supérieurs⁴⁷.

79. En tant que membres des FAC, les élof/aspm sont assujettis à la *Loi sur la Défense nationale*, aux ORFC, aux OR(Colmilcan), aux Ordonnances administratives des Forces canadiennes (O AFC), aux Directives et ordonnances administratives de la Défense (DOAD), aux Ordres permanents de la Base des Forces canadiennes (BFC) Kingston et aux Ordres permanents du Collège (OPC)⁴⁸. Par conséquent, des mesures supplémentaires peuvent être prises en vertu du Code de discipline militaire (Partie III de la *Loi sur la Défense nationale*) si un manquement à l’une ou l’autre des règles du Code de conduite du Collège constitue une infraction militaire⁴⁹.

80. En ce qui a trait à la sélection des élof/aspm aux postes de leadership, l’équipe VAEM spéciale a appris que pour obtenir une nomination aux postes à barrettes les plus élevés, il faut obtenir un examen de la part du personnel de l’Escadre d’instruction et une approbation du D Élof et/ou du commandant. Inversement, l’équipe VAEM spéciale a appris que de nombreuses nominations au niveau inférieur n’ont pas fait l’objet d’un examen approfondi et qu’il y avait des inquiétudes par rapport à cet aspect du processus qui manque de transparence et permet possiblement à des élof/aspm supérieurs d’accorder une préférence à des amis. Bien que certains élof/aspm aient formulé des commentaires sur le manque de leadership de la c de c élof/aspm ou un mécontentement sur l’application des mesures correctives, de nombreux élof/aspm souhaitent que l’interaction entre l’Escadre d’instruction et la c de c élof/aspm soit moins directive.

81. L’équipe VAEM spéciale a entendu de nombreux élof/aspm raconter qu’ils étaient consternés par le nombre de règles au CMR, particulièrement en ce qui a trait à la tenue et au stationnement⁵⁰. Une deuxième préoccupation des élof/aspm était l’incohérence dans l’application de ces règles. À propos de la tenue, les élof/aspm ont rapporté qu’ils devaient toujours être en uniforme ou porter la tenue de sortie requise, même lorsqu’ils étaient dans leurs quartiers ou au mess. Ils ont signalé que cette exigence n’a aucun équivalent dans les autres unités d’instruction des FAC, y compris les unités d’instruction des FAC et du CMRSJ. En plus des détails indiqués à l’annexe F, ces questions particulières sont approfondies dans la partie sur les stressés et le moral du présent rapport et aux annexes D et E.

⁴⁶ IE Élof, paragraphe 6 du chapitre 2

⁴⁷ OR(Colmilcan) 3.10, Toutefois selon les IE Élof, chapitre 6, bien que la chaîne de commandement des élèves-officiers puisse imposer de l’instruction corrective, le commandant de l’Escadron doit approuver toutes les sanctions.

⁴⁸ OR(Colmilcan) 1.03(2)

⁴⁹ OR(Colmilcan) 3.10

⁵⁰ Les élof/aspm ont noté que les infractions de stationnement étaient punies par des contraventions (ce qui entraînait des amendes) et des sanctions (tenue no 4 et guêtres)

82. L’équipe VAEM spéciale a aussi souligné que les élof/aspm avaient exprimé des inquiétudes concernant la récente introduction de la « matrice des sanctions » dans les IE Élof. Il s’agit d’un tableau qui énumère des manquements de conduite et les sanctions appropriées correspondantes (refus de privilège) qui doivent être appliquées à l’égard de chacun des manquements, selon le niveau de leadership de l’élof/aspm⁵¹. Bien que l’arrivée d’une matrice des sanctions ait permis d’uniformiser les punitions dans tous les escadrons, certains élof/aspm ont noté qu’elle a aussi retiré la latitude du leadership à choisir la meilleure mesure pour corriger un manquement.

83. L’équipe VAEM spéciale estime que bien que le processus d’application pour les postes à barrettes supérieurs demande l’approbation et la participation importante de l’Escadre d’instruction, la sélection pour les postes à barrettes subordonnés semble être grandement influencée par les recommandations des élof/aspm au commandant d’escadron. Cette situation soulève des préoccupations quant à la transparence du processus et à la possibilité que la sélection des amis soit favorisée. De plus, l’équipe VAEM spéciale estime que le fait que les élof/aspm sont sceptiques au sujet de la pertinence des règlements contenus dans les IE Élof peut diminuer de beaucoup l’avantage de l’instruction requise pour suivre et (en participant à la c de c élof/aspm) faire appliquer les règlements. Cela peut avoir une répercussion sur la mesure dans laquelle leur expérience au CMR les prépare à servir à titre d’officiers des FAC.

84. L’équipe VAEM spéciale formule la recommandation principale suivante concernant l’exercice du commandement et de la direction au sein de l’Escadre d’instruction et l’Escadre des élèves-officiers du CMR :

- a. Examen exhaustif des IE Élof. L’équipe recommande qu’un examen des IE Élof soit effectué, de concert avec des représentants de l’Escadre des élèves-officiers et de l’Escadre d’instruction, afin de relever les règles qui pourraient être remplacées par les résultats escomptés, et qu’une démarche semblable axée sur les résultats soit adoptée par l’Escadre d’instruction au moment d’offrir une orientation à l’Escadre des élèves-officiers.

85. Confiance des élof/aspm dans le leadership du CMR. L’équipe VAEM spéciale estime que – tout comme pour le moral (discuté en détail à l’annexe E) – la confiance des élof/aspm dans le leadership du CMR est variable, et elle est influencée par une variété de facteurs (bon nombre de ces facteurs ont fait l’objet de discussions dans ce rapport et ses annexes) qui ne sont pas tous dans la sphère de contrôle du CMR. L’équipe VAEM spéciale mentionne que le leadership dans une unité des FAC est néanmoins une responsabilité partagée. Tous les éléments de leadership près de l’élof/aspm (militaires ou civiles) sont mis en place de façon unique pour améliorer sa confiance, et ce, en donnant l’exemple de traits de personnalité et de styles de leadership positifs au quotidien. L’équipe VAEM spéciale considère que ce n’est pas nécessaire de formuler une recommandation précise en ce qui a trait cette situation puisqu’elle est abordée dans d’autres recommandations du rapport.

⁵¹ IE Élof, appendice 1 à l’annexe B du chapitre 6

Sélection et responsabilités des membres du personnel de l'Escadre d'instruction

86. Généralités. L'équipe VAEM spéciale a constaté que la sélection, le perfectionnement professionnel, la définition des tâches et l'intégration judicieux de tous les membres du personnel qui accompagnent les élof/aspm tout au long de leurs parcours au CMR revêtent une importance primordiale pour que le Collège remplisse sa mission. Plus précisément, on ne saurait trop insister sur l'incidence qu'a la qualité du leadership exercé par la chaîne de commandement du CMR sur la compétence des officiers subalternes issus du programme PFOR-CMR. L'équipe VAEM spéciale estime qu'il est primordial d'exposer les élof/aspm à un leadership de la plus grande qualité et de compter sur des leaders de grand talent pour assurer l'instruction, l'encadrement et le mentorat des élof/aspm tout au long de leur séjour au CMR. De plus, tous les membres du personnel du CMR, qu'ils soient professeurs, entraîneurs, employés des Programmes de soutien du personnel (PSP) ou membres du personnel de soutien, exercent une influence directe sur les élof/aspm et peuvent donc leur servir de modèle positif ou négatif. À la lumière de ses rencontres avec d'anciens membres du personnel et étudiants et des commentaires reçus, l'équipe VAEM spéciale a dégagé des observations, des évaluations et des recommandations sur la sélection du personnel, l'instruction et l'attribution des tâches en vigueur au CMR. Elle les expose en détails à l'annexe G du présent rapport. La suite de la présente section résume les évaluations et les recommandations que formule l'équipe VAEM spéciale en réponse aux questions soulevées dans la lettre de mandat du VCEMD.

87. Sélection et instruction du personnel de l'Escadre d'instruction du CMR. Au fil de ses rencontres avec d'anciens membres du personnel et d'officiers récemment diplômés et grâce à leurs commentaires, l'équipe VAEM spéciale s'est rendu compte que le processus de sélection des membres du personnel de l'Escadre d'instruction est source de préoccupation. La direction du Collège a confirmé que, sauf dans le cas des postes du commandant et du directeur des élèves-officiers, le processus de sélection laisse généralement à désirer, même si des démarches ont été entreprises sur place et par le truchement du QG ACD/GENPERSMIL pour remédier à la situation. L'équipe VAEM spéciale estime que le processus de sélection du personnel militaire peut donner de bons résultats mais a besoin d'un resserrement considérable. Elle énonce ses évaluations et ses recommandations en la matière, par poste, à l'annexe G. De manière générale, il faut clarifier les critères de sélection, rehausser le grade exigé pour certains postes afin que le titulaire possède le niveau requis de connaissances et d'expérience et délimiter rigoureusement les responsabilités et les attributions de chacun. Enfin, l'équipe VAEM spéciale estime que pour inciter les meilleurs officiers et MR sup à occuper les postes de leadership essentiels au CMR, il faut que les comités de sélection (de promotion au mérite) tant des armées des FAC (Marine, Armée de terre et Aviation) que de l'échelon des FAC s'appliquent à instituer un mode de reconnaissance pertinent et quantifiable du caractère unique et de l'importance du rôle et des responsabilités inhérents à ces postes.

88. L'équipe VAEM spéciale est d'avis que pendant leur quatre années d'étude au CMR, les élof/aspm devraient dans toute la mesure du possible faire l'apprentissage théorique et pratique de l'exercice du leadership au sein des FAC, notamment dans le cadre d'équipes de leadership ou de commandement. Ils devraient donc être exposés à modèles de rôles qui illustrent comment les rapports entre officier et MR sont fondés sur la confiance réciproque et la mise en commun de connaissances et d'expériences complémentaires. En outre, pour que les élof/aspm bénéficient du

niveau d’encadrement et de mentorat nécessaire à la réalisation de leur plein potentiel, il est crucial que les MR chargés de leur perfectionnement possèdent les compétences, les qualifications et l’expérience pertinentes. L’équipe VAEM spéciale estime que si ces MR doivent servir d’encadreurs et de mentors aux élof/aspm plutôt que de simplement leur dispenser de l’instruction en matière de tenue, de discipline et de comportement sur une période de quatre ans, le niveau de leur poste doit être rehaussé, car seuls les adjudants/premiers maîtres de 1^{re} classe suivent l’instruction qui confère les compétences recherchées. Dans le même ordre d’idée, chacune des divisions du CMR regroupe environ 250 membres du personnel dans un environnement d’éducation et d’instruction fort complexe. À l’heure actuelle, les MR sup du niveau de la division détiennent le grade d’adjudant/de premier maître de 1^{re} classe. L’équipe VAEM spéciale est d’avis que le poste devrait plutôt exiger le grade d’adjudant-maître/de premier maître de 2^e classe. Il pourrait y avoir lieu d’adjoindre un adjudant-chef au directeur des élèves-officiers, surtout si le grade de ce dernier est rehaussé à celui de colonel. Tous ces MR devraient en outre suivre avant d’entrer en fonction au CMR une préparation visant à les sensibiliser à l’environnement qu’ils s’apprêtent à intégrer et mettant l’accent sur les compétences en mentorat et en encadrement, car le rôle des MR de l’Escadre d’instruction ne se limite pas à faire régner la discipline.

89. Comme les FAC s’efforcent d’augmenter la représentation des femmes, des membres de minorités visibles et d’autochtones parmi leurs effectifs, il deviendra de plus en plus important pour le CMR d’offrir aux élof/aspm des modèles auxquels ils peuvent s’identifier, d’autant plus que l’Escadre des élèves-officiers reflète déjà une plus grande diversité que l’ensemble des FAC. Ainsi, les membres du personnel de l’Escadre d’instruction devraient être choisis du fait qu’ils sont tout désignés pour jouer le rôle unique que suppose leur poste et dans la perspective qu’il faut constituer un cadre d’instructeurs diversifié et inclusif. Les mêmes observations s’appliquent à l’Escadre des études, plus précisément en ce qui a trait au manque de diversité chez les titulaires des postes les plus élevés.

90. L’équipe VAEM spéciale a également entendu dire à plusieurs reprises que même à l’extérieur de l’Escadre d’instruction, le roulement de personnel militaire est source de préoccupation, y compris les changements fréquents de commandants. L’équipe estime donc qu’à l’avenir, le mandat de tout commandant devrait s’échelonner sur au moins trois ans mais idéalement quatre ou cinq ans pour assurer la continuité stratégique du leadership et des programmes au Collège. De plus, tant les titulaires de postes de leadership essentiels que les leaders de première ligne du CMR devraient rester en poste pendant l’entièreté du cycle d’affectation de deux ou trois ans pour pouvoir assurer la continuité inhérente à la supervision, à l’encadrement et au mentorat des élof/aspm et pour arriver à composer efficacement avec la nature particulière et complexe de l’institution qu’est le Collège.

91. L’équipe VAEM spéciale formule les recommandations principales suivantes à l’égard de la sélection et de l’instruction des membres du personnel de l’Escadre d’instruction :

- a. Directeur des élèves-officiers. L’équipe VAEM spéciale reconnaît l’intention de rehausser le grade exigé du titulaire de ce poste à celui de colonel/capitaine de vaisseau. L’équipe recommande que le poste de directeur des élèves-officiers soit désigné comme poste essentiel et qu’il fasse l’objet d’une gestion de la relève;

- b. Sergent-major de l'Escadre d'instruction. Compte tenu du changement de grade du poste de directeur des élèves-officiers, qui passe au grade de colonel/capitaine de vaisseau, l'équipe recommande que le poste de sergent-major de l'Escadre d'instruction soit désormais occupé par un adjudant/premier maître de 1^{re} classe. Il devrait être désigné comme poste du niveau de l'unité;
- c. Commandants de division ou d'escadron. L'équipe recommande que des critères de sélection détaillés soient fournis aux gestionnaires de carrières en vue de la sélection des titulaires futurs et qu'un processus de présélection soit établi afin que les dirigeants du CMR puissent donner leur opinion lors de la sélection des officiers qui entreront en contact direct avec les élof/aspm. Les officiers doivent avoir rempli au moins une période de service au complet dans un poste de chef subalterne au sein d'une unité tactique avant d'être nommés à un poste de commandant d'escadron. Les postes de commandant d'escadron ou de division devraient être reconnus comme des postes de commandement, et les titulaires choisis doivent être effectivement bilingues, ou alors les équipes de direction, soit le tandem officier-MR sup, doivent être effectivement bilingue;
- d. MR sup de division. L'équipe recommande que le grade requis pour occuper l'un des quatre postes de MR sup de division soit haussé et que les titulaires possèdent le grade d'adjudant-maître ou de premier maître de 2^e classe afin que leur expérience, leur instruction et leur maturité correspondent au rôle de mentorat important qui leur incombe. L'équipe recommande également que des critères de sélection détaillés soient fournis aux gestionnaires de carrières en vue de la sélection des titulaires futurs et qu'un processus de présélection soit établi afin que les dirigeants du CMR puissent donner leur opinion lors de la sélection des officiers qui entreront en contact direct avec les élof/aspm;
- e. MR d'escadrons d'instruction. L'équipe recommande que le grade requis pour occuper un poste de MR sup d'escadron soit haussé et que les titulaires possèdent le grade d'adjudant ou de premier maître de 1^{re} classe. L'équipe recommande également que des critères de sélection détaillés soient fournis aux gestionnaires de carrières en vue de la sélection des titulaires futurs et qu'un processus de présélection soit établi afin que les dirigeants du CMR puissent donner leur opinion lors de la sélection des officiers qui entreront en contact direct avec les élof/aspm;
- f. Considérations relatives à la diversité. L'équipe recommande que les FAC intègrent au processus de sélection des membres du personnel militaire du CMR le souci d'améliorer la représentation des groupes visés par les mesures d'équité en matière d'emploi, plus précisément les femmes, pour faire en sorte que les élof/aspm aient des leaders et mentors auxquels ils peuvent s'identifier;
- g. Reconnaissance. L'équipe recommande que les personnes affectées à l'Escadre d'instruction du CMR reçoivent de la part des comités de sélection des armées (Marine, Armée de terre et Aviation) et de l'échelon des FAC la reconnaissance

qu’imposent le rôle, les responsabilités et la complexité inhérents au leadership, à la supervision, à l’encadrement et au mentorat qu’elles exerceront au CMR.

92. Sélection des professeurs militaires. Les militaires recrutés au sein du corps professoral et les officiers qui font des études de cycle supérieur sont à la fois des professeurs et des modèles militaires à suivre pour les élof/aspm. L’équipe VAEM spéciale a appris que certains professeurs militaires sont très estimés, mais que certains autres ne sont pas considérés comme des modèles sur lesquels les élof/aspm devraient prendre exemple. Certains n’avaient pas été affectés à l’extérieur du CMR depuis des années et, comme d’autres, ils manquaient d’expérience crédible en ce qui a trait à l’ensemble des FAC. Quelqu’un a également signalé que même si les officiers du Département de psychologie militaire et leadership (PML) étaient travaillants et consciencieux, bon nombre n’avaient pas acquis l’expérience des opérations et du leadership nécessaires pour étayer l’ensemble de connaissances théoriques qu’ils inculquent aux élof/aspm. La durée de l’affectation de militaires au corps professoral du CMR n’est pas définie.

93. L’équipe VAEM spéciale formule la recommandation principale suivante à l’égard de la sélection des professeurs militaires du CMR :

- a. Professeurs militaires. L’équipe recommande que le CMR définisse la durée optimale de l’affectation des militaires au corps professoral pour garantir un juste équilibre entre les titres de compétences universitaires et l’expérience militaire récente.

94. Dans le domaine de l’instruction, l’équipe VAEM spéciale estime que les membres de l’Escadre d’instruction ont besoin qu’un programme d’instruction adapté soit élaboré et mis en œuvre. Ce programme comprendrait des cours officiels propres aux armées et à l’ensemble des FAC et ressemblerait à l’instruction obligatoire que doivent suivre les instructeurs de l’École leadership et de recrues des Forces canadiennes (ELRFC) et du Centre d’instruction au combat (CIC) de Gagetown avant leur entrée en fonction⁵².

95. L’équipe VAEM spéciale formule la recommandation principale suivante à l’égard de l’instruction destinée au personnel de l’Escadre d’instruction :

- a. Instruction officielle. L’équipe recommande que tous les membres du personnel de l’Escadre d’instruction suivent un programme d’instruction qui reflète le rôle particulier qui les attend au CMR (p. ex., encadrement et mentorat, intelligence culturelle, comportement sexuel dommageable et inapproprié [CSDI], chemin vers la préparation mentale, sensibilisation à la santé mentale et au suicide, etc.).

⁵² Tous les instructeurs de l’ELRFC doivent réussir le cours Instructeur – Formation militaire générale avant d’être autorisés à travailler avec les recrues. De même, tous les MR instructeurs du CIC Gagetown doivent réussir le cours Instruction normalisée des instructeurs avant d’être autorisés à enseigner, à encadrer ou à mentorer les officiers subalternes dans le cadre de l’instruction des phases 3 et 4 de la QMB(O)-AT.

Services de soutien

96. Généralités. Le soutien offert aux élof/aspm constitue l’une des principales préoccupations en ce qui a trait au climat, au milieu d’instruction, à la culture et au PFOR au CMR. Le CMR regroupe près de 3 000 enseignants, employés de soutien et élèves. Tel que décrit à la section « Commandement et direction » et précisé à l’annexe F du présent rapport, le CMR est une organisation complexe qui ne ressemble à aucune autre unité au sein des FAC. Le Collège est à la fois une unité militaire, une université pleinement accréditée, un site patrimonial de l’UNESCO et un centre d’excellence en recherche. Ces multiples identités exercent des pressions sur les mécanismes de soutien à la disposition du Collège et offerts par celui-ci.

97. Services de soutien et infrastructures au CMR. La présente section décrit les services de soutien et les infrastructures à la disposition des élof/aspm au CMR. La description complète des services et infrastructures au CMR et l’analyse qu’en a faite l’équipe VAEM spéciale figurent à l’annexe H du présent rapport. Une vaste gamme de services de soutien s’offrent aux élof/aspm au CMR. On estime que les services de santé sont de très bonne qualité et répondent aux normes de soins du médecin général. Outre la chaîne de commandement et la chaîne de commandement des élèves-officiers et aspirants, un officier de service est disponible en tout temps dans l’enceinte du Collège. Le CMR compte aussi trois aumôniers qui sont sur appel 24 heures sur 24, sept jours sur sept, deux travailleurs sociaux qui fournissent du soutien à temps partiel, un conseiller en matière de harcèlement et un Groupe d’aide aux pairs (GAP) composé d’élof/aspm qui offrent bénévolement des conseils et du soutien et qui aiguillent leurs confrères et consœurs vers les services appropriés.

98. La Base des Forces canadiennes (BFC) Kingston fournit des soins médicaux par l’intermédiaire du 33^e Centre des Services de santé des Forces canadiennes, et un détachement dentaire qui relève de la 1^{re} Unité dentaire assure les soins dentaires. Après les heures d’ouverture, tous les membres des FAC affectés à Kingston peuvent recevoir des soins médicaux à l’Hôpital général de Kingston ou dans d’autres installations de soins de santé de la région. La clinique dentaire offre un service d’appel 24 h. Un Centre d’aide aux victimes d’agressions sexuelles de Kingston et des services d’urgence 9-1-1 existent aussi dans la grande région de Kingston. À l’instar des autres membres des FAC, les élof/aspm ont accès au Centre d’intervention sur l’inconduite sexuelle à Ottawa et au Programme d’aide aux membres des Forces canadiennes (PAMFC).

99. L’environnement de technologie de l’information du CMR comprend plusieurs systèmes et services d’information à l’appui des opérations quotidiennes du Collège, y compris des services de recherche universitaire et de bibliothèque, mais le soutien technique pour ces systèmes a été centralisé et n’est pas facile d’accès en dehors des heures normales de travail. Le CMR abrite un Centre des langues qui comprend un centre d’aide à la rédaction et offre des services de bibliothèque par l’intermédiaire de la bibliothèque Massey; toutefois, celle-ci est en très mauvais état et fonctionne à 240 % de sa capacité. Le Département des sports appuie le volet de conditionnement physique du PFOR du CMR, en plus de fournir des entraîneurs pour les équipes sportives représentant le Collège, ainsi que des employés du Programme de soutien du personnel (PSP) pour diriger différentes évaluations et le programme de conditionnement physique supplémentaire (CPS). Les services de logistique offerts aux élof/aspm sont limités et ont

souffert des nombreuses réductions de personnel et de services effectuées ces cinq dernières années, sans compter l’impact des initiatives de centralisation.

100. Infrastructures. Dans l’ensemble, les infrastructures du CMR sont usées. Elles consistent en un mélange d’édifices patrimoniaux, de vieux dortoirs et installations d’enseignement et de bâtiments plus récents construits pour faire face à l’augmentation importante de l’Escadre des élèves-officiers à la suite de la fermeture du RRMC et du CMRSJ en 1995. Il y a peu d’espace à bureaux, et l’on considère généralement que celui-ci est utilisé au maximum de sa capacité par l’Escadre des études. L’équipe VAEM spéciale estime que le piètre état de certains dortoirs et de la bibliothèque Massey, les problèmes de la salle à manger des élof/aspm et le manque apparent de ressources pour entretenir les infrastructures sont criants, surtout lorsqu’on tient compte du fait que les élof/aspm doivent y résider tout au long de leurs quatre années d’études.

101. Sensibilisation des élof/aspm aux services de soutien du CMR. L’équipe VAEM spéciale a entendu dire que les élof/aspm étaient au courant des divers services de soutien au CMR. L’équipe VAEM spéciale a noté que la direction du CMR a communiqué de façon proactive de l’information et des directives pour s’attaquer aux problèmes d’inconduite sexuelle. Des renseignements sur les services de soutien, y compris les services d’urgence, ont été affichés en évidence dans les dortoirs et les aires communes à la grandeur du Collège, ainsi que dans les médias électroniques.

102. Analyse. L’équipe VAEM spéciale estime que malgré le fait qu’un bon éventail de services de soutien soient à la disposition des élof/aspm du CMR, et que ces derniers semblent au courant de l’existence de ces services, un certain nombre de problèmes devraient être réglés pour améliorer l’environnement d’instruction et d’éducation global au CMR. Ces problèmes sont décrits en détail à l’annexe H, et les principaux problèmes abordés dans la présente analyse se résument comme suit :

- a. Préparation professionnelle et médicale. Chaque élof/aspm subit un examen médical dans un centre de recrutement des Forces canadiennes avant l’enrôlement. Toutefois, comme il ne s’agit pas d’une véritable évaluation médicale professionnelle, celui-ci ne sera habituellement jugé valide que pour une période de 24 mois. Au CMR, les élof/aspm ne feront l’objet d’un contrôle médical que vers la fin de leur quatrième année d’études (à moins qu’ils ne se blessent ou tombent malades) afin de confirmer leur admissibilité à une commission. L’équipe VAEM spéciale estime que la conduite d’une seule évaluation de santé avant la fin des études pourrait faire en sorte que le personnel médical ne détecte pas certains problèmes de santé individuels, notamment ceux engendrés par quatre années d’études universitaires stressantes et par un programme d’instruction militaire intensif.
- b. Services de santé mentale. Des services de santé mentale (par l’intermédiaire de travailleurs sociaux) sont offerts au CMR. Bien que ces services soient très accessibles, ils sont dispensés dans un dortoir où il y a beaucoup de va-et-vient, ce qui ne favorise pas la confidentialité et ne contribue pas à réduire la stigmatisation associée aux problèmes de santé mentale chez le personnel et les élof/aspm. L’équipe VAEM spéciale estime que l’offre de services de santé mentale sur place profite aux

élof/aspm, mais que celle-ci devrait se faire dans un endroit tout aussi accessible, mais plus privé.

- c. Accès aux services de santé. Certaines personnes ont souligné que l’accès aux services de santé à la BFC Kingston était difficile et exigeait du temps, en particulier pour les élof/aspm ayant une pleine charge de cours. Le CMR a admis le problème et s’efforce de le résoudre avec l’aide du personnel médical à la BFC Kingston. L’équipe VAEM spéciale estime que les heures d’ouverture de la clinique à la BFC Kingston ne sont pas bien adaptées à l’horaire des élof/aspm et pourrait s’ajouter aux difficultés liées à la distance de la clinique. Les efforts actuels déployés par le 33^e Centre des Services de santé des Forces canadiennes pour réaliser une analyse des options s’offrant au CMR devraient être pleinement soutenus.
- d. Groupe d’aide aux paires (GAP). L’équipe VAEM spéciale a entendu toutes sortes de commentaires au sujet du GAP. Bien que les groupes de soutien par pairs puissent apporter un degré supplémentaire de soutien social et créer des liens entre les élof/aspm, certains commentaires faisaient état de problèmes de confidentialité, de la qualité inégale des services et d’un certain manque confiance à l’égard du programme. Des personnes se sont dites soucieuses du fait que les responsabilités qui incombent aux membres du GAP s’ajoutent au programme déjà exigeant du CMR. L’équipe VAEM spéciale signale que les problèmes de confidentialité et de respect des limites peuvent avoir de graves conséquences. Les professionnels de la santé et les aumôniers sont tenus à la confidentialité, alors que les élof/aspm ne le sont pas. Le respect de la confidentialité ne repose que sur la volonté des élof/aspm de ne pas dévoiler des renseignements personnels, qui peut varier d’une personne à l’autre. Il a aussi été mentionné que la formation nécessaire pour devenir membre du GAP prenait un temps considérable, en plus de celui que doivent périodiquement consacrer les membres au GAP.
- e. Bibliothèque Massey. Il était amplement évident pour l’équipe VAEM spéciale que l’état de la bibliothèque Massey du Collège préoccupait vivement tout le monde au CMR. L’Escadre des études, l’Escadre d’instruction, les élof/aspm et les autres éléments du CMR étaient tout à fait unanimes sur ce point. L’équipe VAEM spéciale estime que la bibliothèque Massey est en très mauvais état, ne répond pas adéquatement aux besoins des élof/aspm ni aux exigences des programmes du CMR et n’est pas dotée des systèmes d’information et de la capacité de stockage nécessaires pour répondre aux besoins actuels du Collège, et encore moins à ses besoins futurs.
- f. Services aux élèves. L’équipe VAEM spéciale a noté que le CMR ne disposait pas de centre de services aux élèves. Les élof/aspm ne savent parfois pas où se tourner pour trouver des ressources leur permettant d’améliorer leurs habitudes d’études ou de gestion du temps, pour recevoir du counselling pour leurs études de premier cycle, pour obtenir des renseignements sur leur future carrière au sein des FAC ou pour recevoir du tutorat. Le Centre des langues manque de personnel, et l’équipe VAEM spéciale a entendu dire que la formation en langue seconde est régulièrement

interrompue pour une période indéterminée en raison d’un nombre insuffisant d’employés. L’équipe VAEM spéciale estime que les élof/aspm seraient bien mieux servis si le Collège offrait un centre ou un portail de services aux élèves permettant à ces derniers d’accéder aux renseignements et aux services dont ils ont besoin à des fins universitaires et potentiellement militaires. Elle estime en outre que le Centre des langues doit disposer de plus de ressources.

- g. Ressources humaines. L’équipe VAEM spéciale a été informée et a observé que le CMR manquait de ressources humaines militaires et civiles. Ce manque est attribuable à la fois aux réductions imposées et à l’augmentation des programmes et des activités au CMR. Des pressions considérables se font sentir sur les employés du Programme de soutien du personnel faisant partie du Département des sports; ces derniers manquent de ressources pour mener les séances de conditionnement physique supplémentaire. Le soutien administratif semble être insuffisant, plus particulièrement pour le peloton du personnel en attente et pour la Salle des rapports du Collège, ce qui a une incidence particulièrement négative sur l’administration des demandes de remboursement des frais de voyage pendant la période d’instruction estivale des élof/aspm. Enfin, il était clair que le CMR manquait de capacité dans la Cellule des opérations et de la planification de l’Escadre de l’instruction et au sein du Quartier général de l’unité pour gérer le volume et l’ampleur des demandes au sein d’une unité très occupée, en particulier lorsqu’un événement important se produit.
- h. Ressources et pouvoirs financiers. L’équipe VAEM spéciale a entendu de nombreux commentaires sur les restrictions importantes qu’avait eu la centralisation des services et des processus au sein des FAC sur la capacité du CMR à procéder à la réparation et la rénovation d’infrastructures, à l’achat de documents électroniques pour la bibliothèque, à l’embauche de personnel, etc., ainsi que sur le fait que les pouvoirs financiers dont jouissent le commandant et le recteur sont insuffisants. L’équipe VAEM spéciale estime que la désignation de plusieurs éléments du programme du CMR à titre d’activités opérationnelles de base devrait être envisagée. En outre, l’équipe VAEM spéciale estime que la Délégation des pouvoirs de signature en matière financière pour le MDN et les FC devrait être revue, étant donné les inquiétudes soulevées par le fait que les pouvoirs financiers dont disposent le commandant et le recteur ne reflètent pas la taille et la complexité du CMR. L’équipe VAEM spéciale s’est souvent fait dire que l’exécution des programmes au Collège s’en trouvait affectée – de la capacité à obtenir des livres pour les élof/aspm à celle de mener des recherches à l’appui du programme universitaire.
- i. Initiative de centre de résilience. L’équipe VAEM spéciale a pris note de l’initiative du CMR visant à mettre sur pied un centre de résilience qui devrait atteindre sa Capacité opérationnelle provisoire (COI) au printemps de 2017, puis sa capacité opérationnelle finale (COF) au printemps de 2018. L’équipe VAEM spéciale juge qu’il faudrait créer un programme plutôt qu’un centre, et que bien que l’initiative se fonde sur de bonnes intentions, des spécialistes des soins de santé et de la santé s’interrogent à savoir si l’approche choisie mènera au but recherché. L’équipe VAEM spéciale estime que la direction du CMR devrait à nouveau consulter les

intervenants des Services de santé le plus tôt possible pour réaliser une évaluation des besoins avant d’aller de l’avant avec cette initiative.

- j. Infrastructures. L’équipe VAEM spéciale estime que des problèmes importants touchent les infrastructures au CMR. Des préoccupations ont été soulevées quant à des problèmes de santé et de sécurité potentiels dans les dortoirs, le niveau de bruit dans la salle à manger et la facilité d’utilisation de celle-ci, les fuites d’eau et la toiture déficiente. Il est manifeste qu’un investissement important s’impose pour remédier au problème de capacité et au mauvais état général de la bibliothèque Massey. Ces problèmes particuliers devraient être traités en priorité par le sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) et le Groupe des opérations immobilières des Forces canadiennes.
- k. Bien-être du personnel du CMR. Le CMR compte un Groupe de travail sur la santé et le mieux-être qui a repris ses activités au moment de l’arrivée de l’équipe VAEM spéciale au CMR. L’équipe VAEM spéciale a aussi observé des cas d’usure de compassion chez des employés du CMR et s’est montrée préoccupée par leur bien-être compte tenu du haut niveau de stress auxquels ils sont exposés. L’usure de compassion, aussi connue sous le nom de trouble de stress posttraumatique secondaire, est une affection caractérisée par une diminution progressive de la compassion au fil du temps.

103. À l’appui de l’évaluation qui précède de services de soutien au CMR, l’équipe VAEM spéciale formule les principales recommandations suivantes :

- a. Préparation médicale. L’équipe recommande que le Groupe des Services de santé des Forces canadiennes revoie la politique des évaluations de santé périodiques (4000-21) afin de déterminer la période de validité appropriée de l’examen médical subi par les élof/aspm fréquentant les collèges militaires au moment de s’enrôler. Le médecin général devrait étudier la possibilité de modifier la politique des évaluations de santé périodiques pour ces élof/aspm afin de garantir que l’examen médical au moment de l’enrôlement n’est pas le seul mené au cours des quatre premières années de service. Il pourrait être indiqué de reproduire le processus applicable au personnel navigant, et exiger des élof/aspm qu’ils remplissent annuellement un questionnaire qui sera revu par un clinicien et subissent une évaluation médicale complète à la fin de leur deuxième année d’études.
- b. Groupe d’aide aux pairs (GAP). L’équipe recommande que la prestation du soutien par les pairs dans le cadre du GAP soit réévaluée par le CMR afin de donner suite aux préoccupations quant à la confidentialité, à l’intervention de la chaîne de commandement tôt dans le processus et à la quantité d’heures consacrées à la formation, et de l’harmoniser avec le programme Sentinelle des FAC déjà validé.
- c. Bibliothèque Massey. L’équipe recommande que les FAC réexaminent la priorité donnée et les phases d’investissement associées au remplacement de la bibliothèque Massey dans l’optique d’achever le projet beaucoup plus tôt que la date de

2035prévue actuellement. La possibilité d’intégrer un centre de ressources éducatives/centre de services aux élèves au projet devrait être envisagée. Entretemps, le Groupe des opérations immobilières des Forces canadiennes devrait aider le CMR à trouver des solutions pour répondre aux besoins immédiats du CMR en matière de services de bibliothèque.

- d. Centre de services aux élèves. L’équipe recommande que dans le cadre de la réévaluation du projet de réfection de la bibliothèque Massey, le CMR, en collaboration avec l’équipe du sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) évalue si la création d’un centre de services aux élèves s’impose au CMR, et la forme que celui-ci devrait prendre, le cas échéant.
- e. Centre des langues. L’équipe recommande que l’actuel Centre des langues du CMR obtienne les ressources nécessaires pour assurer l’instruction continue des élof/aspm au CMR.
- f. Ressources humaines. L’équipe recommande que le QC ACD/GENPERSMIL et le CMR remédient au manque de ressources humaines militaires et civiles dans le personnel du Programme de soutien du personnel faisant partie du Département des sports, ce qui comprend : l’ajout d’employés chargés du conditionnement physique supplémentaire; l’établissement de postes militaires et l’affectation subséquente de personnel au sein de l’Escadre d’instruction/Cellule des opérations et des plans du CMR; l’examen des capacités, des postes et des effectifs de la Salle des rapports du Collège; et l’examen des capacités du personnel chargé de l’entretien et du nettoyage.
- g. Pouvoirs financiers et fonctions essentielles. L’équipe recommande que le QC ACD/GENPERSMIL et le CMR se penchent sur les éléments du programme du CMR pour déterminer ceux qui devraient être désignés à titre d’activités opérationnelles essentielles, conformément aux lignes directrices du Conseil du Trésor. En outre, l’équipe recommande que le CPM/commandant du COMPERSMIL envisage de demander au SMA (Finances) la modification de la Délégation des pouvoirs de signature en matière financière pour le MDN et les FC afin d’accroître les pouvoirs financiers dont jouissent le commandant et le recteur.
- h. Centre de résilience. L’équipe recommande que le CMR consulte les intervenants médicaux des Services de santé le plus tôt possible pour effectuer une évaluation des besoins du CMR en ce qui a trait à la formation sur la résilience et le soutien en santé mentale afin d’évaluer la possibilité d’offrir celle-ci dans le cadre d’un programme avant d’aller de l’avant avec l’initiative du centre de résilience. L’équipe recommande que le CMR mette fin à l’actuelle formation ASSIST et la remplace par la formation ACE (Ask, Control, Escort) recommandée par les spécialistes de la prévention du suicide.
- i. Infrastructures. L’équipe recommande que le CMR, le Groupe des opérations immobilières des Forces canadiennes et la BFC Kingston évaluent l’état global des

infrastructures au CMR, cernent les problèmes de santé et de sécurité potentiels, s’attaquent aux travaux de réparation qui s’imposent depuis longtemps et établissent des priorités pour assurer le fonctionnement et l’entretien des infrastructures du CMR à court terme.

Programme des quatre piliers du CMR

104. Généralités. Le CMR offre un milieu d’apprentissage et un environnement opérationnel unique en son genre dans le cadre d’un programme qui favorise à la fois la formation scolaire et le perfectionnement professionnel des élof/aspm et se fonde sur quatre domaines de concentration, qualifiés dans les directives du CMR de « quatre piliers »⁵³. Ces quatre piliers sont les études, le leadership militaire, la condition physique et le bilinguisme. On s’attend à ce que les élèves-officiers et aspirants de marine (élof/aspm) atteignent les normes minimales dans tous les volets des quatre piliers afin d’obtenir, à la fin de leurs études au CMR, la désignation PPRO-CMR communément appelée la « qualification AFAN » (un code administratif des ressources humaines qui désigne la qualification accordée à un officier ayant achevé avec succès le PFOR du CMR). La description et l’évaluation détaillées que fait l’équipe VAEM spéciale du programme des quatre piliers du CMR, ainsi que ses observations et ses recommandations principales et secondaires à ce sujet, se trouvent à l’annexe I. En résumé, les quatre piliers y sont décrits comme suit :

- a. Études. Les élof/aspm doivent obtenir un baccalauréat dans l’un des programmes d’études du CMR⁵⁴. Ce baccalauréat doit correspondre à la profession militaire qu’ils exerceront à titre d’officiers commissionnés.
- b. Leadership militaire. Les élof/aspm doivent démontrer une conduite appropriée, occuper un poste d’élève-officier subalterne et un poste d’élève-officier supérieur au sein de la chaîne de commandement des élèves-officiers et aspirants, la chaîne de commandement des élèves-officiers et aspirants et achever les éléments essentiels de la formation en leadership.
- c. Condition physique. Les élof/aspm doivent répondre tant aux normes des FAC qu’à celles du CMR. Ils sont tenus de réussir l’évaluation FORCE des Forces armées canadiennes FORCE et le test réglementaire de base en natation à l’intention des militaires (TBNM). Ils doivent aussi réussir le test d’aptitude physique (TAP) du CMR, maintenir les résultats obtenus à ce test et suivre avec succès le programme d’éducation physique du CMR⁵⁵.

⁵³ 4500-1 (OEM PPO PP 1 et 2), Directive de l’ACD 01/16, « Canadian Military College Training Policy for Regular Officer/Reserve Entry Training Plans », 26 juillet 2016, p. 6 à 15

⁵⁴ 4500-1 (OEM PPO PP 1 et 2), Directive de l’ACD 01/16, « Canadian Military College Training Policy for Regular Officer/Reserve Entry Training Plans », 26 juillet 2016, tableau 2, p. 8 à 15

⁵⁵ Idem, tableau 2, p. 7 à 15

- d. Bilinguisme. Les élof/aspm doivent atteindre les normes de la Commission de la fonction publique pour la compétence fonctionnelle BBB dans la seconde langue officielle⁵⁶.

105. Le programme des quatre piliers s’applique également aux élof/aspm qui fréquentent le CMRSJ, au Québec, pendant leur année préparatoire et leur première année d’études. Bien que le CMRSJ n’offre pas de programme de premier cycle, les élof/aspm doivent suivre un programme universitaire coordonné avec le CMR. Les élof/aspm du CMRSJ doivent atteindre les mêmes normes que ceux du CMR en ce qui a trait à l’instruction militaire, à la condition physique et au bilinguisme selon leur année et leur niveau d’avancement⁵⁷.

106. L’environnement opérationnel du CMR est délibérément exigeant afin d’encourager les élof/aspm à apprendre et à s’adapter dans leur quête de l’excellence dans les quatre piliers. Il vise à promouvoir les attributs personnels que sont l’autodiscipline et l’autosacrifice de sorte que les élof/aspm réussissent au CMR et dans leur carrière future d’officier commissionné. L’idéal à atteindre est caractérisé par la devise du CMR : « Vérité, Devoir, Vaillance! »⁵⁸. Cet environnement opérationnel comprend une structure de chaîne de commandement des élof/aspm (c de c élof/aspm) unique distincte de la chaîne de commandement des FAC au CMR, mais qui doit rendre des comptes à cette dernière. La c de c élof/aspm procure aux élof/aspm supérieurs des occasions d’assumer des rôles de leadership au sein de leur escadron ou division ou au niveau de l’Escadre des élèves-officiers. La c de c élof/aspm est décrite plus amplement à l’annexe F (Commandement et contrôle et gouvernance). Afin de réussir au CMR, les élof/aspm doivent pouvoir⁵⁹ :

- a. démontrer leur entier dévouement et engagement tant envers l’unité qu’envers leur propre développement professionnel;
- b. consentir pendant une longue période d’instruction des efforts exceptionnels pour continuer à grandir dans leur quête d’excellence;
- c. manifester un profond esprit de discipline personnelle et une volonté de sacrifice considérable.

107. Dans le cadre de l’environnement opérationnel du CMR et du CMRSJ, le QG ACD/GENPERSMIL a mis en œuvre un modèle de progression de l’instruction qui comprend quatre niveaux de leadership et qui sert à façonner et à coordonner le perfectionnement des élof/aspm en fonction du système d’éducation et d’instruction en vigueur dans un collège militaire. La progression dans ces niveaux de leadership se fonde sur l’atteinte

⁵⁶ Idem, tableau 2, p. 7 à 15

⁵⁷ Ibid., p. 9-10

⁵⁸ Cette devise s’applique aux deux collèges militaires (le CMRC et le CMRSJ) conformément au document 4500-1 (OEM PPO PP 1 et 2) Directive de l’ACD 01/16, *Canadian Military College Training Policy for Regular Officer/Reserve Entry Training Plans*, 26 juillet 2016, p. 5

⁵⁹ 4500-1 (OEM PPO PP 1 et 2) Directive de l’ACD 01/16, *Canadian Military College Training Policy for Regular Officer/Reserve Entry Training Plans*, 26 juillet 2016, p. 5

des normes prescrites pour chaque volet des quatre piliers⁶⁰. Ce programme a été lancé en 2014, en partie parce qu’il y a deux poids, deux mesures relativement aux officiers diplômés du CMR – certains atteignent les normes des quatre piliers et, par conséquent, reçoivent la qualification AFAN du CMR – et certains autres obtiennent quand même leur diplôme du CMR et atteignent la norme de condition physique des FAC sans toutefois avoir satisfait à l’une ou à plusieurs des normes particulières des piliers de l’instruction militaire, de la condition physique ou du bilinguisme⁶¹. Au moment de la mise en œuvre du modèle de progression des niveaux de leadership (MPNL), les statistiques pour les élof/aspm diplômés qui ont satisfait à la norme PFOR-CMR (AFAN) par rapport à ceux qui n’y ont pas satisfait mais qui ont quand même reçu un diplôme et sont devenus officiers indiquent qu’un peu moins de 20 pour 100 des diplômés entre 2011 et 2013 n’ont pas satisfait à la norme du PFOR-CMR⁶².

108. Critères de sélection pour les élof/aspm du PFOR-CMR. Le processus d’enrôlement des élof/aspm du PFOR-CMR par le Groupe du recrutement des Forces canadiennes (GRFC) est décrit à l’annexe I. À l’automne 2016, le QG ACD/GENPERSMIL, le GRFC et le CMR ont mis sur pied un processus de comité de sélection pour présenter des offres conditionnelles anticipées d’admission au PFOR-CMR. L’équipe de la VAEM spéciale a déterminé que les 146 offres conditionnelles anticipées transmises en décembre 2016 constituaient vraiment une démarche positive pour régler les problèmes d’enrôlement du CMR et du CMRSJ. D’autres réunions du comité de sélection avaient été prévues pour janvier, février et mars 2017 pour traiter les demandes les plus prometteuses le plus rapidement possible en vue non seulement de satisfaire aux exigences énoncées dans le Plan de recrutement stratégique, mais aussi de prendre en considération les objectifs d’équité en matière d’emploi établis pour les femmes, les membres de minorités visibles et les autochtones. L’équipe VAEM spéciale est d’avis que la pratique consistant à présenter des offres anticipées devrait être maintenue, voire accélérée si possible.

109. L’équipe VAEM spéciale formule la recommandation principale suivante relativement à la sélection d’élof/aspm en vue du PFOR-CMR :

- a. Processus de sélection anticipé. L’équipe recommande de conserver et, si possible, d’accélérer le processus de sélection mis en place par le quartier général de l’ACD/la GENPERSMIL, le CMR, le CMRSJ et le Groupe du recrutement des Forces canadiennes en 2016, qui comprend des offres anticipées. De plus, un examen annuel de la qualité du processus de recrutement des élof/aspm doit être réalisé pour cerner les points susceptibles d’être améliorés.

110. Critères de sélection et taux de réussite des élof/aspm dans le cadre du programme des quatre piliers. Le processus de recrutement ne peut qu’évaluer le potentiel d’un postulant du PFOR – rien ne peut garantir que les élof/aspm posséderont la motivation et l’attitude qu’il faut pour réaliser ce potentiel. L’équipe VAEM spéciale estime qu’étant donné les contraintes découlant du processus de recrutement actuel à l’égard des résultats attendus, il pourrait s’avérer

⁶⁰ Politique d’instruction du CMRC dans le cadre du PFOR et PFIR, version 0 – 12 août 2014, p. 2-3/12

⁶¹ Annexe J de la note de synthèse à l’intention du Conseil des Forces armées canadiennes *Royal Military College of Canada’s Leadership Level Model*, 15 avril 2014, p. J1-2

⁶² Briefing au Conseil des gouverneurs du CMRC *The RMCC Progression Model*, septembre 2014, diapo 3

plus réaliste d'accepter et d'intégrer à la planification une certaine attrition au fur et à mesure que les élof/aspm franchissent les phases d'instruction et de perfectionnement. L'équipe VAEM spéciale considère en outre qu'il est impératif de créer un environnement au sein duquel des normes claires et pertinentes sont appliquées uniformément et des mesures sont mises en œuvre pour que les élof/aspm qui ne répondent pas aux exigences du PFOR-CMR se voient offrir des options honorables, appuyées et opportunes de quitter le CMR.

111. Fondement du programme des quatre piliers. L'équipe VAEM spéciale estime que dans l'ensemble, le programme des quatre piliers du CMR repose généralement sur une base juridique du fait qu'il a été prescrit en vertu de règlements du min DN⁶³. Les objectifs globaux du programme des quatre piliers du CMR correspondent à la vision stratégique du corps des officiers des FAC énoncée dans *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*⁶⁴.

112. Si l'environnement opérationnel du CMR est conçu pour motiver les élof/aspm à viser l'excellence dans les études et le leadership, l'absence de reconnaissance officielle de ce que confère ce programme, à l'extérieur du Collège, limite la capacité de motiver les élof/aspm à exceller dans tous les volets du programme. L'équipe VAEM spéciale estime que la difficulté découle du sentiment que le programme n'a pas de raison d'être légitime et qu'il ne contribue pas au sens de l'identité. Ce sentiment est exprimé tant par des membres du personnel de l'Escadre d'instruction que par de nombreux élof/aspm, ces derniers étant tenu de suivre un programme et d'atteindre des normes qui ne sont pas reflétés dans la Norme de qualification (NORQUAL) de la période de perfectionnement 1 (PP1) des FAC. Une fois diplômés, certains élof/aspm ont l'impression qu'il y a peu d'avantages concrets à avoir réussi les volets du programme des quatre piliers. L'équipe VAEM spéciale trouve que les FAC doivent préciser pourquoi les élof/aspm inscrits au PFOR-CMR (et à celui du CMRSJ) sont assujettis à des exigences additionnelles et quels résultats ou avantages les FAC et les étudiants peuvent espérer en tirer. L'équipe VAEM spéciale a noté que dans une analyse effectuée pour le compte du CPM/commandant COMPERSMIL, il est indiqué que même si les diplômés du PFOR-CMR comptent généralement pour environ 25 pour 100 des officiers commissionnés recrutés, ils n'en représentent pas moins près de 50 pour 100 des officiers généraux. C'est donc dire qu'il y a une forte corrélation entre la réussite au PFOR-CMR et la réussite professionnelle comme leader de niveau supérieur au sein des FAC.

113. L'équipe VAEM spéciale est d'avis que le flou entourant la valeur de la désignation AFAN est au cœur de certains des problèmes systémiques observés au CMR et estime qu'il faut corriger ce problème si l'on veut optimiser l'environnement d'apprentissage et d'instruction. Le chef d'état-major de la défense (CEMD) a ordonné l'examen complet du système de perfectionnement professionnel (SPP) des FAC, que le QG ACD/GENPERSMIL est en train de réaliser⁶⁵. L'équipe VAEM spéciale croit comprendre que la portée de cet examen complet pourrait être élargie pour inclure l'examen du PFOR-CMR par rapport à la NORQUAL

⁶³ *Ordonnances et règlements royaux applicables aux collèges militaires du Canada (OR Colmilcan)*, LM 1-03, articles 2.02, 2.03, 4.02

⁶⁴ Ministère de la Défense nationale, *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, éd. 2009, Presses de l'ACD, p. 14-23

⁶⁵ 4500-1 (Commandant GENPERSMIL) *Chief of the Defence Staff Directive to Implement Changes to the Canadian Armed Forces Professional Development System*, 21 septembre 2016

d’officier ainsi qu’une analyse des besoins ultérieure. Lorsque des décisions auront été prises à l’égard de l’approche, celle-ci devrait être intégrée au cadre de gouvernance du Collège.

114. L’équipe VAEM spéciale formule la recommandation principale suivante relativement à la base du programme des quatre piliers du CMR :

Examen complet du PFOR-CMR. L’équipe recommande que le CPM ordonne que le cadre de l’examen complet du SPP des FAC comprenne en outre l’évaluation du programme des quatre piliers du PFOR-CMR, plus précisément de son rapport avec la DEMFO des FAC et la NORQUAL de la période de perfectionnement 1 (PP1) des officiers, et propose des solutions qui permettront de formaliser le rôle du PFOR-CMR dans le SPP des FAC. Cela fait, il faudra actualiser les OR (Colmilcan) afin qu’ils tiennent compte des résultats de cet examen en ce qui a trait aux études prescrites par le min DN.

115. Pouvoir d’établir les normes pour chacun des quatre piliers. Les pouvoirs permettant d’établir les normes générales et les normes propres à chacun des volets du programme des quatre piliers sont décrits en détail à l’annexe I. L’équipe VAEM spéciale estime que les pouvoirs d’établir les normes propres à chacun des quatre piliers ont beau reposer sur un fondement juridique, politique ou lié à des directives approuvées, de par sa nature, le processus d’établissement des normes revêt une certaine complexité du fait que le programme du Collège suppose un amalgame unique en son genre de normes relatives aux études et à l’instruction militaires. Le commandant de l’ACD/la GENPERSMIL et le commandant du CMR ont exercé leurs pouvoirs d’établir les normes que doivent atteindre les élof/aspm inscrits au PFOR-CMR. Abstraction faite du programme d’études, il semble que l’apport des intervenants externes des FAC (p. ex. les commandants de commandement, le Commandement des opérations interarmées du Canada) soit limité quant aux normes établies pour les trois autres piliers du PFOR-CMR.

116. Normes militaires (de leadership). L’ACD/la GENPERSMIL et le CMR ont déployé des efforts concertés entre 2012 et 2016 en vue d’élaborer un fondement politique pour les normes. Ils sont parvenus à préciser quelles normes s’appliquent et de quelle façon, mais pas vraiment dans quelle mesure les intervenants des FAC de l’extérieur de leur organisation doivent contribuer à la surveillance et à l’examen de ces normes. L’équipe VAEM spéciale a entendu des commentaires selon lesquels il semble y avoir un décalage entre les normes associées au pilier de l’instruction militaire en vigueur au Collège et celles appliquées dans les FAC en général. Il serait utile de procéder à l’examen des pouvoirs et du processus d’élaboration des normes du pilier de l’instruction militaire.

117. Normes d’études. Les pouvoirs de haut niveau d’élaboration des normes d’études du CMR sont régis par une série de documents juridiques et relatifs aux politiques et par des dispositifs d’examen et d’accréditation des programmes universitaires. L’équipe VAEM spéciale estime que le min DN a délégué le pouvoir d’approuver le programme d’études du CMR par le truchement des directives à l’intention du recteur et des attributions du Conseil des gouverneurs. Quoi qu’il en soit, si les attributions du Conseil des gouverneurs du CMR indiquent que ce dernier assume la responsabilité d’approuver le programme d’études du Collège, la réalité semble tout autre. Dans les faits, c’est le recteur du Collège qui, par divers moyens internes et externes, exerce de

facto les pouvoirs relatifs aux normes d’étude. Par souci de clarification, l’incohérence en question devrait être soulevée lors de l’examen proposé des attributions du Conseil, et il en sera question plus en détails à l’annex F – Commandement et contrôle et gouvernance.

118. Normes de condition physique. Tous les élof/aspm doivent atteindre la norme relative au test réglementaire de base en natation à l’intention des militaires (TRBNIM) et la norme minimale de condition physique (NMCP) ou encore la norme du programme FORCE (Forme opérationnelle requise dans le cadre de l’emploi), conformément aux normes des FAC décrites dans la publication A-PD-055-002/PP-003 Description des exigences militaires fondamentales - officiers (DEMFO). Le test d’aptitude physique (TAP) du CMR et le programme de cours d’éducation physique sont toutefois propres au Collège et se déroulent selon les normes du Collège. Le TAP du Collège est réputé surpasser la NMCP selon les critères énoncés dans la DOAD 5023-1.

119. L’équipe VAEM spéciale estime que le commandant de l’ACD/la GENPERSMIL a exercé les pouvoirs d’élaborer des normes d’aptitude physique dans le cadre du programme des quatre piliers en diffusant la directive de l’ACD en la matière. Le TAP fait quant à lui partie des normes publiées du Collège. Le fondement politique des FAC qui sous-tend l’exigence d’élaborer les normes associées au TAP du Collège est toutefois nébuleux. En outre, le programme des sports du Collège ne semble pas jouir de l’appui de la Direction du conditionnement physique (DCP) dans le cadre du Programme de conditionnement physique et de sports des FAC. La DCP se charge de financer le personnel centralisé, et le Collège exécute effectivement certains volets du programme FORCE (p.ex. le test d’aptitude physique FORCE). Idéalement, le TAP devrait reposer sur les tâches essentielles ou les exigences professionnelles ou opérationnelles, puis être validé. Le commandant du CMR devrait appuyer ces dernières, et les commandants de l’ACD/la GENPERSMIL ainsi que du Commandement du personnel militaire devraient les approuver.

120. Normes de bilinguisme. Les pouvoirs d’élaborer les normes de bilinguisme du Collège reviennent au commandant de l’ACD/la GENPERSMIL, qui les exerce en vertu de la directive et politique d’instruction des PFOR/PFIR en vigueur. De plus, l’exigence d’atteindre le niveau de bilinguisme BBB est clairement indiquée dans la description des exigences militaires fondamentales des officiers et dans la publication A-P3-050-SLT/PH-H01 *Plan d’instruction CFFC - Programme militaire d’enseignement des langues secondes (PMELS)*, qui traite du Curriculum de français des Forces canadiennes (CFFC). Elle est fondée sur le nombre d’heures de formation données. Non seulement l’obligation pour les élof/aspm d’atteindre la norme fonctionnelle (BBB) dépasse-t-elle les exigences établies dans les lignes directrices de la progression du bilinguisme dans les FAC, le fondement qui la sous-tend est clair.

121. L’équipe VAEM spéciale formule les recommandations principales suivantes à l’égard des pouvoirs d’élaborer des normes relatives au programme des quatre piliers du CMR :

- a. Pilier militaire (du leadership) et normes connexes. L’équipe recommande de procéder à un examen des pouvoirs et du processus d’élaboration des normes relatives au pilier de l’instruction militaire du PFOR-CMR. Dans la mesure du possible, cet examen devrait faire partie de l’examen général et de l’officialisation du

PFOR-CMR et être intégré à l'examen complet qui est recommandé dans le présent rapport;

- b. Pilier de la condition physique et normes connexes. L'équipe recommande que le pilier de la condition physique du CMRC fasse l'objet d'un examen en vue d'officialiser les pouvoirs d'élaborer des normes d'aptitude physique au CMR et la méthode d'application de ces normes. De plus, l'équipe recommande qu'une équipe de gestion de projet, dirigée par la DCP avec la participation du Département des sports du CMRC, valide le besoin et la structure du TAP réalisé au CMR. Cela devrait se faire dans le cadre de l'examen général et de l'officialisation du PFOR-CMR et être intégré à l'examen complet qui est recommandé dans le présent rapport.

122. Communication des normes relatives aux quatre piliers aux élof/aspm. La communication des normes attendues des élof/aspm se fait au moyen d'un certain nombre de documents, y compris les OR (Colmilcan), l'O AFC 9-12 (PFOR), les Instructions à l'Escadre des élèves-officiers (IE Élof) et les Ordres permanents du Collège. De plus, le commandant de l'ACD/la GENPERSMIL a fourni des directives sur les normes liées aux niveaux de leadership que doivent atteindre les élof/aspm et les attentes connexes en termes de normes liées aux études, à l'instruction militaire, à la condition physique et au bilinguisme⁶⁶. Pour les élof/aspm, les IE Élof constituent le principal moyen de communiquer les normes et les attentes. Elles sont accessibles sur le réseau interne du CMR. Les normes sont connues du personnel de l'Escadre d'instruction, des PSP et des enseignants de langue seconde. L'Escadre des études communique les normes relatives au rendement attendu dans le volet des études par l'entremise de l'Annuaire du premier cycle du CMR publié chaque année⁶⁷. L'équipe VAEM spéciale estime que les normes relatives à chacun des quatre piliers sont bien communiquées au moyen d'ordres, d'ordonnances, de directives et d'instructions au sein du Collège. De surcroît, la majeure partie des membres du personnel semblent bien au courant de ces normes.

123. Compréhension chez les élof/aspm des normes et des priorités relatives aux quatre piliers. L'équipe VAEM spéciale a constaté que la majeure partie des 209 élof/aspm rencontrés démontraient généralement une bonne compréhension des normes qu'ils sont censés atteindre dans chaque pilier. Les commentaires portaient moins sur les normes elles-mêmes que sur la probabilité d'y satisfaire, leur raison d'être ou leur pertinence, particulièrement pour la portion de l'instruction militaire professionnelle (IMP) du pilier de l'instruction militaire et les normes relatives au TAP du pilier de la condition physique.

124. L'équipe VAEM spéciale a constaté que la cohésion et le soutien entre les éléments du Collège chargés de chaque volet des quatre piliers semblent laisser à désirer, surtout entre les Escadres des études et d'instruction. Même si le commandant du Collège a dit avoir l'intention que le Collège fonctionne comme un tout solidaire, dans les faits, il semble y avoir des tensions négatives palpables entre les éléments du Collège chargés d'exécuter le programme des quatre

⁶⁶ 4500-1 (OEM PPO PP 1 et 2) Directive de l'ACD 01/16, *Canadian Military College Training Policy for Regular Officer/Reserve Entry Training Plans*, 26 juillet 2016, p. 2 et tableau 2

⁶⁷ Défense nationale et les Forces armées canadiennes, « Bureau du Secrétaire général -Annuaire du premier cycle », Site web du CMRC, <https://www.rmcc-cmrc.ca/fr/bureau-secretaire-general/annuaire-du-premier-cycle-2016-2017> (consulté le 2 mars 2017).

piliers destiné aux élof/aspm. La qualité de l’expérience que vivent les élof/aspm au CMR s’en trouve diminuée, et les conditions de travail deviennent difficiles pour les membres du personnel du Collège. Des mesures devraient être prises en priorité pour rehausser le niveau de cohésion et de soutien réciproque entre les escadres du Collège, plus particulièrement les Escadres des études et d’instruction.

125. Bien que la politique sur l’instruction du PFOR/PFIR souligne que tous les piliers des programmes du CMR ont une valeur égale, en pratique, les contraintes liées aux programmes d’études sont si élevées que les élof/aspm doivent axer leurs efforts en priorité sur l’atteinte des exigences liées à l’obtention de leur diplôme de premier cycle. Comme l’équipe VAEM spéciale l’a constaté, nombreux sont ceux qui considèrent que le programme des quatre piliers se résumerait plutôt à « Un pilier et trois bonnes idées » si l’on tenait compte de l’importance relative accordée aux piliers. Cette perception est bien ancrée au sein des Escadres des études et d’instruction et parmi les élof/aspm mêmes. En définitive, la plupart des élof/aspm à qui le CMR ne décerne pas de diplôme sont ceux qui ne satisfont pas aux normes relatives aux études, alors que ne le diplôme, ni la commission ne sont refusés à ceux qui n’atteignent pas les normes relatives aux trois autres piliers. La situation est connue de tous; la priorité est donc accordée *de facto* au pilier des études, considéré comme le plus valorisé.

126. En ce qui a trait à la coordination des efforts déployés dans l’ensemble du programme des quatre piliers, ce qui est nettement ressorti des commentaires des intervenants du Collège est l’absence d’une capacité proactive et systématique à l’échelle du Collège qui serait chargée d’assurer la coordination des exigences et des activités relatives aux quatre piliers. Même si le commandant du CMR est considéré comme l’arbitre final des contraintes en matière de temps et de priorités au Collège, il ne dispose pas de personnel attitré dont la fonction consisterait à gérer et à synchroniser de manière active et continue les contraintes associées à l’ensemble du programme des quatre piliers. L’équipe VAEM spéciale a constaté que même s’il y a du bon à ce que les élof/aspm s’exercent à prioriser des intérêts divergents, ils sont souvent livrés à eux-mêmes pour ce qui est d’éliminer les conflits découlant du manque de synchronisation des activités prévues dans les quatre piliers.

127. Selon l’équipe de VAEM spéciale, une fonction de synchronisation nécessiterait vraisemblablement un engagement avec la direction principale du Collège, et une orientation vers celle-ci – par conséquent, le poste qui serait chargé de cette responsabilité devrait être un poste d’un échelon suffisamment élevé pour assurer l’attention requise de la coordination à cet égard. Bien qu’un commandant adjoint ait été désigné pour le CMR, le poste est en réalité assumé par le Directeur – Études militaires supérieures, lequel joue un double rôle.⁶⁸ Il est possible d’officialiser le poste de commandant adjoint et d’attribuer la synchronisation du programme et la gestion organisationnelle du Collège à ce poste.

128. Selon l’équipe de VAEM spéciale, on pourrait réorganiser les composantes du programme des quatre piliers afin de remettre l’accent sur les études et le perfectionnement et d’améliorer

⁶⁸ La fonction de commandant adjoint est actuellement exécutée par le Directeur – Études militaires supérieures (EMS) au CMR. Un colonel joue un double rôle afin de remédier à cette lacune en matière de capacité organisationnelle en leadership du QG CMR.

potentiellement la synchronisation de la prestation du programme pour les élof/aspm. Le perfectionnement en leadership pourrait comprendre une intégration des éléments existants de l’IMP, du conditionnement physique et du bilinguisme, ainsi que la mise en pratique du leadership au sein de la chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants. On suppose que ces éléments sont les connaissances, les compétences et les qualités qui contribuent au perfectionnement des élof/aspm et qui leur permettent d’être des officiers et des leaders efficaces. Dans le cadre de ce modèle, le programme du CMR pourrait être désigné comme un programme en deux volets : le perfectionnement et les études en leadership, tout en conservant les composantes essentielles du programme existant. L’harmonisation des responsabilités liées à ces composantes devrait être évaluée par le CMR afin de déterminer la meilleure façon d’offrir le programme.

129. L’équipe de VAEM spéciale formule les recommandations principales suivantes sur la compréhension des élof/aspm des normes et des priorités pertinentes du programme des quatre piliers du CMR :

- a. Unité d’intention. L’équipe recommande, à titre prioritaire, que le commandant et le recteur travaillent délibérément afin de créer un environnement de travail rigoureux entre les éléments du CMR, en particulier entre l’Escadre des études et l’Escadre d’instruction. L’intention de l’approche « Équipe du collège unie », reposant sur les priorités du commandant de 2016, doit être appliquée à l’interne par tout le personnel du CMR, et un environnement de respect, de soutien et de collaboration mutuels doit être établi afin de s’assurer que tous les membres du CMR s’efforcent d’atteindre la mission de l’unité.
- b. Synchronisation et gestion du programme des quatre piliers. L’équipe recommande que le CMR crée la capacité de synchroniser et de gérer l’exécution du programme des quatre piliers de manière continue. Le commandant et le recteur du CMR devraient envisager d’attribuer ce rôle à un poste existant ou d’établir officiellement le poste de commandant adjoint au CMR et de lui attribuer ce rôle;
- c. Modèle de prestation de rechange du PFOR-CMR. L’équipe recommande d’envisager une nouvelle harmonisation des composantes du programme des quatre piliers afin de mettre de nouveau l’accent sur les principes fondamentaux liés à l’atteinte des résultats en matière d’études et de perfectionnement en leadership. Le perfectionnement en leadership devrait être regroupé sous la direction du Directeur des élèves-officiers et devrait comprendre l’instruction et l’éducation militaires intégrées, le conditionnement physique et le bilinguisme.

130. Mesure dans laquelle les élof/aspm satisfont aux normes des quatre piliers. Les renseignements détaillés sur les normes précises que les élof/aspm doivent atteindre sont énumérés dans l’annexe I. À partir de l’examen des documents disponibles et du processus d’entrevues, l’équipe VAEM spéciale a observé que le pourcentage d’élof/aspm qui avait réussi à satisfaire aux normes requises du PFOR-CMR à l’obtention du diplôme était en moyenne de 78 p. 100 au cours de la période de 2011 à 2016 inclusivement. La majorité des échecs du

programme découlait de la non-atteinte des exigences en matière de condition physique ou de bilinguisme.^{69 70}

131. L’équipe VAEM spéciale a constaté que, selon les procédures du CMR, le dossier d’un élof/aspm qui ne satisfait pas aux normes dans l’un ou l’autre des quatre piliers doit être examiné par le Comité d’examen des progrès (CEP) tel que décrit ci-dessus. L’équipe VAEM spéciale s’est fait dire que le personnel de l’Escadre d’instruction avait des préoccupations importantes, de même que le personnel de l’Escadre des études, selon lesquelles même si les dossiers doivent être approuvés par le CEP, le retrait d’élof/aspm du PFOR-CMR est rare. L’équipe de VAEM spéciale a observé que cela entraîne des préoccupations et de la frustration non seulement au sein de l’Escadre des études, mais également chez les élof/aspm qui considèrent qu’en dehors du pilier des études, la non-satisfaction aux normes de trois des quatre piliers est pour ainsi dire sans importance. Cette situation donne l’impression qu’il y a deux normes au CMR entre les élof/aspm qui satisfont aux exigences du programme des quatre piliers et ceux qui n’y satisfont pas.

132. Selon l’équipe de VAEM spéciale, les FAC doivent confirmer l’exigence concernant le programme de nominations au cadre d’officiers du PFOR-CMR (c.-à-d., ceux qui participent au programme du CMR [et du CMRSJ]) en vue d’atteindre les normes élevées qui font partie du programme comparativement au reste des officiers des FAC. Généralement, les normes précisées dans les directives du CAD/GENPERSMIL sont appliquées au CMR; toutefois, la non-atteinte de ces normes n’empêche pas l’obtention du diplôme ou de la nomination pour autant que les élof/aspm réussissent le programme d’études et le test FORCE et respectent la conduite et le comportement militaires.

133. Les normes approuvées par le PFOR-CMR doivent être appliquées uniformément. À l’heure actuelle, la disparité entre les diplômés qui ont satisfait aux normes du programme des quatre piliers et ceux qui n’y ont pas satisfait crée un mécontentement au sein de l’Escadre des élèves-officiers et parmi le personnel de l’Escadre d’instruction qui est chargé de la mise en œuvre du Programme. L’équipe de VAEM spéciale est d’avis que cette situation a une incidence sur le moral du CMR, à divers niveaux, et mène à l’érosion de la fierté à l’égard de l’institution et de la signification que sous-tend la satisfaction des normes au sein de certaines composantes du modèle des quatre piliers.

134. L’équipe de VAEM spéciale propose les recommandations principales suivantes concernant la mesure dans laquelle les élof/aspm doivent satisfaire aux normes du programme des quatre piliers :

- a. Justification des normes du PFOR-CMR. L’équipe recommande que le CPM/commandant COMPERSMIL, dans le cadre du processus d’examen complet, détermine les motifs justifiant les normes élevées attendues des élof/aspm dans le

⁶⁹ Présentation au QG ACD « The RMCC Progression Model – AFAN Failures 2011-2013 », diapositive 2

⁷⁰ Présentation au QG ACD/GENPERSMIL « The RMCC Leadership Level Progression Model – AFAN Failures », 2013-2016, diapositive 5

PFOR-CMR. Une fois établie, cette justification devrait être clairement intégrée à la politique;

- b. Validation des normes du PFOR-CMR. L’équipe recommande que l’ACD/GENPERSMIL procède régulièrement à une validation des normes du PFOR-CMR avec les diplômés et leurs supérieurs;
- c. Application des normes du PFOR-CMR. L’équipe recommande, si un fondement juridique ou politique était établi (voir la recommandation ci-dessus) pour les normes des composantes militaire, condition physique et bilinguisme du PFOR-CMR (quatre piliers), que l’ACD/GENPERSMIL et le CMR s’assurent qu’il y a un fondement clair et applicable concernant le retrait d’élof/aspm du PFOR-CMR;
- d. Retrait du PFOR-CMR. L’équipe recommande que l’ACD/GENPERSMIL et le CMR travaillent avec le CPM/commandant COMPERSMIL afin d’établir des options de transition respectueuses pour les élof/aspm qui ne satisfont pas aux exigences du PFOR-CMR de manière à leur offrir des options claires, à les traiter avec dignité et à leur offrir le soutien dont ils ont besoin pour assurer leur transition à l’extérieur du PFOR-CMR en temps opportun. Le commandant CMR devrait communiquer directement avec le CPM/commandant COMPERSMIL principal afin de s’assurer que des options de transition sont offertes aux élof/aspm en temps opportun.

135. Soutien de l’environnement d’instruction et d’éducation du CMR à l’égard du respect des normes. La description générale de l’environnement opérationnel qui soutient l’instruction et l’éducation des élof/aspm au CMR est décrite au début du programme des quatre piliers. En dehors de pilier des études du programme, la vaste majorité des observations et des commentaires fournis à l’équipe de VAEM spéciale portaient sur les trois autres piliers du programme. Les paragraphes suivants porteront principalement sur le sommaire des observations, des évaluations et des recommandations principales qui, selon l’équipe de VAEM spéciale, ont la plus grande incidence sur les environnements d’instruction et d’éducation des élof/aspm au CMR.

136. Modèle de progression des niveaux de leadership (MPNL). Le MPNL a été mis en place afin de traiter le problème des élof/aspm qui ne satisfont pas aux normes d’un ou de plusieurs piliers du programme du CMR, bien qu’ils obtiennent leur diplôme et soient commissionnés par l’entremise du CMR. On considère que cela diminue la crédibilité du PFOR-CMR.⁷¹ L’équipe de VAEM spéciale a noté que la mise en œuvre du MPNL n’a pas donné lieu à l’augmentation du nombre de diplômés qui satisfont aux normes du PFOR-CMR. Le taux de réussite des élof/aspm qui satisfont aux exigences des quatre piliers à l’obtention de leur diplôme était d’environ 80 p. 100 pour les années 2012 à 2014 avant la mise en œuvre du MPNL; ce taux a diminué à 65 % en 2015 et a augmenté à 75 p. 100 en 2016 après la mise en œuvre du Modèle.

⁷¹ Annexe J de la note de synthèse à l’intention du Conseil des Forces armées canadiennes « Royal Military College of Canada’s Leadership Level Model », 15 avril 2014, p. J1-2, par. 2

137. L’équipe de VAEM spéciale estime que, bien que l’intention sousjacente au MPNL soit judicieuse, la mise en œuvre a donné lieu à des conséquences inattendues qui ont eu une incidence négative disproportionnée sur les élof/aspm qui lutte afin de progresser au même niveau que leurs collègues dans l’un ou plusieurs des quatre piliers. Cela peut résulter en une perte de possibilités de leadership dans la chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants – ce qui justifie en partie la participation au CMR – et une stigmatisation de ceux qui n’ont pu atteindre les normes au même rythme que leurs collègues.

138. Il en résulte une perturbation de la cohésion chez les élof-aspm au sein de leurs années scolaires respectives, et la création par inadvertance de deux classes d’élof-aspm au Collège. Les élof/aspm qui, pour une raison ou une autre, n’atteignent pas les normes prescrites pour leur niveau de progression en leadership, n’obtiennent pas de rôle de responsabilités accrues au sein de la chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants ce qui, de même que leur niveau de leadership, peut être clairement reconnu par ceux qui les entourent en raison des insignes sur leurs uniformes. Les effets sur l’estime personnelle sont dévastateurs et peuvent, de manière ironique, devenir un facteur de démotivation puisque les niveaux de progression sont considérés comme un régime de répression plutôt que comme une possibilité de perfectionnement par certains élof-aspm.

139. Certains élof/aspm considèrent que le modèle des niveaux de leadership porte à confusion et qu’il n’est pas appliqué uniformément dans les escadrons, puisque certains d’entre eux demeurent à leur niveau de leadership désigné alors que d’autres n’y demeurent pas. L’équipe de VAEM spéciale est d’avis que cette situation a également pu devenir un facteur qui a contribué à la culture de cynisme de l’équipe de VAEM spéciale ayant été observée au Collège. Enfin, la mise en œuvre du MPNL n’a pas réglé les problèmes qui devaient être résolus au CMR. Il a plutôt créé des conséquences négatives involontaires au regard de l’expérience vécue par un nombre important d’élof-aspm au CMR.

140. Les quatre ou cinq années que les élof/aspm passent au CMR devraient être considérées comme une excellente occasion de les amener à la profession d’armes et de créer des officiers subalternes qui sont qualifiés, qui ont confiance en eux et qui ajouteront de la valeur dans leur première unité. Bien que le MPNL vise à le faire, on estime que certaines difficultés de mise en œuvre peuvent nuire à l’atteinte de ce résultat chez certains élof-aspm.

141. Selon l’équipe de VAEM spéciale, la mise en œuvre du MPNL devrait faire l’objet d’un nouvel examen critique à titre prioritaire et on devrait décider de modifier cette approche de manière à retirer les possibilités de stigmatisation et d’associations négatives avec le perfectionnement et la progression de certains élof/aspm, ou de la retirer complètement et de ramener le programme du CMR à une progression fondée sur l’année scolaire, comme c’était le cas avant 2014.

142. L’équipe de VAEM spéciale propose la recommandation principale suivante concernant la mise en œuvre du Modèle de progression des niveaux de leadership (MPNL) :

- a. Modèle de progression des niveaux de leadership (MPNL). L’équipe recommande que le MPNL fasse l’objet d’un nouvel examen critique à titre prioritaire et que la

décision soit prise de modifier cette approche, de manière à retirer les possibilités de stigmatisation et d’associations négatives avec le perfectionnement et la progression de certains élof/aspm, ou de la retirer complètement et de ramener le programme du CMR à une progression fondée sur l’année scolaire, comme c’était le cas avant 2014. Cet examen devrait relever de l’autorité du commandant – Commandement du personnel militaire.

143. Programmation du temps des élof/aspm. La description des diverses préoccupations reçue par l’équipe de VAEM spéciale est décrite en annexe I. Bien que le fait de relever des défis peut être un facteur de stress positif important et peut contribuer au développement du caractère et des stratégies d’adaptation, ces défis devraient faire partie du programme et ne pas être introduits au hasard à la suite d’un conflit ou d’une concurrence involontaire entre les composantes du programme des quatre piliers du CMR et d’autres activités introduites dans le calendrier des élof/aspm. L’équipe de VAEM spéciale estime qu’il serait utile pour l’environnement d’apprentissage au CMR d’adopter une approche plus délibérée en matière de programmation du temps des élof/aspm.

144. L’équipe de VAEM spéciale reconnaît que l’objectif principal du Programme et de l’environnement opérationnel du CMR est d’enseigner aux personnes des moyens de gérer les priorités conflictuelles, les contraintes de temps et les demandes multiples qui sollicitent leur énergie et leur concentration afin de les préparer aux conditions de service courantes et difficiles des dirigeants des FAC. Toutefois, la répartition du temps des élof/aspm dans le cadre du programme des quatre piliers du CMR devrait être appliquée délibérément et être bien coordonnée entre les diverses composantes des quatre piliers au Collège.

145. L’équipe de VAEM spéciale indique qu’une attention particulière devrait être accordée afin de s’assurer que le temps d’études prévu pour les élof/aspm n’est pas interrompu par des activités imposées par la chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants, par l’Escadre d’instruction, par l’Escadre des sports ou par le comportement des élof/aspm dans les dortoirs. L’équipe de VAEM spéciale est d’avis que dans le cadre d’une approche délibérée, la programmation du temps des élof/aspm devrait comprendre des loisirs, comme ce qui se fait dans la plupart des unités des FAC.

146. Selon l’équipe de VAEM spéciale, un facteur de réussite dans ce domaine consisterait à désigner un bureau responsable chargé de la coordination détaillée des composantes du programme des quatre piliers. Le commandant adjoint du CMR pourrait jouer ce rôle, si ce poste était officiellement créé. L’adoption d’un calendrier commun à l’échelle du Collège serait un outil essentiel à cet égard. Il serait très important d’internaliser la philosophie « Équipe du Collège unie » au sein de tous les éléments du CMR de manière à favoriser la collaboration en vue d’offrir le meilleur programme possible aux élof/aspm.

147. L’équipe de VAEM spéciale propose les recommandations principales suivantes concernant la programmation du temps des élof/aspm au CMR ::

- a. Programmation du temps des élof/aspm. Il est recommandé que le CMR assure l’intégration quotidienne, l’harmonisation et la coordination de la prestation des

activités des composantes du programme des quatre piliers. Pour ce faire, le commandant et le recteur du CMR devraient envisager de mettre en place les mesures suivantes :

- (1) Adopter un calendrier unique commun pour l’ensemble du Collège;
- (2) Renforcer et intégrer la philosophie « Équipe du Collège unie » dans tous les éléments du CMR, y compris pendant les orientations du personnel et des élof/aspm;
- (3) Intégrer les possibilités de loisirs dans les calendriers des élof/aspm afin de permettre des temps d’arrêt personnels et des activités à faible niveau de stress qui favorisent la cohésion du groupe et l’établissement de réseaux de soutien informel au sein du corps des élof/aspm;
- (4) S’assurer qu’il n’y a pas d’interruption ou de perturbations pendant les temps d’études prévus en soirée pour les élof/aspm;
- (5) Ajouter de l’instruction sur la gestion du temps et les bons outils et les bonnes habitudes en matière d’études.

148. Instruction professionnelle militaire (IPM). Le plan de cours de l’instruction professionnelle militaire a été créé au sein du CMR en fonction des objectifs déterminés pour la période de perfectionnement 2 des officiers.⁷² L’équipe de VAEM spéciale a observé un point de vue très uniforme, en particulier chez les élof/aspm, selon lequel l’instruction professionnelle militaire au CMR était considérée comme de faible valeur, peu pertinente et qu’elle ne constituait pas une bonne utilisation du temps. Certains aspects de l’instruction professionnelle militaire étaient considérés comme positifs et ajoutant de la valeur, notamment les fins de semaine à l’intention de l’environnement ou du code de groupe professionnel militaire (GPM), les présentations par d’anciens élèves-officiers sur le leadership et les possibilités personnelles à titre d’officier commissionné subalterne, ainsi que les exercices pratiques sur les types d’expérience, comme les activités d’instruction professionnelle militaire menées par le CMRSJ. On souligne que l’Escadre d’instruction a déployé des efforts considérables afin de revoir la prestation de l’instruction professionnelle militaire, et des améliorations progressives ont été réalisées avec le temps. Une résolution sur les attentes des FAC concernant le PFOR-CMR serait grandement utile à cet égard.

149. Bien que l’objectif consistant à offrir de l’instruction militaire aux élof/aspm en vue d’atteindre les objectifs de la période de perfectionnement des officiers 2 (PP2) soit louable, l’équipe de VAEM spéciale estime que pour ce qui est de l’exécution, l’instruction militaire professionnelle au CMR n’a pas la capacité d’offrir une instruction pertinente et significative aux

⁷² Note d’information du CMR : *RMC Leadership Training and Training Wing Professional Military Training*, sans date. Les niveaux de compétences et de connaissances associés à la période de perfectionnement des officiers 2 (PP2) sont décrits dans la Description des exigences militaires fondamentales – Officiers (DEMFO) comme étant les niveaux que les officiers des FAC doivent atteindre avant d’obtenir le grade de capitaine/lieutenant (Marine).

élof/aspm. L’instruction est répétitive et contribue à la surprogrammation du temps des élof/aspm tout en leur fournissant une abondance d’information théorique et peu de formation pratique. Une approche révisée de l’instruction militaire professionnelle devrait être considérée, et le programme devrait être axé sur le contenu pertinent aux premières affectations dans l’unité, de manière à ce qu’un nouvel officier diplômé du CMR puisse être rapidement fonctionnel et possède les compétences et les connaissances militaires courantes qui ajoutent de la valeur et de l’ampleur à la liste des officiers subalternes qui est accessible aux commandants.

150. Selon l’équipe de VAEM spéciale, un examen mené par une équipe d’intéressés principaux devrait être mis en place afin de simplifier le plan de cours existant de l’instruction militaire professionnelle. L’examen devrait viser à synchroniser l’instruction militaire professionnelle avec la qualification militaire de base des officiers, le programme d’orientation des élèves-officiers de première année et les objectifs de la période de développement 1. On devrait envisager d’ajouter un certain nombre de compétences ou de qualifications à valeur ajoutée, comme il est expliqué dans le paragraphe ci-dessus et décrit dans l’annexe I. Cela devrait mener à un plan d’instruction officiel du PFOR-CMR. Une partie de cette évaluation devrait porter sur le calendrier de l’instruction militaire professionnelle au CMR en vue d’axer les efforts sur des séances d’instruction plus longues et plus significatives. Une fois approuvé, cela devrait être inclus dans la Description des exigences militaires fondamentales – Officiers, peut-être comme une « qualification militaire de base des officiers » (QMBO) (avec ajouts) » et on pourrait utiliser de nouveau la qualification AFAN. Cela pourrait également servir à inspirer un sens pratique à la désignation du PFOR-CMR et contribuerait grandement à améliorer la perception au sein des FAC de la valeur des officiers diplômés du CMR.

151. L’équipe de VAEM spéciale formule les recommandations suivantes concernant le plan de cours de l’instruction militaire professionnelle au CMR :

- a. Contenu de l’instruction militaire professionnelle (IMP). L’équipe recommande que le commandant – Commandement du personnel militaire mette sur pied un groupe de travail composé d’intéressés clés provenant de l’ADC/GENPERSMIL, du CMRSJ, du Commandement des opérations interarmées du Canada et de représentants de l’instruction des trois commandements d’armée (Marine, Armée et Force aérienne) afin d’examiner et de simplifier le plan de cours existant de l’instruction militaire professionnelle et de l’harmoniser à la qualification militaire de base des officiers, au programme d’orientation des élèves-officiers de première année et aux objectifs de la période de développement 1. L’objectif serait de créer un plan d’instruction militaire professionnelle progressif, pertinent et à valeur ajoutée qui comprendrait les commentaires des commandements d’armée et de l’ADC/GENPERSMIL sur un ensemble de qualifications communes, d’aptitudes et de connaissances pratiques, lequel serait considéré comme ajoutant de la valeur aux officiers subalternes à leur arrivée dans leurs premières unités. Les détails sur les domaines qui pourraient être pris en compte sont énumérés dans l’annexe I;
- b. Prestation de l’instruction militaire professionnelle (IMP). L’équipe recommande que la prestation du plan de cours révisé de l’instruction militaire professionnelle soit examinée par le commandant et le recteur du CMR afin de déterminer le meilleur

moyen de planifier l'IMP en fonction des contraintes du programme du CMR. On devrait prendre en considération la possibilité de combiner les périodes d'instruction dans des blocs élargis; ces périodes d'instruction pourraient être offertes sur une base mensuelle ou semestrielle afin de concentrer les efforts et d'optimiser les possibilités d'apprentissage pour les élof/aspm. Une formation pratique dans le cadre d'un exercice en campagne s'échelonnant sur plusieurs jours, au moins une fois l'an, devrait être considérée.

152. Intégration du perfectionnement en leadership. L'équipe de VAEM spéciale s'est fait dire que la prestation du perfectionnement en leadership à l'intention des élof/aspm n'est pas systématiquement coordonnée entre les divers éléments, notamment la théorie offerte par l'entremise des cours de psychologie militaire et de leadership, l'instruction militaire professionnelle, l'interaction avec l'Escadre des études qui offre les éléments du programme de base et l'expérience pratique des élof/aspm qui sont nommés à un poste de leadership dans la chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants. Bien qu'il soit évident pour l'équipe de VAEM spéciale que les membres de l'Escadre des études et de l'Escadre d'instruction chargés de ces aspects du perfectionnement en leadership étaient très dévoués à l'égard des objectifs de leurs éléments respectifs, il y avait peu de signes d'une approche délibérée en vue d'intégrer ces éléments en une expérience globale efficace de perfectionnement en leadership pour les élof/aspm. L'équipe de VAEM spéciale s'est fait dire que l'absence d'une approche cohérente et intégrée représentait une occasion manquée pour le CMR et les FAC d'assurer la professionnalisation des élof/aspm pour une carrière à titre d'officiers commissionnés.

153. L'équipe de VAEM spéciale est d'avis qu'une intégration plus systémique des possibilités liées à l'instruction, la théorie, la pratique et l'expérience qui existent au Collège serait utile pour le perfectionnement en leadership des élof/aspm avant l'obtention de leur diplôme du CMR. Conformément aux recommandations mentionnées précédemment sur la prestation de l'instruction militaire, une approche coordonnée et complémentaire visant à combiner les études de l'histoire militaire et la technologie aux fondements moraux, éthiques et philosophiques du leadership et l'application de tous ces éléments à une pratique en leadership au sein de l'environnement du CMR contribuerait grandement à la « professionnalisation » des élof/aspm pendant leur passage au CMR.

154. De plus, si les commandants d'escadron et de division de première ligne et les militaires du rang de grade supérieur axaient leurs efforts sur l'encadrement et le mentorat des élof/aspm, en s'appuyant sur les connaissances théoriques et pratiques fournies dans un programme de fractionnement en leadership, en collaboration avec les instructeurs de l'Escadre des études, le programme pourrait devenir une ressource efficace et de grande valeur pour intégrer les élof/aspm dans la profession d'armes et renforcer les attributs de l'identité, de la responsabilité, de l'expertise et de l'éthos militaire.⁷³

⁷³ Ministère de la Défense nationale, *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, éd. 2009, Presses de l'ACD, p. 14 à 23

155. Selon l’équipe de VAEM spéciale, un examen devrait être réalisé par une équipe d’intéressés principaux chargés de la restructuration de la prestation du perfectionnement en leadership au CMR dans le but d’intégrer les composantes du programme de base, des études en psychologie militaire et en leadership avec un plan révisé d’instruction militaire professionnelle axé sur une approche systématique et délibérée qui permettrait d’intégrer les élof/aspm à la profession d’armes. Cette nouvelle restructuration devrait comprendre l’application de théories et de connaissances aux possibilités pratiques en leadership au sein de la chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants, le mentorat et l’encadrement des commandants de division et d’escadron et de militaires du rang de grade supérieur. Les commandants de division et d’escadron pourraient élaborer des plans de perfectionnement en leadership pour chaque élof/aspm qui relève d’eux, ce qui permettrait de consigner l’apprentissage et le perfectionnement de chacun d’eux et d’en assurer le suivi pendant l’ensemble du programme du CMR. De plus, l’équipe de VAEM spéciale estime qu’un programme de perfectionnement en leadership progressif, intégré et fructueux pourrait vraisemblablement servir à inspirer un sens pratique dans le milieu du perfectionnement en leadership du CMR.

156. L’équipe de VAEM spéciale formule les recommandations suivantes concernant l’intégration du perfectionnement en leadership au CMR :

- a. Intégration du perfectionnement en leadership. L’équipe recommande que le commandant – ADC/GENPERSMIL mette sur pied un groupe de travail chargé de la restructuration de la prestation du perfectionnement en leadership au CMR afin d’intégrer les composantes du programme de base et des études en psychologie militaire et en leadership avec le plan révisé d’instruction militaire professionnelle. Cette approche intégrée de perfectionnement en leadership devrait être axée sur l’intégration progressive et systématique des élof/aspm dans la profession d’armes des FAC. Elle devrait s’harmoniser à la pratique du leadership qui fait partie de la chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants, et elle devrait reposer sur le mentorat et l’encadrement actifs des commandants de division et d’escadron et des militaires du rang de grade supérieur.
- b. Plans de progression en perfectionnement du leadership. L’équipe recommande, conformément aux résultats des recommandations ci-dessus, que le commandant CMR envisage de créer des plans de progression en perfectionnement du leadership qui sont adaptés à chaque élof/aspm. Les plans décriraient les objectifs de perfectionnement requis pour atteindre ou dépasser les normes du programme des quatre piliers. Chaque élof/aspm pourrait convenir du plan de perfectionnement avec son commandant d’escadron, et les commandants de division et d’escadron ainsi que les MR de grade supérieur assureraient le mentorat et l’encadrement des élof/aspm de manière active afin qu’ils atteignent leurs objectifs.

157. Programme d’orientation des élèves-officiers de première année (POPA). L’équipe de VAEM spéciale s’est fait dire que la qualité de l’exécution des POPA a varié au cours des années. On lui a également parlé d’incidents non précis de harcèlement et d’abus de pouvoir des élof/aspm qui dirigeaient le programme, d’un manque de supervision par le personnel du CMR, et d’un entraînement physique réalisé de manière à ce qu’un nombre important d’élof/aspm

finissent par être blessés. La plupart de ces événements auraient eu lieu il y a de deux à cinq ans. L’équipe de VAEM spéciale a aussi entendu dire que la plupart des POPA réalisés en 2015 et 2016 s’étaient beaucoup améliorés, et que les questions soulevées dans les années précédentes semblaient avoir été réglées.

158. L’équipe VAEM spéciale est d’avis que la direction du CMR est largement parvenue, ces deux dernières années, à cerner et à corriger les lacunes passées du POPA. Bien que les élof/aspm devraient conserver la responsabilité de diriger le programme, parce qu’ils ont ainsi de bonnes occasions d’exercer leur leadership, l’équipe VAEM spéciale estime qu’ils doivent néanmoins le faire sous la supervision du personnel de l’Escadre d’instruction et du Département des sports du CMR, même en-dehors des heures normales. Il y a lieu d’accorder la priorité à l’instruction portant sur les connaissances, compétences et traditions propres au CMR et d’éviter les recoupements avec la qualification militaire de base des officiers, ou QMB(O).

159. L’équipe VAEM spéciale formule la recommandation principale suivante à l’égard de l’exécution du Programme d’orientation des élèves-officiers de première année (POPA) au CMR :

- a. Programme d’orientation des élèves-officiers de première année (POPA). L’équipe recommande que le CMR continue d’améliorer l’exécution du POPA en prenant le plan d’instruction de 2016 comme point de départ et qu’il mette en œuvre les mesures suivantes :
 - (1) Les élof/aspm de troisième et de quatrième année devraient continuer de diriger le programme, car ils ont ainsi de bonnes occasions d’exercer leur leadership. Ils doivent continuer de suivre la préparation d’une semaine;
 - (2) Le programme doit se dérouler sous la supervision du personnel de l’Escadre d’instruction et du Département des sports du CMR, même en-dehors des heures normales;
 - (3) Le contenu du POPA devrait être comparé à celui de la partie 1 de la qualification militaire de base des officiers (QMB(O)) pour qu’en soient retirés tous les recoupements injustifiés et pour que le programme du CMR soit axé sur l’instruction portant sur les connaissances, compétences et traditions propres au CMR ainsi que sur la promotion du travail d’équipe;
 - (4) La durée du POPA devrait être réduite à la lumière de ce qui précède, dans le but de minimiser l’incidence du programme sur les cours universitaires.

160. Exécution du programme des sports. Il ressort nettement des entrevues menées par l’équipe VAEM spéciale que les membres du Département des sports se donnent entièrement à leur travail et ont le bien-être des élof/aspm à cœur. La majeure partie des élof/aspm avaient une très bonne opinion des entraîneurs, moniteurs d’éducation physique

et animateurs du CMR. Le lien de confiance entre élof/aspm et entraîneurs était considéré comme solide. L’équipe VAEM spéciale a néanmoins observé quelques problèmes concernant des éléments de l’exécution du programme des sports et leurs répercussions sur l’environnement d’apprentissage et de formation qui règne au CMR. Plus précisément, la seule case horaire attribuée au programme d’entraînement physique supplémentaire (EPS) est celle de 5 h 45. D’aucuns estiment qu’un entraînement si matinal relève de la punition et réduit le temps dont les élof/aspm disposent pour se préparer à leurs classes ou même dormir, surtout dans le cas des étudiants en génie ou en sciences. Pour que le programme atteigne l’objectif visé, il doit être assorti des ressources nécessaires (dont il est question dans la section sur les services de soutien du présent rapport) et d’un horaire mieux harmonisé.

161. Exécution du programme de bilinguisme. L’équipe VAEM spéciale a constaté que dans l’ensemble, le volet du bilinguisme du programme des quatre piliers du CMR est considéré comme une réussite puisque près de 90 pour 100 des élof/aspm ont atteint la norme de compétence fonctionnelle (BBB) exigée à la fin de leurs études. L’équipe VAEM spéciale a remarqué que l’initiative de la « langue de la semaine » a beau partir d’une bonne intention, elle ne donne pas les résultats attendus. La difficulté pourrait venir du fait que la plupart des étudiants sont anglophones et ne maîtrisent pas suffisamment le français; ils ne peuvent donc pas se conformer à l’objectif de communiquer de vive voix et par écrit dans leur seconde langue officielle. Dans le même ordre d’idée, les membres du personnel ne maîtrisent pas tous suffisamment l’anglais et le français non plus pour faire respecter l’usage de la langue de la semaine.

Conclusion

162. Bref, l’équipe VAEM spéciale estime que dans l’ensemble, le CMR remplit sa mission de bien former les officiers qui deviendront les leaders des FAC. L’exécution du programme PFOR-CMR a toutefois entraîné quelques problèmes, notamment en ce qui a trait à l’élaboration et à l’application des normes connexes, au processus de sélection et aux grades des titulaires des postes de leadership de l’Escadre d’instruction qui sont en contact direct avec les élof/aspm, au cadre de gouvernance qui appuie le CMR et au besoin d’apporter des améliorations aux infrastructures et aux installations. Ces problèmes nuisent à l’optimisation de l’environnement d’instruction et d’apprentissage des élof/aspm du CMR et devraient être traités en priorité.

163. La VAEM spéciale effectuée au CMR s’est avérée une expérience intense, exigeante et instructrice pour l’équipe entière. Les personnes que l’équipe a eu le privilège de rencontrer en ont été le point culminant : des centaines de jeunes élof/aspm prometteurs et inspirants, d’officiers et de militaires du rang de l’Escadre d’instruction, de membres du corps enseignant et de membres du personnel de soutien au CMR, ainsi que des officiers et des militaires du rang dévoués au QG ACD/GENPERSMIL.

164. N'eut été du soutien, de la collaboration et de la convivialité exceptionnels de toute la communauté du CMR, et surtout de la composante la plus importante du Collège – les élof/aspm, l'équipe VAEM spéciale n'aurait pas pu remplir son mandat. Elle remercie donc chaleureusement le commandant, le brigadier-général Sean Friday; le recteur, M. Harry Kowal, Ph.D.; le conseiller de l'équipe en matière de dossiers civils et universitaires, M. Phil Bates, Ph.D; le commandant adjoint, le colonel Stephen Hall; le directeur des élèves-officiers, le lieutenant-colonel Chris Renahan; les membres du conseil des gouverneurs du CMRC; les membres du personnel de l'ACD/la GENPERSMIL et du Groupe du recrutement des Forces canadiennes, et bien d'autres encore, pour leur engagement, leur collaboration et leur intégrité intellectuelle.

165. Les travaux de l'équipe VAEM spéciale ont grandement bénéficié du soutien du commandant du Commandement du personnel militaire/Chef du personnel militaire, le lieutenant-général Christine Whitecross, ainsi que de celui du commandant adjoint de l'ACD/la GENPERSMIL, le brigadier-général Steve Whelan. L'équipe tient à souligner l'hospitalité, l'ouverture et la perspicacité dont les dirigeants et le personnel du CMRSJ ont fait preuve au moment de leur visite en janvier.

166. Enfin, l'équipe VAEM spéciale se doit de signaler l'extraordinaire rétroaction qu'elle a reçue de membres des FAC et d'intervenants externes, dont d'anciens membres du personnel du CMR, d'anciens élof/aspm et de parents; ils ont tous exprimé des opinions et des points de vue judicieux et importants, et ils sont de toute évidence très attachés à l'institution qu'est le CMR.

167. L'équipe estime que le contexte est propice à ce que le présent rapport serve de tremplin pour amorcer des changements positifs, contribuer à optimiser l'environnement d'instruction et d'apprentissage au CMR et veiller à ce que l'importante institution nationale qu'est le CMR continue d'inculquer les meilleures qualités et la meilleure formation à des officiers subalternes qui serviront les FAC, la profession des armes et le Canada pendant des générations à venir.

Annexe A – Lettre du CEMD au min DN

NON-CLASSIFIÉ

Chef d'état-major de la Défense
La Défense nationale
Ottawa (Ontario)
K1A 0K2



Chief of the Defense Staff
National Defence
Ottawa, Ontario
K1A 0K2

Le 30 août 2016

Le ministre

VISITE D'AIDE D'ÉTAT-MAJOR AU
COLLÈGE MILITAIRE ROYAL DU CANADA

En référence à notre discussion antérieure, je continue d'avoir des préoccupations grandissantes à l'égard du Collège militaire royal du Canada (CMRC). En tant que chef d'état-major de la Défense, on doit m'assurer que le climat au CMRC contribue au développement sain de nos futurs officiers et dirigeants.

Bien qu'il y ait un nombre d'enquêtes en cours au CMRC comprenant des commissions d'enquête qui se penchent sur les décès d'élèves officiers, et une vérification de gestion par le BVG qui étudie la viabilité du CMRC, je ne crois pas qu'elles fourniront les réponses à mes questions. J'ai donc demandé au VCEMD d'organiser une visite d'aide d'état-major (VAEM) au CMRC. Les responsables de la VAEM relèveront du VCEM, et un compte rendu me sera présenté au mois de décembre 2016.

Ils se pencheront sur de nombreux aspects de la vie au CMRC, ce qui comprendra la chaîne de commandement, l'état-major et les tensions entre l'Escadre militaire et l'Escadre des études. Une fois que j'aurai obtenu le compte rendu suivant la VAEM, je serai mieux placé pour fournir de la direction et des conseils.

Je vous tiendrai à jour tout au long de ce dossier très important et délicat.

J.H. Vance
Général

C.c. SM



Canada

Annexe B – Lettre de mandat du VCEMD

PROTÉGÉ A

Vice-chef d’état-major de la Défense

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



Vice Chief of the Defense Staff

National Defence
Headquarters
Ottawa, Ontario
K1A 0K2

1080-2(VCEM)

1^{er} octobre 2016

Liste de Distribution

LETTRE DE MANDAT –

VISITE D’AIDE D’ÉTAT-MAJOR SPÉCIALE DU VCEMD

COLLÈGE MILITAIRE ROYAL DU CANADA

Référence : A. Lettre du CEMD « Visite d’aide d’état-major au Collège militaire royal du Canada », datée le 31 août 2016.

1. Le chef d’état-major a exprimé ses préoccupations grandissantes concernant le climat au Collège militaire royal du Canada (CMRC), et a demandé au vice-chef d’état-major de la Défense (VCEMD) d’évaluer la situation et de lui fournir ses recommandations initiales d’ici le mois de décembre 2016. Le VCEMD, de concert avec le commandant du Commandement du personnel militaire (Cmdt COMPERSMIL), a convoqué une visite d’aide d’état-major spéciale (VAEM spéciale), qui comprendra les militaires supérieurs à la retraite ou en service des Forces armées canadiennes (FAC) nommés ci-après. Le mandat de la VAEM spéciale est d’enquêter sur le climat, le milieu d’instruction, la culture et la structure du programme au CMRC et à l’Académie canadienne de la Défense (ACD), puis de soumettre leur évaluation et leurs recommandations d’ici le 31 décembre 2016. Voici les militaires qui feront partie de la VAEM spéciale :

- a. Chef d’équipe : Vice-amiral à la retraite Greg L. Maddison
- b. Chef adjoint de l’équipe : Major-général à la retraite David G. Neasmith
- c. Membre : Colonel Virginia C. Tattersall (Chef d’état-major)
- d. Membre : Adjudant-chef Colleen A. Halpin
- e. Membre : Adjudant-chef J. Christian Thibault

1/6

PROTÉGÉ A



National
Defence

Défense
nationale

Canada

PROTÉGÉ A

- f. Conseiller médical : Colonel Annie M.C. Bouchard
- g. Conseiller juridique : Lieutenant-colonel Marla J. Dow
- h. Conseiller en matière d’aumônerie : à confirmer
- i. Conseiller en matière de gestion de l’information : à confirmer

2. Objectif et déroulement de la VAEM spéciale. Cette visite représente une enquête administrative et d’établissement des faits qui est effectuée en vue de fournir une évaluation objective des facteurs ayant un impact sur le climat global du CMRC. L’équipe VAEM spéciale soumettra un rapport au CEMD, par l’entremise du VCEMD, qui cernera les enjeux et qui présentera des recommandations. L’équipe VAEM spéciale mènera son enquête en examinant les politiques, les processus et la direction qui s’appliquent, et en menant des entrevues approfondies avec des membres clés ou des représentants de la chaîne de commandement, du personnel militaire et civil et des élèves-officiers du COMPERSMIL, de l’ACD et du CMRC qui sont prêts à participer. L’équipe VAEM spéciale doit fournir son évaluation et ses recommandations pour aborder tous les objectifs indiqués dans les directives fournies par le CEMD au VCEMD.

3. Si l’équipe VAEM spéciale découvre un enjeu qui est jugé significatif, mais qui ne fait pas partie de la portée du mandat de la VAEM spéciale, le chef d’équipe consultera le VCEMD pour déterminer la manière de procéder. Aussi, le chef d’équipe pourra consulter le VCEMD à tout moment pour clarifier toute question relative à ce mandat. Si un membre de l’équipe VAEM spéciale obtient des preuves qui lui permet de croire de manière raisonnable qu’une infraction ait eu lieu, le dossier en question sera remis par l’équipe VAEM spéciale du CEMD au Directeur des élèves-officiers (D Elof), qui obtiendra les conseils juridiques nécessaires du Juge-avocat adjoint Kingston.

4. Les personnes ne seront pas passées en entrevue par les membres de l’équipe VAEM spéciale concernant la matière de l’enquête, de l’accusation, de l’arrêt ou de la détention dans le cadre des circonstances ci-après :

- a. elles font actuellement l’objet d’une enquête connexe par la police militaire;
- b. elles ont été accusées, ou l’on considère actuellement les accuser d’une infraction en vertu de la *Loi sur la défense nationale* ou toute autre loi canadienne;
- c. elles ont été arrêtées ou détenues concernant une omission ou un acte reproché, qui pourrait constituer une telle infraction.

Cependant, si l’obtention de telle information est jugée essentielle pour mener à bien cette enquête, le D Elof du CMRC en sera avisé, et les conseils juridiques appropriés seront sollicités.

5. Si, pendant la durée de l’enquête, un sujet se présente qui soulève des questions concernant le besoin d’une enquête par la police militaire ou un autre service relié à la

2/6

PROTÉGÉ A

PROTÈGE A

police militaire, l'équipe VAEM spéciale du CEMD acheminera le dossier au Cmdt/A Gp PM FC aux fins de disposition.

6. Si, pendant la rédaction de l'ébauche du rapport, le chef de l'équipe VAEM spéciale conclut que ledit rapport, en répondant aux questions posées au paragraphe 6 ci-après, pourrait avoir un impact négatif sur une personne en suggérant l'inconduite, l'incompétence ou la malversation professionnelle, ou qui pourrait nuire autrement à la réputation de cette personne, l'équipe VAEM du CEM consultera le conseiller juridique de la VAEM spéciale pour déterminer si un avis de preuve défavorable doit être émis.

7. Aspects à évaluer. Cette VAEM spéciale évaluera le climat, le milieu d'instruction, la culture et la structure du programme au CMRC comme suit :

- a. Commandement et contrôle. De quelle manière la structure actuelle de commandement et de contrôle (C2) et l'autorité de gestion influent-elles sur la gouvernance du CMRC? Cette question comprend la structure de C2 de l'Escadre militaire, les pratiques de la direction au sein de l'Escadre des élèves-officiers, et la gouvernance touchant l'Escadre des études. Aussi quels sont l'effet et l'impact, le cas échéant, de la structure actuelle de C2 au CPM, à la GENPERMIL, et à l'ACD sur le C2 du CMRC? Quel niveau de confiance ont les élèves-officiers en la direction du CMRC?
- b. Sélection et responsabilités du personnel du CMRC. Comment choisit-on les membres du personnel et comment les forme-t-on pour les postes au sein de l'Escadre militaire du CMRC? Comment définit-on les rôles et les responsabilités de ces postes, et comment communique-t-on cette information aux personnes qui doteront les postes? Est-ce que ce processus de sélection et de formation appuie la mission du CMRC?
- c. Les facteurs de stress sur les élèves-officiers. Quels sont les facteurs de stress importants qui touchent les élèves-officiers? De quelle manière ces facteurs affectent-ils les élèves-officiers? Ces facteurs de stress touchent-ils plus ou moins certains groupes d'élèves-officiers? Les élèves-officiers sont-ils capables et prêts à trouver de l'aide et à solliciter cette aide pour faire face aux facteurs de stress?
- d. Moral. Quel est l'état du moral au sein de l'Escadre militaire, de l'Escadre des élèves-officiers et de l'Escadre académique, ainsi que chez le personnel de soutien? Est-ce que le moral d'un de ces groupes a un impact sur le moral d'un autre groupe, et dans l'affirmatif, de quelle manière et à quel degré? Quels sont les facteurs qui contribuent à l'état du moral?
- e. Soutien aux élèves-officiers. Quels sont les mécanismes de soutien accessibles aux élèves-officiers? Ceux-ci peuvent comprendre, sans toutefois s'y limiter : soutien relatif à la santé mentale, ressources de conditionnement physique, chaîne de commandement, counseling et appui offert par les pairs. Comment communique-t-on l'information concernant ces ressources aux élèves-officiers?

3/6

PROTÈGE A

PROTÉGÉ A

- f. Instruction et apprentissage – quatre piliers. Quels sont les critères de sélection pour les élèves-officiers du CMRC? Les critères font-ils en sorte qu’un élève-officier puisse réussir dans le contexte des quatre piliers? Quel est le fondement de ces piliers? Qui détient l’autorité d’établir les normes pour chacun d’entre eux? Comment communique-t-on ces normes aux élèves-officiers? Quelle est leur compréhension de ces normes et des priorités connexes? À quel degré respecte-t-on ces normes? Est-ce que le milieu d’apprentissage et d’instruction au CMRC appuie l’atteinte de ces normes? Si non, quel pilier, ou quels piliers ne sont pas atteints, et quelle est la raison? Et si non, dans le cadre de quel pilier, ou quels piliers, les normes ne sont-elles pas respectées, et quelle est la raison?
8. D’autres aspects à évaluer. Si les membres de l’équipe VAEM spéciale obtiennent de l’information pertinente à l’objectif de l’enquête qui laisse croire que d’autres résultats devraient être présentés, le chef d’équipe doit consulter le VCEMD pour faire approuver une modification à la présente lettre de mandat.
9. Recommandations. Des recommandations peuvent être formulées pour traiter toute préoccupation cernée dans les aspects à évaluer. De telles recommandations doivent être directement reliées à l’évaluation de l’équipe VAEM spéciale et doivent être soumises par écrit dans le cadre du rapport de la VAEM spéciale.
10. Continuité de la participation. Pour assurer la crédibilité et la rigueur du processus, les membres de l’équipe VAEM spéciale ne doivent pas être remplacés et doivent remplir leurs tâches jusqu’à la fin de la VAEM spéciale.
11. Gestion de l’information. La gestion de l’information sera essentielle à la réussite de la VAEM spéciale. Un expert en la matière sera fourni pour aider l’équipe VAEM spéciale en ce qui concerne la gestion de l’information. Toute l’information sera protégée conformément à la politique sur la sécurité qui s’applique.
12. Sécurité. Le rapport final de l’équipe VAEM spéciale sera coté PROTÉGÉ B.
13. Affaires publiques. Le VCEMD est le seul porte-parole autorisé pour la VAEM spéciale. Les demandes médiatiques seront acheminées à l’OAP du CEMD.
14. Demandes de renseignements. Toutes les demandes de renseignements par le public concernant la VAEM spéciale doivent être acheminées à la Direction de l’accès à l’information et de la protection des renseignements personnels au QGDN.
15. Soutien logistique.
- a. Finances. Toutes les dépenses autorisées doivent être comptabilisées au fonds du compte financier : L101, centre financier : 0150CV, centre de coûts : 015CV, GLG : 2106, numéro d’engagement : C015)CV710. Cela comprend tous les déplacements conformément à la DFCVST, et les activités de F et E générales et d’approvisionnement. Cette instruction constitue le pouvoir d’engager des dépenses pour cette activité. L’autorité

4/6

PROTÉGÉ A

PROTÉGÉ A

de signature fonctionnelle interne existante doit être utilisée pour assurer le contrôle et l’efficacité des processus de gestion des dépenses.

- b. Services contractuels. Des contrats dirigés seront établis pour l’embauche de deux officiers généraux qui dirigeront la VAEM spéciale.
 - c. Déplacements. Les déplacements en service temporaire au Canada des membres et des conseillers assignés à la VAEM spéciale qui sont jugés nécessaires par les chefs d’équipes dans le cadre de la VAEM spéciale doivent être autorisés par le VCEMD. Des formulaires d’autorisation de voyage individuel seront envoyés au CEM aux fins d’acheminement ultérieur au VCEMD pour approbation.
 - d. Hébergement. Tous les membres de l’équipe VAEM spéciale resteront dans un logement commercial afin de faciliter la routine de l’équipe, les discussions, la cohésion et la confidentialité.
 - e. Milieu de travail. On fournira à l’équipe VAEM spéciale des bureaux meublés et des salles d’entrevues sur les lieux du CMRC.
 - f. Personne-ressource concernant la logistique. Tout besoin logistique sera coordonné par l’officier de logistique de l’équipe, le major Vador, au 613-541-5010, poste 2087.
16. Échéanciers. Voici les dates importantes :
- a. La VAEM spéciale commence au plus tard le 2 novembre.
 - b. L’équipe VAEM spéciale devra quitter les lieux du CMRC avant le début de la période d’examen.
 - c. Le compte rendu sera présenté au CEMD et au VCEMD au plus tard le 31 décembre.
 - d. Le rapport final sera soumis le (à confirmer).



M.A.G. Norman
Vice-amiral

Liste de distribution

PROTÉGÉ A

Action

Chefs de l’équipe VAEM spéciale
Membres de l’équipe VAEM spéciale

Information

Min DN
CEMD
VCEMD
CPMC

6/6

PROTÉGÉ A

Annexe C – Notices biographiques des membres de l’équipe de la VAEM

Vice-amiral (à la retraite) Gregory Maddison, CMM, CSM, CD, D Sc Mil (honorifique)

Le vice-amiral Maddison s’enrôle dans les Forces armées canadiennes en 1968 et il obtient un baccalauréat en génie mécanique (génie et gestion) du Collège militaire royal. Au cours de sa carrière, il commande le NCSM ATHABASKAN, la 1^{re} Escadre de destroyers du Canada, la Force navale permanente de l’Atlantique de l’OTAN, où il est responsable de l’application de l’embargo maritime dans la mer Adriatique, les Forces maritimes de l’Atlantique et la Marine canadienne. Le Vam Maddison termine sa carrière en tant que vice-chef d’état-major de la défense (2001-2005), responsable des opérations au pays et à l’étranger. Depuis son départ à la retraite en 2005, le Vam Maddison participe à de nombreux conseils, tant dans le monde des affaires que dans le secteur du bénévolat. Il est mentor auprès d’officiers supérieurs et de fonctionnaires qui participent au cours d’un an du Programme de sécurité nationale. Le Vam Maddison possède un diplôme du Collège d’état-major et de commandement des Forces canadiennes, à Toronto, et du Collège de la Défense nationale, à Kingston. Il a été le premier commandant honoraire du Commandement des Forces d’opérations spéciales du Canada et il a reçu un doctorat honorifique en sciences militaires du Collège militaire royal du Canada.

Major général (à la retraite) David Neasmith, OMM, CSM, CD, MSc

Le major général Neasmith s’enrôle dans les Forces armées canadiennes en 1980 et il commence alors sa formation au Collège militaire royal de Saint-Jean. Il obtient un baccalauréat en science (mathématiques et physiques) du CMR. Officier des transmissions de l’Armée de terre, il commande au cours de sa carrière le Régiment des transmissions interarmées des Forces canadiennes, le Groupe des opérations d’information des Forces canadiennes et le Secteur de l’Atlantique de la Force terrestre. À l’étranger, le Mgén Neasmith est chef des communications militaires au sein de la Force multinationale de stabilisation (SFOR) en Bosnie-Herzégovine; et comme général commandant adjoint chargé de superviser le développement du ministère de la Défense afghane et de l’Armée nationale afghane. Comme la dernière affectation militaire, le Mgén Neasmith est nommé J6 des FAC et chef d’état-major (Gestion de l’information) et chef de la Branche des communications et de l’électronique. Il prend sa retraite des FAC en 2015. Le Mgén Neasmith est diplômé émérite du United States National War College de la National Defense University, à Washington, D.C., où il obtient une maîtrise ès science – stratégie de sécurité nationale.

Brigadier général Virginia Tattersall, CD, MSc

Le brigadier général Tattersall s’enrôle dans les Forces armées canadiennes en 1985 et obtient un baccalauréat ès arts (sciences politiques et histoire) au Collège militaire royal. Officier de la logistique de l’Armée de terre, elle commande l’Unité/Force opérationnelle de transition de la mission de l’Op ATHENA et commande actuellement le Groupe de soutien en matériel du Canada. Elle sera bientôt nommée commandant adjoint de l’ADC/GENPERSMIL, au quartier général supérieur du CMR. Parmi les postes d’état-major occupés, notons les postes de J3 QG COMSOCAN et de J-34 État-major interarmées stratégique. À l’étranger, le Bgén Tattersall sert au sein de l’Autorité provisoire des Nations Unies au Cambodge, de la Force des Nations Unies

chargée d’observer le dégagement sur le plateau du Golan et dans le cadre de l’Op ATHENA en Afghanistan. Le Bgén Tattersall est diplômée émérite de la Dwight D. Eisenhower School for National Security and Resource Strategy à Washington, D.C., où elle obtient une maîtrise ès science – stratégie de sécurité nationale.

Colonel A.M.C. Bouchard, MSM, CD, CMFC, MD

Le colonel Annie Bouchard s’enrôle dans les Forces armées canadiennes en 1990 dans le cadre du Programme d’instruction à l’intention des médecins militaires et elle obtient son doctorat en médecine de l’Université de Montréal en 1993. Parmi les faits saillants de sa carrière en tant que médecin canadien, notons son passage à la clinique internationale dirigée par les Américains au QG SHAPE, le poste de commandant de la 5^e Ambulance de campagne et d’officier supérieur d’état-major à la Direction – Politiques médicales. Le Col Bouchard a servi à l’étranger dans le cadre de la mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti, en tant que commandant des services de santé dans le cadre du Rôle 1 de l’Op ATHENA, et commandant du peloton médical au sein de l’Équipe d’intervention en cas de catastrophe en Haïti en 2010. Le Col Bouchard occupe actuellement le poste de médecin-chef du commandement de l’Armée de terre. Elle est diplômée du Collège des Forces canadiennes de Toronto.

Lieutenant-Colonel M.J. Dow, CD, MA, LL B

Le lieutenant-colonel Marla Dow s’enrôle dans les Forces canadiennes en 1988. Diplômée du Royal Roads Military College, du Collège militaire royal et de l’Université d’Ottawa, elle sert d’abord en tant qu’officier du renseignement avant de devenir avocate militaire. En tant que membre du Bureau du juge-avocat général, elle offre des conseils juridiques sur des enjeux allant de la gouvernance de la Défense à la politique du personnel militaire, et de la diffusion ou la divulgation de renseignements à la politique en matière de cybersécurité. Le Lcol Dow a servi comme officier d’échange auprès du US Army JAG’s Legal Center and School, elle a servi brièvement au QG de la Force multinationale en Iraq, à Bagdad, en plus d’avoir servi au QG de la Force internationale d’assistance à la sécurité en Afghanistan. Elle est actuellement la conseillère juridique du Bureau du chef d’état-major de la défense.

Lieutenant-Colonel André Gauthier, CD, MA counselling et spiritualité

Le lieutenant-colonel André Gauthier s’enrôle dans les Forces armées canadiennes en juillet 2000, en tant qu’aumônier catholique romain. Il possède un baccalauréat en éducation de l’Université Laval et une maîtrise en counselling et spiritualité de l’Université d’Ottawa. Enseignant au secondaire, il est agent de pastorale pour le diocèse de Québec avant son service dans les Forces armées canadiennes. Ses affectations l’amènent auprès du 3^e Bataillon, Princess Patricia Canadian Light Infantry, en tant que coordonnateur des activités de chapelle, d’aumônier et d’aumônier supérieur de la base, ainsi qu’aumônier clinicien dans le Programme de soutien pour trauma et stress opérationnels (PSTSO). Il sert à deux reprises en Afghanistan (Op APOLLO, comme aumônier supérieur, QG FOI-A HQ 6-09 Op ATHENA), et à titre d’aumônier de soutien pour le Programme de décompression dans un tiers lieu à Guam et à Chypre. Le Lcol Gauthier a récemment été aumônier du Commandement pour le Commandement des opérations interarmées du Canada et du Commandement des Forces d’opérations spéciales du Canada. Il est actuellement aumônier du commandement de la Marine

royale canadienne et aumônier conseiller supérieur clinicien en santé mentale auprès du Service de l’aumônerie royale canadienne.

Adjudant-chef Colleen Halpin, MMM, CD

L’adjudant-chef Colleen Halpin s’enrôle dans les Forces canadiennes en 1986. Technicienne des mouvements de métier, elle est affectée à Chatham, au Nouveau-Brunswick, au Quartier général de la Défense nationale, au 2^e Bataillon des services, au 2^e Escadron des mouvements aériens et au 3^e Groupe de soutien du Canada. Parmi les postes clés qu’elle occupe, notons le poste de sergent-major du Cadre d’instruction des mouvements à l’ancienne École d’administration et de logistique des Forces canadiennes, d’adjudant-maître d’unité de la 4^e Unité de contrôle des mouvements des Forces canadiennes, d’adjudant-chef d’escadron du 2^e Escadron des mouvements aériens, et plus récemment, d’adjudant-chef d’escadre de la 22^e Escadre North Bay. À l’étranger, elle sert dans le cadre de l’Op UNPROFOR, en Macédoine/Kosovo, de la SFOR Bosnie-Herzégovine, en Éthiopie, au Liban et au Kirghizistan. En 2016, l’Adjuc Halpin est nommée adjudant-chef du vice-chef d’état-major de la défense.

Adjudant-chef Christian Thibault, MMM, CD

L’adjudant-chef Christian Thibault s’enrôle dans les Forces armées canadiennes à titre de commis administration en novembre 1982. Il sert au sein du 440^e Escadron de transport et de sauvetage, du Lord Strathcona’s Horse (Royal Canadians), et au sein des BFC Edmonton, Calgary et Kingston. Parmi les postes clés occupés, notons sergent-major du Fort au Collège de commandement et d’état-major de l’Armée canadienne du Fort Frontenac, adjudant-chef du Service de l’administration de la 4^e Escadre Cold Lake, adjudant-chef du Groupe de l’instruction de soutien des Forces canadiennes/BFC Borden, et adjudant-chef de la Formation à l’Académie canadienne de la Défense. À l’étranger, l’Adjuc Thibault se rend en Croatie et en Bosnie. L’Adjuc Thibault est diplômé du Programme de perfectionnement professionnel des militaires du rang du CMR Kingston. Actuellement adjudant-chef du Commandement du personnel militaire, il sera sous peu commissionné du rang dans le cadre du Programme de nominations spéciales au cadre d’officiers. Promu major, il assumera un nouveau rôle au Collège en tant que mentor supérieur auprès des élèves-officiers et aspirants de la marine.

Annexe D – Facteurs de stress

Définitions

Stress : Le Taber's Cyclopedic Medical Dictionary définit le stress comme étant « le résultat des effets de facteurs irritants sur une partie du corps, un système ou l’organisme entier qui ont perturbé l’équilibre de l’organisme ou créé une tension ». (traduction libre) En d’autres termes, le stress est le résultat de facteurs émotionnels, physiques, sociaux, économiques ou autres qui demandent une réaction ou un changement. Il est généralement admis qu’une certaine quantité de stress est acceptable (parfois appelé « défi » ou « stress positif »), mais lorsque le stress atteint un niveau que vous ne pouvez plus gérer, des changements mentaux et physiques peuvent survenir⁷⁴. Le stress peut être externe et relié à l’environnement, mais il peut aussi être créé par des perceptions internes qui occasionnent à une personne de l’anxiété ou d’autres émotions négatives par rapport à une situation, comme de la pression, un inconfort, etc. que la personne juge stressants⁷⁵.

Facteur de stress : Un facteur de stress est défini comme étant une force physique, psychologique ou sociale qui exerce une pression réelle ou perçue sur le corps, les émotions, la santé ou l’esprit d’une personne⁷⁶.

Domaines évalués

1. Selon la lettre de mandat du VCEMD, l’équipe de la visite d’aide d’état-major spéciale (équipe VAEM spéciale) du Collège militaire royal (CMR) avait pour tâche d’évaluer le climat, le milieu d’instruction, la culture et la structure du programme du Collège. Dans le cas particulier des facteurs de stress, l’équipe VAEM spéciale devait répondre aux questions suivantes :

- a. Quels sont les facteurs de stress importants qui touchent les élof/aspm?
- b. Dans quelle mesure les facteurs de stress affectent-ils les élof/aspm?
- c. Les facteurs de stress affectent-ils tous les groupes d’élof/aspm, dans une mesure plus ou moins grande?
- d. Les élof/aspm sont-ils prêts et aptes à identifier les facteurs de stress et à demander de l’aide lorsqu’ils ont aux prises avec ces facteurs?

2. Lorsqu’on évalue à quel point les facteurs de stress affectent les élof/aspm au Collège, la seule manière valable qui permet d’avoir une bonne compréhension des facteurs de stress ressentis par les élof/aspm est d’examiner les commentaires et les observations recueillis auprès de ceux-ci. Les entrevues menées par l’équipe VAEM spéciale étaient donc essentielles à la

⁷⁴ Taber's Cyclopedic Medical Dictionary

⁷⁵ Fiona Jones, et coll. *Stress: Myth, Research and Theory*, (Longon: Pearson Education, 2001), 4. (en anglais seulement)

⁷⁶ Stressor. BusinessDictionary.com. WebFinance, Inc. <http://www.businessdictionary.com/definition/stressor.html> (consulté le 5 mars 2017).

compréhension des facteurs de stress (réels ou perçus) touchant les élof/aspm. En outre, on a également tenu compte des commentaires reçus d’autres personnes qui influencent directement la culture et le climat au Collège (Escadre d’instruction, Escadre des études et autres [employés civils, militaires – autres que de l’Escadre d’instruction, et intervenants du Département des sports]. Ces derniers ont souvent complété ou validé les facteurs de stress nommés par les élof/aspm au CMR. La présente annexe traite de l’impression globale et de la perception des facteurs de stress vécus par les élof/aspm, le personnel et les défenseurs du Collège. Ces perceptions se rattachent à la culture du Collège, mais elles ne rejoignent pas nécessairement avec exactitude les déclarations et ne sont pas non plus une détermination des causes fondamentales. Si les perceptions sont erronées, ce rapport tentera autant que possible d’illustrer les faits. Bon nombre des recommandations ayant pour but d’éliminer ou d’atténuer les facteurs de stress négatif se retrouveront un peu partout dans le rapport (principalement dans le corps du texte).

Analyse

3. Dans la définition du stress (au début de la présente annexe), il est noté que le stress peut être positif ou négatif. Le Guide à l’intention des chefs seniors sur la santé mentale – septembre 2011⁷⁷, a été rédigé dans le but de servir de moyen pour composer avec la santé mentale. Il a été rédigé dans le but d’informer les dirigeants (de l’Armée canadienne) sur la manière de comprendre et de traiter les problèmes de santé mentale, notamment les leurs. Il souligne également certains points d’information sur le stress et son lien avec le rendement. Le Guide poursuit en indiquant qu’il y a un lien subtil entre la pression et le rendement. C’est en subissant le niveau adéquat de pression qu’on est à son meilleur. Par contre, s’il y a trop ou trop peu de pression, le rendement peut en souffrir. Cette relation s’explique par le modèle du U inversé (également connu sous le nom de loi de Yerkes-Dodson) qui présente la relation entre la pression et le rendement. Selon ce modèle, les personnes sont au mieux lorsqu’il y a un niveau idéal de pression⁷⁸. Dans le cas du Collège, il y a un effort concerté pour inclure le stress productif dans la vie des élof/aspm dans le but de veiller à ce qu’ils surmontent l’adversité et cherchent à atteindre leur plein potentiel. C’est une question d’équilibre par contre, et lorsque le stress n’est pas contrôlé adéquatement ou qu’il n’est pas vraiment compris, il peut donner lieu à des facteurs de stress négatif comme ont le décrit plus bas.

4. Observations : Les membres de l’équipe VAEM spéciale ont interviewé 412 personnes au total, c’est-à-dire 209 élof/aspm de tous les programmes et niveaux de scolarité, 43 membres de l’Escadre d’instruction, 65 membres de l’Escadre des études et 95 autres personnes (représentant le QG, d’autres militaires à l’extérieur du Collège et divers membres du personnel de soutien). La liste suivante de facteurs de stress a été créée par les élof/aspm. Ils sont présentés selon la fréquence des mentions et ils sont détaillés avec les commentaires réels à l’appendice 1. Il

⁷⁷ Défense nationale et Forces armées canadiennes, « Guide à l’intention des chefs seniors sur la santé mentale », septembre 2011, http://cmp-cpm.mil.ca/assets/CMP_Intranet/docs/fr/health/reports-pubs/senior-leadership-guide-mh.pdf (consulté le 2 mars 2017).

⁷⁸ La loi de Yerkes-Dodson est un rapport empirique entre l’état d’alerte et le rendement, originalement élaborée par les psychologues Robert M. Yerkes et John Dillingham Dodson en 1908. La loi stipule que le rendement augmente avec l’état d’alerte physiologique ou mental, mais seulement jusqu’à un certain point.

importe de noter que le nombre réel de mentions pourrait être supérieur puisqu’une entrevue avec plusieurs personnes n’est comptée qu’une seule fois.

5. Facteurs de stress des élof/aspm :

- a. Facteurs de stress positifs : Bon nombre d’élof/aspm ont répondu positivement aux facteurs de stress et ont relevé ceux qu’ils considèrent comme les plus positifs :
 - (1) Programme d’orientation des élèves-officiers de première année (POPA), si bien planifié et exécuté, promeut et maintient l’esprit d’équipe et le moral;
 - (2) Les modèles de leadership qui utilisent le renforcement positif ainsi que des pratiques solides de leadership et de mentorat;
 - (3) Lorsqu’on utilise le programme de conditionnement physique pour soulager du stress et comme fondement à une vie saine;
 - (4) Le Programme de formation des officiers – Force régulière du Collège comme objectif à atteindre et réussi lorsque l’objectif global de l’élof/aspm est d’obtenir un diplôme;
- b. Problèmes de leadership : Le plus important facteur de stress affectant bon nombre d’élof/aspm touche le leadership. Plus de la moitié des élof/aspm interviewés ont parlé de difficultés vécues avec leurs supérieurs de l’Escadre d’instruction. Ils mentionnent l’inexpérience, l’inefficacité, l’inaccessibilité, le manque de respect et des attitudes généralement négatives. Il importe de noter que la présence de bons modèles au sein de l’Escadre d’instruction est le deuxième facteur de stress en importance. Ces commentaires ne s’appliquent de toute évidence pas à toute l’Escadre d’instruction;
- c. Modèle de progression des niveaux de leadership (MPNL) : Le Modèle de progression des niveaux de leadership est un des plus importants facteurs de stress chez les élof/aspm. Bien que la plupart comprennent l’intention de pousser et de motiver les élof/aspm à atteindre leur plein potentiel, cela a, en fait, l’effet contraire. Bon nombre d’entre eux sont confus et démoralisés. Si un d’entre eux accuse du retard dans un pilier, il est très difficile de se rattraper et, à un moment donné, l’élof/aspm abandonne et se concentre uniquement sur le pilier qu’il réussit; les études;
- d. Instruction professionnelle militaire (IPM) : L’IPM est perçue comme une perte de temps pour les élof/aspm. Pour eux, elle n’a aucun fondement ou pertinence, en plus de ne pas être bien conçue ni bien mise en œuvre. Elle est souvent répétitive et selon son horaire actuel, elle ne permet pas d’échange d’information au-delà des présentations PowerPoint;

- e. Quatre piliers/Qualification AFAN : Il existe un conflit fondamental entre les quatre piliers (en ce qui concerne le temps et l’importance accordée). La désignation AFAN n’est pas considérée comme une valeur positive au-delà de la fierté personnelle;
- f. Gestion du temps/Manque de coordination : Les plaintes reliées au temps varient du manque de temps, au manque de coordination, ce qui mène à des horaires conflictuels et du stress de dernière minute. Les élof/aspm ont l’impression qu’ils doivent sacrifier une chose importante pour une autre. Certaines préoccupations ont été soulevées par rapport à la surcharge de l’horaire de travail, de périodes d’étude non protégées et du manque de compétences de gestion efficace du temps;
- g. Normes relatives à la tenue : Les normes relatives à la tenue au Collège représentent un important objet de litige pour les élof/aspm. Les deux principaux facteurs sont la « tenue de sortie » et l’utilisation de la tenue comme punition. Le renforcement des normes force certains élof/aspm à demeurer dans le périmètre du Collège pour éviter d’être harcelés verbalement par les gens en ville;
- h. Instructions à l’Escadre des élèves-officiers (IE Élof) : Les élof/aspm considèrent que les règles des IE Élof, bien que nécessaires, sont trop nombreuses et trop prescriptives. C’est pourquoi, dans certains cas, la chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants ne les renforce pas, ou ne le fait pas de manière uniforme. La matrice de punitions, par exemple, ne permet pas aux élof/aspm d’utiliser leur jugement ou d’exercer leur leadership;
- i. Chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants : Selon de nombreux élof/aspm, il y a un manque de supervision de la chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants par l’Escadre d’instruction, ce qui donne lieu à une utilisation inappropriée de leur pouvoir ou autorité et ne permet pas une application uniforme des règles;
- j. Manque d’autonomie, d’autorité et de confiance dans les élof/aspm : De nombreux élof/aspm sont d’avis qu’ils n’ont pas suffisamment de responsabilités et qu’on ne leur fait pas suffisamment confiance. Ils aimeraient profiter de davantage d’occasions pour exercer leur leadership de manière à apprendre comment être un officier, et faire leurs propres erreurs dans un milieu d’instruction avant d’arriver dans leur première unité où les conséquences sont réelles;
- k. Bilinguisme : Selon les élof/aspm, le Collège n’est pas une unité où se pratique le bilinguisme. Le bilinguisme ne semble pas être une priorité pour le personnel de l’Escadre d’instruction, ni dans l’exécution ou l’encouragement positif d’utiliser les deux langues officielles;
- l. Détente : Les élof/aspm ont indiqué que les normes pour la tenue de sortie (hors service), jumelées aux problèmes d’infrastructure et à la mauvaise gestion du temps contribuent au sentiment d’isolement au Collège. Les élof/aspm travaillent et vivent

au Collège, et ils ont exprimé le souhait pour une dissociation saine des deux, sinon ils se sentent constamment en service, sans aucun répit;

- m. Culture punitive/négative : Les élof/aspm parlent d’une culture punitive au Collège. Selon leur perception, les IE Élof semblent souligner les aspects négatifs plutôt que d’aider les élof/aspm à chercher à atteindre des objectifs positifs;
- n. Hésitation à libérer : Bon nombre d’élof/aspm sont d’avis que la médiocrité est acceptable parce que le Collège ne semble pas en mesure de retirer les élof/aspm qui ont été identifiés comme étant des candidats faibles pour mener efficacement le corps des officiers;
- o. Test d’aptitude physique : Comme le démontrent les commentaires des élof/aspm, le TAP est une réelle source de stress pour bon nombre d’entre eux. Ils savent que la norme n’est pas celle des FAC et ils remettent en question sa validité et son but. La portion des pompes dans le test est le facteur de stress le plus mentionné dans les discussions sur le TAP;
- p. Infrastructures : Les infrastructures vieillissantes du Collège sont évidentes et elles affectent les élof/aspm. Elles ont besoin de maintenance et d’attention. L’absence de bibliothèque adéquate ou de salle d’étude est un élément d’insatisfaction pour bon nombre d’entre eux;
- q. Programme d’orientation des élèves-officiers de première année (POPA) : Bon nombre d’élof/aspm ont compris le but et le concept du POPA, mais ils sont offusqués par la manière dont il est mené. Ils sont nombreux à dire que leurs pairs mènent le programme avec peu ou pas de supervision de la part de l’Escadre d’instruction. Il semble que cela mène à des pratiques de leadership où l’échange d’injures est maître;
- r. Alcool et drogues : Bien qu’il n’y ait pas eu beaucoup de commentaires en lien avec les drogues et l’alcool, l’équipe VAEM spéciale a perçu un niveau de préoccupation chez les élof/aspm;
- s. Stigmatisation de la santé mentale : La plupart des élof/aspm sont bien conscients des options de soutien en santé mentale et en soins médicaux, mais certains sont encore réticents à demander de l’aide en raison de la perception de stigmates liés aux problèmes de santé mentale;
- t. Autres : La salle des rapports à court de personnel du Collège, les installations inadéquates des salles à manger, la qualité et la quantité de nourriture, les mesures de contrôle de la qualité du recrutement des candidats au PFOR et certaines préoccupations par rapport à la manière dont le Collège est parfois perçu par le grand public sont d’autres facteurs de stress.

6. Les facteurs de stress des élof/aspm selon l'Escadre d'instruction : L'équipe VAEM spéciale du Collège a tenu 43 entrevues avec des membres de l'Escadre d'instruction. Le personnel de l'Escadre d'instruction interagit avec les élof/aspm avec divers degrés de réussite et bon nombre d'entre eux fondent leurs réponses aux questions de l'équipe VAEM spéciale sur leurs observations des élof/aspm et les conversations qu'ils ont eues avec eux. Leurs points de vue appuient la liste de facteurs de stress réels et perçus soulevés par les élof/aspm au cours des entrevues :

- a. Problèmes de leadership : Le personnel de l'Escadre d'instruction a fait des commentaires sur la sélection et le recours à leur propre effectif. Ils sont très candides par rapport au fait qu'il n'y a pas de processus de sélection efficace affiché au Collège ou que leurs gestionnaires de carrière respectifs ne comprennent pas les exigences des postes. Les militaires du rang (MR) n'ont pas été utilisés à leurs pleines capacités et on leur avait laissé entendre qu'ils ne devaient pas jouer le rôle de mentor auprès des élof/aspm;
- b. Quatre piliers/Qualification AFAN : De nombreux membres du personnel de l'Escadre d'instruction remettent en question la validité et la valeur des quatre piliers et de la qualification AFAN;
- c. Hésitation à libérer : De nombreux membres du personnel de l'Escadre d'instruction sont frustrés par l'hésitation à libérer les élof/aspm qui échouent plusieurs piliers. Ils sont d'avis que cela dévalorise le Collège et les finissants. Le temps supplémentaire consacré à un petit pourcentage d'étudiants pourrait être mieux utilisé avec le reste des élof/aspm;
- d. IE Élof : Selon certains membres de l'Escadre d'instruction, il y a trop de règles dans les IE Élof et elles sont trop prescriptives. Elles ne sont pas favorables à l'exercice du leadership de la chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants;
- e. Chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants : De nombreux membres du personnel de l'Escadre d'instruction sont en désaccord avec la chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants et ils ne croient pas que les titulaires des postes de leadership ont suffisamment d'expérience pour imposer les normes à leurs pairs. Cette situation pourrait mener à une application non uniforme des règles dans les différents escadrons;
- f. Gestion du temps/Manque de coordination : Le manque de coordination entre les escadres a donné lieu à de nombreux changements de dernière minute qui affectent le morale des élof/aspm;
- g. Conflit entre escadres (des études c. d'instruction) : Il existe des tensions naturelles entre l'Escadre des études et l'Escadre d'instruction, parce que chacune met l'accent sur différents points dans le PFOR du Collège. Si ces différends ne sont pas réglés à l'interne et que la tension se transfère chez les élof/aspm, elle deviendra un facteur de stress négatif;

- h. Modèle de progression des niveaux de leadership (MPNL) : Le MPNL crée la confusion chez les membres de l’Escadre d’instruction. L’atteinte de l’objectif de motiver les élof/aspm à réussir les quatre piliers est donc impossible;
- i. Normes relatives à la tenue : Les membres de l’Escadre d’instruction ont exprimé des préoccupations par rapport au renforcement de la tenue de sortie pour les élof/aspm et l’impact de cette décision sur le moral;
- j. Manque d’autonomie, d’autorité et de confiance dans les élof/aspm : Certains membres de l’Escadre d’instruction ont déclaré que les élof/aspm ne sont pas traités comme des adultes;
- k. Services de soutien de la Base : L’accès aux services de soutien de la base est parfois limité et prend beaucoup de temps;
- l. Autres : Les facteurs de stress qui ont reçu au plus cinq remarques sont les suivants : le bilinguisme, la résilience, les écarts de génération, l’alcool et les autres comportements de dépendance, les infrastructures, le TAP, le POPA, le manque d’espace ou de détente, le recrutement et le portrait négatif du Collège peint par les médias.

7. Les facteurs de stress des élof/aspm selon l’Escadre des études : L’équipe VAEM spéciale a interviewé les 65 membres du personnel enseignant (42 entrevues). Il est fortement ressorti (par le personnel enseignant et les élof/aspm) que les élof/aspm utilisent souvent les membres de l’Escadre des études comme mentor et pour des conseils. Par conséquent, de nombreux professeurs sont d’avis que les élof/aspm les écoutent et qu’ils pourraient facilement déterminer les principaux facteurs de stress qui les touchent.

- a. Gestion du temps / Manque de coordination : Selon les membres de l’Escadre des études, le manque de temps pour l’apprentissage adéquat est le principal facteur de stress des élof/aspm. Un trop grand nombre de priorités et de perte de temps ne favorisent pas un environnement d’apprentissage;
- b. Problèmes de leadership : De nombreux membres du personnel de l’Escadre des études mentionnent des problèmes de sélection et de qualité des candidats aux postes de commandant d’escadron. Ils sont d’avis qu’ils devraient être choisis avec soin puisqu’ils sont les modèles;
- c. Conflit entre escadres (des études c. d’instruction) : La tension négative entre l’Escadre d’instruction et l’Escadre des études est connue de tous, notamment des élof/aspm. Cette situation apporte une certaine méfiance et cause des conflits par rapport à l’atteinte de l’objectif global du Collège;
- d. Infrastructures : Les infrastructures et la bibliothèque Massey en particulier ont grandement besoin d’attention et de financement. Les élof/aspm n’ont pas d’endroit

où aller pour étudier en groupe ou pour faire de la recherche. Ils utilisent souvent les installations des autres établissements d’enseignement;

- e. Instruction professionnelle militaire (IPM) : De nombreux membres du personnel de l’Escadre des études remettent en question la validité et l’horaire de l’instruction militaire pendant le séjour au Collège. Ils sont d’avis qu’elle n’est pas conforme à ce que les officiers doivent apprendre;
- f. Pressions sur les ressources et problèmes d’ordre administratif : Les pressions sur les ressources et les processus d’approbation administrative ne rendent pas la vie facile aux membres de l’Escadre des études pour ce qui est de l’organisation des programmes d’enseignement et des visites. Les processus d’approbation sont lourds et ont causé l’annulation de certaines activités;
- g. Hésitation à libérer : De nombreux membres du personnel enseignant remettent aussi en question la mentalité « aucun échec » qui est perçue quand on voit que personne n’est libéré même si certains ne semblent pas capables d’atteindre la norme requise;
- h. Autres : Le personnel enseignant mentionne une myriade d’autres sujets soulevés dans les autres groupes cibles. Ils sont : le manque d’autonomie des élof/aspm, le manque d’occasion de détente, le TAP et le conditionnement physique, les IE Élof les quatre piliers et la qualification AFAN, la chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants, le POPA, les normes relatives à la tenue, le bilinguisme, les pressions des médias sociaux, la résilience, les milléniaux (génération Z) et le MPLN.

8. Les facteurs de stress des élof/aspm selon les autres : Le reste des données recueillies proviennent des entrevues auprès de nombreux militaires (externes au Collège), de civils (entrepreneurs travaillant dans la base et des parents d’élof/aspm) et des anciens élof/aspm. Bien que ces données ne précisent pas de facteurs de stress particuliers soulevés par les élof/aspm aujourd’hui, elles donnent à l’équipe VAEM spéciale une perspective historique en plus de confirmer les listes de facteurs de stress fournies par les élof/aspm, l’Escadre d’instruction et l’Escadre des études, respectivement.

Évaluation globale :

9. Voici les réponses aux quatre questions tirées de la lettre de mandat touchant les facteurs de stress.

- a. Quels sont les facteurs de stress importants qui touchent les élof/aspm? Les facteurs de stress les plus importants qui touchent les élof/aspm peuvent être regroupés comme suit : un mauvais exercice de leadership, un pauvre modèle de leadership, des normes relatives à la tenue qui sont perçues comme étant trop restrictives et la mauvaise gestion de temps par le Collège et les élof/aspm;
- b. Dans quelle mesure les facteurs de stress affectent-ils les élof/aspm? Les facteurs de stress affectent les élof/aspm de diverses façons. Si les programmes sont bien

exécutés, les élof/aspm répondent positivement, ce qui augmente le niveau de fierté et de motivation. Dans le cas contraire, l’inverse est vrai et les élof/aspm se tournent vers les substances ou les comportements de dépendance; ou encore pire, ils développent des normes d’éthique insuffisantes qui contreviennent directement à ce que le Collège essaie de faire, ce qui pourrait causer le développement de jeunes officiers cyniques et tournés sur eux-mêmes plutôt que des dirigeants altruistes et motivés;

- c. Les facteurs de stress affectent-ils tous les groupes d’élof/aspm dans une mesure plus ou moins grande? Les élof/aspm de première année et de deuxième année sont affectés par le choc culturel et l’ajustement à la vie du Collège, alors que ceux de la troisième et de la quatrième année sont affectés par l’effet cumulatif des divers facteurs de stress (ce qui peut mener à des perspectives cyniques et apathiques);
- d. Les élof/aspm sont-ils prêts et aptes à identifier les facteurs de stress et à demander de l’aide lorsqu’ils ont aux prises avec ces facteurs? Essentiellement, les élof/aspm peuvent identifier les nombreuses ressources qui s’offrent à eux pour gérer les facteurs de stress. Malheureusement, la stigmatisation est toujours présente pour ceux qui demandent de l’aide ou qui souhaitent en recevoir. Plusieurs élof/aspm s’inquiètent d’être perçus comme étant faibles ou ayant un problème s’ils le font. Si leur confiance en soi est forte, ils sont plus susceptibles de demander de l’aide. S’ils ont des problèmes d’estime de soi, de manque de confiance ou de gestion du temps, ils sont beaucoup moins susceptibles de demander de l’aide.

Conclusion

10. Bien que la liste de facteurs de stress relevés par les élof/aspm puisse sembler complète, les recommandations dans le corps du texte du présent rapport, si elles sont mises en œuvre, pourraient atténuer grandement les facteurs de stress négatifs qui touchent les élof/aspm. Ces derniers doivent apprendre à atténuer le stress tout en priorisant attentivement leur temps pour être prêt pour leur première affectation en tant qu’officiers subalternes.

Appendice 1 de l’annexe D – Résumé des facteurs de stress

Tableau 1 : Facteurs de stress positifs des élof/aspm

Élof/aspm - 116 entrevues (auprès de 209 élof/aspm) :

Facteurs de stress positifs pour les élof/aspm	
Facteur de stress : Programme d’orientation des élèves-officiers de première année (POPA) Classement : 1 Nombre de commentaires : 18	Évaluation globale : Certains élof/aspm sont d’avis qu’un POPA bien planifié et bien exécuté forme un esprit d’équipe et un moral très forts. - « <i>Un POPA bien mené bâtit un esprit d’équipe; le POPA donne de bons résultats et nous fait travailler ensemble. Nous nous rapprochons. Doit par contre être supervisé.</i> » - « <i>Le POPA était difficile et bien que nous soyons épuisés après le programme, ce dernier a créé un véritable sentiment d’accomplissement.</i> »
Facteur de stress : Leadership positif Classement : 2 Nombre de commentaires : 13	Évaluation globale : Il y a de bons exemples de leadership chez les membres de l’Escadre d’instruction qui utilisent le renforcement positif en plus d’un solide leadership et des pratiques de mentorat avec les élof/aspm. La porte de chacun était ouverte, ce qui a été reçu favorablement. - « <i>Bienvaillant et présent – le commandant d’escadron et le [sous-officier]</i> » « <i>La porte du commandant d’escadron était toujours ouverte; auparavant l’instruction des MR était axée sur la [discipline, tenue et conduite] seulement, alors que maintenant, nous avons des mentors.</i> »
Facteur de stress : Condition physique Classement : 3 Nombre de commentaires : 9	Évaluation globale : La condition physique est un important outil antistress et la base d’une vie saine. - « <i>L’entraînement physique atténue le stress.</i> » - « <i>Fondement de la condition physique dès la première année.</i> »
Facteur de stress : AFAN Classement : 4 Nombre de commentaires : 6	Évaluation globale : Ces élof/aspm croyaient que les quatre piliers et la désignation AFAN étaient importants et en valaient la peine. - « <i>Quatre piliers – le système n’est pas parfait, mais est très valable. Les normes sont atteignables avec le niveau approprié d’effort et de motivation. AFAN doit être significatif.</i> »
Facteur de stress : Études Classement : 5 Nombre de commentaires : 4	Évaluation globale : Les études peuvent être un facteur de stress positif. - « <i>Les études sont excellentes (ratio d’enseignants et d’élof/aspm) – à l’exception de la bibliothèque, excellentes installations</i> »

Tableau 2: Facteurs de stress négatifs pour les élof/aspm

Élof/aspm - 116 entrevues (auprès de 209 élof/aspm) :

Facteurs de stress négatifs pour les élof/aspm	
Facteur de stress : Problèmes de leadership Classement : 1 Nombre de commentaires : 61	Évaluation globale (commentaires particuliers en italiques) : Le facteur de stress le plus fort pour de nombreux élof/aspm est le leadership. Ils ont commenté 61 fois pendant les 116 entrevues (auprès de 209 élof/aspm) sur les difficultés avec le leadership au sein de l’Escadre d’instruction. Les citations ci-après expriment l’inexpérience, l’inefficacité, l’inaccessibilité, le manque de respect et les attitudes généralement mauvaises. Il importe de noter que les bons modèles au sein de l’Escadre d’instruction étaient le deuxième facteur de stress positif le plus mentionné. Ces commentaires ne s’appliquent donc pas à l’ensemble du cadre de l’Escadre d’instruction. - « <i>L’interaction avec le commandant d’escadre est rarement positive – ils s’occupent de leur paperasse et vous les voyez si vous avez des problèmes. Le rôle du s/off est la discipline – à Saint-Jean les s/off étaient plutôt des mentors. »</i> - « <i>Le commandant d’escadron garde sa porte fermée. Il faut franchir d’innombrables obstacles pour y accéder. C’est un mauvais exemple de leadership. »</i> - « <i>Il faut un processus de sélection approprié pour les officiers de l’Escadre d’instruction. Ils doivent avoir de l’expérience avant de prendre ce poste (conduite, mentorat des élof/aspm, santé mentale, préoccupations professionnelles, etc.). »</i> - « <i>À cause des cours, nous avons peu de temps pour interagir avec le commandant d’escadron et le s/off d’instruction. Suggestion : ils pourraient travailler par quarts de travail de manière à être sur place avant le début des cours et après, dans la soirée. »</i> - « <i>Les s/off du Collège ont un rôle limité comme pour l’interaction avec les élof/aspm – ils ne peuvent nous servir de mentor. »</i> - « <i>Nous devrions choisir le personnel d’instruction qui veut être ici, des professionnels, les meilleurs parmi les meilleurs. »</i>

Facteurs de stress négatifs pour les élof/aspm	
Facteur de stress : Modèle de progression des niveaux de leadership (MPNL) Classement : 2 Nombre de commentaires : 48	Évaluation globale (commentaires particuliers en italiques) : Le Modèle de progression des niveaux de leadership (MPNL) est l’un des plus importants facteurs de stress pour les élof/aspm. Bien que la plupart comprennent l’intention de pousser et de motiver les élof/aspm à atteindre leur potentiel maximal, les résultats sont en fait contraires. Bon nombre d’entre eux sont confus ou démoralisés. Pour un élof/aspm qui prend du retard dans un pilier, il est très difficile de se rattraper et à un certain moment, la plupart abandonnent simplement et se concentrent sur le pilier qu’ils doivent réussir, leurs études. - « <i>Le MPNL ne fonctionne pas. Je comprends le principe, mais la façon dont le tout s’est déroulé pour les quatrièmes années a donné lieu au retrait de privilèges en plaçant tout le monde au niveau de 1^{re} année et en les guidant graduellement vers les normes supérieures. Le MPNL retarde les élof/aspm dans un pilier, même s’ils réussissent les autres. L’effet est la honte, la création d’une perception d’échec dans le programme entier.</i> » - « <i>Le problème est le MPNL. Si vous réussissez tous les piliers la première année, vous n’avez pas de problème. Si vous manquez un échelon et échouez le TAP, le modèle devient un agent démoralisateur.</i> » - « <i>L’expérience pratique est la meilleure façon de développer le leadership (c.-à-d. des postes à barrettes). Ceux qui accusent un retard n’ont pas l’occasion de se prouver et ce sont ceux qui en ont généralement le plus besoin. Peut-être y a-t-il une raison : la motivation ou l’effort devrait leur donner l’occasion de diriger ou alors il faudrait les éliminer (comité d’examen des progrès) adéquatement avec une libération.</i> » - <i>Le MPNL – pas un agent de motivation efficace – à un certain point, les personnes arrêtent d’essayer et ceux qui s’en sortent bien se demandent pourquoi ils travaillent si fort. Le CMR doit éliminer le bas de l’échelon (10 %) qui ne fait pas d’effort. Le modèle doit également permettre à ceux qui ne passent pas le TAP pour des raisons valables (maladie ou blessure) d’avoir des occasions de jouer les rôles de leadership.</i> » - « <i>Au CMR, ce qui devrait compter c’est apprendre à être un bon leader. Le MPNL est un grand obstacle à cet objectif pour ceux qui autrement atteignent les normes des FAC, mais qui ont de la difficulté à respecter les normes particulières du Collège.</i> » - « <i>Le MNPL – je suis d’accord avec l’intention première, mais il retarde les étudiants. J’accuse du retard en raison d’une blessure (il me manque une pompe) et je ne pourrai être testé de nouveau avant le printemps prochain (deux tests par année et une reprise). Je devrai donc rester au niveau 1 pendant toute l’année.</i> »

Facteurs de stress négatifs pour les élof/aspm	
Facteur de stress : Instruction professionnelle militaire (IPM) Classement : 3 Nombre de commentaires : 43	Évaluation globale (commentaires particuliers en italiques) : Les élof/aspm considèrent l’IPM comme une perte de temps. Pour eux, elle n’a aucune pertinence ni de fondement pour l’instruction, en plus d’être mal conçue et mal mise en œuvre. Elle est souvent répétitive et la manière dont elle est mise à l’horaire ne permet aucune discussion au-delà des présentations PowerPoint. - « <i>La pertinence de l’IPM est douteuse, rien ne bat une vidéo du CMR sur YouTube. Il n’y a pas d’instruction militaire en tant que telle, c’est plutôt de l’instruction en administration. Il semble que l’IPM est comme un cours élémentaire qui dure quatre ans.</i> » - « <i>Les exposés de l’IPM sont parfois répétitifs (p. ex. exposé sur la manière dont le CMR a normalisé des exigences; la rédaction de note de service). Il y a toujours un niveau de tension entre l’ajout d’instruction militaire (p. ex. la marche avec le sac à dos) et les exigences scolaires.</i> » - « <i>L’IPM doit être plus engageante, pertinente et plaisante. À Saint-Jean, nous avions une matinée toutes les 2 semaines, ce qui nous donnait du temps pour les exercices pratiques.</i> » - « <i>Je ne m’attendais pas à ce que l’IPM soit aussi aride – présentations PowerPoint.</i> » - « <i>L’IPM n’est pas pertinente. C’est plutôt : que pouvons-nous faire pour remplir cette plage horaire? Il n’y a pas de processus critique officiel comme on verrait généralement dans le cadre d’un cours. Il faudrait valider cette instruction.</i> » - « <i>L’IPM devrait inclure davantage d’occasions reliées aux groupes professionnels militaires ou aux éléments et elle devrait être faite en petits groupes pour favoriser l’interaction.</i> »
Facteur de stress : Quatre piliers/Qualification AFAN Classement : 4 Nombre de commentaires : 37	Évaluation globale (commentaires particuliers en italiques) : Il y a un conflit fondamental entre les quatre piliers (temps et accent). Il semble que la désignation AFAN ne revête aucune importance autre que la fierté personnelle. - « <i>Une tonne de pression pour atteindre tous les piliers. Il y a un conflit entre les piliers et pas d’équilibre. L’instruction militaire est souvent en conflit avec les autres piliers (ou les écrase) (p. ex. pendant la période d’examen mi-session, l’Escadre des études a demandé du temps aux élof pour étudier. L’Escadre militaire a donné deux semaines, mais ce n’était pas suffisant pour tous les examens à l’horaire.</i> » - « <i>La désignation AFAN – n’a pas vraiment de raison d’être – nous obtiendrons tous notre diplôme de toute façon.</i> »
Facteur de stress : Gestion du temps/Manque de coordination Classement : 5 Nombre de commentaires : 36	Évaluation globale (commentaires particuliers en italiques) : Des plaintes relatives au temps ont été enregistrées. Du manque de temps au manque de coordination, donnant lieu à des conflits d’horaire et du stress de dernière minute, devoir sacrifier une chose importante pour une autre, surcharge de travail, période d’étude non protégée et manque de compétences en gestion efficace du temps. - « <i>Le manque de temps pour étudier : plainte généralisée des élof/aspm que leur temps d’étude est compromis par leur besoin de s’acquitter de leur mandat militaire.</i> » - « <i>Les nombreuses exigences mènent au manque de sommeil, ce qui engendre de l’anxiété.</i> »

Facteurs de stress négatifs pour les élof/aspm	
Facteur de stress : Normes relatives à la tenue Classement : 6 Nombre de commentaires : 34	Évaluation globale (commentaires particuliers en italiques) : Les normes relatives à la tenue au CMR sont une pomme de discorde chez les élof/aspm. Les deux principaux facteurs sont la tenue de sortie et l’utilisation de la tenue comme punition (tenue no 4 et guêtres : tenue réglementaire numéro 4 avec les guêtres). Le renforcement de ces normes force bon nombre d’étudiants à rester dans leur chambre s’ils ne veulent pas être victimes de harcèlement en ville. - « <i>Le port de l’uniforme au mess et dans la salle à manger (certains élof/aspm préfèrent passer le petit déjeuner plutôt que d’y aller en uniforme).</i> » - « <i>Devoir suivre les normes relatives à la tenue a une certaine valeur militaire, mais la valeur reliée au port de la tenue no 4 et des guêtres ou d’un complet pour sortir du campus ou aller à l’épicerie n’est pas claire. De plus, l’anonymat d’une tenue plus décontractée permet de se détendre (ne plus être sous la lentille du microscope).</i> » - « <i>La tenue n’est pas un problème parce que les normes ne sont pas respectées.</i> » - « <i>Le port de la tenue no 4 et des guêtres est une mesure humiliante. Elle représente le bonnet d’âne du Collège. Ce système isole les élof/aspm des groupes de pairs.</i> »
Facteur de stress : IE Élof Classement : 7 Nombre de commentaires : 31	Évaluation globale (commentaires particuliers en italiques) : Selon les élof/aspm, les IE Élof sont trop nombreuses et trop prescriptives. Elles sont si nombreuses que la chaîne de commandement des élèves-officiers et aspirants n’en contrôle pas l’application, ou ne le fait pas d’une manière uniforme ou normalisée. Le tableau des punitions, au contraire, ne leur permet pas de faire preuve de jugement ni d’exercer leur leadership. - « <i>S’il y a trop de règles, personne ne les applique. Trop souvent, on ajoute des règles.</i> » - « <i>Discipline : la mise en place du tableau équivaut à de l’insubordination par rapport aux infractions de stationnement.</i> » - « <i>Le tableau disciplinaire enlève le sens de leadership de la punition. Nous ne pouvons modeler nos mesures disciplinaires en fonction des valeurs individuelles ou morales pour corriger un comportement.</i> » - « <i>Il faut renforcer les punitions de manière égale, mais pour les règles valables. Une infraction de stationnement ou de tenue est-elle un crime aussi grave que l’insubordination? Nous devons renforcer les règles vraiment importantes (c.-à-d. manquer l’instruction militaire professionnelle ou un cours devrait être corrigé).</i> » - « <i>Le tableau enlève les responsabilités de leadership parce qu’il n’y a pas de discrétion pour ajuster la punition en fonction de l’infraction. Il serait préférable d’accorder de la souplesse ou d’offrir des options. Les IE Élof ne contiennent pas de système de récompense (p. ex. on ne peut dire à un élof de 2^e année qu’il a des privilèges de 4^e année).</i> »

Facteurs de stress négatifs pour les élof/aspm	
Facteur de stress : Chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants Classement : 8 Nombre de commentaires : 27	Évaluation globale (commentaires particuliers en italiques) : Selon bon nombre d’élof/aspm, la chaîne de commandement des élèves-officiers et aspirant il manque de supervision de la part de l’Escadre d’instruction, ce qui donne lieu à de l’abus de pouvoir ou d’autorité et empêche une application uniforme des règles. - « Les élof/aspm de 3^e et de 4^e année mènent nos vies au Collège. Dans quelle mesure sont-ils qualifiés pour faire cela? Certains sont bons, mais d’autres sont mauvais. Ils n’ont que deux ans de plus que nous, alors ont-ils vraiment le leadership nécessaire? La ligne n’est pas claire entre les supérieurs et les pairs. » - « Il n’y a pas suffisamment d’instruction ou de supervision pour les élof portant des barrettes. » - « La chaîne de commandement des élèves-officiers et aspirants fonctionne sur le principe du : Ne poignardez pas vos amis (p. ex. les élof/aspm supérieurs ne renforcent pas la politique de la tenue de sortie). » - « La chaîne de commandement des élèves-officiers et aspirants – il y a des écarts entre les escadrons par rapport au renforcement de la discipline. C’est très difficile de discipliner ses propres amis. » - « La chaîne de commandement des élèves-officiers et aspirants – fonctionne bien si les élof/aspm sont autorisés à diriger et à faire des erreurs – il y a actuellement trop de microgestion. »
Facteur de stress : Manque d’autonomie, d’autorité et de confiance dans les élof/aspm Classement : 9 Nombre de commentaires : 24	Évaluation globale (commentaires précis en italique) : Nombre d’élof/aspm estiment qu’on ne leur confie pas suffisamment de responsabilités ou qu’on ne leur fait pas assez confiance. Ils aimeraient qu’on leur offre plus de possibilités de leadership afin qu’ils puissent apprendre comment se conduire en officier (et faire des erreurs) dans un environnement d’instruction avant d’être affecté à leur première unité où les conséquences sont bien réelles. - « Obtenir des explications quant aux raisons de faire les choses aiderait les élof/aspm à comprendre l’importance des choses et à prioriser certaines activités (comme socialiser, bâtir l’esprit de corps, entre autres). » - « Il y a trop de microgestion (p. ex., matrice des sanctions). Aimerais que ce soit géré davantage comme une unité. Il devrait être possible de faire des erreurs ici, où cela n’entraîne pas des conséquences aussi graves. Avec une matrice, nul besoin de faire preuve de leadership en cernant ce qu’il faut faire pour régler un problème. Il faut comprendre que la matrice a été adoptée pour éliminer les inégalités quant à la gestion des sanctions au sein de l’escadre et que si on la supprime il faudrait se coordonner davantage avec d’autres postes à barrettes pour assurer la cohérence. »
Facteur de stress : Bilinguisme Classement : 10 Nombre de commentaires : 24	Évaluation globale : Selon les élof/aspm, le Collège n’est pas une unité bilingue pratiquante. Le bilinguisme ne semble pas être une priorité dans la sélection du personnel de l’Escadre d’instruction, pas plus que l’exécution et l’encouragement positif d’alterner les deux langues officielles.

Facteur de stress : Impossible de s’échapper ou de se détendre Classement : 11 Nombre de commentaires : 23	Évaluation globale (commentaires précis en italique) : Les normes relatives à la tenue de sortie (en congé), jumelées aux problèmes d’infrastructure et à la mauvaise gestion du temps, ont contribué à susciter le sentiment d’être pris au piège au CMR. Les élof/aspm travaillent et vivent au Collège et ont exprimé le désir de pouvoir séparer les deux. - « <i>Nous disposons de très peu de temps pour nous détendre. Nous sommes toujours scrutés à la loupe. »</i> - « <i>Beaucoup oublient que le CMR est non seulement le lieu de travail des élof/aspm, mais leur domicile. Ils ne peuvent pas le quitter à la fin de la journée. Il n’y a aucun moyen de faire le vide. »</i>
Facteur de stress : Culture punitive/négative Classement : 12 Nombre de commentaires : 21	Évaluation globale (commentaires précis en italique) : Les élof/aspm ont parlé d’une culture punitive au CMR. De leur point de vue, les IE Élof semblent mettre l’accent sur les points négatifs au lieu d’aider les élof/aspm à atteindre des objectifs positifs. - « <i>Beaucoup d’aspects du pilier « M » du CMR sont axés sur la punition. Le renforcement positif se limite aux prix remis à la fin de l’année ou du semestre. Il faut le rendre plus accessible et permettre aux dirigeants (chaîne de commandement et chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants [c de c élof/aspm]) de récompenser rapidement le comportement positif. »</i>
Facteur de stress : Hésitation à libérer Classement : 13 Nombre de commentaires : 16	Évaluation globale (commentaires précis en italique) : Beaucoup d’élof/aspm ont l’impression que la médiocrité est acceptable parce que le CMR semble incapable de libérer les élof/aspm qui sont incapables d’atteindre les normes du PFOR du CMR. - « <i>Tout le monde mérite une chance, mais tout le monde n’a pas forcément sa place ici. Faire passer tout le monde discrédite le Collège et ceux qui réussissent. »</i> - « <i>Il y a une acceptation générale de la médiocrité. Des rumeurs ont circulé selon lesquelles des Comités d’examen des progrès seraient mis sur pied pour ceux qui ont raté deux piliers ou plus, puis nous n’en avons plus jamais entendu parler. Rien n’a changé, ceux qui ont échoué sont toujours ici. Pourquoi? »</i>
Facteur de stress : Test d’aptitude physique (TAP) Classement : 15 Nombre de commentaires : 14	Évaluation globale (commentaires précis en italique) : Comme il ressort des commentaires des élof/aspm, le TAP est une vraie source de stress pour beaucoup d’entre eux. Ils savent que ce test ne fait pas partie des normes des FAC et remettent en question sa validité et sa raison d’être. - « <i>Les normes du TAP sont-elles défendables? Des cours de conditionnement physique avec du personnel de conditionnement physique une seule fois par semaine. Aucun temps officiel réservé pour s’entraîner pour le TAP. »</i>
Facteur de stress : Infrastructure Classement : 16 Nombre de commentaires : 12	Évaluation globale : L’infrastructure du CMR doit être mieux maintenue et entretenue. L’absence de bibliothèque ou de salle d’étude préoccupe beaucoup d’élof/aspm. - « <i>Les installations sont horribles. Certains édifices se désintègrent, sont rongés par la moisissure, n’ont pas de chauffage ou d’air conditionné. Ce n’est pas un environnement propice à l’apprentissage et sape le moral. Ce n’est pas juste, ni pour le personnel ni pour les étudiants. »</i>
Facteur de stress : Programme d’orientation des élèves-officiers de première année (POPA) Classement : 17 Nombre de commentaires : 11	Évaluation globale : Beaucoup d’élof/aspm comprennent l’objectif et la conception du POPA, mais désapprouvent la façon dont il est enseigné. Beaucoup n’aiment pas le fait que ce sont leurs pairs qui l’enseignent, avec peu ou pas de supervision de l’Escadre d’instruction. Cela semble donner lieu à de la tyrannie, à de l’intimidation et à des blessures (mentales et physiques).

Facteur de stress : Alcool/Drogues Classement : 18 Nombre de commentaires : 9	Évaluation globale : Même s’il n’y a pas eu beaucoup de commentaires concernant les drogues et l’alcool, l’Équipe VAEM spéciale du CMR semble avoir constaté que l’alcool préoccupe les élof/aspm. - « <i>Beaucoup d’élof/aspm voient l’alcool comme une échappatoire.</i> »
Facteur de stress : Stigmatisation de la santé mentale Classement : 19 Nombre de commentaires : 9	Évaluation globale : La plupart des élof/aspm sont au courant des options de soutien en santé mentale et de soutien médical, mais renoncent toujours à obtenir de l’aide en raison de la stigmatisation. Le CMR n’est probablement pas différent des autres unités des FAC, sauf que ces militaires travaillent et vivent ensemble, ce qui renforce probablement cette perception. « <i>La stigmatisation est toujours présente : seuls les faibles vont consulter.</i> »
Facteur de stress : Autres Classement : 20 Nombre de commentaires : 13	Évaluation globale : Parmi les autres facteurs de stress, il y a la pénurie de main-d’œuvre à la salle des rapports du Collège, les installations de mess inadéquates, la qualité et la quantité de nourriture (pas d’encas le soir), les mesures de contrôle de la qualité pour le recrutement de candidats au PFOR du CMR, et les préoccupations concernant l’image négative du CMR véhiculée par les médias.

Tableau 3 : Les facteurs de stress des élof/aspm selon l’Escadre d’instruction

Nombre total d’entrevues : 42

Les facteurs de stress des élèves-officiers et des aspirants selon l’Escadre d’instruction	
Facteur de stress : Problèmes de leadership Classement : 1 Nombre de commentaires : 26	Évaluation globale : L’Escadre d’instruction a formulé des commentaires sur la sélection et l’emploi de son propre personnel. Les responsables ont ouvertement dit qu’il n’existe pas de processus de sélection à afficher au CMR et que leurs gestionnaires de carrière respectifs ne comprennent pas très bien les exigences qui doivent y être affichées. Les capacités des militaires de rang n’ont pas été pleinement exploitées et on leur a dit de ne pas encadrer les élof/aspm. - « <i>Le CMR n’accorde pas assez de priorité à l’embauche de personnel de qualité. Il faut des cadres de référence mieux définis pour les militaires de rang. L’embauche de militaires de rang devrait être dirigée centralement par le sergent-major de l’Escadre d’instruction.</i> » - « <i>Les commandants d’escadron sont jeunes et inexpérimentés. Ils ont besoin d’empathie et d’autodiscipline. La capacité des militaires de rang supérieurs n’est pas pleinement exploitée au Collège. Les rôles portent à confusion.</i> » - « <i>J’ai constaté que le CMR Saint-Jean utilise ses militaires de rang différemment. Ils participent davantage à l’encadrement et à la supervision des élof/aspm, entre autres, ou plus attentifs.</i> » « <i>Nous devons donner du pouvoir à nos militaires de rang et nous doter de (cadres de référence) internes pour les orienter de sorte qu’ils puissent encadrer les élof/aspm. Il faut [examiner] le grade des militaires de rang dans les escadrons – [ils] devraient tous avoir le grade d’adjudant (PIL suivi) afin qu’ils disposent de l’expérience et de la maturité nécessaires pour encadrer des officiers subalternes.</i> »
Facteur de stress : Quatre piliers/Qualification AFAN Classement : 2 Nombre de commentaires : 25	Évaluation globale : Beaucoup de membres du personnel de l’Escadre d’instruction ont remis en question la validité et la valeur des quatre piliers et de la qualification AFAN. - « <i>Il y a un pilier et trois bonnes idées.</i> » - « <i>AFAN : les élof/aspm peuvent progresser seulement un niveau par semestre; par conséquent, s’ils manquent de temps pour le terminer, ils abandonnent. Impossible de rattraper le retard et de faire un travail « remarquable ». Tous les élof/aspm portent maintenant une tenue écarlate au rassemblement de fin de cours et tous « traversent l’arc ». À l’époque, c’était une vraie mesure incitative pour maintenir l’effort et essayer de terminer les quatre piliers. Il faut renforcer les quatre piliers, car il suffit qu’ils se concentrent sur le pilier des études pour obtenir leur diplôme.</i> » - « <i>Le CMR doit soit mettre en application les quatre piliers ou laisser tomber.</i> » - « <i>Les élof/aspm peuvent obtenir leur diplôme sans réussir les quatre piliers. Cela a un effet négatif sur le moral des élof/aspm.</i> »

Les facteurs de stress des élèves-officiers et des aspirants selon l’Escadre d’instruction	
Facteur de stress : Hésitation à libérer Classement : 3 Nombre de commentaires : 19	Évaluation globale : Beaucoup de membres du personnel de l’Escadre d’instruction étaient frustrés par l’hésitation apparente de retirer du PFOR du CMR les élof/aspm qui ratent plusieurs piliers. Ils sont d’avis que cela dévalue le Collège et ses diplômés. Le temps additionnel consacré à ce petit pourcentage pourrait être utilisé à meilleur escient pour encadrer le reste des élof/aspm. - « <i>Le CMR décerne le diplôme aux élof/aspm à tout prix (il fait passer autant de monde que possible). Certains élof/aspm devraient être libérés, car ils ne seront pas nécessairement des officiers efficaces, même s’ils obtiennent leur diplôme. Il est préoccupant qu’on garde des élof/aspm assujettis à un Comité d’examen des progrès.</i> » - « <i>Le personnel est frustré de devoir remplir de la paperasse « inutile » pour les Comités d’examen des progrès, car cela ne mène pas à des actions concrètes ou à des retraits de l’instruction. Les Comités d’examen des progrès nous donnent du travail additionnel pour rien. Aucune valeur ajoutée.</i> »
Facteur de stress : IE Élof Classement : 4 Nombre de commentaires : 15	Évaluation globale : Selon ces membres de l’Escadre d’instruction, il y a trop de règles dans les IE Élof et elles sont trop normatives. Cela empêche la c de c élof/aspm d’exercer son leadership. - « <i>Beaucoup de commandants d’escadron ont perdu leurs illusions. Ils se demandent : pourquoi est-ce que je me donne la peine? Ils voient la matrice des sanctions des IE Élof comme outil de microgestion. Elle a été mise en place pour assurer la cohérence entre les escadres, mais le but des mesures correctives n’est pas d’être uniforme. Exigence imposée de sortir dans une tenue appropriée. Besoin de pouvoir de discrétion pour adopter des mesures adaptées à la situation (p. ex., mesures correctives c. sanctions.)</i> » - « <i>Code de discipline militaire c. IE Élof – Les IE Élof sont très normatives pour la discipline, sans latitude pour exercer du jugement.</i> »
Facteur de stress : Chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants Classement : 5 Nombre de commentaires : 13	Évaluation globale : Beaucoup de membres du personnel de l’Escadre d’instruction ne sont pas d’accord avec la c de c élof/aspm et ont l’impression que ceux qui occupent les postes de leadership manquent d’expérience pour superviser leurs pairs. Cela peut entraîner une application disparate des règles entre escadrons. - « <i>La c de c élof/aspm ne fonctionne pas, parce que les élof/aspm sont incapables de séparer l’amitié et le travail, et ne sont pas assez matures.</i> » - « <i>Chaîne de commandement : a l’impression qu’il est trop difficile pour les jeunes élof/aspm de « faire la police » auprès de leurs amis. Parfois, ils ne peuvent pas « faire ce qu’il faut » sans répercussions (groupe; dynamique sociale).»</i>
Facteur de stress : Gestion du temps /Manque de coordination Classement : 6 Nombre de commentaires : 12	Évaluation globale : Le manque de coordination entre les escadrons a donné lieu à beaucoup de changements de dernière minute, ce qui a affecté le moral des élof/aspm. - « <i>La communication est parfois très mauvaise. Certaines informations nous sont transmises à la dernière minute (p. ex., compétition de d’exercice militaire cette fin de semaine).</i> » - « <i>Tous les élof/aspm du CMR ont énormément de pain sur la planche et beaucoup d’événements accaparent leur temps – un meilleur équilibre est peut-être nécessaire.</i> » - « <i>Manque de planification au CMR. Trop de choses de dernière minute.</i> »

Les facteurs de stress des élèves-officiers et des aspirants selon l’Escadre d’instruction	
Facteur de stress : Conflit à l’escadre (cours c. instruction) Classement : 7 Nombre de commentaires : 12	Évaluation globale : Les tensions avec l’Escadre des études est une source importante de préoccupation pour l’Escadre d’instruction. Les deux escadres ont des philosophies très différentes et l’absence de communication efficace des deux parties, nuit aux élof/aspm. - « <i>La relation entre l’Escadre des études et l’Escadre d’instruction a des répercussions négatives sur les élof/aspm.</i> » - « <i>Tensions entre les aspects scolaires et militaires : les deux pensent être responsables. Dans certains cas, une des deux publie une directive, puis l’autre fait la même chose. Pour remédier à la situation, il faut définir les responsabilités de chacune.</i> »
Facteur de stress : MPNL Classement : 8 Nombre de commentaires : 10	Évaluation globale : L’Escadre d’instruction peine à comprendre le MPNL. Ce modèle n’atteint pas son but de motiver les élof/aspm à réussir les quatre piliers. - « <i>Le modèle des niveaux de leadership est horrible! » Les élof/aspm le trouvent injuste et ont l’impression qu’il n’est pas appliqué aux quatre piliers.</i> » - « <i>Le MPNL est le principal facteur de stress, p. ex., faire du conditionnement physique supplémentaire parce que [ils] ne veulent pas être au NL2 alors que leur copain est au NL3. Les élof/aspm risquent également de manquer de temps pour atteindre les normes (p. ex., postes subalternes et senior à barrettes). D’un autre côté, les élof/aspm savent qu’ils ne se feront pas mettre à la porte.</i> »
Facteur de stress : Normes relatives à la tenue Classement : 9 Nombre de commentaires : 8	Évaluation globale : Le personnel de l’Escadre d’instruction s’est dit préoccupé par la sécurité et le moral des élof/aspm concernant la tenue de sortie. - « <i>La tenue numéro 4 est un « très bel uniforme », mais lorsqu’elle est utilisée comme punition, les élof/aspm commencent à détester leur uniforme. Ce n’est pas bon.</i> »
Facteur de stress : Manque d’autonomie, d’autorité et de confiance dans les élof/aspm Classement : 10 Nombre de commentaires : 6	Évaluation globale : Certains membres du personnel de l’Escadre d’instruction ont déclaré que les élof/aspm ne sont pas traités comme des adultes. - « <i>Le manque de réactivité de la part de la chaîne de commandement (voir approbations à C2) mine la confiance que les élof/aspm ont dans la chaîne de commandement et leur moral. Passent de « frustration à acceptation ».</i> - <i>Les élof/aspm doivent composer avec beaucoup de facteurs de stress. Peut-être trop. « On a l’impression qu’il y a trop de distractions et qu’ils ne sont pas traités comme des adultes.</i> »
Facteur de stress : Services de soutien de la base Classement : 11 Nombre de commentaires : 6	Évaluation globale : L’accès aux services de soutien de la Base des Forces canadiennes Kingston est parfois limité et prend beaucoup de temps. - « <i>Les services de la base (y compris les services hospitaliers, dentaires et de santé mentale) sont très difficiles d’accès. Entraîne une perte considérable de temps et les étudiants en génie, par exemple, n’ont pas le temps.</i> »
Facteur de stress : Autres Classement : 12 Nombre de commentaires : 5 ou moins chaque	Évaluation globale : Les facteurs de stress ayant été mentionnés cinq fois ou moins : bilinguisme, résilience, écarts générationnels, alcool, infrastructure, TAP, POPA, impossible de s’échapper ou de se détendre, infrastructure, recrutement, et l’image négative du CMR véhiculée par les médias.

Tableau 4 : Les facteurs de stress des élof/aspm selon l’Escadre des études

Escadre des études (42 entrevues représentant 65 membres du personnel de l’Escadre des études)

Les facteurs de stress des élèves-officiers et des aspirants selon l’Escadre des études – Les 7 principaux facteurs de stress	
Facteur de stress : Gestion du temps/Manque de coordination Classement : 1 Nombre de commentaires : 24	Évaluation globale : Selon l’Escadre des études, le manque de temps pour étudier est le principal facteur de stress des élof/aspm. - « <i>Un emploi à temps plein est le pilier académique, point à la ligne. Lorsqu’on ajoute les inspections, le TAP, le sport universitaire, les exercices militaires, les pratiques de parade et les cours de langue seconde, entre autres, on finit par devoir accorder moins d’importance à certaines choses, notamment le temps consacré à l’étude.</i> » - « <i>Le manque de temps pour étudier est le principal facteur de stress des élof/aspm. La période entre 19 h et 22 h devrait être protégée, mais elle est rapidement remplie par les demandes des trois autres piliers et les activités du Collège.</i> » - « <i>Il y a du temps pour enseigner, mais pas de temps pour apprendre au Collège. C’est pire qu’avant.</i> » - « <i>Le temps n’est pas forcément un facteur de stress propre au Collège. Des étudiants dans d’autres universités occupent plusieurs emplois tout en étudiant... mais il y a le discours.</i> »
Facteur de stress : Problèmes de leadership Classement : 2 Nombre de commentaires : 18	Évaluation globale : Beaucoup de membres du personnel de l’Escadre des études ont soulevé des problèmes concernant la sélection et la qualité des candidats pour les postes de commandant d’escadron. - « <i>Escadre militaire – Ce ne sont pas des postes valorisés au sein des FAC et nous n’avons pas nécessairement les meilleures personnes. Je ne suis pas certain qu’elles sont toutes de bons modèles à suivre.</i> » - « <i>Personnel du CMR. Une personne a fait valoir que le Collège a besoin de bons modèles de leadership pour les élof/aspm. Il a besoin de « grandes vedettes », mais il n’est pas nécessaire qu’elles le soient toutes. Il est utile de disposer d’une gamme de capacités qui servent d’exemples aux élof/aspm – ces derniers apprennent autant de bons leaders que de mauvais leaders.</i> »
Facteur de stress : Conflit d’escadre (études c. instruction) Classement : 3 Nombre de commentaires : 16	Évaluation globale : Tout le monde ressent la tension négative entre l’Escadre d’instruction et l’Escadre des études, y compris les élof/aspm. Cela a entraîné de la méfiance et de l’incompréhension mutuelles à l’égard de l’objectif global du CMR. - « <i>Les étudiants ressentent la tension entre l’Escadre d’instruction et l’Escadre des études.</i> » - « <i>La relation avec l’Escadre des études et l’escadre militaire se caractérise toujours par une saine tension. Cela fonctionne raisonnablement bien, tant qu’il y a du respect mutuel (cela n’a pas toujours été le cas).</i> » - « <i>Il y a beaucoup de gouvernance au CMR, mais personne ne sait ce qui se passe.</i> » - « <i>La communication et la compréhension mutuelle entre l’Escadre d’instruction (habituellement ici pour deux ans) et l’Escadre des études (ici pour une période beaucoup plus longue) sont mauvaises. L’Escadre d’instruction n’a pas vraiment le pouls du CMR et de la réalité des élof/aspm.</i> »

Les facteurs de stress des élèves-officiers et des aspirants selon l’Escadre des études – Les 7 principaux facteurs de stress	
Facteur de stress : Infrastructure Classement : 4 Nombre de commentaires : 9	Évaluation globale : L’infrastructure, plus particulièrement la Bibliothèque Massey, ont vraiment besoin d’attention et de financement. Les élof/aspm n’ont pas d’endroit pour étudier ensemble ou faire des recherches adéquates, et doivent souvent se tourner vers les installations de l’Université Queen’s. - « Les édifices et la bibliothèque sont en mauvais état, ils sont sales. Ils nous font honte. La bibliothèque est défectueuse; le CMR est sale, pas propre. » - « Bibliothèque – Il n’y a pas de place pour les livres, nous ne pouvons plus acheter les périodiques et les magazines, mauvaise ventilation, etc. » - « L’édifice Massey est invivable du début juillet à fin septembre. Il y a un système de gaines pour le 1^{er} et le 2^e étage (qui ne fonctionne pas vraiment), mais pas pour le 3^e et 4^e étage. L’ascenseur est hors service depuis juillet, et les étudiants et membres du personnel doivent donc utiliser les escaliers. L’espace de bibliothèque est très limité et, selon les plans, le remplacement n’est pas prévu avant 2037. »
Facteur de stress : Instruction professionnelle militaire (IPM) Classement : 5 Nombre de commentaires : 9	Évaluation globale : Beaucoup d’enseignants remettent en question la validité et le calendrier de l’instruction militaire lorsqu’ils sont au CMR. - « IPM : beaucoup de contenu sur la politique, mais on n’enseigne pas « les qualités d’officier » ou « ce que signifie militaire de rang ». « L’IPM a-t-elle été validée? L’exécution semble désordonnée. Les élof/aspm ne sont pas certains de ce qu’il s’agit. » - « Souvent, l’IPM est donnée à la dernière minute. Répétitive, sans aller en profondeur. Il est recommandé que l’IPM se donne sur une fin de semaine par mois et vaille la peine pour les élof/aspm. » - « Il faut réévaluer la valeur ajoutée de certaines instructions militaires. »
Facteur de stress : Restrictions budgétaires et demandes d’événement Classement : 6 Nombre de commentaires : 7	Évaluation globale : En raison des restrictions budgétaires et des formalités administratives, il est difficile pour le personnel enseignant d’organiser des programmes et visites d’études. La demande d’approbation d’activité est lourde, raison pour laquelle certains ont abandonné. - « Le manque de ressources financières nous empêche de participer à des conférences. La politique sur les activités limite les possibilités des élof/aspm de participer à des activités. » - « Le niveau de formalités administratives pour participer à un forum ou symposium international est démoralisant et compliqué (en raison des demandes d’activités et des autorisations de voyager). » - « La quantité de temps nécessaire pour envoyer des étudiants à des conférences ou des visites de champ de bataille est considérable, et la nature des exigences change toutes les deux semaines. Ceux à qui on demande d’organiser des simulations de l’ONU, pour lesquelles la Fondation octroie des fonds, jettent maintenant l’éponge parce qu’il est difficile de remplir la paperasse et qu’elle reste à Ottawa pendant des semaines ou est renvoyée avec des directives de la remplir différemment. Dans certains cas, cela a entraîné des annulations. Les professeurs n’acceptent plus d’organiser. Personne ne semble vouloir abolir ces obstacles. »

Les facteurs de stress des élèves-officiers et des aspirants selon l’Escadre des études – Les 7 principaux facteurs de stress	
Facteur de stress : Hésitation à libérer Classement : 7 Nombre de commentaires : 7	Évaluation globale : Certains membres du personnel enseignant ont été interrogés au sujet d’une apparente mentalité « sans échec » implicite lorsque les élof/aspm ne sont pas libérés. - « Dans certains cas, le CMR fait des pieds et des mains pour garantir que les élof/aspm disposent de tous les moyens possibles pour obtenir leur diplôme. Cela a des conséquences imprévues, à savoir que les élof/aspm aient de la difficulté dans le programme, pendant plusieurs années, ce qui augmente de plus en plus le stress auquel sont exposés les élof/aspm à « risque élevé ». Il faut des voies de sortie honorables; il faut aider les personnes à partir si cela est approprié. » - « Laissons-nous tomber les élof/aspm en les retenant ou les laissons-nous tomber en les faisant passer coûte que coûte? » - « Nous devrions peut-être recruter 10 % d’élof/aspm de plus pour être en mesure de libérer les 10 % les moins bons durant les deux premières années. »
Facteur de stress : Divers Classement : 8 Nombre de commentaires : moins de 6	Évaluation globale : Le personnel enseignant a mentionné une multitude d’autres sujets soulevés par les autres groupes cibles, notamment : le manque d’autonomie des élof/aspm, impossible de s’échapper ou de se détendre, TAP et condition physique, IE Élof, Quatre piliers et Qualification AFAN, c de c élof/aspm, POPA, norme relative à la tenue, bilinguisme, médias sociaux, résilience, conflit entre les générations et MNPL.

Annexe E – Moral

Définitions

Moral : La confiance, l’enthousiasme, la volonté, etc., d’une personne ou d’un groupe à un moment donné.⁷⁹

Moral des employés : Description des émotions, de l’attitude, de la satisfaction et des perspectives globales des employés durant le temps qu’ils passent dans un environnement de travail. On pense qu’une partie de la productivité est directement liée au moral des employés. Le moral des employés heureux et positifs au travail est positif ou élevé. Dans les entreprises où les employés ne sont pas satisfaits ou sont négatifs à l’égard de leur environnement de travail, le moral est négatif ou bas.⁸⁰

Cohésion : Le degré d’attachement et de loyauté des membres d’un groupe à l’égard de leur groupe. On fait parfois une distinction entre la cohésion des pairs, ou la loyauté mutuelle entre pairs, et la cohésion hiérarchique, la loyauté mutuelle entre supérieurs et subordonnés.⁸¹

Climat de l’unité : Dans une unité, la perception des membres à l’égard de leur environnement de travail. Principales dimensions du climat : stress opérationnels et clarté, défi au travail et autonomie, comportement de soutien et de facilitation du dirigeant, coopération et gentillesse du groupe de travail.⁸²

Résilience : Le processus pour composer avec l’adversité et le stress ou à les surmonter.⁸³

Domaines d’évaluation

1. Conformément aux directives de la lettre de mandat du VCEMD, l’équipe de la visite d’aide d’état-major (VAEM) spéciale avait pour tâche d’examiner le climat, l’environnement d’instruction, la culture et la conception du programme du CMR dans le domaine du moral. Pour être plus concis, les questions ont été reclassées comme suit :

- a. Quel est l’état du moral dans l’Escadre militaire, l’Escadre d’élèves-officiers, l’Escadre des études, et du personnel de soutien?
- b. Quels facteurs mènent à cet état de moral?

⁷⁹ Traduction libre de la définition tirée du *Concise Oxford Dictionary of Current English*

⁸⁰ Traduction libre de la définition tirée de BusinessDictionary.com. WebFinance, Inc.
<http://www.businessdictionary.com/definition/employee-morale.html> (page consultée le 20 février 2017).

⁸¹ Le leadership dans les Forces canadiennes, Diriger l’institution, A-PA-005-000/AP-006, Glossaire, 2007

⁸² *ibid*

⁸³ Défense nationale et Forces armées canadiennes, En route vers la préparation mentale (RVPM), *site Web des Services de santé communautaire des FAC*, <http://www.forces.gc.ca/fr/communaute-fac-services-sante-rvpm/index.page#fn1-ref> (consulté le 2 mars 2017).

- c. Le moral dans l’un ces groupes affecte-t-il le moral de l’un des autres groupes?
- d. Dans l’affirmative, comment et dans quelle mesure?

2. Comment mesurer le moral : Étant donné que, selon la définition, le moral correspond à la confiance, à l’enthousiasme et à la volonté d’une personne ou d’un groupe à un moment donné, comment est-il possible de le mesurer avec précision? Lorsqu’on lui a confié la tâche d’évaluer l’état du moral au CMR, l’équipe VAEM spéciale a examiné plusieurs modèles d’organisations et d’entreprises pour voir si elle pourrait s’en inspirer pour mener à bien son travail et répondre aux questions du mandat. Même si le CMR est une institution militaire et universitaire unique, il était possible de tirer des parallèles du contexte opérationnel qui s’appuie sur les six façons⁸⁴ ci-après pour mesurer le moral.

- a. Observation : Les dirigeants peuvent mesurer le moral des subordonnés en observant leurs actions et leur comportement. D’ordinaire, ils essaient de mesurer le moral en vérifiant la productivité de l’organisation. Cela ne peut pas être la seule méthode pour évaluer le moral, parce que nombre d’organisations peuvent avoir un moral élevé et une faible productivité, et vice versa;
- b. Enquête sur l’attitude à l’égard du moral : Il est à noter que, en soi, le fait d’interroger les gens sur leur moral est un générateur de moral. Au CMR, plusieurs enquêtes ont été menées sur le moral, notamment l’enquête sur les membres du personnel du Département des sports, le questionnaire de départ (4^e année) du CMR de 2015, la Critique de 1^{re} année du CMRSJ/CMR de 2015 et, plus récemment, le profil de moral du personnel et du corps professoral du Collège militaire royal du Canada (CMRC) (version Bien-être au travail)⁸⁵, mené d’octobre à novembre 2016, lequel excluait les élèves-officiers et aspirants de marine (élof/aspm). Ces enquêtes et questionnaires ont été examinés attentivement par l’équipe VAEM spéciale et l’ont aidée à produire une appréciation globale;
- c. Indicateur de moral : Les indicateurs de moral sont les facteurs qui tendent à montrer les opinions des employés à l’égard de l’organisation et de sa gestion. Ces facteurs comprennent l’absentéisme, le roulement de personnel, les fluctuations de la production, les enregistrements de qualité, les déchets et débris excessifs, les registres de formation, le taux d’accident et le nombre de griefs. Ces facteurs sont un indicateur solide de toute variation majeure du moral, mais ils ne sont pas aussi précis que les enquêtes validées sur le moral;
- d. Relation entre le moral et la productivité : D’ordinaire, il existe une corrélation positive entre le moral et la productivité. Toutefois, de nombreuses études ont prouvé

⁸⁴ <http://www.yourarticlelibrary.com/employee-management/top-6-ways-to-measure-the-morale-of-employees-explained/34684/>

⁸⁵ Scientific Letter - Results Summary: Royal Military College of Canada (RMCC) Staff & Faculty Unit Morale Profile (Workplace Well-Being Version) DRDC-RDDC-2017-L034 – datée du 6 février 2017

que la relation entre le moral et la productivité n'est pas aussi directe parce que le moral n'est qu'un des facteurs qui influence la productivité. La productivité, dans le contexte du CMR, est davantage axé sur la réussite, par les élof/aspm, des quatre piliers et la capacité du CMR de produire des officiers de qualité pour les Forces armées canadiennes (FAC);

- e. Bâtir un moral élevé : Le moral est un phénomène mental (souvent fondé sur des valeurs personnelles, des croyances, l'autoréflexion, la force intérieure et la résilience). Voilà pourquoi il est très difficile de créer un moral élevé. C'est comme avancer à l'aveuglette. Le moral n'est pas quelque chose de tangible, il est donc difficile de mesurer le degré de moral. Bâtir le moral est un processus continu qui ne peut pas être arrêté, même pas pour un instant. Le moral peut être bâti par une personne ou un groupe de personnes. D'ordinaire, on préfère qu'il soit bâti par un groupe de personnes. Il est possible de modifier le moral du groupe en comprenant la dynamique du groupe et le moral du groupe a généralement une incidence sur le moral individuel. Pour atteindre un moral élevé, les mesures suivantes peuvent être utilisées : communication bidirectionnelle, système d'incitatifs, mesures de bien-être, activités sociales, formation et participation;
- f. Relation entre le moral et la satisfaction professionnelle : La satisfaction professionnelle est étroitement liée au moral et a souvent été appelée une cause fondamentale du moral. Un moral élevé est possible seulement si la satisfaction professionnelle est élevée. Le moral des personnes insatisfaites avec leur travail est bas. Par contre, celles qui sont satisfaites avec leur travail tendent à être pleinement engagées à atteindre les objectifs du groupe. C'est vrai dans le contexte du CMR, qu'il s'agisse d'un élof/aspm, d'un membre du corps professionnel, d'un militaire ou du personnel de soutien.

Analyse

3. Compte tenu des mesures susmentionnées du moral, l'équipe VAEM spéciale a pu mener des entrevues, faire des observations et examiner des courriels ainsi qu'une multitude de documents, d'enquêtes et de règles pour essayer d'établir l'état du moral au CMR. C'est grâce à l'analyse minutieuse de toutes ces données et aux réunions de coordination quotidiennes pour permettre à toute l'équipe de discuter que l'équipe VAEM spéciale a pu faire une évaluation globale du moral au CMR.

4. Observations : Le moral est influencé par plusieurs facteurs, y compris le temps, et l'équipe VAEM spéciale reconnaît que les entrevues se sont déroulées entre la mi-année et les examens de fin de semestre, une période qui peut s'avérer très stressante pour les élof/aspm. La visite de l'équipe VAEM spéciale s'est également déroulée peu de temps après les décès d'élof/aspm qui ont touché toute la communauté du CMR. Les élof/aspm ont perdu des collègues et amis, l'Escadre des études a perdu des étudiants, et l'Escadre d'instruction a perdu des militaires. Beaucoup de personnes interrogées ont parlé des commentaires publics négatifs au sujet du CMR, surtout la couverture médiatique négative, et exprimé leur désarroi à ce sujet. Néanmoins, beaucoup de membres du personnel du CMR ont parlé de façon très positive de

leurs expériences au CMR et étaient contents de leur rôle ou fonction. C'est le reflet de la prédisposition, du niveau de résilience, de l'autodiscipline et de la variété de relations saines. Le niveau de cohésion et de soutien dans l'organisation immédiate est un facteur important. Beaucoup de personnes estiment que le CMR est une institution nationale unique, assumant une responsabilité et un rôle unique dans la formation d'officiers de grande qualité pour les FAC. À l'autre bout du spectre, l'équipe VAEM spéciale a également entendu les témoignages de nombre de personnes qui se battent avec un niveau de moral bas, pour diverses raisons énoncées dans les paragraphes ci-après. Les raisons sont divisées par groupe : élof/aspm, Escadre d'instruction, Escadre des études et personnel de soutien.

Analyse – État du moral et facteurs menant à l'état de moral au CMR

5. Élof/aspm (Escadre d'élèves-officiers) : L'équipe VAEM spéciale a interrogé 209 élof/aspm qui représentaient un groupe très hétéroclite de jeunes hommes et femmes. Les élof/aspm, issus d'horizons différents partout au Canada, représentent une vaste gamme d'expériences de vie et de travail. Beaucoup viennent de familles de militaires et ont une idée de la vie militaire. D'autres n'ont aucune idée. Certains sont loin de la maison pour la première fois de leur vie, tandis que d'autres ont déjà une expérience de travail ou ont même déjà fait du service militaire. Certains sont déjà en bonne forme physique et bilingues, alors que d'autres ne se sont jamais entraînés et commencent seulement à apprendre la deuxième langue officielle.

- a. Observations : Beaucoup de facteurs de stress positifs et négatifs peuvent influencer l'état du moral des élof/aspm. Les facteurs recensés durant les entrevues sont résumés à l'Annexe D. Grâce à ces observations, et aux réponses obtenues dans le cadre des enquêtes et questionnaires, l'équipe VAEM spéciale a pu obtenir une vaste gamme de réponses variées des élof/aspm aux questions concernant l'état de leur moral. Pour certains, les facteurs de stress sont un défi positif et une réalisation, tandis que d'autres les voient comme des obstacles;
- b. Facteurs menant à l'état du moral des élof/aspm : Le moral des élof/aspm dépend de nombreux facteurs externes ainsi que des prédispositions personnelles, des forces et des faiblesses personnelles, du niveau de résilience et de la discipline personnelle. Par conséquent, le niveau de moral varie d'un escadron à un autre ou d'un élof/aspm à un autre. Les élof/aspm ont parlé de plusieurs facteurs précis qui sont des contributeurs clés (positifs ou négatifs) à l'état de leur moral. Les huit principaux facteurs :
 - (1) Leadership/Sélection du personnel : Les élof/aspm interagissent en premier lieu avec leur commandant d'escadron et militaire du rang de l'escadron. Leurs compétences en leadership et leur engagement auprès des élof/aspm peuvent avoir de profondes répercussions sur leur moral. Le renforcement positif et le mentorat engagé rehaussent le moral, tandis que le renforcement négatif et l'absence d'engagement et de mentorat ont l'effet contraire.
 - (2) Modèle de progression des niveaux de leadership (MPNL) : Le moral des élof/aspm qui peinent à obtenir leurs niveaux de leadership est plus bas,

contrairement à ceux qui obtiennent facilement leurs niveaux. Le port de l’insigne de niveau de leadership sur leur uniforme est également un rappel constant de leur réussite ou de leur échec des quatre piliers;

- (3) Instruction professionnelle militaire (IPM) : Les élof/aspm voient l’IPM surtout comme une perte de temps et un sape-moral. Beaucoup de personnes interrogées ont déclaré que l’IPM n’est pas pertinente ou n’ajoute pas de valeur à l’instruction, et qu’elle est mal conçue et mise en œuvre. L’IPM est souvent répétitive et son format actuel n’est pas propice à autre chose que des séances d’information fondées sur des présentations PowerPoint;
- (4) Quatre piliers/Qualification AFAN : Pour les élof/aspm, la désignation AFAN n’a pas vraiment de valeur au sein des FAC, outre renforcer la fierté personnelle. Le conflit entre les demandes concurrentes des divers piliers (temps et priorité) mine le moral de beaucoup d’élof/aspm;
- (5) Gestion du temps : Les plaintes liées à la gestion du temps portent notamment sur le manque de temps, le manque de coordination menant à des conflits d’horaires et du stress de dernière minute découlant de la nécessité de sacrifier une chose importante pour une autre, l’horaire de travail surchargé, l’absence de temps d’étude réservé et le manque de compétences en gestion du temps efficace;
- (6) Normes relatives à la tenue : La norme relative à la « tenue de sortie » applicable plus particulièrement aux étudiants de première et de deuxième année après les heures de service a une réelle incidence sur le moral des élof/aspm. Beaucoup d’élof/aspm préféreraient rester sur le campus plutôt que d’être ridiculisés ou d’être la cible de harcèlement. Utiliser la tenue comme une punition (tenue n° 4 et guêtres) est également un sape-moral en ce sens que cela crée une association directe entre l’uniforme et la punition;
- (7) Instructions à l’Escadre des élèves-officiers (IE Élof) : Les règles des IE Élof sont trop nombreuses et normatives selon nombre d’élof/aspm. En effet, il y en a tellement que la c de c élof/aspm ne les applique pas toutes. De plus, malgré la matrice des sanctions – le commandement n’est pas uniforme ou cohérent dans les sanctions ou punitions qu’il impose à ceux qui enfreignent ces règles;
- (8) Cynisme : Certains élof/aspm ont déclaré que « l’échec semble être la seule chose qui attire l’attention au CMR ». Beaucoup d’entre eux ont également parlé du manque de reconnaissance des réussites ou de la progression vers le succès. Avec la négativité et le sentiment que le leadership ne joue pas son rôle, beaucoup d’élof/aspm de troisième et quatrième année ont déclaré être devenus cyniques ou utiliser le cynisme pour faire face à leurs frustrations quotidiennes. Ils ne voyaient pas leur avenir comme leader des FAC comme quelque chose de positif.

- c. Évaluation globale de l'état du moral des élof/aspm : Tous les facteurs énumérés ci-dessus, si réglés efficacement, peuvent améliorer le moral des élof/aspm. S'ils ne le sont pas, ils resteront des facteurs négatifs et continueront de saper le moral. En dépit de cet environnement très tendu, l'équipe VAEM spéciale évalue que le moral des élof/aspm est, dans l'ensemble, passable à bon. Beaucoup d'élof/aspm prospèrent, mais, inversement, certains peinent manifestement à divers degrés à respecter les exigences militaires et scolaires. La vaste majorité d'élof/aspm estiment être entre les deux et varier entre les deux. Pour certains, le stress et les facteurs de stress sont une difficulté positive à surmonter. D'autres les voient comme un obstacle et s'enlisent rapidement parce que leurs mécanismes d'adaptation sont lacunaires ou leurs leaders ne les encadrent pas suffisamment.

6. Escadre d'instruction

- a. Observations : Beaucoup de membres du personnel sont arrivés au Collège sans connaître les tenants et aboutissants du CMR, ou sans l'expérience et les compétences nécessaires à leur poste. La courbe d'apprentissage est raide pour ceux qui ne connaissent pas le CMR. La nécessité du CMR de réussir est une pression constante que ressentent beaucoup de membres de l'Escadre d'instruction. En outre, le fait que leurs actions sont examinées dès le premier signe de difficulté pour voir quelles autres mesures ils auraient pu prendre est également pèse également lourd sur leurs épaules. L'équipe VAEM spéciale a appris que l'Escadre d'instruction a dû composer non seulement avec un nombre croissant de problèmes de santé mentale, mais avec le caractère unique et les particularités des générations « Y » et « Z », la lourdeur bureaucratique (les dossiers d'élof/aspm, les divers processus administratifs, les comités d'examen du rendement (CER), les autorisations de congé, la planification de l'expérience pratique de travail, les autres tâches incombant au personnel) et les défis liés à l'application efficace des IE Élof et des mesures administratives ou disciplinaires, tout en répondant aux attentes liées à la supervision et à l'encadrement de la chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants.
- b. Facteurs menant à l'état du moral de l'Escadre d'instruction : Voici l'évaluation faite par l'équipe VAEM spéciale des principaux facteurs ayant une influence sur le moral de l'Escadre d'instruction.
- (1) Critiques essuyées par l'Escadre d'instruction. Les récentes commissions d'enquête et les divers examens ont entraîné un niveau considérable d'anxiété au sein de l'Escadre d'instruction et le quartier général du CMR, parce que beaucoup ont l'impression que les FAC et le public cherchent un coupable;
 - (2) Sélection pour l'Escadre d'instruction. Force inégale des dirigeants : l'équipe VAEM spéciale a appris que le niveau d'expérience militaire et de maturité, ainsi que les capacités de leadership au sein de l'Escadre d'instruction varient considérablement d'un escadron et d'une division à l'autre. Dans certains cas, cela entrave la création de relations positives avec les élof/aspm qui seraient

propices à leur encadrement et accompagnement. Pour de plus amples détails, consulter l'Annexe G du rapport;

- (3) Application des règles (IE Élof), discipline et mesures administratives.
L'équipe VAEM spéciale a appris, de nombre d'intervenants, que les IE Élof sont très spécifiques, normatives et complexes, rendant difficile pour la c de c élof/aspm ou le personnel de l'Escadre d'instruction. Plusieurs personnes interrogées ont dit à l'équipe que les élof/aspm contournent les règles au lieu de les suivre. Par exemple, selon le code vestimentaire, les élof/aspm de première année doivent porter la tenue réglementaire numéro 4, mais nombre d'élof/aspm ne respectent pas cette règle et leurs pairs et supérieurs dans la c de c élof/aspm n'appliquent pas la règle parce qu'ils ne sont pas convaincus de sa légitimité;
- (4) Exigences administratives. Plusieurs membres du personnel de l'Escadre d'instruction ont confié à l'équipe VAEM spéciale avoir consacré beaucoup de temps à l'administration d'un petit pourcentage d'élof/aspm éprouvant des difficultés. C'était surtout le cas des commandants d'escadron, nombre desquels ont déclaré que cela leur laisse très peu de temps pour encadrer ou accompagner les élof/aspm;
- (5) Soutien de la chaîne de commandement. L'équipe VAEM spéciale a discuté avec de nombreux membres de l'Escadre d'instruction qui sont préoccupés par leur degré d'autonomie. Plusieurs sont frustrés parce que personne n'appuie certaines de leurs recommandations concernant l'application des règles et des mesures administratives. Les membres de l'Escadre d'instruction ont raconté des histoires de cas où le personnel de l'Escadre d'instruction avait recommandé qu'un élof/aspm soit retiré du PFOR-CMR ou libéré des FAC, recommandation qui n'a pas été appuyée par les personnes ayant l'autorité de prendre la décision. Parfois, ils reçoivent la directive de faire en sorte que l'élof/aspm en question réussisse. Certains membres du personnel de l'Escadre d'instruction avaient le sentiment qu'on les empêche d'exercer leur jugement en tant que dirigeant. Ils se sont dits frustrés par le niveau d'effort qu'ils déploient dans le cadre du processus de CEP et pour consigner, avec soin, les préoccupations, sans que des mesures soient ensuite prises;
- (6) Manque de communication efficace et méfiance. Toutes les personnes interrogées ont parlé, à l'équipe VAEM spéciale, de la mauvaise communication entre les escadres, ce qui entraîne des conflits concernant la gestion du temps des élof/aspm, et de la frustration de la part du personnel de l'Escadre d'instruction. Le moyen de communication préféré entre les élof/aspm semble être le courriel ou les messages au détriment de la communication directe, face-à-face. L'équipe VAEM spéciale a appris que cette situation peut entraîner des problèmes de coordination qui pourraient être résolus par l'interaction directe, face-à-face.

- c. Évaluation globale de l'état du moral de l'Escadre d'instruction. L'équipe VAEM spéciale évalue le moral de l'Escadre d'instruction comme étant passable. Certains commandants d'escadron et militaires du rang affichent un meilleur moral que d'autres. Le faible niveau d'autonomie perçu de l'Escadre d'instruction dans l'exercice du leadership, leurs rôles mal définis ainsi que les demandes et la responsabilité élevées sont tous des facteurs contribuant à alourdir leur fardeau et à saper leur moral.

7. Escadre des études. L'équipe VAEM spéciale a rencontré beaucoup de membres du personnel de l'Escadre des études (professeurs, doyens et chefs de département) qui adorent leur métier, croient dans le CMR, et visent l'excellence dans l'éducation. Le personnel des études entretient de bonnes relations avec les élof/aspm, entretiennent une relation professionnelle avec leurs étudiants, et leur fournissent un soutien hors pair ainsi que toute les mesures d'adaptation et la flexibilité nécessaires. Le personnel semble être très engagé et impliqué à l'égard du bien-être des élof/aspm. Plusieurs points soulevés par l'Escadre des études étaient directement liés aux élof/aspm et à leurs difficultés scolaires, notamment les élof/aspm aux prises avec des troubles d'apprentissage, et les nombreux efforts de l'Escadre des études pour s'adapter à leurs besoins. Ils ont également exprimé des préoccupations concernant la santé mentale des élof/aspm, le traitement qui leur est réservé, ainsi que leur niveau de stress global souvent lié à leur horaire chargé et à leur qualité de vie en général.

- a. Observations. Même si l'Escadre des études met clairement l'accent sur le programme d'études du CMR, beaucoup de membres du personnel des études ont exprimé leurs préoccupations au sujet des élof/aspm (contraintes de temps, bien-être et facteurs de stress). Ils sont investis et très engagés à l'égard du CMR et de la réussite des élof/aspm. Les autres préoccupations soulevées par les membres du personnel de l'Escadre des études portaient sur les contraintes administratives et celles liées aux ressources : l'état de la bibliothèque, les répercussions concrètes de l'examen stratégique (ES) et du plan d'action de réduction du déficit (PARC) sur le CMR. Le personnel enseignant a mentionné à plusieurs reprises la complexité accrue des demandes d'activité, ce qui se solde parfois par des occasions d'apprentissage et de recherche ratées. Certains avaient l'impression que ces mesures remettent en question l'intégrité du CMR en tant qu'établissement universitaire et limitent la liberté universitaire;
- b. Facteurs menant à l'état du moral de l'Escadre des études. Voici l'évaluation faite par l'équipe VAEM spéciale des principaux facteurs ayant une influence sur le moral de l'Escadre des études.
 - (1) Crédibilité et réputation universitaire du CMR. La réputation du CMR d'offrir des programmes de haut niveau continue d'attirer du personnel enseignant de haute qualité et contribue à nourrir un sentiment de fierté d'appartenir à une institution aussi unique;
 - (2) Contraintes administratives et liées aux ressources. L'équipe VAEM spéciale évalue que les contraintes à long terme liées aux ressources ont eu un réel effet

négligé au cours de la dernière décennie et ont contribué à négliger l'infrastructure et les contraintes liées à l'exécution globale du programme du CMR. Une bibliothèque moderne et fonctionnelle est absolument essentielle pour le CMR;

- (3) Tension : militaire c. université. La tension et la pression entre le pilier universitaire et le pilier militaire (et les escadres) ont sapé le moral de tous les groupes, y compris des élof/aspm et du personnel de soutien;
- (4) La relation entre l'Escadre des études et les élof/aspm. L'un des facteurs de moral les plus positifs est fondé sur l'excellente relation entre le personnel enseignant et les élof/aspm. Cette soupape et les autres occasions d'enseignement et de mentorat au CMR peuvent avoir un effet positif sur le moral des deux groupes.
- c. Évaluation globale de l'état du moral de l'Escadre des études. L'équipe VAEM spéciale évalue le moral de l'Escadre des études comme étant passable à bon. Le niveau d'engagement de l'Escadre des études à l'égard du succès des élof/aspm est louable. Leur moral est grandement influencé par la priorité apparemment concurrente entre les objectifs militaires et universitaires au CMR. Si cette tension dynamique peut être équilibrée plus efficacement, cela pourrait considérablement améliorer le moral des deux escadres et des élof/aspm.

8. Personnel de soutien

- a. Observations : L'équipe VAEM spéciale a été fortement encouragée par la grande préoccupation manifestée par le personnel de soutien à l'égard des élof/aspm et du CMR. Il est clair que les élof/aspm font confiance à beaucoup de membres de ce personnel au point de leur parler en toute confiance de leurs pensées et sentiments. Étant donné que le personnel de soutien ne fait pas partie de la chaîne de commandement, beaucoup d'élof/aspm se sentent à l'aise de lui parler de leurs épreuves et défis quotidiens. C'est par ces entrevues et interactions que l'équipe VAEM spéciale a pu confirmer et remettre en cause notre évaluation du moral au CMR;
- b. Facteurs menant à l'état du moral du personnel de soutien
 - (1) Les décès relativement récents au CMR ont touché beaucoup de membres du personnel de soutien. Beaucoup s'inquiètent de l'état de la santé mentale et du bien-être des élof/aspm, et cela a une répercussion directe sur le moral du personnel de soutien;
 - (2) L'équipe VAEM spéciale a constaté que, selon le profil de moral de l'unité, le Département des sports a le moral le plus bas parmi les sous-groupes du CMR. La diminution globale de salaire de 10 pour cent, qui a réduit leurs heures et eu des répercussions négatives sur la programmation, est l'un des principaux

facteurs ayant une incidence sur le moral du personnel des PSP. Beaucoup de membres du personnel des PSP occupent un deuxième emploi pour disposer d’un revenu suffisant. Ces conditions ne sont pas optimales, ni pour le personnel des PSP ni pour les élof/aspm. L’équipe VAEM spéciale a constaté que beaucoup de membres du personnel de soutien semblent être fatigués et certains semblent être dépassés par les événements;

- c. Évaluation globale de l’état du moral du personnel de soutien. L’équipe VAEM spéciale évalue le moral du personnel de soutien comme étant généralement bas. Beaucoup vivent de la détresse psychologique et une accumulation de fatigue, et sont très à risque d’épuisement professionnel et d’épuisement, surtout en raison des exigences qu’on leur impose quotidiennement et du manque de ressources suffisantes. En outre, beaucoup ont le sentiment que leurs gestionnaires et superviseurs ne communiquent pas suffisamment et ne les soutiennent pas assez.

9. En réponse aux deux premières questions de la lettre de mandat du VCEMD :

- a. Est-ce que le moral d’un de ces groupes a un impact sur le moral d’un autre groupe? Clairement, dans une communauté aussi restreinte et tissée serrée que celle du Collège, le moral d’un groupe aura rapidement un grand impact sur le moral de tous les autres groupes. Chaque groupe a un rôle à jouer dans le développement des officiers au Collège, et ils doivent continuer de travailler ensemble pour assurer le meilleur résultat possible pour le développement des jeunes leaders. La tension dynamique entre les impératifs militaires et universitaires doit continuer d’être un exercice positif de compromis;
- b. Dans l’affirmatif, de quelle manière et à quel degré? Comme nous le mentionnons ci-dessus, la communauté est très restreinte et vit à l’étroit. Les élof/aspm habitent où ils travaillent. Si le moral de l’Escadre d’instruction, de l’Escadre des études ou du personnel de soutien fluctue à la hausse ou à la baisse, ces fluctuations se répercuteront aux élof/aspm très rapidement et grandement.

10. Conclusion. L’analyse des commentaires du Profil du moral de l’Unité du personnel et du corps enseignant du Collège⁸⁶ offre un résumé utile du moral en général au Collège. Selon ce profil, des changements positifs ont été apportés au Collège. Il y a une plus grande sensibilisation à l’égard des problèmes de santé mentale et de la possibilité de chercher de l’aide en cas de besoin. De même, la communication et la sensibilisation aux répercussions des comportements sexuels inappropriés et dommageables se sont améliorées et devraient aider à réduire les incidents d’inconduite sexuelle (signe d’un changement positif, sous la forme de ressources pour faire la promotion de la santé mentale et la prévention des inconduites sexuelles).

11. À l’inverse, le profil soulève six préoccupations au Collège : la bureaucratie, le leadership, la formation universitaire par opposition à la formation militaire, l’infrastructure et l’entretien,

⁸⁶ Lettre scientifique – *Results Summary: Royal Military College of Canada (RMCC) Staff & Faculty Unit Morale Profile (Workplace Well-Being Version)* DRDC-RDDC-2017-L034 – 6 février 2017

l’effet des relations interpersonnelles sur le moral et la santé mentale. Tous ces commentaires ont trouvé écho dans l’évaluation générale du moral au CMR par l’équipe VAEM spéciale.

12. Dans l’ensemble, l’équipe VAEM spéciale a jugé le moral au CMR de passable à bon. À noter, le moral est particulièrement faible parmi les élof/aspm qui ont eu de la difficulté avec les quatre piliers et au sein du personnel de soutien. Le moral est passable dans l’Escadre d’instruction tandis qu’il est généralement bon dans l’Escadre des études. Néanmoins, beaucoup d’élof/aspm parlent avec beaucoup de bien de leur expérience générale au Collège. En effet, l’équipe VAEM spéciale a vu un grand nombre d’élof/aspm qui sont des étudiants hautement fonctionnels et qui aiment leur expérience générale au Collège.

Annexe F – Commandement, direction et gouvernance

Définitions

Unité : Corps distinct des Forces canadiennes constitué comme tel au titre de l'article 17 de la *Loi sur la Défense nationale* et doté du personnel et du matériel appropriés⁸⁷.

Formation : Un élément des Forces canadiennes, autre qu’un commandement, comprenant deux unités ou plus désignées comme formation par le ministre ou en son nom et groupées sous un même commandant⁸⁸.

Commandant : Sauf lorsque le chef d’état-major de la défense en décide autrement, l’officier qui commande une base, une unité ou un élément ou de tout autre officier désigné en qualité de commandant par le chef d’état-major de la défense ou sous son autorité⁸⁹.

Domaines d’évaluation

1. La lettre de mandat du VCEMD demandait à l’équipe VAEM de répondre aux questions suivantes concernant le commandement, la direction et la gouvernance :
 - a. De quelle manière la structure actuelle de commandement et de contrôle (C2) et l’autorité de gestion influent-elles sur la gouvernance du CMRC? Cette question comprend la structure de C2 de l’Escadre militaire, les pratiques de la direction au sein de l’Escadre des élèves-officiers, et la gouvernance touchant l’Escadre des études.
 - b. Aussi quels sont l’effet et l’impact, le cas échéant, de la structure actuelle de C2 au CPM, à la GENPERMIL et à l’ACD sur le C2 du CMRC?
 - c. Quel niveau de confiance ont les élèves-officiers en la direction du CMRC?
2. Commandement et direction du CMRC. En vertu de la *Loi sur la défense nationale*, les Forces canadiennes sont formées des commandements – notamment la Marine royale canadienne (MRC), l’Armée canadienne (AC) et l’Aviation royale canadienne (ARC) – formations, unités et autres éléments constitués par le ministre ou sous son autorité⁹⁰.
3. Le ministre a organisé le Collège militaire royal du Canada (CMRC) en unité⁹¹. L’officier nommé pour commander le CMRC est un commandant (cmdt) et détient la nomination de « commandant »⁹². Le commandant exerce le commandement sur tous les officiers et les

⁸⁷ *Loi sur la défense nationale*, article 2

⁸⁸ *Ordres et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes* (ORFC), article 1.02

⁸⁹ Ibidem.

⁹⁰ *Loi sur la défense nationale*, paragraphe 17(1)

⁹¹ Ministerial Organization Order 2007070 (Collège militaire royal du Canada)

⁹² C PROG 0046 241200Z SEP 07, *Canadian Forces Organization Order* (CFOO) 0046 – Royal Military College of Canada (RMCC)

militaires du rang au CMRC⁹³. Le commandant est également responsable, à titre de commandant, de toute l’organisation et de la sécurité de son unité⁹⁴, et doit publier des ordres permanents concernant les questions propres à son unité⁹⁵.

4. Le ministre a affecté le CMRC à l’Académie canadienne de défense (ACD), une formation⁹⁶. Le commandant ACD exerce le commandement sur toutes les unités affectées à la formation⁹⁷. Le commandant du CRMC répond au commandant ACD⁹⁸.

5. Le ministre a affecté l’ACD au Commandement du personnel militaire (COMPERSMIL)⁹⁹. Le commandant COMPERSMIL exerce le commandement sur toutes les formations et les unités affectées au Commandement, et il répond au CEMD pour leur contrôle et leur administration¹⁰⁰. Le cmdt ACD répond au cmdt COMPERSMIL¹⁰¹.

6. La Génération du personnel militaire (GENPERSMIL) est apparemment un regroupement de l’ACD et du Groupe du recrutement des Forces canadiennes (GRFC), une autre formation affectée par le ministre au COMPERSMIL,¹⁰² mais qui n’a pas été organisée conformément à la *Loi sur la défense nationale*, et qui n’a, par conséquent, aucune existence officielle au sein des Forces armées canadiennes¹⁰³.

7. Gouvernance du programme d’études du CMR. Le gouverneur en conseil et les autres autorités qu’il désigne ou nomme à cette fin peuvent, dans l’intérêt de la défense nationale, créer des établissements pour la formation et l’instruction des officiers et militaires du rang, des fonctionnaires du ministère, des candidats à l’enrôlement dans les Forces canadiennes ou à un emploi au ministère, ainsi que d’autres personnes autorisées à les fréquenter par le

⁹³ ORFC 3.23; *Ordonnances et règlement royaux applicables aux collèges militaires du Canada* (OR[Colmilcan]), article 2.05(2)

⁹⁴ ORFC 4.20. Un commandant peut confier aux officiers qui sont ses subordonnés immédiats toutes les affaires courantes ou les questions secondaires d’administration. Un commandant doit se réserver : les questions d’organisation et de ligne de conduite d’ordre général; les questions importantes qui exigent son attention et sa décision personnelles; le contrôle et la surveillance d’ordre général des diverses fonctions qu’il confie à d’autres.

⁹⁵ ORFC 4.21

⁹⁶ *Ministerial Organization Order* 2006027 (Canadian Defence Academy); C PROG 9901 181200Z JUN 07, *Canadian Forces Organization Order (CFOO)* 9901 – Canadian Defence Academy)

⁹⁷ ORFC 3.22

⁹⁸ ORFC 4.01; C PROG 0046 241200Z SEP 07, *Canadian Forces Organization Order 0046* – Royal Military College of Canada (RMCC)

⁹⁹ *Ministerial Organization Order* 2006026 (Military Personnel Command)

¹⁰⁰ ORFC 3.21 et 4.10

¹⁰¹ ORFC; C PROG 9901 181200Z JUN 07, *Canadian Forces Organization Order* 9901 – Canadian Defense Academy)

¹⁰² *Ministerial Organization Order* 2006068 (Military Personnel Command); C PROG 9971 111200Z AUG 09, *Canadian Forces Organization Order* 9971 – Canadian Forces Recruiting Group (CFRG). Selon une note d’information du GENPERSMIL (Gouvernance du Collège militaire royal) du 8 juillet 2016, « Le CMR est une unité au sein de la formation de la Génération du personnel militaire (GENPERSMIL), et fait partie de l’Académie canadienne de la Défense (ACD) qui a été recentrée, et qui continue d’exister maintenant en tant que “groupe éducationnel”, composé du CMRC, du Collège militaire royal de Saint-Jean (CMRSJ) et du Collège des Forces canadiennes (CFC) ».

¹⁰³ Le commandant du GENPERSMIL ne profite pas non plus de l’autorité que fournissent les ORFC au commandant d’un commandement ou d’une formation.

ministre ou en son nom¹⁰⁴. Les établissements visés au paragraphe (1) sont régis et administrés selon les modalités fixées par le ministre¹⁰⁵.

8. Les *Ordonnances et règlements royaux applicables aux collèges militaires du Canada* (OR[Colmilcan]) établissent la structure de gouvernance du CMRC, notamment :

- a. Établir les rôles et les objectifs des collèges militaires royaux du Canada (désignés par CMRC, le Royal Roads Military College [RRMC], et le Collège militaire royal de Saint-Jean [CMR], même si ces deux derniers collèges ont fermé en 1995, le CMR de Saint-Jean a réouvert en 2008);
- b. Désigner le ministre comme chancelier et président de chaque collège;
- c. Énoncer que le fonctionnaire du MDN qui occupe le poste de Sous-ministre adjoint (Personnel) (devenu depuis le Chef – Personnel militaire) exerce le commandement et assure la direction des Collèges militaires du Canada. Le commandement à chacun des collèges est exercé par le commandant¹⁰⁶;
- d. Créer un Comité consultatif, un Conseil général, un Conseil des affaires universitaires, un Comité d’examen des programmes et une assemblée générale des professeurs, et préciser la composition de chacun de ces conseils¹⁰⁷.

9. Alors qu’une petite partie des dispositions dans les OR(Colmilcan) sont des ordonnances publiées par le CEMD, la majorité est constituée de règlements ministériels, par conséquent, ont force de loi. Les OR(Colmilcan) sont complétés par les *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes* (ORFC)¹⁰⁸.

10. Les OR(Comilcan) renvoient aussi au Sénat du CMR, qui est constitué en vertu de la *The Royal Military College of Canada Degrees Act, 1959*, pour conférer des diplômes et des diplômes honorifiques en lettres, en sciences et en génie. Selon cette loi, le Sénat est composé du président, du commandant, du directeur des études (recteur du CMR), des présidents des sections d’études (doyens) et du secrétaire général, qui est le secrétaire du Sénat; les OR(Colmilcan)

¹⁰⁴ *Loi sur la défense nationale*, paragraphe 47(1)

¹⁰⁵ *Loi sur la défense nationale*, paragraphe 47(2)

¹⁰⁶ Le successeur de la nomination du Sous-ministre adjoint (Personnel), en ce qui a trait aux affaires de personnel militaire, est le Chef – Personnel militaire (CPM), qui est également le commandant du Commandement du personnel militaire (COMPERSMIL), le commandement duquel relèvent l’ACD et le CMR; toutefois, la chaîne de commandement établie par le ministre de la Défense nationale pour le CMR comprend maintenant le commandant de l’ACD.

¹⁰⁷ Les documents fournis par le GENPERSMIL laissent croire que la première de ces quatre entités ne fonctionne pas actuellement (OR[Colmilcan]) selon les instructions de rédaction de 2013; Note d’information du GENPERSMIL (Gouvernance du Collège militaire royal) du 8 juillet 2016. Toutefois, le Conseil général (composé du SMA[Per] et du commandant) doit répondre au ministre pour le fonctionnement général des collèges militaires, tandis que Conseil des affaires universitaires (composé du SMA[Per] et du recteur) doit répondre au ministre pour les cours qui doivent être suivis aux collèges militaires, y compris le plan général des cours qui sont requis pour satisfaire aux exigences des FAC concernant les qualifications d’études pour les futurs officiers).

¹⁰⁸ OR(Colmilcan) 1.03(2)

désignent le Sénat comme étant composé du président, du commandant, du recteur, des doyens et du secrétaire général¹⁰⁹.

11. Les OR(Colmilcan) établissent aussi l’Assemblée générale des professeurs et le Conseil des études. Le rôle du Conseil des études est de transmettre au commandant des recommandations appropriées en matière d’enseignement¹¹⁰, tandis que l’Assemblée générale des professeurs est chargée de transmettre des recommandations en matière d’enseignement au Conseil des études¹¹¹.

12. L’équipe VAEM spéciale a reçu les mandats du Conseil des études et de l’Assemblée générale des professeurs, ainsi que du Conseil des doyens et du Conseil de l’intégrité des études, chacun étant décrit comme un comité permanent du Sénat. Ces mandats indiquent que le Conseil des études est l’organe décisionnel pour toutes les questions concernant les études qui ne relèvent pas directement du Sénat, et que les responsabilités de l’Assemblée générale des professeurs comprennent de transmettre des recommandations au Conseil des études sur n’importe quel sujet, et en particulier sur les sujets concernant les études¹¹². Le mandat de l’Assemblée générale des professeurs énonce aussi qu’elle élira un représentant au Sénat, qui occupera aussi les fonctions de collègue universitaire au Conseil des universités de l’Ontario.

13. Selon son mandat, le Conseil des doyens agit comme organe décisionnel pour toutes les questions concernant les études qui ne relèvent pas directement du Sénat (les questions qui relèvent du Sénat sont précisées dans les statuts de ce dernier) et qui ne relèvent pas non plus du Conseil des études. Le Conseil des doyens est désigné comme l’autorité de dernière instance pour les appels relatifs à des infractions en matière d’intégrité dans les études, sauf dans le cas où l’appel porte sur une sanction d’expulsion, et donne des conseils au commandant du collège sous forme de recommandations sur toutes les questions concernant les études.

14. Le mandat du Conseil de l’intégrité des études renvoie au Règlement concernant les études 23 (Étudiants de premier cycle) et 5.7 (Étudiants de deuxième et de troisième cycle), et énonce que ses fonctions sont de conseiller le Conseil des études, le Conseil des doyens et le Sénat sur tous les aspects de l’intégrité dans les études, ainsi que de déterminer s’il y a eu infraction en matière d’intégrité dans les études, de déterminer la sanction qu’il convient – et dans les cas où l’expulsion fait partie des sanctions – de soumettre automatiquement un appel au Sénat (le

¹⁰⁹ OR(Colmilcan) 2.50

¹¹⁰ OR(Colmilcan) 2.60

¹¹¹ OR(Colmilcan) 2.70

¹¹² Un Comité du calendrier a été mis sur pieds à titre de sous-comité de l’assemblée générale des professeurs, à qui l’on a confié des objectifs, y compris de produire le meilleur calendrier qui soit, étant donné les limites et les contraintes selon lesquelles le CMR doit bien fonctionner, et de représenter les intérêts du corps enseignant, des étudiants et du reste de la communauté du CMR à l’égard de l’établissement du calendrier. Même si le Comité est composé, en plus du président nommé par le recteur, d’un représentant de chaque département universitaire, le Centre des langues, le bureau du secrétaire général, le département des sports, l’Escadre militaire et l’Escadre d’élèves-officiers, il semble que le calendrier ne porte que sur les questions liées aux études. (« Le calendrier du CRM est un outil essentiel permettant la planification de l’endroit et du moment où les étudiants peuvent rencontrer leurs professeurs. Par conséquent, l’établissement du calendrier doit être un effort collégial qui reflète les intérêts et les besoins de la communauté du Collège. »)

Conseil des doyens est la dernière instance pour les décisions prises par le Conseil de l’intégrité des études).

15. Les dispositions de ces divers mandats ne concordent pas à la *The Royal Military College of Canada Degrees Act, 1959* et ni aux OR(Colmilcan). Par exemple, aucun mandat ne précise un représentant élu dans la composition du Sénat, ni ne fournit de pouvoirs explicites aux sous-comités du Sénat ou à ses statuts; les OR(Colmilcan) ne mentionnent ni le Conseil des doyens ni le Conseil de l’intégrité des études.

16. Le ministre a également établi le Conseil des gouverneurs du CMRC, qui n’est pas mentionné lui non plus dans les OR(Colmilcan). Selon le mandat publié par le ministre¹¹³, le rôle du conseil des gouverneurs est de :

- a. Fournir des avis et faire des recommandations au ministre de la Défense nationale, en sa qualité de chancelier et de président du CMRC, sur toutes les questions concernant le CMRC;
- b. Approuver le programme d’études au nom du ministre;
- c. Collaborer au développement de l’orientation stratégique du CMRC, et assister le commandant du CMRC et le commandant ACD sur les questions touchant le Collège.

17. Les responsabilités du Conseil des gouverneurs sont énumérées dans le mandat comme suit :

- a. Au nom du ministre, le Conseil examine et approuve les programmes d’études offerts au Collège en tenant compte de leur qualité et de leur pertinence en vue de leur reconnaissance par les organismes d’accréditation du milieu universitaire¹¹⁴. À titre d’organisme de consultation¹¹⁵, le Conseil aide et guide le commandant ACD par des activités qui incluent, sans toutefois s’y limiter, la responsabilité d’examiner et de conseiller sur :

¹¹³ Attributions du Conseil des gouverneurs (sans date)

¹¹⁴ Toutefois, le IQAP Manual, à la section 1.5, désigne le Sénat comme responsable du IQAP du CMRC. De même, le Rapport d’évaluation définitif issu d’un examen est soumis au Conseil de la qualité après l’approbation du Sénat du CMR. Le Conseil des gouverneurs est désigné comme la seule entité responsable d’approuver l’établissement d’un nouveau programme (avec une approbation finale du Sénat) et l’Assemblée générale des professeurs est décrite comme ayant l’autorité d’approuver les changements aux programmes existants. Royal Military College of Canada Institutional Quality Assurance Process Manual 2016

¹¹⁵ Certains trouveront le terme « Conseil des gouverneurs » quelque peu trompeur, puisque son rôle à l’égard du CMR est nécessairement plus limité que celui du conseil d’établissement des universités ordinaires. Les universités canadiennes sont généralement créées en vertu d’une loi provinciale à titre de sociétés privées à but non lucratif, dotées d’un conseil d’établissement qui a la responsabilité des affaires administratives de l’établissement, et un sénat, qui a l’autorité sur les affaires liées aux études. Voir Glen A. Jones, « The Structure of University Governance in Canada: A Policy Network Approach » dans Alberto Amaral, Glen A. Jones et Berit Karseth (éditeurs), *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance* (Pay-Bas: Kluwer, 2002) F-15-F-17.

- (1) Le programme militaire offert au CMRC;
- (2) La qualité et la pertinence du programme sportif et d’éducation physique du CMRC;
- (3) La mise en application de l’enseignement de la seconde langue officielle aux élèves-officiers;
- (4) Le processus de promotion des professeurs d’université afin de s’assurer qu’il est appliqué de façon appropriée;
- (5) Le plan de recherche stratégique du CMRC;
- (6) Les plans d’activités et de développement à long terme du CMRC;
- (7) Le renforcement des voies de communication et de collaboration avec les anciens et la collectivité en général et, au besoin, l’adoption ou la promotion d’initiatives de collecte de fonds visant à encourager les dons à la Fondation du Collège militaire royal du Canada au profit du CMRC;
- (8) Le règlement des problèmes touchant la population étudiante pour lesquels il n'existe pas de mécanisme de recours dans la chaîne de commandement actuelle, à la demande du commandant ou des étudiants eux-mêmes;
- (9) La compilation de l'ensemble des évaluations et des rapports touchant les activités du CMRC.

18. Le Conseil des gouverneurs est chargé de la recommandation des candidats pour le poste de recteur du Collège. Le Conseil formulera, sur demande, des avis au commandant ACD, veillera à fournir le procès-verbal des réunions du Conseil au ministre, et rencontrera le ministre une fois l’an, ou suivant les besoins du ministre.

19. Bien que les fonctions du commandant soient établies dans les OR(Colmilcan)¹¹⁶, le ministre de la Défense nationale a publié des directives ministérielles à l’intention du recteur (nommé par le gouverneur en conseil)¹¹⁷. Ces directives énoncent que le recteur a préséance sur le commandant sur tous les aspects autres que le commandement¹¹⁸, et relève du commandant pour ce qui suit :

- a. Le contrôle et la direction de l’Escadre des études;

¹¹⁶ OR(Colmilcan) 2.83

¹¹⁷ *Ministerial Directive Respecting the Principal of the Royal Military College of Canada*, le 23 novembre 2006

¹¹⁸ Voir aussi OR(Colmilcan) 2.89(1)

- b. L’enseignement correct et adéquat des matières prescrites pour les programmes d’études qui sont approuvés par le quartier général de la Défense nationale;
- c. La conduite appropriée de l’enseignement de la langue seconde selon les instructions approuvées par le quartier général de la Défense nationale.

20. Les directives assignent également au recteur diverses responsabilités, y compris de, notamment :

- a. Fournir du leadership organisationnel dans la gestion d’une université nationale vouée à l’éducation et au développement des leaders engagés à servir le Canada, au moyen d’un programme constitué de quatre composantes, études universitaires, leadership militaire, condition physique et bilinguisme. De ces quatre composantes, le recteur est principalement responsable des études universitaires et du bilinguisme;
- b. Élaborer et exécuter des concepts stratégiques, planifier et gérer la direction générale nécessaire pour maintenir la longue tradition du CMRC en tant qu’institution d’excellence universitaire;
- c. Fournir le leadership universitaire pour cerner et satisfaire les besoins professionnels et éducatifs des officiers et des militaires du rang, et préparer et motiver les élof/aspm pour servir efficacement grâce à la conception, au développement et à la prestation de programmes d’études universitaires de premier, de deuxième et de troisième cycles dans les deux langues officielles;
- d. Fournir le leadership intellectuel pour gérer les interactions entre la culture militaire des FAC et la culture institutionnelle d’une université nationale;
- e. Voir à ce que le CMRC ait la capacité de conceptualiser, de développer et de mettre en œuvre des solutions organisationnelles pour le développement des officiers des FAC, à l’aide d’approches et de techniques à la fine pointe ainsi que des outils technologiques appropriés pour maintenir l’intégrité des études du CMRC et d’appuyer l’atteinte des objectifs stratégiques et des objectifs opérationnels des FAC;
- f. Veiller à ce que le CMRC maintienne une intégrité des études reconnue à l’échelle nationale et internationale et des normes de qualité à titre d’institution accréditée pour conférer des diplômes;
- g. En tant que président du Conseil des études et de l’Assemblée générale des professeurs, acheminer les recommandations au Sénat pour l’établissement de nouveaux programmes d’études ou la modification de programmes existants pour mieux atteindre les objectifs du CMRC.

21. Le CRMC, au titre des nombreuses mesures qu’il a prises pour rehausser la reconnaissance de la qualité de ses programmes et de ses diplômes universitaires, est membre de l’association

« Universités Canada ». Les critères d’adhésion à cette association comme membre sont les suivants :

- a. Avoir les pouvoirs qu’il prétend exercer en vertu de l’autorité qui lui est accordée par la Couronne ou par voie de statut;
- b. Avoir une structure de régie et d’administration adaptée à une université;
- c. Avoir un énoncé de mission et des objectifs éducatifs approuvés qui conviennent à une université;
- d. Offrir un ou des programmes complets d’études au premier et (ou) aux cycles supérieurs respectant sa mission et ses objectifs et menant à un ou à des grades conférés;
- e. Convaincre le Conseil d’administration d’Universités Canada qu’il offre un programme d’enseignement de qualité universitaire;
- f. En ce qui concerne toutes ses politiques et ses pratiques, l’établissement confirme son engagement envers le traitement égal de tous, sans discrimination, fondée sur les motifs figurant dans la loi applicable sur les droits de la personne¹¹⁹.

22. Le CMRC participe aussi au cadre d’assurance de la qualité qui a été élaboré au nom du *Ontario Universities Council on Quality Assurance*, un organisme établi par le Conseil des universités de l’Ontario, qui mène ses activités sans lien de dépendance avec les universités de l’Ontario financées publiquement ou avec le gouvernement de l’Ontario¹²⁰. Le cadre d’assurance de la qualité supervise l’assurance de la qualité des programmes universitaires au moyen de l’accréditation des nouveaux programmes et de la conduite d’examen cycliques des programmes existants¹²¹. De plus, le CRMC demande l’accréditation de ses divers programmes de génie par Ingénieurs Canada, l’organisme national qui regroupe les ordres provinciaux et

¹¹⁹ *Ontario Universities Council on Quality Assurance*, “Welcome to the Quality Council,” Site Web du OUCQA, <http://oucqa.ca/> (consulté le 24 février 2017).

¹²⁰ *Ontario Universities Council on Quality Assurance*, “Welcome to the Quality Council,” Site Web de OUCQA Website, <http://oucqa.ca/> (consulté le 24 février 2017)..

¹²¹ La portée de l’application des processus d’assurance de la qualité institutionnelle est la suivante : « Chaque université financée publiquement en Ontario qui confère des grades et des diplômes est responsable de voir à la qualité de tous ses programmes d’études, y compris des modes de prestation de ces programmes et des services universitaires et étudiants qui influencent la qualité des programmes respectifs en examen, que le programme soit admissible ou non au financement gouvernemental. Cette responsabilité de l’établissement à l’égard de l’assurance de la qualité s’étend aux nouveaux programmes de diplômes de premier, de deuxième et de troisième cycles et aux programmes d’études continues, qu’ils soient offerts en tout ou en partie conjointement avec d’autres établissements fédérés ou affiliés avec l’université. » Site Web de *Ontario Universities Council on Quality Assurance*, “Scope of Application of the Institutional Quality Assurance Programs”, <http://oucqa.ca/framework/1-4-scope-of-application-of-the-institutional-quality-assurance-process/> (consulté le 24 février 2017)

territoriaux chargés de réglementer l’exercice de la profession du génie au Canada et de délivrer les permis d’exercice aux ingénieurs du pays¹²².

23. Sans égard à sa participation volontaire à ces associations et à ces programmes universitaires, le CMRC, à l’inverse des autres universités de l’Ontario, est assujéti à la législation fédérale au lieu de la législation provinciale. Les lois applicables comprennent non seulement la *Loi sur la défense nationale* et les ORFC (de même que les OR[Colmilcan]), mais aussi d’autres lois fédérales, telles que la *Loi canadienne sur les droits de la personne*¹²³. Inversement, les lois provinciales – comme la nouvelle loi de l’Ontario *Loi sur le plan d’action contre la violence et le harcèlement sexuels* – ne s’appliquent pas¹²⁴. Ces questions sont traitées au CMRC conformément au Code de discipline qui est établi dans la *Loi sur la défense nationale*¹²⁵, ainsi que dans les ORFC, les DOAD et les autres ordonnances et directives pertinentes.

Observations

24. La structure de gouvernance du CMRC est probablement la plus complexe de toutes les unités des FAC. Elle comprend l’habituelle chaîne de commandement et une chaîne de commandement parallèle (la chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants, abordée ci-dessous) qui fonctionne en coopération avec l’Escadre d’instruction, l’Escadre des études, et les diverses instances de gouvernance universitaire qui ont été établies par le ministre. Bien que le Sénat du CMRC confère des diplômes en vertu de la législation de l’Ontario, le Collège est une unité des FAC, qui mène ses activités dans l’intérêt de la défense nationale, et est assujéti aux lois fédérales. Ainsi, alors que les personnes au Collège sont soumises au cadre légal et politique applicable à l’ensemble du MDN et des FAC, le ministre a également prescrit la manière selon laquelle le Collège est gouverné et administré, au moyen des OR(Colmilcan), les directives ministérielles à l’intention du recteur, et du mandat du Conseil des gouverneurs.

25. Ces instruments ont été publiés ou modifiés à différents moments. Pour certains aspects, ces instruments se contredisent, ou encore, ils sont complètement muets; ainsi, il y a un manque de clarté dans les pouvoirs, dans les mesures et dans les décisions de certaines instances liées aux études.

26. Étant donné cette complexité et ce manque de clarté, il n’est pas étonnant que l’équipe VAEM spéciale ait entendu de la confusion à propos du domaine qui devrait prendre la préséance au Collège, les études ou la vie militaire :

¹²² Ingénieurs Canada, « À propos d’Ingénieurs Canada », *Site Web d’Ingénieurs Canada*, <https://engineerscanada.ca/fr/a-propos/a-propos-dingenieurs-canada> (consulté le 24 février 2017).

¹²³ Comprend la reconnaissance explicite du principe de l’universalité du service, selon lequel « l’obligation de service imposée aux membres des Forces canadiennes, c’est-à-dire celle d’accomplir en permanence et en toutes circonstances les fonctions auxquelles ils peuvent être tenus. » *Loi canadienne sur les droits de la personne*, paragraphe 15(9)

¹²⁴ Règlement de l’Ontario 131/16, *Violence sexuelle dans les collèges et universités*

¹²⁵ *Loi sur la défense nationale*, Partie III

- a. « Le leadership doit décider si le Collège est une université militaire ou une université civile avec une composante militaire. » (Entrevue avec un membre de l’Escadre d’instruction)
- b. « “Effet de marmite à pression” : le Collège est à la fois une université et une unité militaire, avec un effet de balancier entre les priorités accordées aux exigences militaires et à celles liées aux études, ce qui mène à des tentatives d’augmenter ces exigences dans les deux domaines. » (Entrevue avec un élof/aspm)

27. Plusieurs membres de l’Escadre des études ont exprimé la préoccupation que le personnel militaire ne connaît pas suffisamment les exigences liées aux études qui sont particulières à une université.

- a. « Je ne crois pas que le MDN et la chaîne de commandement des FAC comprennent comment une université doit fonctionner. L’ACD et la GENPERSMIL ont surtout une vision militaire et ont de la difficulté à concilier le mandat double (universitaire et militaire) du Collège. » (Entrevue avec un membre de l’Escadre des études)
- b. « Il y a un coût substantiel à obtenir et à maintenir une accréditation universitaire. Cette accréditation n’est pas bien comprise à l’échelon stratégique du MDN et des FAC. Le corps enseignant doit être actif, au quotidien, pour la préserver. [...] Les décideurs doivent respecter ce que le CMR n’est pas : il n’est pas une école militaire, il n’est pas un cours d’instruction, il n’est pas une unité, une escadre ou un navire opérationnel. L’institution du CMRC ne peut pas répondre adéquatement à un “coup de barre” rapide. Elle a besoin de temps pour adapter son fonctionnement, à cause de sa grande complexité. » (Entrevue avec un membre de l’Escadre des études)

28. Dans la perspective des élof/aspm, cette confusion se manifeste souvent dans les relations entre l’Escadre des études et l’Escadre d’instruction.

- a. « Il y a des problèmes de communication entre les escadres, qui causent des conflits dans les horaires. » (Entrevue avec un élof/aspm)
- b. « La communication et la compréhension mutuelle entre le personnel de l’Escadre militaire (généralement en poste pendant deux ans) et le personnel de l’Escadre des études (généralement en poste beaucoup plus longtemps) est très faible. » (Entrevue avec un membre de l’Escadre des études)

29. Certains aspects de la structure de gouvernance du Collège peuvent contribuer à cette confusion et à ce manque de communication. Comme nous l’avons décrit ci-dessus, plusieurs des entités liées aux études qui ont été établies dans les OR(Colmilcan) ont cessé de fonctionner. D’autres ont repris des fonctions pour lesquelles elles n’ont pas de pouvoir explicite, ou on leur a ajouté des pouvoirs sans aucune source évidente. L’équipe VAEM spéciale comprend que le Conseil des gouverneurs peut déclencher un examen de son mandat s’il y a un manque de clarté perçu de son rôle.

30. Étant donné que les OR(Colmilcan), à titre de règlements issus du ministre et du gouverneur en conseil, combinés aux ordonnances du CEMD, ne peuvent être modifiés qu’au moyen d’un long processus d’examen et d’approbation, ce manque de souplesse sert à contrecarrer le désir naturel des nouveaux dirigeants du CMRC d’apporter des changements, particulièrement dans le domaine méconnu de la gouvernance universitaire :

- a. « Les différents commandants essaient d’imposer leur marque; alors les priorités, les politiques et les pratiques changent constamment. » (Entrevue avec un élof/aspm)
- b. « Du point de vue de l’Escadre des études, un nouveau commandant qui arrive avec un “plan de campagne des 100 premiers jours” perd l’autorité sur l’Escadre des études dès le début, parce qu’un programme d’études ne peut pas changer en 100 jours. [...] Les dirigeants doivent avoir une main délicate sur la barre. » (Entrevue avec un membre de l’Escadre des études)
- c. « Le CMR fonctionne selon un équilibre fragile. Il faut traiter l’environnement comme un système et prendre soin de ne pas déranger les choses afin de ne pas rompre cet équilibre. Il faut être prudent quand on fait des changements au système. Sa capacité d’absorber les changements est limitée. » (Entrevue avec un membre de l’Escadre des études)

31. Interaction avec le quartier général de l’ACD/la GENPERSMIL. L’équipe VAEM spéciale a reçu nombre de documents qui décrivaient les interactions entre le QG ACD/GENPERSMIL et le CMR et le CMRSJ. Par exemple, le commandant ACD/GENPERSMIL a publié une directive de l’ACD en juillet 2015, dans laquelle il met en évidence que les collèges militaires du Canada sont une composante importante de la capacité des FAC à fournir des officiers éduqués, et à offrir de l’orientation pour l’instruction des élèves-officiers et des aspirants de marine dans les quatre piliers du programme du PFOR-CMR et du PFOR-CMRSJ. Il note que le Comité d’examen des programmes a été mis sur pied pour voir à ce que les programmes concordent aux objectifs et aux exigences d’emplois des FAC, et donne des directives aux commandants à l’égard de l’atteinte des effets escomptés de Officier 2020. La directive décrit également les exigences du Modèle de progression des niveaux de leadership (MPNL) qui doivent être mises en œuvre au CMR et au CMRSJ. De même, il reconnaît le besoin pour l’ACD d’établir un système officiel d’évaluation du PFOR¹²⁶. La directive a été publiée de nouveau en juillet 2016, avec des directives supplémentaires¹²⁷.

32. Le Comité d’examen des programmes doit se réunir au début de l’automne et à la fin du printemps. Il est composé du commandant ACD/GENPERSMIL, des commandants du CMR et du CMRSJ, du recteur du CMRC et du conseiller des études du CMRSJ, du chef d’état-major de l’ACD (qui exerce aussi les fonctions de Directeur – Perfectionnement professionnel) et des représentants du Directeur général – Carrières militaires ainsi que de divers commandements.

¹²⁶ 4500-1 (SO OPD DP 1&2) 15 juillet 2015

¹²⁷ 4500-1 (SO OPD DP 1&2) 26 juillet 2016

Les résultats du Comité d’examen de programme sont communiqués au Conseil de perfectionnement professionnel et au Conseil des gouverneurs¹²⁸.

33. On a fourni à l’équipe VAEM spéciale les comptes rendus de décisions des réunions du Comité d’examen des programmes de la fin de 2014 et du début de 2016¹²⁹. Ces comptes rendus abordent plusieurs enjeux cernés par l’équipe VAEM (par exemple, l’exigence de revoir les compétences requises du personnel militaire aux collèges militaires pour faire en sorte que les collèges obtiennent les bonnes personnes pour remplir les fonctions requises)¹³⁰, et suggèrent que le QG ACD/GENPERSMIL n’a peut-être pas la capacité de régler ce genre d’enjeu d’une manière suffisamment opportune.

34. Cette hypothèse a été corroborée par certaines personnes qui ont été interviewées par l’équipe VAEM spéciale. Ces personnes considèrent que le QG ACD/GENPERSMIL est « surchargé » : il est capable de s’occuper du perfectionnement professionnel, ou de l’instruction, mais pas des deux. Selon ces observateurs, cette situation a été aggravée par la perte de l’Institut de leadership des Forces canadiennes (ILFC), qui fonctionnait au sein de l’ACD. Désormais, le CMR, le CMRSJ et le Collège des Forces canadiennes (CFC) sont maintenant la seule source de conseils en ce qui a trait à l’éducation supérieure dans les FAC. L’équipe VAEM spéciale comprend que la possibilité de redonner au CMRSJ le pouvoir de conférer des grades universitaires a été soulevée, ce qui – s’il y a lieu – augmenterait le besoin de coordination de l’ACD/GENPERSMIL. L’équipe VAEM spéciale a aussi reçu une poignée d’autres commentaires concernant le rôle de l’ACD/GENPERSMIL et du COMPERSMIL par rapport au CMR :

- a. « Une personne a remarqué que dans les dernières années, il a vu pour la première fois un véritable commandement et contrôle exercé par le QG ACD/GENPERSMIL. Le QG devrait augmenter son C2 et sa supervision au fil de temps, au lieu de couper le cordon. » (Entrevue d’un membre de l’Escadre des études)
- b. « En plus de l’ACD, le GENPERSMIL est un autre échelon de QG qui intervient dans les affaires du CMR et qui ne sait pas nécessairement comment fonctionne une université. » (Entrevue avec un membre de l’Escadre des études)
- c. « Dans certains cas, il y a aussi des contraintes dans l’exercice des pouvoirs financiers et de dotation (la GENPERSMIL a limité les pouvoirs de dotation des RH au commandant lui-même). Généralement, nous devons doter environ 60 employés occasionnels par année (p. ex., des instructeurs de session), et ces dotations doivent être approuvées par le commandant. La dotation du personnel nommé pour une durée

¹²⁸ Présentation de la Génération du personnel militaire, « Governance / Gouvernance » (sans date); voir aussi *Military Personnel Generation (MILPERSGEN) Canadian Military Colleges (CMC) Program Review Board (PRB) Terms of Reference*, 10 Feb 16

¹²⁹ 1151-1 (SO OPD 1&2) 8 Dec 14; 1180-1; 1151-1 (SO OPD 1&2) 22 Feb 2016; 4500-1 (SO OPD 1&2) 2 November 2016

¹³⁰ 1151-1 (SO OPD 1&2) 22 Feb 2016, p. 3; Le personnel du Directeur du développement du personnel a aussi été ordonné de travailler vers un plan pour des emplois dans un poste valorisant pour les élof/aspm PFOR après le QBM(O) 2 pour l’été 2016. Ibidem., p. 6

indéterminée prend à peu près un an, ce qui entraîne des répercussions sur les personnes qui doivent assumer la charge de travail. Le commandant GENPERSMIL revoit toutes les dépenses supérieures à 25 000 \$ qui n’ont pas été prévues au plan des activités (p. ex., pour embaucher un entrepreneur pour du remplacement de biens de TI). Si nous voulons conclure un contrat par l’intermédiaire de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), seuls la BFC Kingston et les points de contact de la GENPERSMIL ont l’autorité de le faire. » (Entrevue avec un membre de l’Escadre de coordination)

- d. « D’une perspective universitaire, la GENPERSMIL “est une source de bruit”. Même si les examens de bout en bout et les examens des ID GPM sont vus comme un engagement positif, il est difficile de distinguer les moments quand la GENPERSMIL facilite la mission et quand elle lui nuit. Une pratique récente consiste à refuser les pouvoirs. Beaucoup de dossiers doivent aller au commandant ACD. Par exemple, un protocole d’entente sous l’autorité de l’Escadre des études doit aller au commandant avant de procéder à l’examen juridique. Il semble y avoir une aversion au risque supérieure aux contraintes habituellement imposées au MDN et aux FAC. Par exemple, la remise en question de la fréquentation du CMR par des étudiants étrangers (il serait utile que l’ACD nous fournisse une orientation et une directive sur les étudiants qui peuvent être acceptés et les pays acceptés). Pourquoi l’ACD est-elle sur le campus du CMR? (l’état-major du QG est présent sur le campus universitaire). Il y a 15 ou 20 ans, les doyens (il n’y avait pas de vice-recteurs) interagissaient directement avec Ottawa, mais l’établissement de l’ACD a fait cesser ces relations universitaires avec Ottawa. Nous avons besoin d’un Conseil des gouverneurs doté de certains pouvoirs, mais il doit fonctionner au sein de la chaîne de commandement (le Conseil des gouverneurs ne semble pas avoir d’influence importante). Le personnel dans l’édifice Mackenzie a triplé dans les 25 dernières années, et semble demander des comptes à l’Escadre des études. L’Escadre des études dispose d’un très léger soutien administratif : si l’on crée d’autres postes militaires, entraîneront-ils d’autres exigences envers l’Escadre des études? Nous pourrions avoir une meilleure orientation quant au but du CMR, et donner au CMR davantage de pouvoirs pour qu’il y parvienne. » (Entrevue avec un membre de l’Escadre des études)

Évaluation

35. Comme nous l’avons indiqué ci-dessus, le CRMC comprend plusieurs escadres, directions et autre personnel. Cependant, à la lumière de l’intérêt qu’a porté l’équipe VAEM spéciale sur l’Escadre d’élèves-officiers, il n’est pas surprenant que la plupart des commentaires visaient les interactions entre l’Escadre d’instruction et l’Escadre des études. Bien que le Directeur des élèves-officiers est membre du Conseil des études et de l’Assemblée générale des professeurs, et que d’autres membres supérieurs de l’Escadre d’instruction font aussi partie de l’Assemblée générale des professeurs, l’équipe VAEM n’a presque pas entendu parler des structures, des mécanismes ou des personnes responsables pour assurer une compréhension claire et commune du but du CMR et de la coordination nécessaire pour l’atteindre. Cette question est abordée en détail à l’Annexe I, Les quatre piliers du programme.

36. L’équipe VAEM a jugé que la gouvernance du programme d’études du CMR n’est plus bien servie par l’ensemble disparate de documents désuets parfois contradictoires que sont les OR(Colmilcan), les directives ministérielles et les attributions du Conseil des gouverneurs¹³¹. Plus particulièrement, l’absence d’instruments de gouvernance faisant autorité sur les études semble avoir encouragé l’adoption de pratiques suivant les besoins qui ont été empruntées à des universités qui ont été établies dans un cadre juridique différent.

37. L’équipe VAEM spéciale est aussi préoccupée par le manque possible de capacité du QG ACD/GENPERSMIL pour régler en temps opportun les autres problèmes qui surviennent dans les collèges militaires, et considère, par conséquent, que son rôle, sa structure et sa chaîne de commandement pourraient bénéficier d’un examen. L’équipe VAEM note cependant que d’entreprendre des changements simultanés dans plusieurs domaines peut nuire aux activités des organisations. Il serait alors préférable pour cet examen de suivre l’examen de la gouvernance du programme d’études du CMR, et que ces deux examens tiennent compte, s’il y a lieu, de la possibilité de redonner au CMRSJ le statut de conférer des diplômes.

38. Recommandations. L’équipe de VAEM formule alors les recommandations suivantes :

- a. Examen du cadre de gouvernance des affaires universitaires du CMR. (*RECOMMANDATION PRINCIPALE*) L’équipe recommande qu’un examen complet soit mené des OR(Colmilcan), des directives ministérielles à l’intention du recteur, et des attributions du Conseil des gouverneurs dans le but d’assurer, dans la mesure du possible au sein du cadre légal et stratégique des FAC, que le programme d’études du CMR soit gouverné d’une manière similaire aux autres universités canadiennes, et que le CMR continue de fonctionner comme une unité des FAC conformément aux lois, aux ordonnances et aux directives qui s’appliquent à ces unités;
- b. Examen de la structure de l’ACD/de la GENPERSMIL. (*RECOMMANDATION PRINCIPALE*) L’équipe recommande que, à la suite de l’examen du cadre de gouvernance des affaires universitaires, un examen du rôle, de la structure et de la chaîne de commandement de l’ACD/de la GENPERSMIL soit mené, et que les deux examens tiennent compte de la possibilité de redonner au CMRSJ son statut de conférer des diplômes.

39. Commandement et leadership de l’Escadre des élèves-officiers et confiance des élof/aspn dans le leadership du CMR. Alors que les fonctions du commandant comprennent le bon fonctionnement et la bonne administration du collège conformément aux OR(Colmilcan) et aux autres ordonnances et instructions, publiées de temps à autre, le Directeur des élèves-officiers (D Élof) est responsable de l’exercice quotidien du commandement et de la direction du personnel et des étudiants de l’Escadre militaire (maintenant désignée par Escadre de l’instruction), y compris de ce qui suit :

¹³¹ La révision des OR(Colmilcan) a été discutée à la réunion du 22 avril 2016 du Comité d’examen des programmes. 4500-1 (SO OPD 1&2) 2 novembre 2016

- a. du rendement, de la supervision, de la discipline, de l’évaluation, de la notation, du bien-être et du moral des élèves-officiers;
- b. de l’orientation de l’instruction militaire, de l’éducation physique et du programme d’athlétisme;
- c. du développement de l’éthique militaire chez les élèves-officiers de son collège;
- d. de la conduite et du déroulement des programmes d’activités parascolaires de caractère récréatif et social;
- e. de la coordination de toutes les cérémonies officielles et de tous les défilés militaires¹³².

40. Les OR(Colmilcan) autorisent le commandant d’organiser les élèves-officiers, et que ces derniers puissent jouir de leur ancienneté et y exercer toutes les fonctions au CMR qui leurs sont confiées par le commandant¹³³. Le commandant a procédé à cette organisation au moyen des Instructions à l’Escadre des élèves-officiers (IE Élof), qui décrivent l’Escadre des élèves-officiers et la chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants. L’Escadre des élèves-officiers est composée du quartier général de l’Escadre des élèves-officiers et de quatre divisions, et chaque division composée de trois escadrons¹³⁴. L’ancienneté est créée parmi les élof/aspm au moyen de nominations aux postes de la chaîne de commandement des élèves-officiers (désignés par poste à barrette), ce qui permet à ces élof/aspm d’exercer leur leadership sur leurs subalternes au sein de l’Escadre des élèves-officiers, sous la supervision et le mentorat de l’Escadre d’instruction. Cette structure assure le bon fonctionnement de l’Escadre des élèves-officiers et l’occasion de pratiquer le leadership dans un environnement d’apprentissage¹³⁵.

41. Les élof/aspm au niveau de leadership 4 occupent des nominations supérieures dans l’Escadre des élèves-officiers (désigné par « poste à barrettes »), tandis que les élof/aspm au niveau de leadership 3 occupent des postes subalternes¹³⁶. Les responsabilités de chaque poste à barrettes, y compris les élof/aspm et les postes du personnel du CMR auxquels répondent les élof/aspm occupant un poste à barrettes, sont décrites dans les IE Élof¹³⁷.

42. Les OR(Colmilcan) requièrent du commandant d’établir un ensemble de règlements connu sous le nom de « Code de conduite du Collège » pour la gouverne des élof/aspm¹³⁸. Le Code de

¹³² OR(Colmilcan) 2.85; Le Directeur des élèves-officiers est désigné comme le commandant de tous les élof/aspm du collège; OR(Colmilcan) 1.03(1), 2.86, 3.05(2)

¹³³ OR(Colmilcan) 3.05 et 3.06

¹³⁴ IE Élof Chapitre 2, annexe A

¹³⁵ IE Élof Chapitre 2, par 6

¹³⁶ IE Élof Chapitre 2, par. 11-12; IE Élof Chapitre 2, annexe B

¹³⁷ IE Élof Chapitre 2, annexe C

¹³⁸ OR(Colmilcan) 3.10 (Les IE Élof, Chapitre 6, réfère à ce point comme le « Code de conduite du Collège »)

conduite complète la chaîne de commandement des élèves-officiers, et est unique dans le sens que des sanctions peuvent être imposées par le commandant ou un membre de l’Escadre d’instruction, de même que par les élèves-officiers supérieurs¹³⁹.

43. En tant que membres des FAC, les élof/aspm demeurent assujettis à la *Loi sur la défense nationale*, aux ORFC, aux OR(Colmilcan), aux Ordonnances administratives des Forces canadiennes, aux Directives et ordonnances administratives de la Défense, aux Instructions permanentes de la Base des Forces canadiennes Kingston et aux Instructions permanentes du Collège¹⁴⁰. Par conséquent, des mesures supplémentaires peuvent être prises en vertu du Code de discipline militaire (Partie III de la *Loi sur la défense nationale*) si le manquement à l’une ou l’autre des règles du Code de conduite du Collège constitue une infraction militaire¹⁴¹.

Observations

44. En ce qui a trait à la sélection des élèves-officiers à la chaîne de commandement des élèves-officiers, les élof/aspm ont signalé que le processus de sélection des élèves pour les postes à barrettes supérieurs (p. ex., le commandant de l’Escadre des élèves-officiers, et les chefs des divisions et des escadrons d’élèves-officiers) requiert des élèves-officiers intéressés de soumettre une note de service accompagnée d’un curriculum vitae, suivie d’une entrevue avec les membres de l’Escadre d’instruction et de l’approbation du Directeur des élèves-officiers ou du commandant. Cependant, l’équipe VAEM a entendu de la part des élèves-officiers que certains élèves-officiers occupants des postes à barrettes, comme le poste d’élève-officier chef d’escadrille, peuvent sélectionner des élèves-officiers pour occuper des postes à barrettes subalternes au sein de leur escadrille. Plusieurs élèves-officiers ont exprimé des préoccupations que cette participation des élof/aspm au processus de sélection manquait de transparence et permettait potentiellement aux élèves-officiers occupant des postes à barrettes supérieurs d’accorder une préférence à leurs amis.

45. En terme de l’exercice de l’autorité par la chaîne de commandement des élèves-officiers, tandis que certains ont vécu des exemples de mauvais leadership par des élèves qui occupaient des postes à barrettes, (p. ex., de l’abus verbal pendant le Programme d’orientation des élèves-officiers de première année; des élèves-officiers ciblés pour des inspections plus fréquentes de chambre; ou la distribution de réprimandes verbales comme des bonbons), ou étaient mal à l’aise avec l’application des mesures correctives pour corriger les manquements des amis, les élèves-officiers ont tout de même exprimé le désir pour l’Escadre d’instruction d’être moins directive dans ses interactions avec la chaîne de commandement des élèves-officiers :

- a. « Il y a trop de direction et pas assez de mentorat entre l’Escadre d’instruction et la chaîne de commandement des élèves-officiers. Il serait préférable pour l’Escadre d’instruction de donner à la chaîne de commandement des élèves-officiers un état

¹³⁹ OR(Colmilcan) 3.10. Toutefois selon les IE Élof, chapitre 6, bien que la chaîne de commandement des élèves-officiers puisse imposer de l’instruction corrective, le commandant de l’Escadron doit approuver toutes les sanctions.

¹⁴⁰ OR(Colmilcan) 1.03(2)

¹⁴¹ OR(Colmilcan) 3.10

final à atteindre, puis de se retirer pour l’aider à déterminer comment y parvenir et avancer vers cet état final. Cette façon de procéder permettrait à la chaîne de commandement des élèves-officiers de concevoir et de mettre en œuvre un plan (et demander l’aide de l’Escadre d’instruction au besoin), et peut-être d’échouer et d’apprendre de l’échec. » (Entrevue avec un élof/aspm)

- b. « L’Escadre d’instruction devrait donner le but, la raison et l’effet [désiré] pour permettre aux élof/aspm de progresser, accompagnés de mentorat. » (Entrevue avec un élof/aspm)

46. L’équipe VAEM a entendu de nombreux élof/aspm raconter qu’ils étaient consternés par le nombre de règles au CMR, particulièrement en ce qui a trait à la tenue et au stationnement¹⁴². Une deuxième préoccupation des élof/aspm était l’incohérence dans l’application de ces règles. À propos de la tenue, les élof/aspm ont noté qu’ils devaient toujours être en uniforme ou porter la tenue de sortie requise, même lorsqu’ils étaient dans leurs quartiers ou au mess. Ils ont signalé que cette exigence n’a aucun équivalent dans les autres unités des FAC, y compris au CMRSJ et dans les unités d’instruction des FAC. Ils ont suggéré que les règles concernant la tenue ajoutaient au stress général :

- a. « Les élèves-officiers se sentent pris au piège. Ce sentiment n’est pas aidé par la tenue de sortie requise associée au niveau de leadership 1. Cette exigence n’a pas d’équivalent ailleurs dans les FAC. Si le but est de faire en sorte que les élèves-officiers n’aient pas l’air négligé, on peut arriver au même but avec une norme moins élevée. Si l’on impose ces restrictions, les élèves-officiers finiront par avoir le cafard ou enfreindront les règles (et s’ils enfreignent les règles, ne signaleront pas leur sortie, aggravant le problème). Un changement aux règles concernant la tenue améliorerait le moral et réduirait la motivation à enfreindre les règles. (les élèves-officiers de troisième année occupant des postes à barrettes ne veulent pas être ceux qui doivent appliquer les règles). Je suis fondamentalement en désaccord avec les règles concernant la tenue. Ce n’est pas clair pour quelle raison je dois porter un habit pour aller au Tim Horton ou à l’épicerie : cette règle n’apprend pas aux élèves-officiers à faire preuve de jugement dans leur choix d’habit selon les circonstances; elle leur montre à suivre la carte qui montre les tenues autorisées. » (Entrevue avec un élof/aspm)
- b. « En ce qui concerne la norme relative à la tenue : si la question est de faire du centre-ville un endroit de détente, il est alors inutile d’imposer une norme vestimentaire. Tout le monde sait que nous faisons partie du CMR et veut nous en parler; cette norme impose aussi l’obligation financière d’acheter un habit. Le port de la tenue no 4 fait des élèves-officiers des cibles pour l’abus verbal et d’autres formes d’abus, et ils sentent qu’ils ne peuvent pas se défendre parce qu’ils sont en uniforme. » (Entrevue avec un élof/aspm)

¹⁴² Les élof/aspm ont noté que les infractions de stationnement étaient punies par des contraventions (ce qui entraînait des amendes) et des sanctions (tenue no 4 et guêtres)

- c. « Une “apparence professionnelle” n’est pas obligatoirement un habit avec cravate (selon moi). Nous ne sommes pas traités comme des adultes. Aucune explication ne nous a été donnée au sujet de cette règle, ni sur son importance. » (Entrevue avec un élof/aspm)
- d. Avoir à respecter une norme vestimentaire a une certaine valeur militaire, mais la valeur du port de la tenue no 4 ou d’un habit pour aller en ville ou pour acheter de l’épicerie n’est pas claire. L’anonymat d’une tenue décontractée nous mettrait plus à l’aise (nous aurions moins l’impression d’être sous la loupe). À Saint-Jean, la norme relative à la tenue pour les deux années est plus décontractée, à cause de la perception du public concernant les militaires. » (Entrevue avec un élof/aspm)

47. Du point de vue d’un élève-officier, les règles relatives à la tenue ont peu de valeur en terme d’enseignement, et sont accompagnées d’un grand nombre de conséquences négatives. Les commentaires qu’a reçus l’équipe VAEM par plusieurs élof/aspm laissent croire que ces conséquences réduisent grandement la chance que ces règles soient respectées ou appliquées par la chaîne de commandement des élèves-officiers¹⁴³.

- a. « Les normes relatives à la tenue civile devraient être assouplies, parce qu’elles n’apprennent rien aux élèves-officiers (“C’est une règle pour le principe d’avoir une règle” ». (Entrevue avec un élof/aspm)
- b. « Les élèves-officiers supérieurs ne font pas respecter la tenue de sortie, et honnêtement, l’an prochain, je crois que je ne le ferai pas non plus » (Entrevue avec un élof/aspm)
- c. « Nous devons appliquer les règles qui ont de l’importance. » (Entrevue avec un élof/aspm)

48. Certains élof/aspm ont encore exprimé la préférence pour l’Escadre d’instruction de préciser le but escompté et d’expliquer le raisonnement, ce qui permettrait à la chaîne de commandement des élèves-officiers d’appliquer les principes au lieu d’une longue liste de règles détaillées :

- a. « L’une des conséquences imprévues du nombre et de la nature très prescriptive des règles est de faire sentir aux élèves-officiers qu’ils sont traités comme des enfants (au lieu de leur dire qu’ils ne peuvent pas porter de camisole au gymnase, l’Escadre d’instruction pourrait expliquer le but escompté, celui d’être correctement vêtu, et demander à la chaîne de commandement des élèves-officiers de déceler et de corriger

¹⁴³Le commandant du GENPERSMIL et de l’ACD semble avoir été au courant de ce problème, puisqu’il déclare dans la Directive de l’ACD 01/16 « En tant que futurs leaders dans les FAC, il est attendu des élèves-officiers qu’ils se conduisent selon les règles et les règlements établis et qu’ils attendent de même de leurs collègues et de leurs subordonnés. Les élèves-officiers en position de leadership ou de supervision qui manquent ouvertement de faire respecter les règles et les règlements devront subir des mesures correctives. » 4500-1 (SO OPD 1 and 2) 26 juillet 2016, p. 12

tout écart relativement à ce but). Si l’on donnait aux élèves-officiers une plus grande participation dans l’élaboration des règles, ils seraient plus susceptibles de les respecter et de les faire respecter. » (Entrevue avec un élof/aspm)

- b. « Les IE Élof sont pleines de règles détaillées qui ne sont pas normalement appliquées (mais pour lesquelles les élèves-officiers peuvent être pris en manquement, selon leur chaîne de commandement des élèves-officiers) : la norme est de ne PAS suivre les règles, même si chaque élève-officier signe un formulaire pour confirmer qu’il a lu les IE Élof. Le nombre et le genre de règles font qu’il est nécessaire pour les élèves-officiers de la chaîne de commandement de faire preuve de jugement concernant les règles à faire respecter. » (Entrevue avec un élof/aspm)
- c. « L’Escadre d’instruction interagit principalement avec les quelques élèves-officiers occupant des postes à barrettes supérieurs et avec ceux qui ont de la misère (p. ex., pour les mesures correctives, etc.), donnant ainsi une couleur à leurs interactions avec l’Escadre des élèves-officiers (p. ex., les règles sur la tenue reflètent l’hypothèse que, sans directive détaillée, on ne pourra pas faire confiance aux élèves-officiers de s’habiller correctement; toutefois, cette perspective peut être biaisée par ceux qui reçoivent des mesures correctives pour être sortis en pantalons de jogging et en camisole. Les élèves-officiers sentent qu’on les traite comme des enfants (p. ex., des inspections le lundi, mardi et jeudi; la règle qu’un portefeuille ne peut pas être laissé sur le dessus d’un bureau, etc.). Il n’y a pas de problème avec les normes relatives aux chambres, mais il y a beaucoup d’autres règles qui régissent la conduite. Aussi, l’exigence de rendre partout au CMR au pas cadencé n’a aucun équivalent ailleurs dans les FAC. Les élèves-officiers sont rassurés qu’il n’existe pas d’autre endroit comme le CMRC dans les FAC. Mais si c’est le cas, pourquoi? Les règles ne semblent pas avoir d’effet réel. ». (Entrevue avec un élof/aspm)

49. Les Instructions de l’Escadre des élèves-officiers autorisent les élèves-officiers de la chaîne de commandement à imposer de l’instruction corrective, et les élèves-officiers occupant des postes à barrettes supérieurs doivent recommander l’application des sanctions (qui sont approuvées par le commandant de l’Escadron). Toutefois, plusieurs élof/aspm ont mentionné l’introduction récente d’une matrice de sanctions, un tableau qui énumère des manquements de conduite et les sanctions appropriées correspondantes (refus de privilège) qui doivent être appliquées à l’égard de chacun des manquements, selon le niveau de leadership de l’élève-officier¹⁴⁴. Bien que l’arrivée d’une matrice des sanctions a permis d’uniformiser les punitions dans tous les escadrons, certains élof/aspm ont noté qu’elle a aussi retiré la latitude du leadership à choisir la meilleure mesure pour corriger un manquement :

- a. « Le plus gros problème au CMR est la micro-gestion! Je comprends que la matrice des sanctions était censée uniformiser les pratiques, mais quelle valeur en terme de leadership dois-je retirer d’avoir à suivre une matrice? On nous regarde toujours d’en haut, ce qui m’enlève toute capacité de leadership. On ne nous a jamais dit pourquoi. » (Entrevue avec un élof/aspm)

¹⁴⁴ IE Élof, appendice 1 à l’annexe B du chapitre 6.

- b. « L'imposition de la matrice des sanctions a entraîné la perte de la capacité des leaders supérieurs d'imposer la sanction appropriée (p. ex., l'exigence pour un élof/aspm qui ne s'est pas réveillé à l'heure un matin d'avoir à réveiller un élof occupant un poste à barrettes tous les matins, pleinement vêtu et frais rasé). Je comprends que la matrice a été imposée pour avoir de la cohérence et faire cesser les excès, mais elle enlève toute latitude. Le port de la tenue no 4 et des guêtres est maintenant commun, particulièrement pour les infractions de stationnement. »
(Entrevue avec un élof/aspm)

50. Comme l'a reconnu un membre de l'Escadre des études, si l'on donne aux élof/aspm plus de latitude, on risque d'augmenter la possibilité d'échec, ce qui constituerait un risque pour l'Escadre d'instruction. Or, le fait que les élof/aspm soient prêts à risquer un échec était, à son avis, essentiel pour que le CMR atteigne son objectif :

- a. « Il faut donner la chance aux subalternes de connaître un échec, mais c'est plus difficile de nos jours, car les superviseurs veulent recevoir une évaluation positive qui constate leur réussite. » « Il faut procéder à une réforme culturelle énorme, mais comment s'y prendre? » L'Escadre militaire ne peut pas superviser les élof; les élof doivent se superviser entre eux. Autrement, nous produisons une société de bébés. C'est ce qui se serait déroulé par le passé. Une supervision militaire plus solide aurait enterré les problèmes. Cependant, il faut qu'il y ait du mentorat. Il faut faire en sorte que les élof puissent mentionner à leurs pairs que leurs chaussures ne brillent pas suffisamment. Les présences en classe sont un exemple de règles dont on tente d'assurer l'application. Mais les élof faussent leur présence. Il faut s'en servir d'exemple. On doit être prêts à placer la barre à un certain niveau et laisser que les gens échouent (p.ex., l'élof qui avait volé des ordinateurs; il a été traduit en cour martiale, mais il a tout de même reçu son brevet d'officier). » « La loyauté entre les pairs est un triple lien alors que le reste n'est qu'un lien simple. » « Si l'on supervisait les élof tout le temps, le CMR ne produirait pas d'officiers. Il faudrait socialiser à nouveau les élof après qu'ils ont obtenu leur brevet. » (Entrevue avec un membre de l'Escadre des études.).

Évaluation

51. Bien que le processus des candidatures aux postes à barrettes supérieurs requiert une forte participation de l'Escadre d'instruction et son approbation, il semblerait que la sélection des titulaires des postes à barrettes subordonnés soit influencée considérablement par les recommandations d'élof/aspm présentées au commandant de l'escadron. Cette manière de faire soulève des préoccupations quant au manque de transparence et à la possibilité que l'amitié influence le processus. L'équipe VAEM spéciale formule la recommandation suivante :

- a. Sélection des titulaires de postes à barrettes. (*Recommandation secondaire*) L'équipe recommande que le CMR s'assure que les recommandations d'élof/aspm continuent de faire partie du processus de sélection lié aux postes à barrettes. Or, l'Escadre d'instruction devrait examiner soigneusement les recommandations afin de s'assurer

que l’élof/aspm choisi convient le mieux au poste en question. Il s’agit notamment de nommer les élof/aspm à des postes à barrettes dans d’autres escadrilles ou escadrons afin d’éviter qu’ils aient à exercer leur autorité sur leurs amis.

52. Bien que l’équipe VAEM spéciale ait eu vent de certaines mauvaises pratiques de leadership exercées par la chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants, plusieurs personnes ont indiqué que l’Escadre d’instruction devrait adopter une approche moins prescriptive à l’égard de cette chaîne de commandement, indiquant plutôt les résultats escomptés ainsi que le bien-fondé, et permettre à la chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants de déterminer (avec le concours de l’Escadre d’instruction) comment obtenir ces résultats. Bon nombre d’élof/aspm ont également soulevé des préoccupations quant à la quantité de règles détaillées dans les IE Élof (surtout celles qui n’ont manifestement aucune valeur en matière d’instruction du point de vue d’un élof/aspm) ainsi qu’au manque de souplesse associé à la matrice des sanctions. Ces observations sont particulièrement préoccupantes, car elles laissent entendre à l’équipe VAEM spéciale que le doute qu’entretiennent les élof/aspm au sujet de la pertinence des règles des IE Élof pourrait réduire considérablement les bienfaits pour l’instruction qu’apporte l’obligation de suivre et (lorsque l’on prend part à la chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants) d’assurer le respect des règles. Cela pourrait nuire à l’expérience qu’offre le CMR aux élof/aspm pour les préparer à exercer les fonctions d’officiers des FAC. L’équipe VAEM spéciale formule la recommandation suivante :

- a. Examen exhaustif des IE ÉLOF. (*RECOMMANDATION PRINCIPALE*) L’équipe recommande qu’un examen des IE ÉLOF soit effectué, de concert avec des représentants de l’Escadre des élèves-officiers et de l’Escadre d’instruction, afin de relever les règles qui pourraient être remplacées par des résultats souhaités, et qu’une démarche semblable axée sur les résultats soit adoptée par l’Escadre d’instruction pour ce qui est de la communication de directives à l’intention de l’Escadre des élèves-officiers.

53. Confiance des élof/asp à l’égard de la direction du CMR. L’équipe VAEM spéciale est d’avis que la confiance qu’éprouvent les élof/asp à l’égard de la direction du CMR, tout comme le moral (exposé en détail à l’annexe E), est variable et influencée par une série de facteurs qui ne sont pas tous du ressort du Collège et dont la plupart ont été soulevés dans le présent rapport et ses annexes. L’équipe VAEM spéciale remarque pourtant que le leadership au sein d’une unité des FAC est une responsabilité partagée, et ceux qui sont le plus près des élof/aspm, qu’ils soient civils ou militaire, sont particulièrement bien placés pour augmenter leur confiance en donnant l’exemple au quotidien de traits et de styles de leadership. L’équipe VAEM spéciale juge qu’il n’est pas nécessaire de formuler une recommandation particulière à ce sujet puisque bon nombre des recommandations formulées dans le présent rapport règlent déjà la question.

Annexe G – Sélection

Définitions

Sélection : Action de choisir les objets, les individus qui conviennent le mieux; Choix, au sein d’un groupe, des individus présentant un avantage, en fonction des critères adoptés¹⁴⁵.

Mentor : Guide, conseiller sage et expérimenté¹⁴⁶.

Mentorat : Relation professionnelle dans laquelle une personne plus expérimentée (un mentor) partage volontairement ses connaissances, ses informations et sa sagesse avec une personne moins expérimentée (un mentoré) qui désire bénéficier de cet échange. Il s’agit d’une relation d’apprentissage de moyen à long terme, fondée sur le respect, l’honnêteté, la confiance et des buts mutuels¹⁴⁷.

Encadrement : Relation à court terme dans laquelle une personne (l’aidant) se concentre sur le perfectionnement et l’amélioration du rendement, des compétences, de l’efficacité et du potentiel d’une autre personne (l’aide). L’aidant est axé davantage sur le travail et sur le fait d’aider une personne à atteindre un résultat final donné¹⁴⁸.

Présélection : Premier tri dans un choix¹⁴⁹.

Instruction : Permet d’acquérir les compétences, les connaissances et les attitudes nécessaires pour accomplir les fonctions assignées¹⁵⁰.

Éducation : Fournit une base de connaissances et de compétences intellectuelles permettant d’interpréter l’information correctement et d’exercer un jugement sain¹⁵¹.

Intelligence culturelle : « ... l’aptitude à reconnaître les croyances, les valeurs, les attitudes et les comportements communs des membres d’un groupe et, ce qui est plus important encore, la capacité d’appliquer efficacement cette connaissance à la réalisation d’un but précis ou d’une gamme d’activités¹⁵². »

Domaines évalués

1. Dans la lettre de mandat, le VCEMD confie à l’équipe VAEM spéciale l’évaluation du climat, de l’environnement d’instruction, de la culture et de la structure du programme au CMR. En ce qui concerne le domaine de la sélection et des responsabilités du personnel du CMR, l’équipe devait répondre aux questions suivantes :

¹⁴⁵ 2016 Dictionnaires Le Robert - Le Petit Robert de la langue française (consulté le 19 mars 2017)

¹⁴⁶ Idem

¹⁴⁷ Manuel sur le mentorat des FC, Lagace-Roy and Knackstedt 2007, page 5

¹⁴⁸ Idem

¹⁴⁹ 2016 Dictionnaires Le Robert - Le Petit Robert de la langue française (consulté le 19 mars 2017)

¹⁵⁰ DAOD 5031-8 Article 4.2

¹⁵¹ Ibid

¹⁵² Karen D. Davis et Justin C. Wright, L’intelligence culturelle et le leadership : introduction à l’intention des leaders des Forces canadiennes (Kingston, Presses de l’Académie canadienne de la Défense, 2010), 11.

- a. De quelle manière le personnel est-il sélectionné pour les postes de l’Escadre militaire du CMR et quelle instruction suit-il?
- b. Comment les rôles et les responsabilités sont-ils définis et de quelle manière les titulaires en sont-ils informés?
- c. Est-ce que les processus de sélection et d’instruction appuient la mission du CMR?

Analyse

2. Au cours des entrevues et de l’examen des commentaires apportés par d’anciens membres du personnel et d’anciens élèves officiers et aspirants de la marine (élof/aspm), l’équipe VAEM spéciale a été en mesure de déterminer les forces et les faiblesses des processus actuels de sélection, d’instruction et d’affectation du personnel. Les recommandations formulées afin de corriger les faiblesses observées sont présentées en détail dans les paragraphes ci-dessous.

3. Personnel militaire

- a. Observations. On ne saurait trop insister sur les répercussions qu’a la chaîne de commandement militaire au CMR sur la qualité des officiers subalternes produits dans le cadre du Programme de formation des officiers – Force régulière du Collège militaire royal (PFOR-CMR). Il est donc essentiel que tous les élof/aspm soient en présence de leaders et de mentors de la plus haute qualité tout le long de leur séjour au Collège. En ce moment, la durée normale du mandat du commandant et d’autres titulaires de postes militaires clés est de deux ans. En raison de la brièveté de ces mandats, la vision et les priorités ne cessent de changer, ce qui, selon de nombreuses personnes, nuit au Collège. Certains intéressés ont indiqué qu’un commandant peut prendre au moins six mois avant de comprendre entièrement son nouveau commandement. Or, le recteur est nommé par le gouverneur en conseil pour une période de cinq ans¹⁵³. La courte durée des mandats a des effets immédiats et à long terme puisque les répercussions de la décision d’un commandant ne sont pas entièrement comprises ou senties avant plusieurs années. Une constatation principale que l’équipe porte sur le manque de synchronisation et de gestion par rapport aux Quatre piliers, ce qui entraîne des conflits dans les horaires et produit des priorités contradictoires qui nuisent aux élof/aspm. Les élof/aspm (25 commentaires précis) ont indiqué à l’équipe VAEM spéciale que leur niveau de confiance et de respect envers les directeurs militaires du CMR est directement proportionnel à la facilité d’abord de ceux-ci et à leur capacité à communiquer et à établir un rapport avec eux. Dans la même veine, l’équipe VAEM spéciale a entendu de nombreux commentaires

¹⁵³ Bureau du Conseil privé, « Numéro CP 2013-0849 », site Web du BCP, 10 juillet 2013, <http://www.pco-bcp.gc.ca/oic-ddc.asp?lang=fra&page=secretariats&txtoicid=&txtfromdate=&txttodate=&txtprecis=kowal&txtdepartment=&txtact=&txtchapterno=&txtchapteryear=&txtbillno=&rdocomingintoforce=&dosearch=search+%2f+list&viewattach=28106&blndisplayflg=1> (consulté le 19 mars 2017).

indiquant que les élof/aspm comptent sur les aumôniers du Collège pour leur apporter du soutien spirituel et les aider à garder le moral;

- b. Les officiers et les militaires du rang supérieurs (MR sup) de l’Escadre d’instruction contribuent directement au moral, au bien-être et au perfectionnement des élof/aspm, et par conséquent, ils doivent être accessibles (politique de la porte ouverte). Leur rôle est très exigeant, et pourtant, peu le comprennent : l’équipe VAEM spéciale a reçu des commentaires, aussi bien du personnel de l’Escadre d’instruction que des élof/aspm, comme quoi les MR sup croyaient qu’ils n’avaient pas à encadrer les élof/aspm. Cependant, un examen des modalités des ordres permanents du Collège (3.04.22) a révélé cinq passages où les MR sup d’escadrons sont appelés à fournir un encadrement, bien que ce soit principalement lié au drill, à la conduite et à la discipline. Conformément aux définitions ci-dessus, la doctrine indiquerait en effet que le rôle des commandants d’escadron et de MR sup de l’instruction serait d’assurer le mentorat et l’encadrement. Au moins 15 élof/aspm ont indiqué regretter le manque de mentorat, mentionnant qu’on avait manqué l’occasion de les exposer aux relations entre officiers et MR, et 5 anciens du Collège militaire royal de Saint-Jean (CMRSJ) étaient contents d’avoir profité d’une relation plus « concrète » avec les MR sup à Saint-Jean;
- c. L’équipe VAEM spéciale a également reçu des élof/aspm 90 commentaires négatifs et 42 commentaires positifs sur le personnel de l’Escadre d’instruction. Huit élof/aspm ont indiqué qu’ils n’avaient aucune confiance en leur commandant d’escadron ou MR d’instruction. Dans l’ensemble, le personnel enseignant et, surtout, les élof/aspm (45 commentaires au total) ont l’impression que la sélection du personnel de l’Escadre d’instruction n’est pas bien orchestrée. Finalement, quatre plaintes ont été déposées par des élof/aspm au sujet du manque de bilinguisme chez le personnel de l’Escadre d’instruction.
- d. À l’heure actuelle, le personnel militaire du CMR est composé principalement d’hommes blancs. Dans la Stratégie des Forces armées canadiennes sur la diversité, le chef d’état-major de la défense (CEMD) reconnaît que « la diversité est un processus complexe qui représente un changement important et qui nous amène à prendre des mesures concrètes pour que notre institution soit plus représentative de la société canadienne¹⁵⁴. » De plus, le CEMD a lancé un défi au Commandement du personnel militaire en lui demandant d’augmenter de 1 % le taux de femmes dans les Forces armées canadiennes par année pendant les 10 prochaines années afin d’atteindre l’objectif fixé à 25,1 % en ce qui concerne le taux de femmes tout en respectant ses objectifs par rapport aux Autochtones (3,4 %) et aux minorités visibles (11,8 %) dans les Forces (Défense nationale, 2012)¹⁵⁵;
- e. Le commandant, le directeur des élèves-officiers (D Élof) et l’adjudant-chef du Collège sont sélectionnés dans le cadre du processus de gestion de la relève des FAC.

¹⁵⁴ Stratégie des Forces armées canadiennes à l’égard de la diversité 2016

¹⁵⁵ Rapport sur l’équité en matière d’emploi 2011-2012 des Forces armées canadiennes, Défense nationale, 2012, p.4

L'affectation du reste du personnel militaire au CMR relève, en ce moment, des divers gestionnaires des carrières, qui font leur choix en fonction des qualifications figurant dans le Dossier automatisé des effectifs. Aucun processus de présélection n'existe pour le personnel de l'Escadre d'instruction. De plus, il n'y a aucune reconnaissance particulière du mérite accordée par les comités de classement du mérite pour ceux qui ont servi à l'Escadre d'instruction. Le vice-chef d'état-major de la Défense juge que la priorité de dotation du CMR est de niveau 3, c'est-à-dire qu'au plus, 4 % de ses postes militaires peuvent être vacants à un moment donné. Toutefois, la durée des mandats n'est pas précisée. Par ailleurs, le personnel de l'Escadre d'instruction ne reçoit pas d'instruction spéciale, à part la séance d'orientation et le mandat figurant dans les ordres permanents du Collège, avant d'entreprendre leurs fonctions. En fait, plusieurs intervenants, dont des membres de l'Escadre d'instruction, ont signalé un manque de clarté par rapport à la définition de leurs rôles. Finalement, la sélection du personnel militaire du CMR n'assure aucunement la diversité;

- f. Évaluation. Afin que la sélection du personnel du CMR appuie la mission du Collège, il est essentiel qu'une attention accrue soit portée aux compétences et à l'emploi optimal de ces leaders. En ce qui concerne la sélection et la gestion des carrières, l'effet stratégique que souhaite produire le chef du personnel militaire est le placement de la personne adéquate qui possède les qualifications qu'il faut au bon endroit et au bon moment. Pour le CMR, il s'agit de trouver le personnel adéquat qui possède les compétences qu'il faut, détient le grade nécessaire, a suivi l'instruction appropriée et a acquis l'expérience requise pour accomplir la mission. Chaque membre de l'équipe doit toujours détenir un mandat clair ainsi que l'autorité nécessaire pour exercer ses fonctions. De plus, la durée des mandats a des répercussions sur l'efficacité et le rendement des titulaires, notamment en ce qui concerne la connaissance de la situation et la stabilité. Finalement, comme il est décrit plus en détail à l'annexe I, Quatre piliers/Programme, un officier supérieur doit superviser continuellement la synchronisation et la gestion de l'exécution du programme des Quatre piliers afin qu'il y ait un objectif commun et pour réduire la possibilité que les priorités soient contradictoires, facilitant ainsi la gestion du temps des élof/aspm;

g. Recommandations par poste

- (1) Commandant : (*Recommandation secondaire*) L'équipe recommande que le commandant soit nommé pour une période d'au moins trois ans avec une possibilité de prolongation d'un ou deux ans supplémentaires afin d'optimiser la continuité et la stabilité;
- (2) Commandant adjoint : (*Recommandation secondaire*) L'équipe recommande qu'un poste de commandant adjoint à temps plein soit établi. Le titulaire pourrait exercer les fonctions d'intégrateur de programmes et superviser la synchronisation et la gestion de l'exécution du programme des Quatre piliers. La durée du mandat devrait correspondre aux normes des FAC;

- (3) Adjudant-chef du Collège : (*Recommandation secondaire*) L'équipe recommande d'envisager de désigner ce poste comme nomination supérieure de premier niveau;
- (4) Aumônier du Collège : (*Recommandation secondaire*) L'équipe recommande que la durée du mandat des aumôniers du CMR soit d'au plus trois ans;
- (5) Directeur des élèves-officiers : (*RECOMMANDATION PRINCIPALE*) L'équipe VAEM spéciale reconnaît l'intention de mettre à jour ce poste de manière à ce que le titulaire détienne le grade de colonel/capitaine de vaisseau. L'équipe recommande que le poste de directeur des élèves-officiers soit désigné comme poste essentiel et qu'il fasse l'objet d'une gestion de la relève;
- (6) Sergent-major de l'Escadre d'instruction : (*RECOMMANDATION PRINCIPALE*) En reconnaissance des responsabilités considérables donnant lieu au changement de grade du poste de directeur des élèves-officiers, qui passerait au grade de colonel/capitaine de vaisseau, l'équipe recommande que le poste de sergent-major de l'Escadre d'instruction soit désormais occupé par un adjudant/premier maître de 1^{re} classe. Il devrait être désigné comme poste à l'échelle de l'unité;
- (7) Commandants de division ou d'escadron : (*RECOMMANDATION PRINCIPALE*) L'équipe recommande que des critères de sélection détaillés soient fournis aux gestionnaires de carrières en vue des titulaires futurs et qu'un processus de présélection soit établi afin que les dirigeants du CMR puissent donner leur opinion lors de la sélection des officiers qui entreront en contact direct avec les élof/aspm. Les officiers doivent avoir réalisé au moins une période de service au complet à un poste de chef subalterne au sein d'une unité tactique avant d'être nommés à un poste de commandant d'escadron. Les postes de commandant d'escadron ou de division devraient être reconnus comme des postes de commandement, et les titulaires choisis doivent être effectivement bilingues ou les équipes de direction, soit l'officier et le MR sup, devraient offrir une fonction effectivement bilingue :
 - (a) Rôles propres aux commandants de division ou d'escadron : (*Recommandation secondaire*) Les mandats doivent expliquer les rôles et les relations des commandants de division ou d'escadron en ce qui concerne le perfectionnement des élof/aspm. Dans son blog, Anthony Moore suppose que les enfants du millénaire [et la génération Z] cherchent à obtenir du mentorat, du leadership et de l'épanouissement personnel de leurs employeurs¹⁵⁶. Ainsi, selon les définitions

¹⁵⁶ Anthony Moore. *4 Things You Need to Know About Hiring Millennials in 2016*, « Brazen », 14 avril 2016, <http://www.brazen.com/blog/recruiting-hr/4-things-you-need-to-know-about-hiring-millennials> (consulté le 14 janvier 2017).

d’encadrement et de mentorat fournies ci-dessus, l’équipe VAEM spéciale recommande l’adoption de l’approche suivante :

- i. L’encadrement consiste à développer l’esprit de subordination des élof/aspm, à élargir leurs connaissances, à leur apprendre à appliquer ces connaissances aux compétences pratiques, à la gestion du temps, etc. (savoir et savoir faire – *knowledge of what, why and how*);
 - ii. Le mentorat consiste à développer, entre autres, le jugement, l’attitude générale, l’entregent, les aptitudes de communication orales et écrites, les compétences de supervision et l’application de la discipline des élof/aspm (savoir être – *knowledge of how to act or behave*).
- (b) Établissement des relations entre officiers et militaires du rang : (*Recommandation secondaire*) À cette fin, l’équipe VAEM spéciale suggère que les élof/aspm de première année profiteraient surtout d’un encadrement tandis que ceux qui sont en troisième ou quatrième année, ou encore ceux qui occupent des postes de leadership au sein de la chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants de la marine, auraient plutôt besoin de mentorat. Lors de l’affectation des tâches d’encadrement et de mentorat, il faut donc tenir compte du niveau d’expérience et de l’entregent nécessaire pour produire l’effet requis (compétences solides en leadership, confiance, loyauté et dialogue ouvert). Par exemple, compte tenu de la lourde charge administrative des commandants d’escadron, les officiers et les MR sup pourraient se partager ces tâches. En effet, le personnel de l’Escadre d’instruction doit prêcher par l’exemple afin que les élof/aspm apprennent comment entretenir les relations entre officiers et MR, y compris le concept d’équipe de leadership et le rôle que jouent les MR sup dans la production des officiers subalternes des FAC.
- (8) MR sup de division : (*RECOMMANDATION PRINCIPALE*) L’équipe recommande que le grade requis pour occuper l’un des quatre postes de MR sup de division soit haussé et que les titulaires possèdent le grade d’adjudant-maître ou de premier maître de 2^e classe afin que leur expérience, leur instruction et leur maturité correspondent au rôle de mentorat important qui leur incombe. L’équipe recommande également que des critères de sélection détaillés soient fournis aux gestionnaires de carrières en vue des titulaires futurs et qu’un processus de présélection soit établi afin que les dirigeants du CMR puissent donner leur opinion lors de la sélection des officiers qui entreront en contact direct avec les élof/aspm;

(9) MR d’escadrons d’instruction : (*RECOMMANDATION PRINCIPALE*)

L’équipe recommande que le grade requis pour occuper un poste de MR sup d’escadron soit haussé et que les titulaires possèdent le grade d’adjudant ou de premier maître de 1^{re} classe. L’équipe recommande également que des critères de sélection détaillés soient fournis aux gestionnaires de carrières en vue des titulaires futurs et qu’un processus de présélection soit établi afin que les dirigeants du CMR puissent donner leur opinion lors de la sélection des officiers qui entreront en contact direct avec les élof/aspm :

- (a) Fonctions propres aux MR d’escadrons d’instruction : (*Recommandation secondaire*) L’équipe recommande que le CMR veille à ce que les MR sup d’escadron contribuent directement au perfectionnement des élof/aspm et qu’ils les préparent réellement à affronter la réalité de la vie dans le FAC, notamment en leur inculquant le principe de la relation entre les officiers et les MR sup par lequel l’officier subalterne détient l’autorité de commander tandis que le MR sup apporte des conseils, de l’encadrement et du mentorat en fonction de ses années d’expérience. Le personnel de l’Escadre d’instruction doit donc saisir l’occasion d’entretenir cette relation tout le long des quatre ans que dure le séjour des élof/aspm au CMR;

h. Considérations en matière de diversité.

- (1) Observation. Tel qu’énoncé précédemment, la sélection du personnel militaire au CMR n’assure pas la diversité;
- (2) Évaluation. Le pourcentage de représentation de la diversité parmi les élof/aspm excède généralement celui des FAC. Ces élof/aspm ont besoin de modèles de comportement de même que d’accès à des membres du personnel militaires et civils auxquels ils peuvent s’identifier et auprès desquels ils se sentent confortables de discuter de questions personnelles;
- (3) Considérations en matière de diversité : (*RECOMMANDATION PRINCIPALE*) L’équipe recommande que dans le cadre du processus de sélection pour les postes d’état-major militaires au CMR, les FAC devraient veiller à une représentation plus proportionnelle des groupes d’équité en matière d’emploi, tout particulièrement les femmes, pour que les élof/aspm puissent s’identifier à des leaders et des mentors;

i. Reconnaissance de l’effort et de la complexité.

- (1) Observation. À l’heure actuelle, les postes de l’Escadre de l’instruction ne sont pas perçus comme ayant une très bonne réputation. En effet, seulement certains titulaires ont choisi de servir dans cette capacité. Le travail est complexe et exigeant pour ce qui est du temps et de l’engagement émotionnel requis pour assurer la réussite des élof/aspm sous leur commandement ou leur supervision.

Ils doivent maîtriser leur langue seconde, avoir une connaissance pratique des politiques en ressources humaines, des techniques de counseling, des procédures disciplinaires, etc.;

- (2) Évaluation. Les membres du personnel de l’Escadre de l’instruction doivent être en forme et en mesure de diriger par l’exemple. Afin d’attirer de nouveaux candidats qui conviennent le mieux aux postes de l’Escadre de l’instruction, il est essentiel que leurs rôles soient bien définis, compris et appréciés par les gestionnaires de carrière et les dirigeants des FAC de façon globale. Il est aussi important que le mérite approprié soit donné, compte tenu des exigences uniques d’une affectation à l’Escadre d’instruction;
- (3) Reconnaissance : (*RECOMMANDATION PRINCIPALE*) L’équipe recommande que les membres du personnel affectés à l’Escadre d’instruction du CMR reçoivent une reconnaissance appropriée de la part des comités de sélection de l’environnement (Marine, Armée, Force aérienne) et des FAC pour le rôle, les responsabilités et les aspects complexes inhérents à la prestation de leadership, de supervision, d’encadrement et de mentorat au CMR.

4. Instructeurs militaires et étudiants en études supérieures.

- a. Observation. Les enseignants militaires et les diplômés d’études supérieures enseignent et fournissent un contexte militaire à leur instruction tout en agissant à titre de modèles de comportement militaires pour les élof/aspm. Certains intervenants ont souligné que ce ne sont pas tous les enseignants militaires qui fournissent le modèle de comportement exemplaire recherché. De plus, certains membres du personnel enseignant et du quartier-général ont aussi mentionné que certains membres du personnel du département de psychologie militaire et leadership (MPL) n’avaient pas suffisamment d’expérience récente ou d’expérience opérationnelle pour être en mesure de fournir des comptes rendus contextuels directs et concrets aux élof/aspm en appui à l’ensemble de leurs connaissances théoriques;
- b. Évaluation. Ces militaires des FAC sont choisis par des gestionnaires de carrière en collaboration avec le CMR. La période de service n’a pas une durée limitée pour les membres du corps enseignant militaire. À l’heure actuelle, tous les membres du corps enseignant militaires du MPL sont des officiers de sélection du personnel (OSP). Ces OSP détiennent des diplômes d’études supérieures en psychologie, mais peu d’entre eux possèdent de l’expérience des opérations militaires au niveau tactique;
- c. Instructeurs militaires. (*RECOMMANDATION PRINCIPALE*) L’équipe recommande que le CMR détermine la durée optimale de la période de service du corps enseignant militaire afin d’assurer un équilibre entre les attestations d’études et l’expérience militaire récente.

5. Comment les membres du personnel sont-ils formés pour appuyer la mission du CMR?

- a. Observations. En 2016, le commandant a fait part de ses priorités, qui comprenaient l’approche « équipe du collège unique ». En effet, tous les membres du personnel du CMR (quartier général, Escadre d’instruction, Escadre des études, département des sports) fournissent un certain niveau de mentorat et agissent à titre de modèles de comportement pour les élof/aspm et partagent un but commun : former des officiers subalternes/dirigeants bien instruits pour les FAC. Par conséquent, tous les intervenants doivent avoir une compréhension solide de la mission, de la vision et des priorités du Collège, y compris les membres du personnel de l’Escadre d’instruction, pour lesquels le CMR représente un environnement de travail tout à fait nouveau. À l’heure actuelle, le Collège offre une séance d’orientation d’une semaine à l’automne, qui traite surtout de questions administratives, de programmes prescrits par les FAC, etc. De plus, il n’existe pas d’instruction ou de qualification précise requise pour les membres du personnel de l’Escadre d’instruction qui travaillent avec les élof/aspm;
- b. Évaluation. Le CMR n’est pas une unité militaire typique ni une université typique. Plusieurs membres du personnel de l’Escadre d’instruction ont commenté sur l’insuffisance du programme d’orientation actuel, expliquant que bien que le contenu soit utile, ils ont dû apprendre leur rôle dans le CMR en cours d’emploi. Si la justification pour les normes et les exigences du programme des quatre piliers n’est pas transmise, comprise et appréciée à sa juste valeur par tous les intervenants : il est impossible de réaliser les buts communs. Pour compliquer la situation, tous les membres du CMR, y compris le personnel de l’Escadre d’instruction, doivent être sensibilisés aux caractéristiques fondamentales des dernières générations des élof/aspm. En effet, les élof/aspm d’aujourd’hui peuvent avoir besoin d’une nouvelle approche en matière d’enseignement, d’encadrement, de mentorat ou d’apprentissage de façon générale. Anthony Moore postule que les membres de « la génération Y [et la génération Z] éprouvent un besoin impérieux de mentorat, de leadership et d’encouragement en matière de croissance personnelle de la part de leur employeur. »

[Traduction] « Pour ce qui est de comprendre les besoins, les préférences et les diverses utilisations de la technologie des élèves de premier cycle d’aujourd’hui, souvent connus comme la génération Y [et la génération Z], il y a un débat manifeste au sein de l’enseignement supérieur. » (Smith 2012)¹⁵⁷

c. Recommandations.

- (1) Instruction officielle : (*RECOMMANDATION PRINCIPALE*) L’équipe recommande que tous les membres du personnel de l’Escadre d’instruction

¹⁵⁷ Erika E. Smith, « Le débat sur les natifs du numérique dans l’enseignement supérieur : une analyse comparative de la littérature récente », *La Revue canadienne de l’apprentissage et de la technologie*, 38, n° 3 (2012) : 2.

suivent un programme d’instruction à la hauteur des attentes liées à leur rôle unique au CMR (par ex., encadrement et mentorat, intelligence culturelle, comportements sexuels dommageables et inappropriés (CSDI), En route vers la préparation mentale (RVPM), sensibilisation à la santé mentale et au suicide, etc.).

Conclusion

6. Tel qu’indiqué ci-dessus, l’équipe VAEM spéciale a déterminé que la sélection des membres du personnel de l’Escadre d’instruction ne suivait pas une méthodologie de sélection adéquate fondée sur les compétences souhaitées, les habiletés et les qualités personnelles. De plus, l’équipe VAEM spéciale a déterminé qu’il fallait créer un cours que tous les membres du personnel de l’Escadre d’instruction devraient suivre avant d’assumer leurs responsabilités. En résumé, les processus de sélection et d’instruction actuellement en place n’appuient pas la mission du CMR de façon adéquate.

Annexe H- Services de soutien

Définitions

Résilience : La capacité qu’ont les militaires de récupérer rapidement, de résister et peut-être même de se développer devant des événements traumatisants, vécus de façon directe ou indirecte, et des situations adverses en garnison, pendant l’instruction ou dans un contexte opérationnel.

Domaines évalués

1. La lettre de mandat du VCEMD demandait à l’équipe VAEM spéciale d’évaluer ce qui suit :
 - a. Le soutien disponible aux élof/aspm;
 - b. La transmission de renseignements sur la disponibilité de ces ressources;
 - c. Les services du soutien additionnels pour les élof/aspm.
2. Le soutien offert par la chaîne de commandement et la chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants est le suivant :
 - a. Chaîne de commandement. Chaque élève-officier et aspirant de marine (élof/aspm) est affecté à un escadron sous la responsabilité d’un officier (commandant de l’escadron), appuyé par un militaire du rang supérieur (MR sup) (sergent ou adjudant). Le personnel de l’escadron travaille de 7 h à 16 h tous les jours. La disponibilité/visibilité après ces heures régulières de travail dépend du leadership et de la volonté du personnel;
 - b. Officier de service du CMR. Un officier de service est disponible en tout temps au CMR. L’affectation comme officier de service est partagée entre tous les officiers militaires de grade inférieur à celui de lieutenant-colonel au CMR et au quartier général de l’Académie canadienne de la défense/la Génération du personnel (ACD/GENPERSMIL) (y compris les étudiants de cycle supérieur et le corps enseignant militaire). Par conséquent, l’officier de service peut ne pas bien connaître le programme et les défis des élof/aspm;
 - c. Chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants. Les élof/aspm de troisième et quatrième années occupent des postes de responsabilité (postes avec barrettes) au sein de la hiérarchie de l’escadron/de l’escadre, d’élof commandant de section jusqu’à élof commandant d’escadre. Ces postes avec barrettes changent chaque semestre pour fournir le maximum de possibilités de leadership.

3. Au sein du Collège, les élof/aspm ont accès aux services suivants :
 - a. Aumônerie. Trois aumôniers sont affectés au CMR (la religion catholique, la religion protestante et la religion islamique sont représentées à l’heure actuelle). Chaque aumônier a un bureau privé et peut être consulté sans rendez-vous. Les aumôniers fournissent des services de consultation et travaillent en utilisant une approche multidisciplinaire avec des spécialistes en médecine et en santé mentale, avec la chaîne de commandement, la chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants et avec le Groupe d’aide aux pairs (GAP). Ils offrent des services religieux au centre interconfessionnel et dans des chapelles, et assurent un ministère de la présence actif pour les élof/aspm et le personnel du Collège. Le service est confidentiel et aucun compte rendu des discussions n’est maintenu. Un aumônier est disponible sur appel en tout temps en cas d’urgence;
 - b. GAP. Vingt-cinq élof/aspm ont été formés pour offrir des conseils ou pour diriger d’autres élof/aspm vers le service approprié sur demande. La formation est exhaustive et nécessite environ une semaine pour être effectuée. Afin d’être admis comme membre du GAP, les élof/aspm doivent intégrer cette formation dans leur horaire déjà très rempli. Les membres du GAP ne fournissent pas de services de consultation. Un officier supérieur (du grade de major) au CMR est responsable du GAP;
 - c. Conseiller en matière de harcèlement. Le CMR, comme toute autre unité des Forces armées canadiennes (FAC), doit avoir un conseiller en matière de harcèlement et ses coordonnées sont disponibles sur l’intranet du CMR.
4. Les services disponibles à la Base des Forces canadiennes (BFC) Kingston sont les suivants :
 - a. Services médicaux. Le 33^e Centre des services de santé des Forces canadiennes (33 C Svc S FC) est une clinique médicale située à la BFC Kingston, qui offre des services de santé aux membres des FAC du CMR, y compris aux élof/aspm. La clinique fournit des services semblables à ceux offerts dans des cliniques communautaires, traitant des maladies ne mettant pas la vie en danger, effectuant des procédures chirurgicales mineures et fournissant des services pharmaceutiques. La clinique offre aussi une gamme de services en matière de santé mentale, comme des services psychosociaux, du counseling en matière de toxicomanie ainsi que de l’évaluation générale, des traitements et du counseling en santé mentale. Après les heures régulières de travail ou pour des services spécialisés, les membres affectés à Kingston peuvent recevoir des soins à l’hôpital général de Kingston (hôpital civil) ou dans d’autres établissements de soins de santé dans la région (cliniques spécialisées, par exemple);
 - b. Services dentaires. Le détachement de services dentaires de Kingston relève de la 1^{re} Unité dentaire, située à Ottawa. La clinique dentaire fournit une gamme complète de services dentaires de haute qualité aux membres des FAC affectés à Kingston.

Après les heures régulières de travail, les militaires des FAC ont accès à un service sur appel en tout temps offert par la clinique dentaire (services d’un dentiste et d’un technicien). Pour des services spécialisés, les militaires des FAC doivent consulter des spécialistes en santé dentaire civils dans la région de Kingston;

- c. Santé mentale. Le CMR a récemment fait l’objet d’un programme pilote, dans le cadre duquel deux travailleurs sociaux du 33 C Svc S FC ont fourni des services psychosociaux et des services de counseling deux jours par semaine au CMR. Durant l’année d’études précédente, il y a eu environ 94 demandes de services, et les 71 demandes au cours des quatre premiers mois indiquaient une augmentation de ces services. Les travailleurs sociaux travaillent à temps plein et se consacrent soit aux nouvelles demandes ou aux séances de counseling comme telles. Le temps d’attente pour obtenir un rendez-vous est de quelques jours seulement (2-3 jours) et est conforme aux normes des services de santé des FAC (un maximum de 14 jours pour les services psychosociaux et de 30 jours pour les services généraux en matière de santé mentale).

5. Des services de soutien civils sont disponibles au sein de la grande région de Kingston, notamment :

- a. Le centre d’aide aux victimes d’agression sexuelle de Kingston. Le centre d’aide aux victimes d’agression sexuelle de Kingston est une organisation à but non lucratif, financée par la province de l’Ontario et au moyen de dons privés. Il fournit du soutien gratuit, confidentiel et sans jugement aux victimes de violence sexuelle; il donne des séances d’information aux écoles et au public sur des questions liées à la violence sexuelle et vise à prévenir toute forme de violence sexuelle. Le Centre a une ligne d’écoute en tout temps : 613-544-6424 ou 1-877-544-6424, offre des services bilingues et est ouvert de 9 h à 16 h, du lundi au vendredi. Toutefois, il peut aussi offrir des services sur demande, au-delà des heures régulières de travail;
- b. 9-1-1. Le service « 9-1-1 » est offert à l’ensemble du Canada pour demander l’aide d’intervenants en cas d’urgence (pompiers, policiers, ambulanciers).

6. De plus, les élof/aspm, tout comme les autres membres des FAC, ont accès aux ressources suivantes :

- a. Centre d’intervention sur l’inconduite sexuelle (CIIS). Le CIIS a été fondé pour fournir du soutien aux membres des FAC qui ont été victimes ou témoins de comportements sexuels inappropriés. Les membres des FAC peuvent téléphoner au 1-844-750-1648 ou envoyer un courriel à DND.SMRC-CIIS.MDN@forces.gc.ca. Une équipe de conseillers professionnels sera en mesure de fournir du soutien, de l’information et des références, de 7 h à 20 h, du lundi au vendredi, heure normale de l’Est. Les membres des FAC qui téléphonent en dehors de ces heures ou pendant un congé férié peuvent laisser un message et un membre du personnel du Centre retournera l’appel la journée suivante;

- b. Programme d’aide aux membres des Forces canadiennes (PAMFC). Le PAMFC est un service bénévole et confidentiel pour les membres des FAC et leur famille qui ont des préoccupations touchant leur bien-être personnel ou leur rendement au travail. Le service est fourni par le Service d’aide aux employés de Santé Canada au nom des FAC et est disponible 24 heures par jour, 365 jours par année, au 1-800-268-7708.

7. Services logistiques. Le dirigeant principal de l’information (DPI) occupe aussi le poste de directeur des services de soutien. Les services en technologie de l’information (TI) ne sont pas aisément accessibles en dehors des heures normales de travail. Les compressions budgétaires du plan d’action pour la réduction du déficit ont entraîné la perte de postes civils, surtout de postes de personnel du nettoyage et de l’entretien (11 postes). Le CMR a aussi connu des pénuries de personnel, comme notamment cinq postes vacants dans la salle des rapports. Cela a eu des répercussions sur les élof/aspm, puisque 45 demandes de remboursement de voyage pour la période d’instruction de l’été n’ont pas été traitées en date de novembre 2016. Enfin, la centralisation des responsabilités en matière d’infrastructure sous le sous-ministre adjoint (Infrastructure et Environnement) a réduit la capacité du CMR de donner la priorité à l’entretien requis en matière d’infrastructure.

8. Services de bibliothèque. La bibliothèque du CMR se trouve dans l’édifice Massey. Elle comprend environ 370 000 volumes, incluant 250 000 livres (le reste étant composé de matériel dans d’autres formats). L’espace réservé à la bibliothèque du CMR est considéré comme étant inférieur à la norme de celui d’une université offrant une vaste gamme de programmes de premier cycle, de programmes d’études supérieures et de programmes de recherche. Le matériel de la bibliothèque de science et de génie, qui se trouvait dans un autre immeuble, a récemment été intégré à la collection de la bibliothèque Massey. Une étude effectuée en 2010 a déterminé que la bibliothèque requiert près de 6 000 pieds carrés d’espace, mais n’en a que 2 500; elle dépasse donc sa capacité de 240 %. La raison principale pour le manque d’espace est l’ajout du matériel en science et en génie.

9. Services aux élèves. Le CMR est doté d’un Centre des langues qui aide environ 500 élof/aspm à apprendre à communiquer dans les deux langues officielles (80 % des élèves sont dans leur première ou deuxième année au CMR). Le Centre des langues est appuyé par un centre d’écriture qui fournit du soutien aux élèves de premier cycle en matière de rédaction en anglais et en français. Le CMR s’est aussi muni d’une politique robuste pour aider les élèves ayant des troubles d’apprentissage.

10. Services du département des sports. À la suite de l’examen stratégique, des compressions de 10% ont été apportées au personnel du département des sports. Il soutient le Programme d’orientation des élof de première année (POPA) et est responsable de ce qui suit :

- a. Mise en oeuvre du test FORCE, du test d’aptitude physique au CMR (TPP) et du test réglementaire de base en natation pour les militaires;
- b. Prestation de cours d’éducation physique et de conditionnement physique additionnel pour les élof/aspm n’ayant pas réussi le TPP;

- c. Organisation de sports intramuraux, entraînement des équipes interuniversitaires et des clubs de compétition.

11. Autres services. De nombreuses autres personnes au CMR peuvent aussi offrir du soutien non officiel aux élof/aspm, y compris des membres du personnel civil ou militaire ou des membres du corps enseignant (par ex., des entraîneurs de clubs compétitifs, des coiffeurs, des employés du CANEX, du personnel de nettoyage et du personnel de la cuisine).

12. Infrastructure. Le CMR est situé à Point Frederick, tout juste à l’Est du centre-ville de Kingston, en Ontario. Cet emplacement pittoresque, à la jonction du lac Ontario et du fleuve Saint-Laurent, a une importance historique, tout comme certains des immeubles du CMR. Le CMR a de l’espace pour bureaux limité, qui est généralement considéré comme étant utilisé à pleine capacité et qui loge le personnel soutenant les programmes de premier cycle, les programmes d’études supérieures, les programmes de recherche et les programmes de formation professionnelle continue.

Évaluation

13. Services de santé. Les services de santé sont disponibles et sont de qualité supérieure. Il s’agissait là d’un commentaire régulier (18 reprises) au cours des entrevues effectuées par l’équipe VAEM spéciale.

- a. Analyse. Le centre de services de santé des FC est une unité de prestation de soins de santé, offrant des services médicaux aux membres des FAC en affectation dans la région de Kingston. Il offre des soins de qualité élevée en temps opportun et les services respectent les normes du Médecin général en matière de soins.

14. Disponibilité opérationnelle professionnelle et médicale. Chaque élof/aspm subit un examen médical au Centre de recrutement des Forces canadiennes avant de s’enrôler. Cette évaluation médicale est effectuée par un technicien médical et les résultats sont revus par le médecin militaire du recrutement au quartier général du Gp Svc S FC à Ottawa. Le but de l’examen médical est de déterminer si le candidat peut être accepté au sein des FAC. Il ne s’agit pas d’une véritable évaluation médicale professionnelle. Par conséquent, elle ne sera habituellement valide que pour une période de 24 mois. Vingt-quatre mois après leur enrôlement, les membres des FAC doivent subir une évaluation de santé périodique régulière (ESP) qui demeure valide pour la durée normale d’une ESP (conformément à la politique sur les services de santé 4000-21), sauf changement dans l’état de santé. Toutefois, les élof/aspm du CMR ne subissent qu’une évaluation de la santé à la fin de leur dernière année (sauf s’ils sont blessés ou s’il y a un changement dans leur état de santé pendant qu’ils sont au CMR), afin de confirmer leur admissibilité aux fins de commission et de promotion. À ce moment-là, leur évaluation de la santé est en retard de deux années.

- a. Analyse. Période de validité de l’ESP : Lorsque les élof/aspm sont prêts du moment de commission et de promotion, leur évaluation médicale aux fins de l’enrôlement a expiré. Du point de vue du conditionnement physique et de l’aptitude physique au travail, les services de santé des FC pourraient ne pas connaître tous les problèmes

médicaux touchant un militaire qui a terminé quatre années d’études universitaires stressantes en même temps qu’il suivait un horaire d’entraînement militaire plutôt intense. Dans cette période du début de l’âge adulte, de nombreuses possibilités de prévention ont été manquées (renoncement au tabac, counseling pour l’abus de drogues et d’alcool, conseils en matière de nutrition et de poids, conseils sur les pratiques sexuelles sans risque, la détection, le traitement et la prévention des maladies transmises sexuellement, etc.). Pendant cette période, les problèmes liés à la santé mentale pourraient aussi être détectés par des professionnels du domaine médical.

- (1) Disponibilité opérationnelle en matière de santé (*RECOMMANDATION PRINCIPALE*) : L’équipe recommande que le Groupe des services de santé des Forces canadiennes révise sa politique sur l’évaluation de santé périodique régulière (4000-21) afin de déterminer la période de validité appropriée pour les évaluations médicales à l’enrôlement pour les élof/aspm qui fréquentent des collèges militaires. Le Médecin général devrait étudier la possibilité de modifier la politique liée aux évaluations de la santé périodiques pour les élof/aspm, afin de veiller à ce que l’évaluation médicale lors de l’enrôlement n’est pas la seule évaluation effectuée au cours des quatre premières années de service. Il pourrait être pertinent de suivre le même processus que pour les membres du personnel navigant, soit que tous les élof/aspm répondent à un questionnaire médical annuel, qui sera ensuite revu par un médecin clinicien, et qu’une évaluation médicale complète soit effectuée à la fin de la deuxième année d’études.

15. Services de santé mentale. Le personnel du CMR et les élof/aspm considèrent que les services de santé mentale devraient continuer d’être offerts au CMR, où ils sont très accessibles (commentaires d’entrevue multiples). Cependant, comme il a été mentionné à plusieurs reprises au cours des entrevues, l’endroit où ils sont fournis constitue un problème (dans un des dortoirs, soit un lieu très passant où quiconque peut voir les personnes qui accèdent aux services). Les élof/aspm ont indiqué au moins 10 fois que la stigmatisation de la santé mentale représentait un obstacle à l’accès aux services, et une personne a également fait observer que ces derniers n’étaient pas offerts à l’extérieur des heures de travail normales.

- a. Analyse. Un projet pilote continu montre que les travailleurs sociaux sont occupés. Le nombre de prises en charge d’élof/aspm en 2015 (94) signifie que la plupart d’entre eux ont été vus de 3 à 5 fois après l’ouverture de leur dossier, faisant en sorte que le nombre de rendez-vous nécessaires était très élevé (soit de 400 à 500). Certains de ces élof/aspm ont dû être dirigés vers la clinique médicale de la BFC Kingston, pour des problèmes nécessitant des services spécialisés (psychologie, psychiatrie, counselling en matière de toxicomanie et soins de santé). Le 33 C Svc S FC analyse actuellement les résultats de ce projet pilote et prendra bientôt une décision quant aux ressources requises si les services de santé mentale sont offerts en permanence au CMR : pour le moment, la clinique médicale de la BFC Kingston ne fournit que les travailleurs sociaux prenant part au projet pilote. Ces derniers donnent présentement des services au CMR dans un endroit inadéquat

qui manque d’intimité, où les élof/aspm ayant besoin de services peuvent être observés par le personnel du Collège et leurs pairs. Le commandant adjoint du CMR s’est efforcé en vain de trouver un autre endroit. Un lieu à l’abri des regards aiderait à réduire davantage les obstacles à l’accès aux services de santé mentale.

- (1) Services de santé mentale. (Recommandation secondaire) L’équipe recommande que le CMR trouve un endroit à l’abri des regards afin de réduire davantage les obstacles à l’accès aux services de santé mentale. Il faudrait demander au 33 C Svc S FC de fournir des ressources afin d’offrir ces services de façon permanente.

- b. Stigmatisation de la santé mentale : Les membres des FAC, tout comme les civils, hésitent souvent à avouer qu’ils ont des problèmes de santé mentale. Beaucoup d’entre eux croient qu’il est honteux d’avoir besoin d’aide. Certains y voient un signe de faiblesse, tandis que d’autres craignent des conséquences négatives sur leur carrière. Malheureusement, leurs problèmes peuvent s’aggraver et dégénérer pour finalement nuire à leur cheminement professionnel. Il est important que les superviseurs créent un milieu de travail qui encourage les militaires à profiter des services à leur disposition. Ces derniers doivent savoir que leurs renseignements médicaux sont confidentiels et que seuls leurs fournisseurs de soins peuvent y avoir accès. Les commandants ont le droit de connaître les contraintes à l’emploi qu’entraîne l’état de santé du militaire, de même que le pronostic, mais non la nature du problème ou le déroulement du traitement.¹⁵⁸

- (1) Stigmatisation de la santé mentale. (Recommandation secondaire) Le personnel du CMR devrait lutter contre la stigmatisation de la santé mentale en promouvant activement la confidentialité des renseignements médicaux dans les FAC et en continuant d’encourager les militaires à se prévaloir des services qui sont à leur disposition, lorsque leur santé mentale les préoccupe.

16. Accès aux services de santé : Quatre des personnes interrogées ont mentionné que l’accès aux services fournis à la BFC Kingston est difficile et prenant, surtout pour les élof/aspm dont l’horaire de cours est bien rempli. Un service de navettes est offert toutes les heures vers la clinique médicale de la BFC Kingston. L’équipe VAEM spéciale a appris que les trajets vers la clinique peuvent parfois prendre jusqu’à trois heures. Les élof/aspm qui possèdent un véhicule sont en mesure de s’y rendre par eux-mêmes, mais ils doivent parfois marcher longtemps avant d’arriver à leur stationnement. Les élof/aspm de première année ne sont pas autorisés à garer leur véhicule sur les lieux du CMR.

- a. Analyse : L’emplacement et les heures d’ouverture de la clinique ne rendent peut-être pas service aux élof/aspm. Cette dernière est située à la BFC Kingston, ce qui oblige les élof/aspm à utiliser le service de navettes pour s’y rendre. Le CMR a admis que l’accès à la clinique constitue un problème et a fait une demande prioritaire à cette dernière pour qu’elle établisse une unité de prestation de soins de

¹⁵⁸ CANFORGEN 039-08, Divulgence de renseignements médicaux ou de travail social aux commandants

santé (UPSS) sur les lieux du Collège. Le 4 Gp Svc S et le 33 C Svc S FC de Kingston mènent actuellement une analyse des options, afin de trouver des façons d’améliorer l’accès des élof/aspm aux services. Bien que l’établissement d’une UPSS au CMR soit une option, cela nécessiterait une rupture avec le modèle des cliniques. Ce dernier est basé sur la prestation de soins de qualité et des meilleurs services possible grâce à l’utilisation de ressources centralisées (pharmacie, physiothérapie, services de santé mentale, vaccination, soins infirmiers et gestion de cas).

- (1) Accès aux services de santé. (*Recommandation secondaire*) L’équipe recommande que le 4 Gp Svc S et le 33 C Svc S FC de Kingston effectuent une analyse des options en vue d’améliorer l’accès des élof/aspm aux services de santé, et qu’ils considèrent en même temps la possibilité d’offrir des services de santé à l’extérieur des heures de travail normales.

17. Services dentaires. La difficulté d’accéder à la clinique dentaire a été mentionnée une fois au cours des entrevues, mais aucun autre commentaire n’a été formulé à ce sujet.

- a. Analyse : La clinique dentaire de la BFC Kingston accueille les élof/aspm une fois par année pour un examen et des services d’hygiène dentaires; elle est ouverte en semaine durant les heures de travail normales. Un dentiste est de service 24 heures sur 24 et on peut le joindre par téléphone en cas d’urgence.

- (1) Services dentaires. (*Recommandation secondaire*) L’équipe recommande que la clinique dentaire de la BFC Kingston s’assure de bien promouvoir les services d’urgence sur appel 24 heures sur 24.

18. Accès aux autres services de soutien de la BFC Kingston : Certains problèmes ont été soulevés durant les entrevues en ce qui concerne l’obtention des cartes d’identité militaires par les élof/aspm pendant leur temps au CMR. Le bureau responsable de la délivrance des cartes à la BFC Kingston n’est ouvert que durant les heures de travail normales, ce qui en rend l’accès difficile pour les élof/aspm dont l’horaire de cours est bien rempli. De la même façon, l’approvisionnement de la base est ouvert seulement durant les heures de travail normales.

- a. Analyse : L’accès aux services de soutien offerts à la BFC Kingston peut être prenant et parfois impossible, selon l’horaire de cours des élof/aspm.

- (1) Accès aux services de la Base. (*Recommandation secondaire*) L’équipe recommande que la BFC Kingston et le CMR analysent des options en vue d’améliorer l’accès des élof/aspm aux services d’approvisionnement et de délivrance de cartes d’identité à la Base.

19. Services d’aumônerie : Durant les entrevues, l’équipe VAEM spéciale a recueilli de nombreux commentaires positifs au sujet des services d’aumônerie offerts aux élof/aspm (« exceptionnels », « formidables » et « excellents »), quoiqu’on ait soulevé que la grande disponibilité des aumôniers signifie aussi que les problèmes de certains élof/aspm ne sont pas portés à l’attention de leur chaîne de commandement en temps opportun.

- a. Analyse : Le soutien offert par les services d’aumônerie est excellent et accessible. Trois aumôniers sont actuellement en poste au CMR.

20. Groupe d’assistance aux pairs (GAP). Différents commentaires ont été formulés au sujet du GAP. Des préoccupations ont été soulevées quant à la confidentialité et au respect de certaines limites. Certains élof/aspm ont indiqué qu’ils ne consulteraient pas les membres du GAP en raison de ces préoccupations, tandis que d’autres percevaient le Groupe comme un service utile (quoique peut-être sous-utilisé). Les efforts déployés en ce sens sont vraiment louables – en effet, le GAP a le potentiel d’ajouter un autre palier de soutien social et d’améliorer les liens affectifs qui unissent les élof/aspm. Les données du CMR montrent que de 40 à 70 interactions par mois ont eu lieu au sein du GAP à l’automne 2016. La plupart ont été résolues à l’intérieur du Groupe et n’ont pas nécessité de renvoi en consultation (17 renvois sur 69 interactions pour un certain mois, et 7 renvois sur 40 interactions pour un autre). Les commentaires reçus durant les entrevues portaient également sur les problèmes de gestion du temps pour les élof/aspm qui font partie du GAP, ce qui comprend l’insertion de la formation approfondie dans leur horaire au début de l’année universitaire.

- a. Analyse. L’équipe VAEM spéciale constate que les problèmes de confidentialité et de respect des limites peuvent avoir de graves conséquences. D’un point de vue médical, il est compréhensible que les élof/aspm puissent éprouver de la difficulté à faire confiance à leurs pairs en ce qui concerne la confidentialité de leurs renseignements médicaux personnels. Les professionnels de la santé et les aumôniers y sont tenus, ce qui n’est pas le cas des élof/aspm. Le respect de la confidentialité dépend de leur disposition à garder des secrets, ce qui varie d’une personne à l’autre. La formation que doivent suivre les membres du GAP dure une semaine, et les demandes auxquelles ils font fassent peuvent être assez importantes et difficiles à gérer, compte tenu des exigences du programme du CMR. L’Armée canadienne a adopté une initiative d’assistance aux pairs, le Programme des sentinelles, qui pourrait fournir des enseignements utiles au CMR, en vue de régler ces problèmes.

- (1) Groupe d’assistance aux pairs (GAP). (*RECOMMANDATION PRINCIPALE*) L’équipe recommande que le CMR revoie la prestation de soutien aux pairs par l’intermédiaire du GAP, afin de régler les questions de confidentialité, de mobilisation précoce de la chaîne de commandement actuelle et de durée de la formation, ainsi que pour s’aligner sur le Programme des sentinelles des FAC.

21. Bibliothèque Massey : L’équipe VAEM spéciale a recueilli au sein de nombreux groupes des opinions bien tranchées selon lesquelles la bibliothèque Massey ne conviendrait plus aux besoins (commentaires unanimes de plus de 50 personnes interrogées). Les problèmes ont trait aux infrastructures vieillissantes, au contenu de la bibliothèque et à son système de classement.

- a. Analyse. La bibliothèque Massey est dans un état de délabrement avancé et elle ne soutient plus les besoins des élof/aspm convenablement, ni ceux de quelque programme que ce soit au CMR. L’édifice lui-même présente d’importantes lacunes

et les systèmes de chauffage, de ventilation et de conditionnement d'air ne sont plus en mesure de maintenir un environnement adéquat pour les livres ou les personnes. Le système de classement est inadéquat, de sorte que la bibliothèque constitue plutôt un dépôt de livres; elle a dépassé largement sa capacité. Une note de synthèse a été envoyée au Groupe des opérations immobilières des Forces canadiennes (Gp Ops Imm FC) et un projet relatif à la bibliothèque Massey est prévu vers 2035. Depuis la réduction des pouvoirs financiers du bibliothécaire, la disponibilité des documents électroniques et papier est faible.

- (1) Bibliothèque Massey. (*RECOMMANDATION PRINCIPALE*) L'équipe recommande que les FAC se penchent à nouveau sur la priorité et l'étalement des dépenses en immobilisations associés au remplacement de la bibliothèque Massey, dans le but d'achever ce projet beaucoup plus tôt que selon l'échéancier actuel de 2035. Il faudrait envisager des options en vue d'intégrer un carrefour d'apprentissage ou un centre de services aux étudiants. Dans l'interim, le Gp Ops Imm FC devrait appuyer le CMR afin de trouver des solutions aux besoins immédiats de ce dernier, en ce qui concerne les services de bibliothèque.

22. Services aux étudiants. L'équipe VAEM spéciale a remarqué qu'il manque un centre de services aux étudiants et un carrefour d'apprentissage au CMR. De nombreuses personnes ont reconnu ce fait durant les entrevues (plus de 30 fois), notamment du personnel du Quartier général (QG) de l'Académie canadienne de la Défense (ACD)/Génération du personnel militaire (GENPERSMIL). Cela était perçu comme nuisant gravement à l'objectif d'offrir des services modernes, centralisés et utiles aux étudiants, pour leur permettre d'étudier et de collaborer.

- a. Analyse. L'équipe VAEM spéciale a remarqué qu'il n'y a pas de centre de services pour étudiants au CMR. Il peut être difficile pour les élof/aspm de savoir où trouver les ressources d'apprentissage leur permettant d'améliorer leurs habitudes d'étude ou leur gestion du temps, de recevoir des conseils à propos de leur programme de premier cycle, d'obtenir des renseignements sur leur future carrière dans les FAC ou de bénéficier d'un tutorat. L'équipe VAEM spéciale a appris qu'en raison d'un manque de personnel au Centre des langues, la formation en langue seconde est régulièrement suspendue pour une période indéterminée. L'équipe juge que les élof/aspm seraient beaucoup mieux servis s'ils avaient accès à un carrefour ou un portail de services aux étudiants, pour répondre à leurs besoins en information sur leurs études et leur carrière militaire. On a aussi déterminé que le Centre des langues requiert davantage de ressources. Le Bureau de sélection du personnel de la BFC Kingston (BSPB) offre des services d'orientation professionnelle et d'évaluation psychologique. Cependant, le BSPB sert tous les militaires dans la région de Kingston et, comme c'est le cas pour les autres services, il est fermé à l'extérieur des heures de travail normales. En cas de difficulté d'apprentissage ou de problèmes de santé mentale nécessitant des mesures d'adaptation, les élof/aspm peuvent consulter le secrétaire général associé du premier cycle du CMR.

- (1) Centre de services aux étudiants. (*RECOMMANDATION PRINCIPALE*) L’équipe recommande que, parallèlement à la réévaluation de la réfection de la bibliothèque Massey, le CMR, de concert avec le personnel du sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement), évalue la nécessité d’un centre de services aux étudiants et, le cas échéant, la nature de ce dernier;
- (2) Centre des langues. (*RECOMMANDATION PRINCIPALE*) L’équipe recommande que le Centre des langues actuel du CMR soit doté en personnel de façon à pouvoir offrir aux élof/aspm une formation sans interruption.

23. Ressources humaines. Le CMR a demandé à deux reprises une augmentation du nombre de postes, au cours des dernières années. Ces demandes ont été rejetées.

a. Observations et analyse.

- (1) Escadre d’instruction/Cellule des opérations et des plans. La Cellule des opérations et des plans dispose de deux postes à temps plein. Le CMR organise actuellement environ 50 grandes activités pour les élof/aspm, au cours de l’année universitaire et durant la période d’instruction estivale. L’équipe VAEM spéciale a appris que le personnel des Opérations et des Plans manque de capacités afin de pouvoir planifier et exécuter adéquatement ces activités, et qu’il a extrêmement de difficulté à coordonner la participation des invités aux événements importants du Collège. L’équipe a également su d’autres sources que le CMR ne réagit pas aussi rapidement que d’autres unités au sein de l’ACD/GENPERSMIL. Les élof/aspm doivent parfois s’occuper eux-mêmes d’une grande partie de la planification des activités et des événements, en plus de suivre le programme du CMR;
- (2) Personnel du Département des sports. En raison de compressions, le Département des sports a perdu des fonds pour l’enveloppe des traitements et salaires (ETS). Ces compressions ont entraîné une réduction des heures de tout le personnel du Département, puisqu’il a été décidé de diminuer leur temps de travail de 10 pour 100 au lieu d’abolir deux postes à temps plein. Cela a eu des conséquences négatives sur le programme du CMR, particulièrement en ce qui concerne le manque de personnel au Département des sports pour superviser la composante de conditionnement physique du Programme d’orientation des élèves-officiers de première année, ainsi que pour mener le conditionnement physique supplémentaire (CPS) et fournir de l’encadrement et de l’instruction en matière de conditionnement physique. Malgré les réductions, le personnel continue de consacrer de son propre temps pour veiller au bien-être des élof/aspm du mieux qu’il le peut. Dans le domaine du conditionnement physique, l’équipe VAEM spéciale appuie la recommandation contenue dans les *Résultats de l’examen sur le conditionnement physique du CMR* de 2016, selon laquelle le personnel militaire du CMR devrait participer à au moins deux séances de conditionnement dirigées par les Programmes de soutien du personnel (PSP);

- (3) Personnel chargé de l’entretien et du nettoyage. L’Examen stratégique a en outre mené à la réduction de postes dans les services de soutien, en particulier chez le personnel chargé du nettoyage et de l’entretien (11 postes), de sorte que le CMR ne semble plus propre ou bien entretenu. En plus de créer un environnement négatif pour les élof/aspm, cette situation mine la fierté dans l’institution;
- (4) Soutien logistique. Le dirigeant principal de l’information (DPI) du CMR remplit aussi le rôle de directeur des services de soutien, dont la responsabilité est de fournir le soutien logistique et administratif au CMR. Le Collège aurait avantage à disposer d’un officier de logistique dédié à ce poste et qui ne cumulerait pas les deux fonctions;
- (5) Affaires publiques (AP). Le CMR compte un officier des affaires publiques (OAF) dans le grade de capt/lty, dont la tâche principale consiste à répondre rapidement aux demandes de renseignement des médias (c.-à-d. la gestion des problèmes, les relations avec les médias traditionnels, etc.) Bien que ces activités soient une réalité pour toutes les unités des FAC, le CMR serait mieux servi si l’on accordait la priorité aux activités proactives et si de meilleures ressources étaient attribuées en ce sens; en particulier, il faudrait miser sur une approche active des médias sociaux soutenue par des images saisissantes, afin d’appuyer un discours intemporel sur les nombreux aspects positifs du Collège. L’équipe VAEM spéciale a remarqué que le discours public dominant à propos du CMR tourne autour de sujets négatifs. De plus, un certain nombre d’élof/aspm interrogés se sont montrés déçus de voir que ce discours a tendance à éclipser les nombreux aspects positifs du Collège.

b. Recommandations liées aux ressources humaines.

- (1) Niveaux de ressources pour le Département des sports et le personnel du conditionnement physique supplémentaire. (*RECOMMANDATION PRINCIPALE*) L’équipe recommande que le QG ACD/GENPERSMIL et le CMR corrigent les lacunes en ressources humaines militaires et civiles dans le personnel du Programme de soutien du personnel au sein du Département des sports, ce qui comprend : l’ajout d’employés chargés du conditionnement physique supplémentaire; l’établissement de postes militaires et la dotation de personnel pour l’Escadre d’instruction/Cellule des opérations et des plans du CMR; l’examen des capacités, des effectifs et de la dotation de la Salle des rapports du Collège; et l’examen des capacités du personnel chargé de l’entretien et du nettoyage.
- (2) Conditionnement physique supplémentaire. (*Recommandation à l’appui*) L’équipe recommande que le CMR veille à ce que la proportion de personnel par rapport au nombre d’élof/aspm soit acceptable, en embauchant des coordonnateurs supplémentaires.

- (3) Soutien des Affaires publiques. (*Recommandation à l’appui*) L’équipe recommande que l’ACD/GENPERSMIL examine le cadre de soutien des AP au CMR, en vue d’ajouter un conseiller civil en communication (p. ex., un IS-03) et un technicien en imagerie des FAC (p. ex., un caporal) pour épauler l’officier des affaires publiques des FAC, ce qui permettrait de mettre suffisamment l’accent, et de façon continue, sur les nombreux exemples positifs de l’expérience au CMR, particulièrement dans les discours numériques et visuels.

24. Pouvoirs financiers et fonctions essentielles. Durant ses entrevues, l’équipe VAEM spéciale a reçu de nombreux commentaires sur la manière dont la centralisation des services et des processus au sein des FAC au cours des 10 à 15 dernières années a restreint de façon importante la capacité du CMR de réagir aux besoins liés à la rénovation et à la réparation des infrastructures, à l’achat de documents électroniques pour la biliothèque, à l’embauche, etc. Les commentaires indiquaient également que le commandant et le recteur ne disposent pas d’une autorité financière suffisante. L’équipe VAEM spéciale a en outre entendu à maintes reprises que la prestation des programmes au Collège en a donc souffert – allant de la capacité à obtenir des livres pour les élof/aspm à la conduite de recherches à l’appui du programme d’études.

- a. Analyse. L’équipe VAEM spéciale évalue qu’on devrait envisager de désigner plusieurs éléments du programme du CMR comme étant des activités organisationnelles essentielles. De plus, l’équipe est d’avis qu’il faudrait examiner la *Délégation des pouvoirs de signature en matière de finance pour le MDN et les FAC*, compte tenu des préoccupations selon lesquelles les pouvoirs financiers du commandant et du recteur ne correspondent pas à la taille et à la complexité du CMR;
- b. Pouvoirs financiers et fonctions essentielles. (*RECOMMANDATION PRINCIPALE*) L’équipe recommande que le QG ACD/GENPERSMIL et le CMR examinent les éléments du programme du CMR qui devraient être désignés comme fonctions essentielles, conformément aux lignes directrices du Conseil du Trésor. De plus, L’équipe recommande que le CPM/Cmdt COMPERSMIL envisage de demander au SMA(Fin) de faire modifier la *Délégation des pouvoirs de signature en matière de finance pour le MDN et les FAC*, afin d’augmenter le niveau des pouvoirs financiers accordés au commandant et au recteur.

25. Solde et déductions pour vivres et logement des élof/aspm.

- a. Observations :
- (1) Solde des élof/aspm : Quelques élof/aspm ont mentionné que leur solde les préoccupait durant les entrevues. Ils ont l’impression qu’elle n’a pas augmenté comme elle aurait dû le faire au fil des années, en comparaison avec les taux de solde des autres membres des FAC;

- (2) Vivres et logement. Les élof/aspm ont en outre indiqué à l’équipe VAEM spéciale que les déductions sur la solde pour les vivres et le logement au CMR sont trop élevées par rapport à la qualité perçue des repas ou des quartiers;

b. Analyse :

- (1) Historique des taux de solde des élof/aspm : En 1970, la solde des élof/aspm commençait à 200 \$/mois, pour ensuite dépasser 1000 \$/mois en 1997 et atteindre 1536 \$/mois en 2012, avant de s’établir à 1567 \$/mois après mars 2013. Le taux de solde pour un élof/aspm de quatrième année (échelon 3) est aujourd’hui de 1666 \$/mois. L’équipe VAEM spéciale juge que les taux de solde des élof/aspm ont augmenté de façon importante au fil des ans, mais n’est pas en mesure de confirmer s’ils ont suivi ceux des autres membres des FAC;
- (2) Vivres et logement. Les déductions pour les quartiers représentent une partie très minime du montant prélevé sur la solde des élof/aspm chaque mois. La déduction mensuelle pour les vivres est déterminée par le ministère de la Défense nationale et entre en vigueur le 1^{er} août de chaque année :¹⁵⁹

c. Recommandations :

- (1) Taux de solde des élof/aspm. (Recommandation secondaire) L’équipe recommande d’effectuer un examen des taux de solde des élof/aspm, afin de déterminer s’ils ont suivi ceux des autres membres des FAC;
- (2) Déductions pour vivres. (Recommandation secondaire) L’équipe recommande que le DGRAS mène une étude sur l’abordabilité des vivres en fonction des

¹⁵⁹ *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes (ORFC)*, paragraphe 208.505 (1) : « Sous réserve de l’alinéa (2) et de l’article 208.52 (Remise des frais lorsque le logement pour célibataires, les vivres, le logement familial ou le stationnement résidentiel couvert sont fournis), et conformément aux ordres ou directives émanant du chef d’état-major de la défense, un officier ou militaire du rang à qui l’on fournit le vivre ou qui est en service à un poste où le vivre lui est fourni par une source non militaire, mais payé par les Forces canadiennes, est assujéti aux retenues mensuelles prélevées sur sa solde et ses indemnités à un montant équivalent à un douzième de 296 fois le coût moyen de : (a) la nourriture non préparée nécessaire pour fournir une ration individuelle quotidienne; (b) la main-d’œuvre civile engagée pour la préparation d’une ration individuelle quotidienne; et (c) dans le cas d’un officier, le coût de la main-d’œuvre civile engagée pour fournir le service à table pour une journée; tel que le détermine le ministre, chaque année à l’avance, et qui entre en vigueur à compter du 1^{er} août de chaque année. » Conformément au paragraphe 208.52 des ORFC, « dans des circonstances exceptionnelles, les frais prévus aux articles 208.50 (Déductions lorsque le logement pour célibataires et le stationnement résidentiel couvert sont fournis), 208.505 (Déductions lorsque le vivre est fourni) ou 208.51 (Déductions lorsque le logement familial et le stationnement résidentiel couvert sont fournis), peuvent faire l’objet d’une remise entière ou partielle, conformément aux ordres émanant du chef d’état-major de la défense. » Dans le MILPERSCOMGEN 001/13, « Interim Direction for Delinking of Rations and Quarters », il est indiqué au paragraphe 6 que le Directeur général – Rémunération et avantages sociaux (DGRAS) est censé dirigé l’élaboration d’une nouvelle politique afin de cerner les lacunes et les défauts de la politique actuelle, de façon à régler les problèmes, notamment en ce qui concerne l’abordabilité des vivres dans les salles à manger des FAC. L’équipe VAEM spéciale ne sait pas si ce projet a été mené.

taux de solde des élof/aspm, conformément au MILPERSCOMGEN 001/13,
« Interim Direction for Delinking of Rations and Quarters ».

26. Soutien au Peloton du personnel en attente : Au cours des entrevues, l’équipe VAEM spéciale a appris que la gestion des carrières et les possibilités de perfectionnement pour les élof/aspm affectés au Peloton du personnel en attente n’étaient pas optimales, ce qui menait à des problèmes de moral dans l’organisation.

- a. Analyse. Selon les politiques du CMR, un comité d’évaluation des progrès (CEP) est mis sur pied lorsqu’un élof/aspm éprouve des difficultés dans un ou plusieurs aspects du programme du Collège. Ce comité formule ensuite une recommandation, qui pourrait comprendre la cessation de l’instruction de l’élof/aspm et son retrait de l’environnement opérationnel du CMR, tout suggérant son maintien au sein du Programme de formation des officiers – Force régulière (PFOR) en tant que membre du Peloton du personnel en attente. Les élof/aspm peuvent être affectés à ce peloton pour différentes raisons (de santé, disciplinaires ou administratives). Le document intitulé *Les priorités de 2016 du commandant* indique que le Collège évaluera toutes les procédures qui régissent le Peloton du personnel en attente, dans le but de permettre à ses membres de connaître du succès;
- b. Soutien au Peloton du personnel en attente. (*Recommandation secondaire*) L’équipe recommande que le CMR évalue les procédures relatives au soutien des membres du Peloton du personnel en attente, comme il est indiqué dans *Les priorités de 2016 du commandant*, afin d’améliorer les possibilités de réussite, la gestion des carrières et l’administration de ces derniers.

27. Initiative relative au Centre de la résilience : L’équipe VAEM spéciale a examiné l’analyse de mission et le concept d’opération visant à élaborer et à mettre en œuvre un programme de formation, d’éducation et de soutien en matière de résilience au CMR. La dernière ébauche de ce document a été rédigée en novembre 2016. Cette analyse avait pour but de déterminer les exigences relatives à un programme complet de formation, d’éducation et de soutien en matière de résilience au CMR, y compris un centre de la résilience, et de fournir un plan en vue de la mise en œuvre d’une capacité opérationnelle provisoire au printemps 2017, et d’une capacité opérationnelle finale au printemps 2018. L’équipe VAEM spéciale a reçu un bref exposé sur cette initiative à son arrivée au CMR, mais n’a recueilli aucun commentaire ni opinion à ce sujet durant les entrevues. L’équipe a obtenu des conseils de spécialistes qui ont laissé entendre que, bien que l’intention derrière cette initiative soit bonne, il faut se préoccuper du plan proposé en vue de son exécution.¹⁶⁰

- a. Centre de la résilience. (*RECOMMANDATION PRINCIPALE*) L’équipe recommande que le CMR communique avec les intervenants des Services de santé dans les plus brefs délais pour demander une évaluation des besoins du Collège en ce

¹⁶⁰ Colonel Andrew Downes (directeur – Santé mentale au Quartier général de la Défense nationale) et lieutenant-colonel Suzanne Bailey (conseillère principale en travail social et spécialiste du programme En route vers la préparation mentale), envois par courriel, novembre 2016

qui a trait à un programme de formation sur la résilience et de soutien en matière de santé mentale, avant de poursuivre l’initiative relative au Centre de la résilience. L’équipe recommande que le CMR cesse la formation continue ASIST, pour la remplacer par la formation ACE (« Assist, Control, Escort ») recommandée par les spécialistes de la prévention du suicide.

28. Sensibilisation des élof/aspm aux services de soutien du CMR. L’équipe VAEM spéciale a appris que, dans la majorité des cas, les élof/aspm ne connaissent pas les différents services de soutien. Certains ont indiqué que bien qu’il existe une myriade de services de soutien pour les élof/aspm au CMR, il faudrait un portail centralisé ou commun par l’intermédiaire duquel ils pourraient y accéder. L’information sur les services de soutien était affichée bien en vue dans les dortoirs et les aires communes, et elle est distribuée à tous par voie électronique. Le site Web du CMR contient une longue liste de coordonnées pour les services offerts au CMR et à la BFC Kingston. Les coordonnées des principaux services externes, tels que la ligne d’écoute téléphonique 24 heures sur 24 de Kingston ou le Kingston General Hospital, y sont aussi indiquées. Les élof/aspm reçoivent une présentation sur ces services à leur arrivée et au cours du Programme d’orientation des élèves-officiers de première année (POPA), tandis que le personnel nouvellement affecté au CMR obtient l’information durant sa semaine d’orientation. La liste de services de soutien est imprimée en de nombreux exemplaires et collée aux portes des dortoirs, ce qui rend l’information très accessible. L’équipe VAEM spéciale n’a recueilli qu’un commentaire faisant état de difficultés à ce sujet, soit de trouver un conseiller en matière de harcèlement au CMR. Une autre observation portait sur le fait que les élof/aspm pourraient être informés des services offerts après le POPA, lorsqu’ils ne sont plus autant privés de sommeil.

- a. Analyse. L’équipe VAEM spéciale juge que les communications sont adéquates. Cependant, le moment des présentations aux nouveaux élof/aspm pourrait être mieux choisi (par exemple, après le POPA), afin d’accroître les chances que l’information soit bien comprise et retenue.

29. Infrastructure : (La bibliothèque fait l’objet d’un autre examen.) L’infrastructure du CMR est parvenue à la limite de l’usure. Elle comprend une combinaison d’édifices du patrimoine, de dortoirs et d’installations d’enseignement vieillissants, et de nouvelles structures construites pour accommoder l’expansion importante de l’Escadre des cadets, à la suite des fermetures en 1995 du Royal Roads Military College et du Collège militaire royal de Saint-Jean. L’espace de bureau est limité; il est généralement considéré comme étant utilisé au maximum de sa capacité pour accommoder le personnel appuyant les programmes de premier cycle, de deuxième cycle, de recherche et d’éducation continue du CMR.

- a. Observations.

- (1) Dortoirs : Le CMR comprend cinq dortoirs, soit un total de 588 chambres pour 975 élof/aspm. Ces derniers partagent normalement une chambre pendant leurs trois premières années, et 85 % des élof/aspm en quatrième année habitent seuls. La grandeur des chambres dans les dortoirs du CMR varie quelque peu d’un bâtiment à l’autre. La plupart des dortoirs ont été construits avant 1960, et un d’entre eux l’a été en 2011;

- (2) Salle à manger : Le CMR dispose d’une grande salle à manger, mais elle est modérément surchargée par les 975 élof/aspm. L’heure du déjeuner est probablement le moment où la salle est la plus remplie. Les cours sont décalés afin d’étirer la période du dîner. Au souper, les étudiants arrivent à différents moments, ce qui ne cause habituellement pas de problème. La salle à manger est très bruyante et il est évident qu’il s’agit d’une vieille installation;
- (3) Gymnase : Le CMR a accès à un grand gymnase qu’utilisent le personnel, les élof/aspm, les membres de la BFC Kingston et le public. Il est habituellement considéré comme étant bondé, mais assez grand pour son degré d’utilisation et disposant de salles pour accommoder une demande accrue. Des problèmes surviennent lorsque le CMR réserve l’installation pour un événement et que les membres de la BFC Kingston ne peuvent plus y accéder pendant un certain nombre d’heures. Cette situation engendre de la frustration et sème la division;
- (4) Stationnement : Au CMR, le stationnement est très limité; les places, dont 278 sont réservées aux élof/aspm, sont réparties sur l’ensemble du campus.

b. Analyse.

- (1) Infrastructure : L’équipe VAEM spéciale évalue que l’infrastructure du CMR comporte des problèmes importants. Des inquiétudes ont été soulevées par rapport à la santé et à la sécurité dans les dortoirs, à la convivialité et au niveau de bruit de la salle à manger, aux fuites d’eau et au mauvais état du recouvrement des toits. Il est évident qu’il faut engager des dépenses considérables en immobilisations pour la bibliothèque Massey, qui a dépassé sa capacité et qui est en mauvais état de façon générale. Le sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) et le Gp Ops Imm FC devraient s’occuper de régler ces problèmes précis en priorité;
- (2) Installations. Le CMR partage actuellement ses installations de conditionnement physique et de sport avec la BFC Kingston. Elles comprennent un gymnase, un complexe sportif, un terrain de soccer intérieur et un aréna. À l’exception de l’aréna Constantine, les installations semblent en bon état, quoiqu’inadéquates pour le nombre de personnes qui les utilisent. L’aréna est vieux et son infrastructure fait défaut. La BFC Kingston partage de l’équipement financé par les fonds publics avec le CMR, mais ce dernier en a acheté pour son programme d’éducation physique, ses sports intra-muros et ses clubs de compétition, ce qui fait que dans certains cas, il a doublé l’équipement acquis grâce aux fonds non publics de la BFC Kingston. L’utilisation commune exige une résolution des conflits d’horaire, ce qui fait en sorte qu’une des deux organisations ne peut avoir accès aux installations quand l’autre les occupe. Les activités courantes ou les événements à courts préavis demeurent une source de friction entre le Collège et la BFC Kingston. Cette tension, bien qu’elle soit gérée par le personnel du CMR, se traduit par un comportement

hostile envers les élof/aspm de la part de certains membres de la Base à qui on a refusé l’accès. Quoique les installations soient bien entretenues en général, l’aréna Constantine est vieux au point de présenter des problèmes qui entraînent des annulations d’entraînement ou de parties de hockey;

- (3) Équipement. Étant donné que la BFC Kingston et le CMR partagent les installations, deux sources de fonds publics de même que des fonds non publics sont utilisés pour faire l’acquisition et l’entretien de l’équipement. L’équipe VAEM spéciale a remarqué un certain dédoublement des ressources, puisque des articles sont achetés au moyen des fonds non publics de la BFC Kingston et que, par conséquent, le CMR ne peut s’en servir (et vice versa), ce qui exige l’acquisition d’équipement en double ou en supplément qui n’aurait pas été nécessaire autrement;
- (4) Transmission de l’information. Le personnel du Département des sports a fait part de sa frustration par rapport au fait que la clinique médicale ne lui communique pas les contraintes à l’emploi pour raisons médicales (CERM) des membres des équipes universitaires. Un autre domaine dans lequel l’information n’est pas transmise rapidement concerne les résultats de l’évaluation FORCE menée durant le cours de Qualification militaire de base des officiers; comme le CMR ne les reçoit pas avant l’arrivée des élof/aspm, ce dernier doit faire passer l’évaluation à tous les étudiants de première année. Cette situation entraîne un dédoublement d’efforts et de la confusion à l’égard des normes de conditionnement physique du CMR;
- (5) Salle à manger. La salle à manger des élof/aspm est très bruyante, en raison de son haut plafond et de l’aire ouverte, ce qui favorise la propagation du son. La cuisine très occupée a, comme d’autres cuisines des FAC, un coût de base des vivres normal, mais contrairement à d’autres, elle sert trois repas par jour à un bassin d’élof/aspm ayant divers besoins particuliers. Par exemple, la qualité et la quantité de nourriture sont limitées pour les membres des équipes universitaires qui arrivent tard pour souper, et aucune collation n’est habituellement offerte en soirée (des collations peuvent toutefois être servies durant les examens, lorsque les élof/aspm le demandent).

c. Recommandations liées à l’infrastructure :

- (1) Infrastructure. (*RECOMMANDATION PRINCIPALE*) L’équipe recommande que le CMR, le Gp Ops Imm FC et la BFC Kingston évaluent l’état général de l’infrastructure du Collège, déterminent les problèmes de santé et de sécurité potentiels, s’occupent des besoins en réparation de longue date et établissent les priorités relatives aux opérations et à la maintenance en ce qui concerne cette infrastructure;
- (2) Niveau de bruit dans la salle à manger. (*Recommandation secondaire*) L’équipe recommande d’étudier des stratégies afin de réduire le niveau de bruit

dans la salle à manger. L’amélioration de cet aspect pourrait faire en sorte que la salle à manger devienne un lieu favorable à l’étude et aux devoirs, ce qui pourrait constituer une stratégie d’atténuation du problème lié à la bibliothèque;

- (3) Coût de base des vivres. (Recommandation secondaire) L’équipe recommande d’envisager une augmentation du coût de base des vivres au CMR. L’équipe VAEM spéciale sait que des propositions semblables ont été approuvées dans d’autres cuisines des FAC. Le personnel des Services d’alimentation du CMR s’affaire actuellement à élaborer une proposition de ce genre;
- (4) Avis d’indisponibilité des installations. (Recommandation secondaire) L’équipe recommande de donner un avis le plus tôt possible au personnel de la BFC Kingston, pour l’informer de la non-disponibilité des installations telles que le gymnase;
- (5) Installations et équipement sportifs. (Recommandation secondaire) L’équipe recommande d’accorder la priorité au remplacement de l’aréna Constantine dans le Plan directeur de développement des biens immobiliers du CMR. De plus, le CMR et la BFC Kingston devraient examiner l’utilisation proportionnelle des fonds publics et non publics en vue de l’achat d’équipement destiné tant à la Base qu’au Collège;
- (6) Transmission de l’information – Conditionnement physique. (Recommandation secondaire) L’équipe recommande que le CMR fasse la liaison avec la clinique médicale de la BFC Kingston au début de chaque année universitaire, afin de confirmer que la clinique transmettra les CERM au Département des sports.

30. Bien-être du personnel du CMR. Le Groupe de travail sur la santé et le mieux-être (GTSME) du CMR a été mis sur pied le 10 octobre 2014, mais il a organisé très peu de réunions et ne s’est pas réuni depuis presque un an et demi. Il a été réactivé en novembre 2016, pendant que l’équipe VAEM spéciale se trouvait à Kingston.

- a. Soutien des intervenants : L’usure de compassion, aussi connue sous le terme de stress traumatique secondaire, est une maladie caractérisée par une diminution progressive de la compassion. Elle est répandue chez les personnes qui travaillent directement auprès des victimes de traumatisme, telles que les thérapeutes, le personnel infirmier, le personnel enseignant, les psychologues, les policiers, le personnel paramédical, les employés des organismes de protection des animaux, les coordonnateurs des services de santé et quiconque aide autrui. L’équipe VAEM spéciale a remarqué que certains membres du personnel du CMR souffrent d’usure de compassion et s’inquiète de leur bien-être, étant donné le haut niveau de stress auquel ils sont exposés;

- b. Analyse. Le GTSME doit continuellement promouvoir et améliorer la santé et le mieux-être de l’ensemble du corps professoral, du personnel et des étudiants du CMR, grâce à l’élaboration, au soutien, à la synchronisation et à l’évaluation d’initiatives visant à garantir que le Collège demeure pour eux un milieu sûr, positif, respectueux, exempt de harcèlement et sain. Outre les répercussions positives sur la productivité, un milieu de travail sain et sûr permet de positionner le MDN/FAC comme un employeur de choix. La compréhension de la santé s’est grandement améliorée et comprend désormais une vaste série de déterminants, tels que les aspects physique, psychologique, spirituel, émotionnel, familial et intellectuel, tous façonnés par les effets de l’environnement au travail et ailleurs;
- c. Il faut tenir compte de l’usure de compassion dans le contexte du CMR. L’apprentissage de stratégies pour prendre soin de soi-même (bonne hygiène de sommeil, techniques de relaxation, yoga, alimentation saine, exercices réguliers, spiritualité, etc.) peut contribuer à diminuer le stress et à renforcer la résilience;
- d. Bien-être du personnel. (*Recommandations secondaires*)
 - (1) L’équipe recommande que le GTSME continue de se réunir de façon régulière;
 - (2) Il est aussi recommandé que le CMR évalue la possibilité d’offrir dès que possible un séminaire sur l’usure de compassion et sur les moyens de prendre soin de soi-même. Les aumôniers, le personnel de la promotion de la santé et celui de la clinique médicale peuvent prêter assistance dans son élaboration.

Annexe I – Les quatre piliers du Programme

Définitions

AFAN : qualification des Forces armées canadiennes (FAC) accordée aux officiers qui ont terminé le Programme de formation des officiers de la Force régulière (Collège militaire royale) [PFOR-CMR].

FORCE (Forme opérationnelle requise dans le cadre de l’emploi) : L’évaluation FORCE constitue la norme de condition physique obligatoire dans les FAC. Il s’agit d’une des normes opérationnelles minimales liées au principe d’universalité du service.¹⁶¹

Colmilcan (collèges militaires du Canada) : Cette abréviation faisait anciennement référence au Collège militaire royale du Canada (CMR) et au Collège militaire royal de Saint-Jean (CMRSJ), qui relèvent du commandant de l’Académie canadienne de la Défense/Génération du personnel militaire (ACD/GENPERSMIL).

MPNL (modèle de progression des niveaux de leadership) : Modèle de progression de l’instruction dans le cadre du PFOR-CMR définissant les normes de progression auxquelles doivent satisfaire les élof/aspm. Il contient des normes précises pour chacune des composantes des quatre piliers que les élof/aspm doivent respecter afin de passer d’un niveau à l’autre. La réussite de tous les niveaux de leadership mène à l’achèvement du PFOR-CMR et à l’obtention de la qualification AFAN.¹⁶²

Éducation : Transmission de connaissances de base et d’habiletés intellectuelles grâce auxquelles il est possible d’interpréter correctement de l’information et d’exercer un bon jugement.¹⁶³

Instruction : Transmission d’habiletés, de connaissances et d’attitudes requises pour l’accomplissement de tâches données.¹⁶⁴

Domaine évalué

1. Conformément à la lettre de mandat du VCEMD, l’équipe VAEM spéciale a reçu la tâche d’évaluer le climat, l’environnement d’instruction, la culture et la structure du programme du CMR pour l’aspect « Instruction et apprentissage – Les quatre piliers ». Les questions précises auxquelles elle devrait répondre sont les suivantes :

- a. Quels sont les critères de sélection pour les élof/aspm du CMR?

¹⁶¹ *Manuel d’instructions du programme FORCE*, deuxième édition, 1^{er} avril 2016, p. 7; Directives et ordonnances administratives de la Défense (DOAD) 5023-2, *Programme de conditionnement physique*; DOAD 5023-1, *Critères minimaux d’efficacité opérationnelle liés à l’universalité du service*

¹⁶² 4500-1 (OEM PPO PP 1 et 2) Directive de l’ACD 01/16, « Canadian Military College Training Policy for Regular Officer/Reserve Entry Training Plans », 26 juillet 2016

¹⁶³ DOAD 5031-8, *Perfectionnement professionnel au sein des Forces canadiennes*, paragraphe 4.2

¹⁶⁴ Ibid

- b. Les critères de sélection garantissent-ils que les élof/aspm peuvent connaître du succès dans le contexte des quatre piliers?
- c. Quel est le fondement de ces piliers?
- d. Qui détient l’autorité d’établir les normes pour chacun d’eux?
- e. Comment les normes sont-elles communiquées aux élof/aspm?
- f. Quelle est leur compréhension de ces normes et des priorités pertinentes?
- g. Dans quelle mesure satisfont-ils à ces normes?
- h. L’environnement d’instruction et d’apprentissage du CMR favorise-t-il l’atteinte de ces normes?
 - (1) Sinon, quels sont les piliers qui ne sont pas respectés et quelle en est la raison?
 - (2) Sinon, dans quels piliers les normes ne sont pas atteintes et quelle en est la raison?

Analyse

2. En répondant aux questions formulées dans la lettre de mandat du VCEMD, l’équipe VAEM spéciale a cherché à déterminer comment le programme des quatre piliers du CMR influait sur l’environnement d’instruction et d’apprentissage qu’offre le Collège d’après la rétroaction du plus large éventail possible d’intéressés et d’après ses propres observations, réflexions et recherches. Les paragraphes qui suivent portent sur les questions particulières liées au programme des quatre piliers du CMR.

3. Critères de sélection des élof/aspm pour le PFOR-CMR

- a. Description
 - (1) Processus d’enrôlement des élof/aspm. Les élof/aspm sont enrôlés par le Groupe du recrutement des Forces canadiennes (GRFC) une fois qu’ils ont été acceptés par un comité de sélection composé du commandant de l’ACD/la GENPERSMIL, des commandants et secrétaires généraux du CMR et du CMRSJ, ainsi que de représentants du GRFC et de quelques conseillers. Les postulants doivent satisfaire aux conditions d’admission universitaires, réussir le Test d’aptitude des Forces canadiennes (TAFC), passer une entrevue avec un conseiller en carrières militaires (CCM) et réaliser une autodescription de leurs traits de caractère avant que leur candidature soit étudiée par le comité de sélection. L’admission au PFOR-CMR ou au CMRSJ est réservée aux postulants qui ont une moyenne scolaire de 85 pour 100. Certaines exceptions

mineures peuvent être admises, dans le cas d'un dossier bien équilibré, pour les groupes visés par l'équité en matière d'emploi (EE) et pour certains athlètes de niveau universitaire. Quel que soit le dossier scolaire des postulants, le tout premier critère de sélection est la cote de potentiel militaire combinée à l'autodescription des traits de caractère¹⁶⁵. Autrement dit, un postulant ayant une moyenne scolaire de 95 pour 100, mais de mauvais résultats au TAFC et à l'autodescription des traits de caractère, sera jugé moins apte au service militaire qu'un postulant ayant une moyenne scolaire de 85 pour 100, mais de meilleurs résultats au TAFC et à l'autodescription des traits de caractère. Signalons que le TAFC n'a pas été validé récemment. Une offre conditionnelle est présentée aux candidats qui sont retenus par le comité de sélection, leur enrôlement étant assujéti à la réalisation d'une vérification de la fiabilité et d'une évaluation médicale positives;

- (2) État de santé et condition physique au moment du recrutement. L'évaluation médicale que doivent subir les postulants est le même examen médical périodique (EMP) que l'on emploie pour évaluer la santé de tous les membres des FAC. Cet examen est réalisé par un adjoint au médecin ou un technicien médical, puis passé en revue par un médecin militaire de recrutement. L'EMP ne comprend pas d'évaluation psychologique, si ce n'est des questions d'ordre général posées au sujet des antécédents médicaux du postulant. Néanmoins, le conseiller en carrières militaires peut, au cours de l'entrevue, évaluer le caractère du postulant pour ce qui a trait au souci du travail bien fait et à la stabilité, au moyen de l'autodescription des traits de caractère. La condition physique n'est pas évaluée avant le recrutement. Le niveau de condition physique des militaires enrôlés dans la Force régulière est évalué à l'École de leadership et des recrues des Forces canadiennes au cours du module 1 de la qualification militaire de base des officiers (QMB(O)). La réussite du test FORCE est la norme de condition physique à atteindre pour servir dans les FAC; au terme du module 1 de la QMB(O), ceux qui ne réussissent pas ce test sont libérés;
- (3) Affectation au CMR ou au CMRSJ. Le GRFC détermine si un élof/aspm doit se présenter au CMR ou au CMRSJ à la fin du module 1 de la QMB(O). La grande majorité des élof/aspm anglophones qui ont terminé leur première année au CMRSJ sont d'avis que l'immersion dans un environnement francophone leur a été très profitable;

b. Observations

- (1) Marketing, attraction et enrôlement. L'équipe VAEM spéciale a appris que le GRFC est limité dans sa capacité de promouvoir spécialement le PFOR, étant

¹⁶⁵ L'entrevue dirigée de compatibilité personne-emploi, aussi appelée « autodescription des traits de caractère », est effectuée par les CRFC. Elle informe le recruteur quant à l'aptitude au service du postulant dans le ou les groupes professionnels auquel ce dernier a accès.

donné la nature centralisée des produits fondés sur le Web et les médias sociaux qui sont gérés par le Sous-ministre adjoint (Affaires publiques) (SMA[AP]). Elle a également appris que d’importantes mesures ont été prises pour corriger la situation, mais qu’il reste des obstacles de taille. Par ailleurs, le CMR et le CMRSJ contribuent à la production d’une brochure annuelle sur le PFOR que le GRFC remet aux éventuels postulants, mais qui n’est souvent offerte que vers la fin du processus de demande d’enrôlement. Enfin, l’équipe VAEM spéciale a pris connaissance d’un certain nombre de préoccupations de l’Escadre de l’instruction, de l’Escadre des études et d’autres intéressés en ce qui concerne la difficulté d’attirer et d’enrôler les candidats du meilleur niveau. La concurrence est rude entre les universités canadiennes. De plus, la nature centralisée et relativement lente à s’adapter de la fonction de marketing du GRFC, combinée au fait que les lettres d’offres aux éventuels candidats du PFOR sont distribuées à la fin du printemps, a créé la perception que le PFOR n’attire pas les meilleurs candidats. En effet, ces candidats sont susceptibles d’avoir déjà reçu des offres d’autres universités, et d’avoir été obligés d’y répondre, avant même d’avoir reçu la lettre d’offre des FAC. Par conséquent, certains d’entre eux choisissent de ne pas attendre la possibilité de s’enrôler dans les FAC. Le CMR et, surtout, le CMRSJ n’ont pas été en mesure d’accueillir le nombre maximum de recrues possible depuis un certain temps, car les offres sont en nombre insuffisant et transmises trop tard;

- (2) Exigences du PFOR-CMR. Le PFOR-CMR est un programme très intensif et exigeant. De par sa nature, il impose aux jeunes adultes qui y participent un niveau élevé de stress tant mental que physique qu’il est difficile de comparer à celui que vivent les autres étudiants universitaires. Pour le réussir, les élof/aspm doivent être en bonne condition physique, résilients émotivement et mentalement, disciplinés, doués pour les études et motivés, en plus d’afficher un potentiel pour le leadership. L’équipe VAEM spéciale a appris que plusieurs intéressés étaient d’avis qu’avant de s’enrôler, la plupart des postulants semblaient mener une vie sédentaire et qu’ils étaient nombreux à ne pas être en grande forme physique. L’Escadre d’instruction, le personnel enseignant et les élof/aspm ont aussi fait la remarque que les élof/aspm possèdent un niveau de compétence inégal dans leur langue seconde, selon les possibilités d’apprentissage offertes dans chaque province. Par ailleurs, plusieurs membres de l’Escadre des études et de l’Escadre d’instruction, à l’instar des professionnels de la santé et d’autres professionnels fournissant du soutien, ont affirmé que beaucoup d’élof/aspm n’ont pas la résilience et l’assurance qu’il faut pour affronter les difficultés inhérentes au programme. Bon nombre d’élof/aspm vivent l’adversité ou l’échec pour la première fois de leur vie lorsqu’ils fréquentent le CMR, et leur capacité d’affronter ces échecs et d’en tirer des leçons joue un rôle crucial dans leur motivation à atteindre les normes fixées;
- (3) Difficultés des élof/aspm relatives au programme des quatre piliers. Beaucoup d’élof/aspm finissent par être contraints de changer de programme d’études,

voire de groupe professionnel militaire, en raison d’échecs à des cours et des diplômes particuliers exigés par le groupe qu’ils ont choisi initialement. Qu’il soit volontaire ou obligatoire, le processus de reclassement est très long. Plusieurs membres de l’Escadre d’instruction ont exprimé de la frustration au sujet de l’apparent manque de volonté de la chaîne de commandement à s’occuper des élof/aspm qui ont du mal à réussir le PFOR-CMR. On a signalé à l’équipe VAEM spéciale que le Test d’aptitude des Forces canadiennes (TAFC) n’a sans doute pas été actualisé depuis bien longtemps et avait été conçu en fonction des générations des années 1980 et 1990.

c. Évaluation

- (1) Marketing du PFOR-CMR. Le GRFC affirme qu’il possède des capacités très restreintes en ce qui concerne le site Web et le marketing dans son ensemble. En effet, c’est le SMA(AP) qui assume l’autorité fonctionnelle, au niveau national, en ce qui touche les sites Web du MDN/des FAC et le marketing. Le GRFC s’en remet entièrement à sa présence limitée sur les médias sociaux. Il a récemment créé une page Facebook en anglais qui s’est ajoutée à la page déjà publiée en français, au compte LinkedIn et aux comptes Twitter Forces Emplois. Bien que le personnel du GRFC et celui du Sous-ministre adjoint (Affaires publiques) aient beaucoup travaillé à améliorer la situation, l’équipe VAEM spéciale estime que les FAC sont toujours gênées dans leur capacité d’attirer les postulants et de les informer sur le PFOR-CMR (et le CMRSJ) et croient que des mesures supplémentaires s’imposent. Les FAC doivent attirer la nouvelle génération au sein d’un milieu où les collèges, les universités et le marché du travail leur font une rude concurrence. Le GRFC, pour sa part, a besoin de souplesse pour présenter une image plus judicieuse et plus actuelle de la vie militaire – en l’occurrence de l’expérience au CMR et des attentes et exigences supérieures associées aux quatre piliers;
- (2) Offres anticipées pour le PFOR-CMR. L’équipe VAEM spéciale est d’avis que les 146 offres conditionnelles anticipées envoyées en décembre 2016 sont un geste très positif susceptible de lever quelques-uns des obstacles au recrutement pour le CMR et le CMRSJ. Des comités de sélection additionnels ont été prévus pour janvier, février et mars 2017, dans le but de traiter les dossiers les plus prometteurs dans les meilleurs délais afin d’atteindre les cibles du Plan de recrutement stratégique par rapport aux groupes professionnels militaires (GPM), mais aussi les objectifs d’équité en matière d’emploi visant les femmes, les minorités visibles et les Autochtones. L’équipe VAEM spéciale estime que le processus d’offre anticipée devrait être maintenu et, dans la mesure du possible, accéléré;
- (3) Sélection du groupe professionnel militaire. À quelques exceptions près, la sélection du groupe professionnel militaire (GPM) se fait dans le cadre du processus de recrutement. Dans les rares cas où des postulants ont été enrôlés sans choisir de GPM, cela a occasionné un surcroît de travail pour tous les

intéressés, car il a fallu réévaluer le potentiel des postulants dans un groupe bénéficiaire potentiel avant qu’une décision finale puisse être prise. Le rapport Withers, publié en 1998, recommandait que les élof/aspm participant au PFOR ne choisissent pas leur GPM avant le mois de février de la deuxième année¹⁶⁶. L’équipe VAEM spéciale a étudié cette recommandation, mais a jugé que, compte tenu du contexte actuel, l’argumentation du GRFC en faveur de l’assignation du GPM au moment de l’enrôlement demeure fondée, car la vaste majorité des élof/aspm demeurent dans le GPM choisi au départ. Le commandant du GRFC a aussi fait valoir qu’un GPM générique risque fort peu d’attirer le public cible. La présélection des GPM permet en outre aux centres d’instruction offrant la période de perfectionnement 1 de planifier les activités d’instruction estivales et d’y inscrire les étudiants, ce qui serait autrement très difficile à faire avec efficacité. L’équipe VAEM spéciale estime qu’il faut continuer d’attribuer le GPM au moment du recrutement;

- (4) Attentes du PFOR-CMR. Même si certains élof/aspm ont affirmé savoir peu de choses du CMR avant de s’y présenter, le GRFC leur communique une abondance d’information, notamment sur les attentes à l’endroit des élof/aspm enrôlés au CMR. L’équipe VAEM spéciale n’a pas pu vérifier si cette information est aussi facilement accessible à tous les centres de recrutement, de sorte qu’il n’est pas impossible que l’accès à cette information présente certains problèmes. De plus, tous les postulants reçoivent les instructions de ralliement de l’École du leadership et des recrues des Forces canadiennes ainsi que des collèges mêmes. Le CMR et le CMRSJ produisent tous deux annuellement des livrets qui sont remis aux postulants intéressés dans le cadre de la campagne de recrutement du PFOR, durant toute l’année. Ces livrets donnent un excellent aperçu de la scolarité requise et des critères d’admission, des programmes d’études, des quatre piliers, de la vie au collège, et ainsi de suite¹⁶⁷. Soulignons toutefois que les livrets révisés du CMR et du CMRSJ n’étaient pas prêts à temps pour le début de la campagne 2016 du PFOR. L’équipe VAEM spéciale est d’avis que, même si le GRFC fournit amplement d’information sur le PFOR-CMR, il convient de confirmer si cette dernière est facilement accessible dans tous les centres de recrutement. En outre, l’équipe juge que les livrets annuels du CMR et du CMRSJ doivent être créés beaucoup plus tôt;
- (5) Test d’aptitude des Forces canadiennes (TAFC). L’équipe VAEM spéciale croit que le test pourrait être désuet et ne plus répondre entièrement aux besoins des FAC, vu les caractéristiques de la nouvelle génération et les changements potentiels touchant les exigences des FAC;

¹⁶⁶ Rapport Withers de 1998, Review of the Undergraduate Program at RMC – Balanced Excellence Model

¹⁶⁷ Le CMR et le CMRSJ actualisent tous les deux leurs livrets d’information chaque année. Ces livrets sont accessibles à tous les CRFC et dét CRFC du pays.

d. Recommandations

- (1) Processus de sélection anticipé. (RECOMMANDATION PRINCIPALE)
L’équipe recommande de conserver et, si possible, d’accélérer le processus de sélection mis en place par le quartier général de l’ACD/la GENPERSMIL, le CMR, le CMRSJ et le Groupe du recrutement des Forces canadiennes en 2016, qui comprend des offres anticipées. De plus, un examen annuel de la qualité du processus de recrutement des élof/aspm doit être réalisé pour cerner les points susceptibles d’être améliorés;
- (2) Attraction de la nouvelle génération. (Recommandation secondaire) L’équipe recommande que le commandant du Groupe du recrutement des Forces canadiennes ait davantage d’influence sur les campagnes de marketing visant le recrutement pour les FAC, et plus particulièrement pour le PFOR-CMR;
- (3) Brochure sur le PFOR-CMR. (Recommandation secondaire) L’équipe recommande que le CMR fournisse au Groupe du recrutement des Forces canadiennes les documents actualisés ayant une incidence sur la campagne du PFOR-CMR au plus tard à la mi-juillet pour la campagne de l’année suivante;
- (4) Validation du Test d’aptitude des Forces canadiennes (TAFC).
(Recommandation secondaire) L’équipe recommande que le Test d’aptitude des Forces canadiennes soit revalidé dans les meilleurs délais, puis tous les cinq ans par la suite, car il doit rester arrimé aux besoins des FAC;
- (5) Information sur les attentes des FAC en matière de condition physique.
(Recommandation secondaire) L’équipe recommande que le Groupe de recrutement des Forces canadiennes, de concert avec le Directeur général – Services de bien-être et moral et le Département des sports du CMR, envisagent de donner l’accès au site CPhysD aux postulants admis afin qu’ils puissent profiter des outils supplémentaires qui s’y trouvent pour s’adapter aux normes de condition physique des FAC¹⁶⁸;
- (6) Affectation d’élof/aspm anglophones au CMRSJ. (Recommandation secondaire) L’équipe recommande que le Groupe du recrutement des Forces canadiennes étudie, dans l’esprit des objectifs globaux du programme du CMRSJ, la possibilité de dépêcher au CMRSJ les élof/aspm qui ne connaissent pas la langue française ou la connaissent très peu afin qu’ils fassent leur première année d’études en immersion dans un milieu francophone;
- (7) Attribution des groupes professionnels militaires. (Recommandation secondaire) L’équipe recommande que l’ACD/la GENPERSMIL envisage d’offrir au commandant du CMR une liaison directe avec le personnel concerné du Chef du personnel militaire/commandant du Commandement du personnel

¹⁶⁸ Note d’information, 2016 RMCC Fitness Review Findings, 20 juin 2016

militaire pour ce qui concerne les reclassements des élof/aspm, dans le but de réduire la période d’attente liée aux reclassements obligatoires ou volontaires.

4. Critères de sélection des élof/aspm et taux de succès dans les quatre piliers

- a. Évaluation : Le processus de recrutement ne peut qu’évaluer le potentiel d’un postulant du PFOR – rien ne peut garantir que les élof/aspm posséderont la motivation et l’attitude qu’il faut pour réaliser ce potentiel. En outre, la réussite de la QMB(O) ne donne pas en soi l’assurance que les élof/aspm connaîtront du succès dans la phase suivante de leur perfectionnement professionnel. En effet, de nombreux diplômés de la qualification militaire de base n’atteignent jamais les objectifs de la période de perfectionnement (PP) 1¹⁶⁹ et sont libérés des FAC ou réaffectés à un groupe professionnel différent. On ne doit pas s’étonner qu’après une période raisonnable d’évaluation au CMR, on constate que certains élof/aspm n’ont pas ce qu’il faut pour réussir. L’équipe VAEM spéciale estime que compte tenu des limites des attentes que l’on peut avoir à l’égard du processus de recrutement, il est plus réaliste d’accepter et de prévoir un certain pourcentage d’attrition au cours de ces phases d’instruction et de perfectionnement des élof/aspm. De plus, l’équipe est d’avis qu’il faut offrir un milieu dans lequel des normes claires et pertinentes sont appliquées uniformément, et que les élof/aspm qui n’arrivent pas à atteindre les objectifs du PFOR-CMR se voient offrir rapidement des options honorables et du soutien pour sortir du processus ou passer à un groupe professionnel ou à un élément différent des FAC.

5. Fondement des quatre piliers

- a. Description. Le fondement juridique des quatre piliers qui définissent le PFOR-CMR réside dans le paragraphe 4.02 des *Ordonnances et règlements royaux applicables aux collèges militaires du Canada* (OR [Colmilcan]), qui précisent ce qui suit : « Le programme d’études [au CMR] comporte les matières suivantes, selon les prescriptions du Ministre : les matières d’instruction générale; les matières militaires; l’éducation physique et l’athlétisme; et la formation sociale¹⁷⁰. » Le dernier volet est interprété comme exigeant que les élof/aspm atteignent un niveau fonctionnel de compétence dans leur seconde langue officielle afin d’obtenir leur diplôme¹⁷¹. Les étudiants qui satisfont aux exigences des quatre piliers reçoivent la qualification AFAN au terme du PFOR-CMR. Cette désignation n’est pas reconnue comme une norme de qualification (NORQUAL) ou un code de qualification de spécialiste (CQS) dans le Système de perfectionnement professionnel (SPP) des FAC. Tous les diplômés du PFOR-CMR reçoivent une commission d’officier du service général (O SG) et doivent satisfaire aux exigences communes définies dans les qualifications

¹⁶⁹ D’après l’expérience personnelle de l’un des co-auteurs en qualité d’adjudant-chef de l’ACD et du GISFC, il n’est pas rare de voir un taux d’attrition allant jusqu’à 10 pour 100 durant la PP1, selon le groupe professionnel.

¹⁷⁰ *Ordonnances et règlements royaux applicables aux collèges militaires du Canada* (OR [Colmilcan]), LM 1-03, paragraphe 4.02

¹⁷¹ Cette interprétation cadre avec les objectifs des Colmilcan : voir *Ordonnances et règlements royaux applicables aux collèges militaires du Canada* (OR [Colmilcan]), LM 1-03, sous-alinéa 2.02(1)(a).

de spécialiste¹⁷². La désignation « AFAN » et les normes liées aux quatre piliers que les élof/aspm doivent atteindre sont propres au CMR. La directive du commandant actuel de l’ACD/la GENPERSMIL à l’intention du commandant du CMR indique que l’objectif du PFOR-CMR consiste à atteindre les normes décrites dans les quatre piliers, d’après une politique sur l’instruction du CMR établie en août 2014¹⁷³;

b. Observations

- (1) Variété générale des points de vue. L’équipe VAEM spéciale a constaté que, même si la majorité des intéressés était d’avis que le programme des quatre piliers était bon, réalisable et utile pour amener les élof/aspm à concrétiser leur potentiel comme leaders de demain des FAC, un nombre important de personnes, réparties dans tous les groupes d’intéressés, avaient pour opinion que la mise en œuvre du programme et son manque d’arrimage avec le SPP des FAC posaient certains problèmes;
- (2) Points forts du programme des quatre piliers. L’équipe VAEM spéciale a observé que beaucoup d’intéressés, dont de nombreux élof/aspm, comprenaient et jugeaient utile le programme des quatre piliers. Bon nombre d’entre eux reconnaissaient les possibilités qu’offre l’environnement opérationnel du CMR pour le développement du savoir, des capacités de leadership, de la condition physique et du bilinguisme. L’équipe VAEM spéciale a interviewé des élof/aspm qui semblaient s’épanouir dans l’environnement opérationnel du CMR et qui l’ont impressionnée par leur motivation, leur assurance et leur attitude mûre. L’équipe VAEM spéciale a aussi appris de certains membres de l’Escadre des études que les autres universités canadiennes avaient une opinion positive de la nature multidimensionnelle du programme des quatre piliers et de son effet sur le perfectionnement des compétences des étudiants. Certaines universités ont même exprimé un intérêt particulier pour le programme d’études de base du CMR. Voici quelques exemples représentatifs des observations qu’a recueillies l’équipe VAEM spéciale :
 - (a) « Avec son milieu universitaire unique, le CMR offre des programmes d’études de premier cycle et de cycles supérieurs dans des domaines que ne proposent pas les autres universités canadiennes. Quelques exemples : systèmes de commande de plateforme militaire, cyberopérations et cyberguerre, guerre électronique, sciences des matériaux. » (Entrevue avec un membre de l’Escadre des études);
 - (b) « Le système des quatre piliers n’est pas parfait, mais il est tout de même excellent. Il est possible d’atteindre les normes fixées, si l’on y met le

¹⁷² A-PD-055-002/PP-003, Description des exigences militaires fondamentales – Officier (DEMFO) des Forces canadiennes, révisé le 23 juillet 2013

¹⁷³ 4500-1 (OEM PPO PP1 et PP2) Directive 01/16 de l’ACD, Canadian Military College Training Policy for Regular Officer/Reserve Entry Training Plans, 26 juillet 2016, p. 1

bon niveau d'effort et si l'on a la motivation requise. Il faut bien que la qualification AFAN ait une signification. » (Entrevue avec un élof/aspm);

- (c) « Je n'ai rien à reprocher aux quatre piliers. C'est un bon défi. C'est normal d'avoir un peu de difficulté au cours de la première année, mais ensuite on devrait atteindre les objectifs, surtout en ce qui concerne les normes de condition physique, car elles sont basses pour des gens dans la vingtaine. » (Entrevue avec un élof/aspm).
- (3) Qualification du PFOR-CMR (AFAN). L'équipe VAEM spéciale a noté que de nombreux intéressés comprenaient la valeur intrinsèque de viser l'excellence dans les quatre piliers du programme du CMR, mais qu'un nombre important d'intéressés avait exprimé une vive préoccupation pour le manque de clarté quant à la valeur de la désignation du PFOR-CMR (AFAN) dans le contexte global des FAC. Le CMR a tenté d'établir une norme de qualification pour le PFOR-CMR, mais elle a été rejetée au motif que tous les diplômés du CMR se voient attribuer une commission d'O SG. Il en découle, aux yeux de l'équipe VAEM spéciale, que bon nombre de personnes ont l'impression que le Collège fonctionne dans son propre monde et produit des officiers dotés d'une « pseudo-qualification » que les élof/aspm travaillent fort pour obtenir, mais qui n'a aucune signification tangible après la collation des grades. Pour beaucoup d'intéressés au Collège, cela cause une certaine « crise de la motivation ». Voici quelques exemples représentatifs des observations qu'a recueillies l'équipe VAEM spéciale :
- (a) « La qualification AFAN devrait être une réalisation mieux valorisée. Nous donnons tant d'importance aux quatre piliers que l'obtention de la qualification AFAN devrait avoir plus de poids et d'influence sur notre carrière qu'à l'heure actuelle. Sinon, à quoi bon maintenir les normes si on n'insiste pas davantage sur leur importance? » (Mémoire écrit par un groupe d'élof/aspm);
- (b) « Le militaire était un ancien du CMR. Ce qui l'a motivé à obtenir la qualification AFAN était surtout la fierté d'obtenir son diplôme et de passer sous l'Arc en tenue écarlate. » (Entrevue avec un membre de l'Escadre des études).
- (4) Fierté, motivation et identité. L'équipe VAEM spéciale a constaté que même si de nombreux intéressés, dans tous les groupes, disaient appuyer fortement les idéaux et la mission du CMR, beaucoup disaient aussi qu'ils percevaient une érosion de la fierté dans l'institution, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur. Ils ont indiqué que le CMR souffrait d'une « crise d'identité », car les élof/aspm et le personnel ne voient pas nécessairement un lien clair ou une progression directe entre le PFOR-CMR et la mission et les rôles des FAC. Beaucoup ont dit que les messages et les priorités contradictoires – le CMR est-il avant tout « une université pas comme les autres » ou une unité militaire où les élof/aspm font

aussi leurs études universitaires de premier cycle? – contribuait à l’absence d’un sentiment d’identité. Comme nous l’indiquons à l’annexe F, Commandement, direction et gouvernance, le min DN a organisé le CMR comme une unité, mais son Sénat détient le pouvoir (selon la loi de l’Ontario) de décerner les diplômes universitaires¹⁷⁴. Quoi qu’il en soit, ces perceptions influent négativement sur le sentiment que le Collège a une raison d’être et, par le fait même, sur la fierté, la motivation et l’identification à l’institution. Cela se manifeste d’ailleurs dans la façon dont les élof/aspm sentent qu’ils sont perçus par le grand public. À titre d’exemple, certains élof/aspm ont dit hésiter à porter leur uniforme à Kingston, car ils avaient été les témoins ou l’objet de critiques, de harcèlement ou de moqueries de membres du grand public, en particulier d’autres étudiants universitaires. Voici un exemple représentatif des observations qu’a recueillies l’équipe VAEM spéciale :

- (a) « Le CMR traverse une “crise d’identité” : est-il une université où l’on porte un uniforme ou une unité militaire où l’on fait ses études? »
(Entrevue avec un élof/aspm)

c. Évaluation

- (1) Fondement juridique du programme des quatre piliers. L’équipe VAEM spéciale estime que, dans l’ensemble, le programme des quatre piliers a une base juridique, car il a été prescrit par le min DN dans des règlements¹⁷⁵;
- (2) Volets du programme des quatre piliers. L’équipe VAEM spéciale juge que les volets du programme des quatre piliers cadrent avec la vision stratégique concernant le corps des officiers des FAC, qui est décrite dans *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*¹⁷⁶. Plus précisément, le PFOR-CMR met l’accent sur l’atteinte de l’excellence dans chacun des quatre piliers et fait la promotion d’un éthos axé sur la vérité, le devoir et la vaillance. Les volets du programme correspondent bien aux attributs professionnels souhaités de tous les membres des FAC, c’est-à-dire la responsabilité, l’expertise et l’identité, unifiés par un éthos militaire commun. L’éthos du CMR cadre avec les valeurs militaires requises telles qu’elles sont comprises dans l’éthos militaire canadien, soit le devoir, la loyauté, l’intégrité et le courage¹⁷⁷;

¹⁷⁴Ordonnances et règlements royaux applicables aux collèges militaires du Canada (OR [Colmilcan]), LM 1-03, paragraphes 2.05 et 2.50

¹⁷⁵ OR (Colmilcan), paragraphes 2.02, 2.03 et 4.02

¹⁷⁶ Ministère de la Défense nationale, *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, éd. 2009, Presses de l’ACD, p. 14 à 23

¹⁷⁷ Ministère de la Défense nationale, *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, éd. 2009, Presses de l’ACD, p. 32 et 33; voir aussi DOAD 7023-1, *Programme d’éthique de la défense*, et Ministère de la Défense nationale et Forces armées canadiennes, « Code de valeurs et d’éthique du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes », site Web Forces.ca, <http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos/code-valeurs-ethique.page> (consulté le 2 mars 2017)

- (3) Reconnaissance et signification du programme des quatre piliers. Si l’environnement opérationnel du CMR est conçu pour motiver les élof/aspm à viser l’excellence dans les études et le leadership, l’absence de reconnaissance officielle de ce que confère ce programme, à l’extérieur du Collège, limite la capacité de motiver les élof/aspm à exceller dans les volets du programme. La difficulté découle du sentiment que le programme n’a pas de raison d’être légitime et ne fait pas naître de véritable sens de l’identité. Ce sentiment est exprimé tant par des membres du personnel que par de nombreux élof/aspm, ces derniers étant tenus de suivre un programme et d’atteindre des normes que l’on ne retrouve pas forcément toutes dans la NORQUAL de la PP1 des FAC. Une fois diplômés, certains élof/aspm sentent qu’il y a peu d’avantages concrets à avoir réussi les volets du programme des quatre piliers. Cette perception est parfois appuyée par l’opinion défavorable qu’entretiennent certains membres des FAC à l’égard des diplômés du PFOR-CMR. Cela étant dit, des analyses effectuées pour le compte du Chef du personnel militaire (CPM) ont montré que les diplômés du PFOR-CMR comptaient pour environ 25 à 27 pour 100 des officiers commissionnés recrutés en 2012-2013, mais qu’ils représentaient entre 55 et 57 pour 100 des officiers généraux. Cela semble appuyer l’idée d’une corrélation entre le PFOR-CMR et le service comme leader de niveau supérieur dans les FAC. Néanmoins, l’équipe VAEM spéciale estime que les FAC doivent expliciter les avantages qu’apportent aux FAC les volets du programme des quatre piliers du PFOR-CMR, en plus de prendre des dispositions pour valider la mesure dans laquelle ces avantages continuent de se manifester;
- (4) Processus d’examen complet. L’équipe VAEM spéciale est d’avis que le flou entourant la valeur de la désignation AFAN est au cœur de certains des problèmes systémiques observés au CMR et estime qu’il faut corriger ce problème si l’on veut optimiser l’environnement d’apprentissage et d’instruction. Le chef d’état-major de la défense (CEMD) a ordonné l’examen complet du SPP des FAC, que le QG ACD/GENPERSMIL est en train de réaliser¹⁷⁸. L’équipe VAEM spéciale croit comprendre que la portée de cet examen complet pourrait être élargie pour inclure l’examen du PFOR-CMR par rapport à la NORQUAL d’officier ainsi qu’une analyse des besoins ultérieure. Lorsque des décisions auront été prises à l’égard de l’approche, celle-ci devrait être intégrée au cadre de gouvernance du Collège.

d. Recommandations

- (1) Examen complet du PFOR-CMR. (RECOMMANDATION PRINCIPALE)
L’équipe recommande que CPM ordonne que le cadre de l’examen complet du SPP des FAC comprenne en outre l’évaluation du PFOR-CMR, plus précisément de son rapport avec la DEMFO des FAC et la NORQUAL de la

¹⁷⁸ 4500-1 (Commandant GENPERSMIL), Chief of the Defence Staff Directive to Implement Changes to the Canadian Armed Forces Professional Development System, 21 septembre 2016

période de perfectionnement 1 (PP1) des officiers, et propose des solutions qui permettront de formaliser le rôle du PFOR-CMR dans le SPP des FAC. Cela fait, il faudra actualiser les OR (Colmilcan) afin qu’ils tiennent compte des résultats de cet examen en ce qui a trait aux études prescrites par le min DN;

- (2) Sensibilisation accrue de la haute direction des FAC. (Recommandation secondaire) L’équipe recommande que le CPM aborde le Conseil des Forces armées (CFA) pour lui demander d’appuyer des démarches visant à accroître la sensibilisation de la haute direction au programme des quatre piliers du PFOR-CMR, de même que son intérêt dans ce programme, afin de garantir qu’il continuera de répondre aux besoins des FAC;
- (3) Séance d’orientation annuelle du CMR. (Recommandation secondaire) L’équipe recommande que le commandant et le recteur du CMR mettent sur pied une séance d’orientation annuelle qui mettra à contribution tous les membres du personnel et du corps enseignant ainsi que les élof/aspm, et qui mettra en lumière la mission du CMR, sa raison d’être, de même que les objectifs et les priorités de ses programmes.

6. Pouvoir d’établir les normes pour chacun des quatre piliers

- a. Pouvoirs généraux. Selon les OR (Colmilcan), les pouvoirs généraux permettant d’établir les normes applicables au CMR appartiennent au ministre de la Défense nationale (min DN) : « Les conditions de succès, de même que les conditions dans lesquelles il est permis de doubler une année, sont prescrites par le Ministre ou en vertu de l’autorité conférée par ce dernier¹⁷⁹. » Le CEMD, que le paragraphe 18(1) de la *Loi sur la défense nationale* charge de contrôler et d’administrer les Forces canadiennes, a confié au CPM l’autorité fonctionnelle dans le domaine de la gestion du personnel militaire, ce qui comprend le perfectionnement professionnel¹⁸⁰. Le CPM/cmdt COMPERSMIL a désigné le commandant de l’ACD/la GENPERSMIL comme autorité d’instruction des FAC pour l’instruction, l’éducation et le perfectionnement professionnel communs. Le commandant de l’ACD/la GENPERSMIL préside le Comité d’examen des programmes (CEP) de l’ACD, de la GENPERSMIL et des collèges militaires du Canada (CMC). Ce CEP, qui siège deux fois l’an, a pour mandat de voir à ce que les programmes du CMR (et du CMRSJ) cadrent avec les objectifs et les besoins en matière d’emploi des FAC. Le Comité d’examen des programmes de l’ACD, de la GENPERSMIL et des collèges militaires du Canada relève du Conseil de perfectionnement professionnel (CPP), qui est présidé par le CPM/cmdt COMPERSMIL;
- b. Pouvoirs relatifs aux normes d’études. Le min DN est chancelier et président du CMR. La loi de l’Ontario intitulée *The Royal Military College of Canada Degrees*

¹⁷⁹ *Ordonnances et règlements royaux applicables aux collèges militaires du Canada* (OR [Colmilcan]), LM 1-03, paragraphe 4.02

¹⁸⁰ DOAD 1000-7, Cadre stratégique de la gestion du personnel militaire

Act, 1959 donne au Sénat du CMR le pouvoir de décerner des grades en arts, en sciences et en génie¹⁸¹. Le Conseil des gouverneurs du CMR, mis sur pied en 1997, est chargé d’examiner et d’approuver les programmes d’études offerts au Collège au nom du min DN, plus précisément en ce qui concerne leur qualité et leur pertinence en vue de leur reconnaissance par les organismes d’accréditation¹⁸². Il appartient au recteur du Collège de préserver des normes d’intégrité et de qualité universitaires reconnues tant au Canada qu’à l’étranger, tel qu’il sied à un établissement accrédité conférant des grades universitaires¹⁸³;

- c. Pouvoirs relatifs aux normes militaires. Le commandant de l’ACD/la GENPERSMIL est désigné comme autorité d’instruction des FAC pour l’instruction, l’éducation et le perfectionnement professionnel communs. Il exerce cette autorité par l’intermédiaire du CEP ACD/GENPERSMIL/CMC¹⁸⁴ et de directives de l’ACD destinées aux deux collèges militaires¹⁸⁵. Dans les faits, le document source qui contient les normes actuellement appliquées au CMR est la politique d’instruction du Collège militaire royal du Canada (CMRC) relative au Programme de formation des officiers – Force régulière et au Programme de formation (Intégration à la Réserve) (PFOR/PFIR)¹⁸⁶. Ce document a été rédigé par le CMR, sous l’autorité de son commandant, et publié en « version 0 » au mois d’août 2014¹⁸⁷. En 2015 et en 2016, le commandant de l’ACD/la GENPERSMIL a diffusé des directives sur la politique d’instruction relative au PFOR/PFIR^{188, 189}. Ces directives, qui ont « opérationnalisé » le document stratégique de 2014, comprenaient les normes auxquelles les élof/aspm doivent satisfaire, chaque année, pour réussir le PFOR-CMR¹⁹⁰;
- d. Pouvoirs en matière de normes de condition physique. La condition physique est une norme opérationnelle minimale telle qu’établie dans le document 50-23-1, *Normes opérationnelles minimales liées à l’universalité du service*.¹⁹¹ De même, la description des exigences militaires fondamentales – officiers (DEMFO) précise que : C’est la responsabilité inhérente qui « incombe à tous les officiers des FC, c’est-à-dire s’assurer que les autres ainsi qu’eux-mêmes demeurent en bonne condition physique de manière à accroître leur résistance physique pour être en

¹⁸¹ *The Royal Military College of Canada Degrees Act, 1959*

¹⁸² Attributions du Conseil des gouverneurs du CMRC, modifiées par l’honorable Peter MacKay, ministre de la Défense nationale (sans date)

¹⁸³ Directive ministérielle concernant le recteur du Collège militaire royal du Canada, 23 novembre 2006, p. 3 et 4

¹⁸⁴ Military Personnel Generation (MILPERSGEN) Canadian Military Colleges (CMC) Programme Review Board (PRB) Terms of Reference, 10 février 2016

¹⁸⁵ 4500-1 (OEM PPO PP1 et PP2), Directive 01/16 de l’ACD, Canadian Military College Training Policy for Regular Officer/Reserve Entry Training Plans, 26 juillet 2016, p. 2 et tableau 2

¹⁸⁶ RMCC Training Policy for ROTP/RETP, version 0, 12 août 2014

¹⁸⁷ Ibid.

¹⁸⁸ 4500-1 (OEM PPO PP1 et PP2), Directive 01/15 de l’ACD, Canadian Military College Training Policy for Regular Officer/Reserve Officer Training Plans, 15 juillet 2015

¹⁸⁹ 4500-1 (OEM PPO PP1 et PP2), Directive 01/16 de l’ACD, Canadian Military College Training Policy for Regular Officer/Reserve Entry Training Plans, 26 juillet 2016

¹⁹⁰ Ibid., p. 7 et 8, et tableau 2

¹⁹¹ DOAD 5023-1, *Critères minimaux d’efficacité opérationnelle liés à l’universalité du service*

mesure de relever les divers défis qu’amène la vie dans les FC ». ¹⁹² Tous les élof/aspm doivent satisfaire au Test réglementaire de base en natation à l’intention des militaires et aux Normes minimales de condition physique (NMCP) ou au test Force, conformément aux normes des FAC définies dans le document A-PD-055-002/PP-003 Description des exigences militaires fondamentales – Officiers. Néanmoins, conformément à la DOAD 5023-2, le Test d’aptitude physique (TAP) du CMR et le plan de cours en éducation physique sont propres au CMR et ils sont effectués conformément aux normes du CMR. Sans égard à ce fait, conformément à la DOAD 5023-2, les normes du TAP du CMR sont reconnues comme étant égales ou supérieures aux NMCP;

- e. Le TAP du CMR mesure le niveau de condition physique des élof/aspm. ¹⁹³ Chaque composante n’a pas été validée scientifiquement, mais elle représente un ensemble de diverses normes. Les élof/aspm doivent obtenir une note minimale pour chaque composante du test, ainsi qu’une cote minimale de 250 afin de réussir le test. Des reprises du test ont lieu dans les cinq à sept jours. Un élof/aspm de première ou de deuxième année qui échoue le TAP doit participer à quatre séances matinales de conditionnement physique supplémentaire (CPS) par semaine, à 5 h 45. Les élof/aspm participant au CPS sont évalués toutes les quatre semaines après l’exécution du TAP du CMR. Lorsqu’ils réussissent le CPS du TAP, ils sont autorisés à effectuer un entraînement autodirigé jusqu’au prochain TAP du CMR. Le CPS n’est pas offert aux élof/aspm de troisième et quatrième année. Cependant, ils reçoivent les services du coordonnateur du CPS. ¹⁹⁴ Les normes minimales du TAP sont les suivantes :

Composante	Normes minimales	
	Hommes	Femmes
Course navette de 20 mètres	84 longueurs	64 longueurs
Course d’agilité Illinois	17,8 sec	19,4 sec
Saut horizontal sans élan	195 cm	146 cm
Tractions sur les bras	28 répétitions	14 répétitions
Redressements assis	35 répétitions	35 répétitions

¹⁹² A-PD-055-002/PP-003 Description des exigences militaires fondamentales – Officier, p. 2 à 5

¹⁹³ Royal Military College Physical Performance Test Operations Manual, 1^{re} édition, 2010

¹⁹⁴ Idem

Tableau 5 : Normes minimales du TAP du CMR

Il convient de souligner que les normes du TAP à atteindre pour les élof/aspm de première année sont moins élevées.

- f. Autorité des normes sur le bilinguisme. L’objectif du pilier du bilinguisme consiste à perfectionner l’habileté des élof/aspm à communiquer dans les deux langues officielles. Le programme comprend la participation à des classes de langue seconde et la pratique en alternance d’une langue à l’autre (chaque deux semaines) conformément à la politique sur les langues de travail au CMR.¹⁹⁵ Les exigences de base en langue seconde pour les officiers sont établies dans la Description des exigences militaires fondamentales – Officiers;¹⁹⁶
- g. La formation linguistique est offerte par le Centre des langues du CMR, en petits groupes en fonction du niveau de compétence. Les classes sont d’une durée de cinquante minutes et ont lieu chaque jour; elles sont axées sur la compréhension de l’écrit, l’expression écrite et la compétence orale. Un cours en langue seconde d’une durée de dix semaines est offert à l’été au CMR et au CMRSJ entre la deuxième et la troisième année à tous les élof/aspm qui n’ont pas encore obtenu la norme de la Commission de la fonction publique (BBB) dans la seconde langue officielle. C’est la norme requise pour obtenir la qualification AFAN.¹⁹⁷ Les élof/aspm qui obtiennent le profil BBB avant d’obtenir leur diplôme sont exemptés de la formation en langue seconde;
- h. Observations
 - (1) Normes relatives aux études. À partir de l’examen des documents disponibles et du processus d’entrevues, l’équipe VAEM spéciale a déterminé que même si le Conseil des gouverneurs a le pouvoir d’examiner et d’approuver le programme d’études au nom du MDN, en pratique, il n’exécute pas cette fonction en ce qui concerne le programme d’études du CMR. Les directives du MDN indiquent que le recteur est chargé de transmettre les recommandations au Sénat pour l’établissement des nouveaux cours d’études ou la modification des cours existants afin de mieux atteindre les objectifs des collèves. En pratique, le recteur du CMR, qui agit également de manière informelle comme conseiller des études auprès du commandant ACD, exerce l’autorité de fait en ce qui concerne les normes d’études au CMR grâce à des mécanismes de

¹⁹⁵ *Royal Military College of Canada Training Policy for Regular Officer/Reserve Entry Training Plan*, Version 0, 12 août 2014

¹⁹⁶ A-PD-055-002/PP-003 Description des exigences militaires fondamentales – Officiers (DEMFO), révisé le 23 avril 2014

¹⁹⁷ Défense nationale et les Forces armées canadiennes, *Site Web du CMRC*, <http://www.royalmilitarycollege.ca> (consulté le 9 mars 2017).

gouvernance comme le Sénat du CMR.¹⁹⁸ Il importe de souligner que l’accréditation et l’examen cyclique des programmes menant à un diplôme comprennent l’acquisition et le maintien de la reconnaissance par les institutions à l’extérieur du MDN et des FAC, et cette exigence doit être reconnue dans le mandat du Conseil des gouverneurs et les directives ministérielles concernant le recteur. En particulier, tous les programmes d’études au CMR sont assujettis à des examens cycliques menés par le Conseil de la qualité du Conseil des universités de l’Ontario par l’entremise du Processus d’assurance de la qualité de l’établissement (PAQE) du CMR. De plus, les six programmes d’ingénierie au CMR sont agréés par le Bureau canadien d’agrément des programmes de génie (BCAPG). L’équipe VAEM spéciale a également observé que, dans le milieu des études, la réputation d’une université ou d’un collège constitue sa principale valeur. Une université ayant une réputation solide attire et conserve des universitaires hautement qualifiés qui, à leur tour, attirent les meilleurs étudiants. Cette spirale de virtuosité est ce qui dirige les bonnes universités. Inversement, si une université perd sa réputation, elle ne réussira pas à attirer ni à conserver d’universitaires qualifiés ou d’excellents étudiants. Voici quelques exemples de commentaires représentatifs que l’équipe VAEM spéciale a reçus :

- (a) « Ceux qui arrivent ici et qui disent qu’ils « veulent revenir à la composante M du CMR » insultent l’ensemble du Collège et démontrent qu’ils ne connaissent pas le Collège. La valeur militaire ajoutée du CMR se réalise en deux volets : 1 – Aucune autre université n’offre des programmes comme les nôtres : Ingénierie et science avec sciences politiques, anglais/français, leadership et éthique, etc. Aucun autre programme en arts ne comprend des mathématiques. Aucune autre université ne met un accent de ce genre sur le bilinguisme ou les sports. 2 – L’Escadre des études comprend un excellent corps enseignant militaire, et plusieurs anciens officiers militaires. Ces universitaires fournissent un contexte et des points de vue uniques au CMR – aucune autre université ne peut offrir de choses semblables. » (Entrevue avec un membre de l’Escadre des études);
- (b) « La personne a remarqué qu’un ancien recteur avait travaillé très fort afin de s’assurer que le programme d’études du CMR puisse résister à un examen critique. Il avait de bons contacts et à titre de membre de l’équipe du rapport Wither, il a présenté des recommandations pour la mise sur pied et le suivi de l’Escadre des études. Une partie importante de cet effort consistait à accroître la composante du corps enseignant militaire au CMR. Cette augmentation a été convertie au fil du temps; un corps enseignant de militaires à la retraite a permis de créer une stabilité fondamentale dans certains départements, de même qu’à réduire l’écart

¹⁹⁸ *Ministerial Directive Respecting the Principal of the Royal Military College of Canada*, le 23 novembre 2005, p. 3 et 4

de compréhension entre les composantes des études et militaire du CMR.” (Entrevue avec un membre de l’Escadre des études);

- (c) « Le pilier des études/de l’éducation a besoin de certifications précises pour conserver sa crédibilité à titre de programme de niveau universitaire. L’« ICAP » et la « NCEAB » sont les normes pour les diplômes d’ingénierie décernés par les universités. Ces normes doivent être maintenues sinon, l’incidence sur la qualité de l’éducation des officiers des FAC sera négative. Les changements peuvent avoir une incidence négative sur la qualité des étudiants et du corps enseignant. » (Entrevue avec un membre de l’Escadre des études.). »
- (2) Normes militaires. À partir de l’examen des documents disponibles et du processus d’entrevues, l’équipe VAEM spéciale a déterminé que depuis 2012, le CMR et l’ACD/GENPERSMIL ont consenti un effort concerté afin de rédiger une politique sur l’instruction exhaustive pour le PFOR/PFIR. Auparavant, les normes de la composante militaire ou de leadership du PFOR/PFIR reposaient largement sur les OR(Colmilcan) et les Ordonnances administratives des Forces canadiennes (O AFC) 9-12. Les O AFC 9-12 ne portent pas réellement sur les exigences ou les normes en matière d’instruction militaire; le commandant du CMR chargé d’établir les normes pour le pilier militaire a traité cette lacune. De 2012 jusqu’à maintenant, des progrès importants ont été réalisés pour ce qui est de définir et d’articuler systématiquement les normes attendues au CMR pour le pilier militaire, relevant du commandant ACD /GENPERSMIL et du commandant du CMR.¹⁹⁹ Les postes ayant le pouvoir de déterminer les normes qui doivent être appliquées à la composante militaire du programme du CMR relèvent largement de l’ADC et du CMR. Voici quelques exemples de commentaires représentatifs que l’équipe VAEM spéciale a reçus :
 - (a) « CMR par rapport à la réalité militaire. Le CMR devrait reproduire les normes militaires existantes. La première unité et son fonctionnement ne devraient pas être des surprises. » (Entrevue avec un intéressé civil externe);
 - (b) « IPM : a une opinion neutre, mais le Collège (ou les FAC) doit se demander ce qu’on essaie d’atteindre grâce au programme? » (Entrevue avec un membre de l’Escadre d’instruction);
 - (c) « IPM : Selon moi, beaucoup de choses sont enseignées sur la politique, mais très peu sur l’« officier » ou sur ce que signifie une commission. L’IPM a-t-elle été validée? L’exécution semble hasardeuse. Les élof sont incertains. » (Entrevue avec un membre de l’Escadre des études).

¹⁹⁹ 4500-1 (OEM PPO PP 1 ET 2) Directive 01/16 de l’ACD, *Canadian Military College Training Policy for Regular Officer/Reserve Entry Training Plans*, 26 juillet 2016

- (3) Normes de condition physique. L’équipe VAEM spéciale a observé que la Directive et ordonnance administrative de la défense (DOAD) 5023-2 indique que le Test d’aptitude physique (TAP) dépasse les Normes minimales de condition physique (NMCP). Il est possible pour le commandant ACD/GENPERSMIL d’établir le TAP comme une norme au nom du MDN, et le commandant du CMR pourrait ajouter un élément à cette directive selon lequel le Test devrait être effectué deux fois l’an, mais cela n’est pas cohérent avec la DOAD. En effet, selon la DOAD 5023-2, le Test est valide pour une période de 365 jours. Bien qu’il soit indiqué dans la DOAD 5023-2 que le TAP excède la NMCP, il n’est pas clairement établi qu’il s’agit de la norme pour un élof/aspm du CMR, même si cela est décrit dans la liste des IE ÉLOF;
- (4) Normes relatives à la seconde langue officielle. Selon l’équipe VAEM spéciale, même si l’exigence concernant l’atteinte des normes relatives à la seconde langue officielle est claire dans la Description des exigences militaires fondamentales – Officiers (DEMFO) et dans le Programme militaire d’enseignement des langues secondes (PMELS)²⁰⁰, certains intéressés, élof/aspm et membres du personnel remettent en question l’atteinte du profil BBB avant d’obtenir leur diplôme. Le commandant ACD/GENPERSMIL a établi cette exigence dans la Directive de l’ACD;²⁰¹
- (5) Rôle du Conseil des gouverneurs du CMR. L’équipe VAEM spéciale a observé que le mandat et le rôle du Conseil des gouverneurs du CMR par rapport au pouvoir qu’il a sur le PFOR-CMR et les normes connexes a évolué au fil du temps. L’équipe VAEM spéciale a entendu dire que le mandat original (1997) du Conseil des gouverneurs comprenait le pouvoir d’examiner et d’approuver les quatre piliers du programme. Ce mandat a ensuite été modifié et on a retiré tous les pouvoirs du Conseil des gouverneurs à l’exception des pouvoirs relatifs à l’ensemble des programmes d’études. Même si le Conseil des gouverneurs conserve le mandat d’examiner et d’approuver les programmes d’études du CMR, il ne le fait pas en pratique. Il existe une perception selon laquelle il faut un Conseil des gouverneurs pour se conformer à la pratique d’autres universités de l’Ontario; l’équipe VAEM spéciale s’est fait dire que le rôle actuel du Conseil des gouverneurs n’est pas clair. L’équipe VAEM spéciale a été informée qu’une initiative avait pour but d’établir un sous-comité du Conseil des gouverneurs chargé d’examiner le mandat de ce dernier.

²⁰⁰ A-P3-050-SLT/PH-H01 *Plan d’instruction – Programme militaire d’enseignement des langues secondes (PMELS) Curriculum français des Forces armées canadiennes (CFFAC)*

²⁰¹ 4500-1 (OEM PPO PP 1 ET 2) Directive 01/16 de l’ACD, *Canadian Military College Training Policy for Regular Officer/Reserve Entry Training Plans*, 26 juillet 2016, p. 2 et tableau 2

i. Évaluation

- (1) Exercice du pouvoir d’établir les normes du CMR. L’équipe VAEM spéciale est d’avis que bien que les pouvoirs d’établissement de normes pour chacun des quatre piliers reposent quelque peu sur la loi, les politiques ou les directives, la nature du processus d’établissement des normes est assez complexe compte tenu de la combinaison unique de normes d’études et de normes militaires du programme du CMR. Il semble que le commandant ACD/GENPERSMIL ou le commandant du CMR ont exercé le pouvoir d’établir les normes que devaient atteindre les élof/aspm qui participaient au PFOR-CMR. Sauf pour les programmes d’études, l’apport des intéressés externes concernant les normes qui sont établies pour les trois autres piliers du PFOR-CMR semble être limité au sein des FAC (c.-à-d. les commandants des commandements d’armées et du Commandement des opérations interarmées du Canada).
- (2) Normes militaires (leadership). Selon l’équipe VAEM spéciale, le commandant ACD/GENPERSMIL et le commandant CMR exercent le pouvoir de déterminer les normes qui sont appliquées à la composante militaire du PFOR-CMR. Bien que les normes soient tirées du document de base de haut niveau des FAC, comme la DEMFO, la décision des normes à appliquer au CMR demeure avec les intéressés internes de l’ACD/GENPERSMIL et du CMR. L’ACD/GENPERSMIL et le CMR ont déployé un effort concerté de 2012 à 2016 afin d’élaborer le fondement stratégique des normes. Bien que cela a permis de clarifier les normes à appliquer et la façon de le faire, le niveau de surveillance et d’examen de ces normes par les intéressés de l’ACD/GENPERSMIL et du CMR n’est pas clair. Cela a contribué aux commentaires qu’a reçus l’équipe VAEM spéciale portant sur la perception de « déconnexion » entre les normes du pilier militaire appliquées au CMR et les normes des FAC en général. Un examen des pouvoirs et des processus d’établissement des normes du pilier militaire serait utile;
- (3) Normes d’études. L’équipe VAEM spéciale croit que le pouvoir d’approuver les programmes d’études au CMR a été délégué par le min DN par l’entremise des directives du recteur et du mandat du Conseil des gouverneurs. Toutefois, bien que le mandat du Conseil des gouverneurs du CMR indique que celui-ci est chargé d’approuver les programmes d’études du CMR, il ne semble pas le faire. En pratique, le recteur du CMR, par l’entremise du Sénat, exerce l’autorité de fait en ce qui concerne les normes d’études du CMR. Plus précisément, cette divergence devrait être traitée dans l’examen proposé du mandat du Conseil des gouverneurs, et la question est examinée en détail dans l’annexe F – Commandement, contrôle et gouvernance;
- (4) Normes de condition physique. L’équipe VAEM spéciale estime que l’autorité chargée d’établir les normes de condition physique au sein des quatre piliers a été exercée par le commandant ACD/GENPERSMIL en communiquant la

directive de l'ACD/GENPERSMIL. Le TAP fait partie des normes publiées du Collège. Le niveau du fondement politique des FAC sur le soutien des exigences des normes du TAP du CMR n'est pas clair. De même, le programme sportif du CMR ne semble pas être soutenu par le DCP dans le cadre du programme de conditionnement physique et de sport des FAC. Le DCP est chargé du financement du personnel centralisé, et le CMR assure la prestation des composantes du programme FORCE (c.-à-d. réalisation de l'évaluation de la condition physique). Le TAP devrait idéalement reposer sur les tâches essentielles ou sur les exigences professionnelles ou opérationnelles, lesquelles devraient être validées. Celles-ci devraient être soutenues par le commandant du CMR et approuvées par le commandant de l'ACD/GENPERSMIL et le Commandement du personnel militaire;

- (5) En 2017, le CMR remplacera la course-navette sur 20 mètres du TAP par une course de 2,4 km (1,5 mille). La course de 2,4 km devrait demander un effort optimal, et l'entraînement devrait être simplifié. Avant 1998, la course de 2,4 km était utilisée comme composante aérobique du TAP. Le personnel des sports du CMR a recommandé une période de transition d'un an avant d'intégrer la course de 2,4 km au TAP et les tests de reprise du TAP devraient utiliser la course-navette sur 20 mètres. L'équipe VAEM spéciale estime que ce serait prudent;
- (6) Normes de bilinguisme. L'équipe VAEM spéciale est d'avis que le pouvoir d'établir les normes de bilinguisme au CMR a été exercé par le commandant ACD/GENPERSMIL par l'entremise de la Directive de l'ACD/GENPERSMIL. L'obligation pour les élof/aspm d'obtenir un profil BBB découle de la Description des exigences militaires fondamentales – Officiers et du document A-P3-050-SLT/PH-H01 *Plan d'instruction, Programme militaire d'enseignement des langues secondes (PIMELS) – Curriculum français des Forces armées canadiennes (CAFAC)*, mais l'obligation d'atteindre ce niveau pendant le séjour au CMR doit se faire beaucoup plus rapidement que pour les autres officiers des FAC en fonction du Plan de formation en langue seconde.

j. Recommandations

- (1) Pilier et normes militaires (leadership). (*RECOMMANDATION PRINCIPALE*) L'équipe recommande de procéder à un examen des pouvoirs et du processus d'établissement des normes relatives au pilier militaire du PFOR-CMR. Dans la mesure du possible, cet examen devrait faire partie de l'examen général et de l'officialisation du PFOR-CMR et être intégré à l'examen complet qui est recommandé dans le présent rapport;
- (2) Pilier et normes du conditionnement physique. (*RECOMMANDATION PRINCIPALE*) L'équipe recommande que le pilier du conditionnement physique du CMRC fasse l'objet d'un examen en vue d'officialiser les

pouvoirs d’établissement des normes de condition physique au CMR et la méthode d’application de ces normes. De plus, l’équipe recommande qu’une équipe de gestion de projet, dirigée par le DCP avec la participation du Département des sports du CMRC, valide le besoin et la structure du TAP réalisé au CMR. Cela devrait se faire dans le cadre de l’examen général et de l’officialisation du PFOR-CMR et être intégré à l’examen complet qui est recommandé dans le présent rapport;

- (3) Changement de la course de 2,4 km. (*Recommandation secondaire*)
Conformément à la recommandation du Département des sports, l’équipe recommande d’accorder une période de transition; la course de 2,4 km serait utilisée pendant la période d’évaluation principale, et la course-navette de 20 mètres serait utilisée pour toutes les reprises pendant un an.

7. Normes du pilier à l’intention des élof/aspm.

- a. Description. La communication des normes attendues des élof/aspm est fournie dans un certain nombre de documents, y compris les OR(Colmilcan), l’OAF 9-12 (PFOR), les Instructions à l’Escadre des élèves-officiers (IE Élof) et les Ordres permanents du Collège. De plus, le commandant ACD/GENPERSMIL a fourni des directives sur les normes liées aux niveaux de leadership que doivent atteindre les élof/aspm et les attentes connexes en termes de normes liées aux études, à l’aspect militaire, au conditionnement physique et à la maîtrise de la langue seconde.²⁰² Pour les élof/aspm, les IE Élof constituent le principal moyen de communiquer les normes et les attentes. Elles sont accessibles sur le réseau interne du CMR. Les normes sont connues par le personnel de l’Escadre d’instruction, du PSP et par les instructeurs de langue seconde. L’Escadre des études communique les normes et le rendement scolaire attendus par l’entremise de l’Annuaire du premier cycle du CMR publié chaque année.²⁰³
- b. Observations
 - (1) L’équipe VAEM spéciale a observé que le QG CMR, l’Escadre d’instruction et les élof/aspm connaissent habituellement bien les normes attendues dans les quatre piliers. Le personnel du Département des sports connaît très bien les normes de condition physique, et les instructeurs de langue seconde connaissent très bien les normes de bilinguisme. Généralement, le personnel de l’Escadre des études connaît très bien les normes qui s’appliquent aux programmes d’études du CMR; cependant, dans certains cas, la connaissance des autres normes, particulièrement les exigences associées aux niveaux de leadership, est inégale.

²⁰² 4500-1 (OEM PPO PP 1 ET 2) Directive 01/16 de l’ACD, *Canadian Military College Training Policy for Regular Officer/Reserve Entry Training Plans*, 26 juillet 2016, p. 2 et tableau 2

²⁰³ Défense nationale et les Forces armées canadiennes, « Bureau du Secrétaire général-Annuaire du premier cycle », *site Web du CMRC*, <https://www.rmcc-cmrc.ca/fr/bureau-secretaire-general/annuaire-du-premier-cycle-2016-2017> (consulté le 2 mars 2017).

c. Évaluation

- (1) L'équipe VAEM spéciale estime que les normes associées à chacun des quatre piliers sont bien communiquées dans les ordres, les directives et les instructions au CMR. De plus, la plus grande partie du personnel semble bien connaître ces normes.

8. Compréhension [des élof/aspm] des normes et des priorités pertinentes des quatre piliers.

- a. Description. Les élof/aspm doivent atteindre les normes de l'ensemble des quatre piliers afin de satisfaire aux exigences du PFOR-CMR, et ils sont invités à viser l'excellence dans chaque pilier pendant leur séjour au CMR. Il importe de noter que l'environnement opérationnel du CMR est en partie conçu de manière à offrir l'occasion aux élof/aspm d'apprendre à organiser leur calendrier et leurs efforts par priorités en fonction des demandes concurrentielles de manière à les préparer à leur carrière d'officiers dans les FAC.

b. Observations

- (1) Généralités. L'équipe VAEM spéciale a observé que le CMR est une organisation importante et complexe. Les exigences liées à la gestion d'une université combinées aux exigences d'une unité militaire et à quelque 1 000 élof/aspm qui travaillent dans le cadre d'une structure de commandement et de direction modifiée qui leur est propre constituent un environnement unique. La coordination d'événements importants et de l'horaire quotidien dans un tel environnement représente un défi. Bien que le poste de commandant CMR a été décrit d'un point de vue empirique comme l'arbitre final de la répartition du temps des élof/aspm, l'équipe VAEM spéciale estime qu'en pratique, la gestion des priorités entre les demandes des quatre piliers, en particulier pour les élof/aspm, ne se fait pas de manière systématique. L'équipe VAEM spéciale a observé qu'un nombre important de personnes, dans plusieurs groupes, ont formulé des commentaires sur les problèmes liés à l'expérience des élof/aspm au CMR pour ce qui est d'assurer l'équilibre et d'établir l'ordre de priorité des demandes entre les quatre piliers du programme;
- (2) Compréhension (des élof/aspm) des normes des quatre piliers. L'équipe VAEM spéciale a observé que les 209 élof/aspm qui ont été questionnés démontraient une bonne compréhension des normes attendues dans chaque pilier. Les commentaires portaient moins sur les normes elles-mêmes que sur leur faisabilité, leur raison d'être ou leur pertinence, particulièrement pour la portion de l'instruction militaire professionnelle (IMP) du pilier militaire et les normes relatives au TAP du pilier du conditionnement physique;
- (3) Conflits et concurrence entre l'Escadre des études et l'Escadre militaire. L'équipe VAEM spéciale a observé que les relations de travail entre l'Escadre

d’instruction et l’Escadre des études était difficile. Il semble qu’à certains moments, les intérêts de l’une entrent en concurrence avec ceux de l’autre, plutôt que de se compléter. Parfois, les élof/aspm sont au centre de ce conflit ou doivent se débattre pour leurs propres fins. Cela accentue également le temps requis pour les élof/aspm en raison de ce qui a souvent été décrit à l’équipe VAEM spéciale comme un « bris de communication » entre les deux éléments en particulier. L’équipe VAEM spéciale a remarqué que le commandant CMR a clairement indiqué que le CMR devrait établir un « climat de soutien mutuel dérivé d’une Équipe du Collège unie ». ²⁰⁴ Même s’il y avait des démonstrations et des exemples d’excellentes collaborations entre les membres de l’Escadre d’instruction et de l’Escadre des études – ce qui a profité aux élof/aspm – l’équipe VAEM spéciale a entendu dire qu’en d’autres occasions il y avait eu un manque de communication ou d’engagement. Voici quelques exemples de commentaires représentatifs que l’équipe VAEM spéciale a reçus :

- (a) « Il y a peu de cohésion entre l’Escadre d’instruction, l’Escadre des études et l’Escadre des sports. Les priorités portent parfois à confusion. » (entrevue avec un élof/aspm);
- (b) « Il y a un manque de communication entre l’Escadre des études et l’Escadre d’instruction, ainsi qu’au sein des divisions de l’Escadre d’instruction. L’animosité est parfois palpable entre l’Escadre des études et l’Escadre d’instruction (p. ex., réunions du Conseil des études). Dans certains cas, l’Escadre des études considère que l’Escadre d’instruction ne comprend pas les élof/aspm. Dans d’autres cas, l’Escadre des études fournit des renseignements à l’Escadre d’instruction (p. ex., sur l’absence d’élof/aspm aux cours), sans obtenir de réponse. Cette animosité se reflète dans les communications et les échanges de tous les jours; les élof/aspm en tirent parfois avantage. » (Entrevue avec un membre de l’Escadre des études);
- (c) « Les heures d’études des élof/aspm ne sont pas protégées. Des activités sportives, organisées par l’Escadre d’instruction ou d’autres activités sont imposées de 19 h à 22 h. La prévisibilité de la routine (modèle) est brisée. L’Escadre d’instruction semble demander de plus en plus souvent aux élof/aspm de faire des choses pendant leurs périodes d’études; ces efforts font partie des efforts visant à « revenir à la composante M du CMR » (entrevue avec un membre de l’Escadre des études);
- (d) « L’instruction militaire est souvent incompatible avec (ou empiète sur) les autres piliers (p. ex., à la mi-session, l’Escadre des études demande du temps d’études pour les élof/aspm – L’Escadre militaire offre deux

²⁰⁴ Royal Military College of Canada – Commandant’s Priorities for 2016 – Directive, 4 février 2016, p. 1

semaines, mais ce n’est pas suffisant pour répondre aux besoins de l’horaire de mi-session. » (Entrevue avec un élof/aspm).

- (4) Équilibre entre les piliers et priorités. L’équipe VAEM spéciale a constaté qu’il y avait une croyance uniforme au CMR selon laquelle il y aurait actuellement « un pilier et trois bonnes idées » en termes d’importance relative et d’équilibre au sein du Programme. C’est ce qui ressort de façon générale de l’Escadre des études, de l’Escadre d’instruction et des élof/aspm eux-mêmes. En réalité, la majorité des échecs élof/aspm du CMR reposent sur l’échec des études. C’est un fait bien connu qui donne lieu à une prévalence du pilier des études sur les autres piliers en termes de priorité de fait. En se fondant sur la prépondérance des commentaires des intéressés au CMR, il semble y avoir un manque de coordination proactive et systématique à l’échelle du Collège des exigences et des activités au sein des quatre piliers. Les élof/aspm sont parfois laissés à eux-mêmes et doivent régler les conflits entre les activités des quatre piliers. Même si un commandant adjoint du CMR est désigné, le poste est en réalité occupé par le Directeur – Études militaires supérieures, lequel joue un double rôle.²⁰⁵ Voici quelques exemples de commentaires représentatifs que l’équipe VAEM spéciale a reçus :

- (a) « Les personnes mentionnent qu’il n’y a pas de mécanisme clair qui leur permettrait de concevoir de manière proactive un équilibre entre les quatre piliers du programme de base du CMR. » (Entrevue avec un membre du QG du CMR);
- (b) « Les quatre piliers consistent en quatre départements, qui n’ont aucun énoncé de mission clair en vue d’atteindre les objectifs des piliers. Où sont les ordonnances établissant les relations entre les quatre piliers? Où sont les instructeurs, le personnel des sports lorsque quelque chose ne fonctionne pas bien? Il y a un désaccord entre la perception de l’Escadre des études selon laquelle les élof/aspm communiquent d’abord avec les instructeurs et l’Escadre d’instruction qui est trop dure ou indifférente (mais les élof/aspm sont exposés à ces points de vue). Toutefois, l’Escadre d’instruction est responsable de l’inconduite sur le plan des études et de toutes les autres lacunes en matière de conduite et de rendement. L’Escadre des études ne connaît pas bien les activités de l’Escadre d’instruction. » (Entrevue avec un membre de l’Escadre d’instruction);
- (c) « L’élément important est le temps : l’absence d’équilibre entre les activités des quatre piliers. Les élof/aspm sont forcés à faire les choses à moitié. » (Entrevue avec un membre du QG CMR);

²⁰⁵ La fonction de commandant adjoint est actuellement exécutée par le Directeur – Études militaires supérieures (EMS) au CMR. Un colonel joue un double rôle afin de remédier à cette lacune en matière de capacité organisationnelle en leadership du QG CMR.

- (d) « Les quatre piliers : C’est une bonne idée qui n’a pas été suffisamment mûrie. Si la répartition est de 25-25-25-25 en termes de temps consacré à chaque pilier, cela ne peut fonctionner pour les études (p. ex., il faut souvent bâcler les lectures obligatoires). Les escadres ne communiquent pas. Le Test d’aptitude physique a été réalisé à la mi-session. » (Entrevue avec un élof/aspm).

c. Évaluation

- (1) Compréhension (élof/aspm) des normes. L’équipe VAEM spéciale estime que les élof/aspm ont généralement une bonne compréhension des normes attendues dans chaque pilier du PFOR-CMR. Toutefois, cela ne signifie pas que ces personnes intelligentes et curieuses n’ont pas de questions sur la pertinence des normes, en particulier la portion de l’IPM du pilier militaire, et les normes du TAP du pilier du conditionnement physique. En assumant que les normes ont été validées, la direction et le personnel du CMR devraient s’efforcer d’expliquer et de renforcer le raisonnement qui sous-tend les normes – expliquer le « pourquoi » – ce qui serait très utile pour inculquer aux élof/aspm le propos de ces normes et la pertinence de les atteindre;
- (2) Cohésion de l’unité. L’équipe VAEM spéciale estime que la cohésion et le soutien mutuel entre les éléments du Collège chargés de chaque composante de quatre piliers semblent être moins qu’optimaux. C’est particulièrement vrai entre l’Escadre des études et l’Escadre d’instruction. Alors que le commandant du CMR a indiqué que le Collège devrait fonctionner comme un ensemble unifié, la réalité est plutôt qu’une concurrence et des conflits existent entre les parties du Collège. Bien qu’un niveau de concurrence et de discussion sain peut être très utile, cela ne semble pas être le cas au CMR. Cela a une incidence négative sur la qualité de l’expérience des élof/aspm au sein du CMR et crée des conditions de travail difficiles pour le personnel du CMR. Des démarches doivent être prises en priorité afin de régler le niveau de cohésion et de soutien mutuel entre les escadres du Collège, en particulier entre l’Escadre des études et l’Escadre d’instruction;
- (3) Priorités et équilibre entre les quatre piliers. Selon l’équipe VAEM spéciale, bien que la politique sur l’instruction du PFOR/PFIR souligne que tous les piliers des programmes du CMR ont une valeur égale, en pratique, les contraintes liées aux programmes d’études sont si élevées que les élof/aspm doivent axer leurs efforts en priorité sur l’atteinte des exigences liées à l’obtention de leur diplôme de premier cycle. Même si le commandant du CMR est considéré comme l’arbitre final des contraintes en matière de temps et de priorités au Collège, il manque une fonction du personnel chargé de gérer et de synchroniser de manière active les contraintes de programme dans les quatre piliers de manière continue. L’équipe VAEM spéciale estime que cette fonction de synchronisation nécessiterait vraisemblablement un engagement et une

orientation de la direction principale dans l'ensemble du collège – par conséquent elle devrait être confiée à un poste supérieur. Il est possible d'officialiser le poste de commandant adjoint et d'attribuer la synchronisation et la gestion du programme à ce poste;

- (4) L'équipe VAEM spéciale estime que l'on devrait envisager d'harmoniser de nouveau les composantes du programme des quatre piliers afin de mettre de nouveau l'accent sur les études et le perfectionnement en leadership et d'améliorer la synchronisation de la prestation du programme pour les élof/aspm. Le perfectionnement en leadership pourrait comprendre une intégration des éléments existants de l'IPM, du conditionnement physique et du bilinguisme, ainsi que la pratique du leadership au sein de la chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants. Ces éléments pourraient être les compétences, les attributs, les connaissances et l'expérience pratique, lesquels contribuent tous au perfectionnement des élof/aspm, dirigeants et futurs officiers. Dans ce modèle, le programme du CMR pourrait être communiqué comme un programme comprenant deux piliers : le perfectionnement en leadership et les études, tout en retenant les composantes essentielles du programme existant.

d. Recommandations

- (1) Unité d'intention. (*RECOMMANDATION PRINCIPALE*) L'équipe recommande, à titre prioritaire, que le commandant et le recteur travaillent délibérément afin de créer un environnement de travail rigoureux entre les éléments du CMR, en particulier entre l'Escadre des études et l'Escadre d'instruction. L'intention de l'approche « Équipe du collège unie », reposant sur les priorités du commandant de 2016, doit être appliquée à l'interne par tout le personnel du CMR, et un environnement de respect, de soutien et de collaboration mutuels doit être établi afin de s'assurer que tous les membres du CMR s'efforcent d'atteindre la mission de l'unité;
- (2) Synchronisation et gestion du programme des quatre piliers. (*RECOMMANDATION PRINCIPALE*) L'équipe recommande que le CMR crée la capacité de synchroniser et de gérer l'exécution du programme des quatre piliers de manière continue. Le commandant et le recteur du CMR devraient envisager d'attribuer ce rôle à un poste existant ou d'établir officiellement le poste de commandant adjoint au CMR et de lui attribuer ce rôle;
- (3) Modèle de prestation de rechange du PFOR-CMR. (*RECOMMANDATION PRINCIPALE*) L'équipe recommande d'envisager une nouvelle harmonisation des composantes du programme des quatre piliers afin de mettre de nouveau l'accent sur les principes fondamentaux liés à l'atteinte des résultats en matière d'études et de perfectionnement en leadership. Le perfectionnement en leadership devrait être regroupé sous la direction du Directeur des élèves-

officiers et devrait comprendre l’instruction et l’éducation militaires intégrées, le conditionnement physique et le bilinguisme;

- (4) Adhésion aux objectifs des quatre piliers. (*Recommandation secondaire*)
L’équipe recommande que le CMR améliore la façon de communiquer la justification des normes validées et des exigences du programme des quatre piliers aux élof/aspm. On devrait s’efforcer particulièrement d’expliquer les motifs liés à ces exigences et à ces normes et la valeur durable de l’atteinte de l’excellence au cours d’une carrière professionnelle d’officier au sein des FAC.

9. Mesure dans laquelle les élof satisfont aux normes des quatre piliers.

- a. Description. Les normes requises pour chacun des quatre piliers du programme du CMR sont décrites dans la politique sur l’instruction en vigueur du PFOR/PFIR dans le cadre du Modèle de progression des niveaux de leadership (MPNL).²⁰⁶ Les normes sont progressives et correspondent aux niveaux de leadership du MPNL. Elles mènent aux normes requises pour l’obtention du diplôme du programme des quatre piliers du PFOR-CMR. Les diplômés obtiennent la qualification AFAN du PFOR-CMR, laquelle est inscrite dans leur dossier personnel.²⁰⁷ En résumé, les normes requises pour l’achèvement des quatre piliers menant à l’obtention du diplôme pour le programme du PFOR-CMR sont les suivantes :²⁰⁸
- (1) Études. Les élof/aspm répondent aux exigences du baccalauréat avec concentration, spécialisation ou formation en génie.
- (2) Militaire (leadership). Les élof/aspm :
- (a) ont réussi une affectation à titre de chef supérieur des élèves-officiers;
 - (b) se sont conformés aux éléments critiques de la formation NL4 en leadership;
 - (c) fait preuve d’une conduite appropriée et d’un comportement éthique.
- (3) Condition physique. Les élof/aspm :
- (a) Ont réussi le test NMCP des FAC;
 - (b) Ont réussi le Test d’aptitude physique et sont en règle;

²⁰⁶ 4500-1 (OEM PPO PP 1 ET 2) Directive 01/16 de l’ACD, Canadian Military College Training Policy for Regular Officer/Reserve Entry Training Plans, 26 juillet 2016, p. 6 à 8 et tableau 2.

²⁰⁷ Le Conseil des Forces armées a été informé sur le Modèle de progression des niveaux de leadership en avril 2014.

²⁰⁸ 4500-1 (OEM PPO PP 1 ET 2) Directive 01/16 de l’ACD Canadian Military College Training Policy for Regular Officer/Reserve Entry Training Plans, 26 juillet 2016, tableau et notes

- (c) Ont réussi le programme EP pour les capacités militaires et l’aptitude au combat.
- (4) Bilinguisme. Les élof/aspm ont atteint les norms de la Commision de la fonction publique pour la competence fonctionnelle (BBB) dans la seconde langue officielle.
- b. L’OR (Colmilcan) permet au commandant d’autoriser le retrait d’un élof/aspm du CMR (p. ex. En raison de l’incapacité à satisfaire aux norms de condition physique, d’un progrès inadéquat ou d’une inaptitude à effectuer un entraînement continu au Collège).²⁰⁹ Toutefois, l’Ordonnance administrative des Forces canadiennes (OAF) 9-12, *Regular Officer Training Plan*, autorise un commandant à formuler une recommandation au quartier general de la Défense nationale visant à metre fin ou à reprendre l’entraînement lorsque les progrès d’un élève-officier sont insatisfaisants sur le plan du développement des qualités propres à un officier ou dans le cadre de n’importe quelle phase d’entraînement militaire. Enfin, le CEMD a accordé le pouvoir au commandant du CMR de libéere les élof/aspm en raison de leur rendement insatisfaisant.²¹⁰ Le Règlement concernant les études indique également que le Sénat peut en tout temps demander à un étudiant de se retirer de l’université en raison de sa conduite, de ses absences ou du travail ou des progrès jugés insatisfaisants;²¹¹
- c. En plus de ce cadre, un Comité d’examen des programmes (CEP) du Collège militaire du Canada (CMC) a été établi, afin de s’assurer que les objectifs des programmes du CMR et du CMRSJ sont conformes aux objectifs des FAC et aux exigences en matière d’emploi, et que les programmes du CMR et du CMRSJ sont harmonisés. Le CEP est chargé d’examiner les programmes du CMC des prochaines années scolaires et de recommander des changements à la directive ou aux politiques d’instruction du CMC de l’ACD/GENPERSMIL et de les soumettre à l’approbation du commandant ACD/GENPERSMIL. Les membres du CEP comprennent le commandant ACD/GENPERSMIL, les commandants du CMR et du CMRSJ et leuradjuc respectif, le recteur du CMR et le conseiller des études du CMRSJ, les postes d’état-major principaux de l’ACD/GENPERSMIL et des représentant de la Marine royale canadienne (MRC), de l’Armée canadienne (AC) et de l’Aviation royale canadienne (ARC);²¹²
- d. Les résultats du CEP sont communiqués au Conseil de perfectionnement professionnel (CPP) et au Conseil des gouverneurs. Le role du CPP consiste à fournir

²⁰⁹ *Ordonnances et règlements royaux applicables aux collèges militaires du Canada (OR Colmilcan)*, AL 1-03, article 3.09

²¹⁰ *CDS Designated Release Authorities – Regular Force*, 16 janvier 2015

²¹¹ Règlement concernant les études 18.4. Il semble que le *Règlement concernant les études* a été approuvé par le Conseil des études, bien qu’il ne soit pas clair si ce dernier, à titre d’organisme consultatif auprès du commandant, détient ce pouvoir. De même, ni la *Royal Military College of Canada Degrees Act, 1959* ni l’OR(Colmilcan) n’accordent de pouvoir explicite au Sénat permettant de retirer un étudiant d’un programme d’études.

²¹² Military Personnel Generation (MILPERSGEN) Canadian Military Colleges (CM) Programme Review Board (CEP) Terms of Reference, 10 février 2016

une orientation et un suivi stratégiques du cadre de perfectionnement professionnel (PP) des MR et des officiers des FAC, de l’instruction individuelle et de l’éducation (II et E) au sein des FAC et de la doctrine des FAC sur le plan du leadership, du commandement et de la profession d’armes. Le CPP relève du Conseil des Forces armées;²¹³

e. Observations

- (1) Taux de réussite des normes des quatre piliers. À partir de l’examen des documents disponibles et du processus d’entrevues, l’équipe VAEM spéciale a observé que le pourcentage d’élèves/aspirants qui avaient réussi à satisfaire aux normes requises du PFOR-CMR à l’obtention du diplôme étaient en moyenne de 78 p. 100 au cours de la période de 2011 à 2016 inclusivement. Les informations détaillées figurent dans le tableau ci-après. Les personnes qui n’ont pas réussi n’ont pas satisfait aux normes requises d’un ou de plusieurs piliers; toutefois, la majorité des échecs reposaient sur l’atteinte des exigences en matière de condition physique ou de bilinguisme;^{214 215}

Situation	Année du programme du CMR					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total des diplômés	222	263	234	214	226	212
Réussite de l’AFAN	200	212	188	165	147	148
Échec de l’AFAN	22	51	46	49	79	54
Pourcentage d’échecs	10 p. 100	19 p. 100	20 p. 100	22 p. 100	35 p. 100	25 p. 100

Tableau 6 : Taux de réussite de l’AFAN

- (a) Valeur des normes des quatre piliers. L’équipe VAEM spéciale a constaté que la plupart des élèves/aspirants connaissent la valeur intrinsèque liée à l’atteinte des normes prescrites des quatre piliers pour l’obtention du diplôme et ne voient pas de motifs justifiant un changement de cette situation. D’autres remettent en question la valeur et considèrent qu’il s’agit peut-être d’un modèle intéressant, mais que son application est médiocre;

²¹³ MILPERGEN BN (Governance of the Royal Military College), 8 juillet 2016

²¹⁴ Présentation au QG ACD « The RMCC Progression Model – AFAN Failures 2011-2013 », diapositive 2

²¹⁵ Présentation au QG ACD/GENPERSMIL « The RMCC Leadership Level Progression Model – AFAN Failures », 2013-2016, diapositive 5

- (b) Statut des élof/aspm qui n’atteignent pas les normes des quatre piliers. L’équipe VAEM spéciale a constaté que puisque le PFOR-CMR n’est pas considéré comme une norme de qualification (NQ) des FAC et qu’il n’est pas une exigence figurant dans la Description des exigences militaires fondamentales – Officiers (DEMFO), le fondement politique consistant à retirer ou à libérer un élof/aspm qui n’atteint pas certaines normes propres au CMR pour le programme du CMR n’est pas clair. Les élof/aspm qui atteignent les normes de la DEMFO en effectuant la qualification militaire de base des officiers, en obtenant un diplôme universitaire de premier cycle au CMR, et qui satisfont aux normes du test FORCE (NMCP) et au Test réglementaire de base en natation à l’intention des militaires (TRBNIM) reçoivent encore une commission à l’obtention de leur diplôme. Si les élof/aspm ne satisfont pas aux normes minimales du Test d’aptitude physique du CMR, qu’ils n’atteignent pas le niveau fonctionnel (BBB) dans leur langue seconde et qu’ils n’acquièrent pas d’expérience dans des postes avec barrettes subalternes ou principaux, ils obtiennent tout de même une commission à l’obtention de leur diplôme. Ces élof/aspm qui n’ont pas réussi l’ensemble des quatre piliers ne reçoivent pas la qualification (AFAN) du PFOR-CMR, mais outre le fait de ne pas éprouver de satisfaction personnelle et professionnelle liée à l’atteinte des objectifs des quatre piliers, il n’y a aucune autre conséquence tangible au moment de l’obtention de leur diplôme. L’équipe VAEM spéciale a observé que cette situation crée une perception de double norme au CMR entre les élof/aspm qui ont satisfait à toutes les exigences des quatre piliers et les autres élof/aspm qui n’ont pas satisfait à ces exigences. Voici quelques exemples de commentaires représentatifs que l’équipe VAEM spéciale a reçus :
- (1) « Il n’y a pas de norme de qualification/plan d’instruction ou même un renvoi à la Description des exigences militaires fondamentales – Officiers (DEMFO) pour l’AFAN. » (Entrevue avec un membre du QG de l’ACD/GENPERSMIL);
 - (2) « Lacune de la politique : La politique n’est pas claire relativement aux options offertes aux élof/aspm s’ils ne satisfont pas aux normes de l’un ou l’autre des piliers. » (Entrevue avec un membre de l’Escadre d’instruction);
 - (3) « Quatre piliers – Le système n’est pas parfait, mais il est très intéressant. Il est possible de satisfaire aux normes avec un niveau approprié d’effort et de motivation. L’AFAN doit avoir un sens. » (Entrevue avec un élof/aspm).
- (c) Application des normes. Un nombre important de personnes, dans plusieurs groupes, sont d’avis que les normes sous-jacentes aux quatre

piliers ne sont pas nécessairement appliquées uniformément, ne reposent pas sur les exigences des FAC, ne sont pas réalistes compte tenu du programme d’études du CMR ou créent une situation d’inégalité/de friction entre les élof/aspm qui satisfont aux normes et ceux qui n’y satisfont pas. Bien que les normes requises pour satisfaire au pilier des études soient claires et bien acceptées, l’équipe VAEM spéciale a observé certaines questions précises concernant l’application des normes dans les trois autres piliers :

(1) Normes de condition physique. L’équipe VAEM spéciale a constaté que les élof/aspm qui ne satisfont pas aux normes de condition physique obtiennent quand même leur diplôme du CMR, mais ne reçoivent pas la qualification AFAN. L’équipe VAEM spéciale a entendu dire que cette situation est perçue par un grand nombre d’élof/aspm et de membres de l’Escadre d’instruction comme une dévaluation de l’expérience au CMR et cela a une incidence sur le niveau de fierté à l’égard de l’institution. À titre d’exemple des niveaux de réussite habituels, en 2016, 84 p. 100 des 833 élof/aspm qui ont effectué le Test d’aptitude physique (85 p. 100 de l’Escadre des élèves-officiers) ont réussi le Test, alors que de 13 à 15 p. 100 l’ont échoué. La principale raison des élof/aspm qui n’ont pas effectué le test (15 p. 100) reposait sur des restrictions médicales. Les normes relatives au Test d’aptitude physique sont clairement décrites dans l’annexe B du chapitre 4 de l’IE Élof. Elles figurent également dans la lettre de ralliement envoyée à toutes les nouvelles recrues. Pour 2017, la lettre de ralliement recommandera également un programme d’instruction afin de donner suite aux préoccupations soulevées selon lesquelles les candidats acceptés au PFOR-CMR peuvent se préparer au Test d’aptitude physique avant leur arrivée au CMR. Voici quelques exemples de commentaires représentatifs que l’équipe VAEM spéciale a reçus :

- (a) « Le Test d’aptitude physique est un système de réussite ou d’échec. Votre pointage peut être de 395, mais vous échouez au Test en raison d’une extension des bras ratée. Ce système ne prend pas en considération les efforts, la progression ou l’amélioration. » (Entrevue avec un élof/aspm);
- (b) « Les personnes qui travaillent dur obtiennent leur diplôme, de même que les personnes qui échouent à neuf tests d’aptitude physique; cela réduit la valeur de l’AFAN. » (Entrevue avec un membre de l’Escadre d’instruction);
- (c) « Le remplacement de la course-navette sur 20 mètres par une course de 2,4 km dans le cadre du Test d’aptitude

physique soulève d’importantes préoccupations. Cela augmentera vraisemblablement le taux d’échec du Test d’aptitude physique et les blessures connexes. » (Entrevue avec un membre de l’Escadre des sports).

- (2) Normes de bilinguisme. L’équipe VAEM spéciale a constaté que les élof/aspm qui n’ont pas satisfait aux normes sur la langue seconde continuent d’obtenir leur diplôme du CMR, mais ne reçoivent pas la qualification AFAN. Tout comme pour les normes de condition physique, l’équipe VAEM spéciale a entendu dire que cette situation est perçue de façon négative, sans cependant ne pas satisfaire aux normes de condition physique. L’équipe VAEM spéciale a appris qu’environ 90 p. 100 des élof/aspm du CMR peuvent atteindre la norme BBB. Au CMRSJ, le taux de réussite est également de 94 p. 100, sur une période d’un ou de deux ans. L’équipe VAEM spéciale a remarqué que, dans certains cas, les élof/aspm qui n’ont pas réussi à satisfaire aux normes sur la langue seconde travaillaient à leur troisième ou quatrième langue, comme les élof/aspm du patrimoine asiatique. En réalité, ce type de cas pourrait augmenter puisque les FAC s’efforcent d’accroître la diversité du corps des officiers. Voici quelques exemples de commentaires représentatifs que l’équipe VAEM spéciale a reçus :
- (a) « Les normes relatives à l’instruction en langue seconde (ILS) ne sont pas appliquées de manière aussi rigoureuse que le Test d’aptitude physique; par exemple, les instructeurs peuvent être absents pendant des semaines sans être remplacés. Par conséquent, les élof/aspm prennent du retard et ce n’est pas leur faute. » (Entrevue avec un élof/aspm);
 - (b) « L’ILS – très difficile pour certains – du Ministère est très utile, même si mon instructeur a été absent pendant deux mois l’an dernier. » (Entrevue avec un élof/aspm);
 - (c) « Les personnes ont indiqué que le programme d’ILS était assez efficace : il faut en moyenne 640 heures à un élof/aspm pour obtenir le profil BBB, alors qu’il faut en moyenne de 1040 à 1080 heures d’instruction pour la FP. » (Entrevue avec un membre de l’Escadre des études).
- (3) Normes du pilier militaire. L’équipe VAEM spéciale s’est fait dire, d’abord par les élof/aspm, que l’application des normes relatives à la composante Leadership du pilier militaire (postes à barrettes subalternes et supérieurs) était quelques fois inégale, biaisée ou entravée par la façon dont le Modèle de progression des niveaux de leadership (MPNL) était mis en œuvre. L’équipe VAEM spéciale a

toutefois observé que les échecs liés à la composante militaire du programme des quatre piliers ont tendance à être nettement moins élevés que ceux liés à la condition physique et au bilinguisme au cours des six dernières années.^{216 217} Tout comme pour le conditionnement physique et le bilinguisme, les élof/aspm qui ne satisfont pas aux exigences du pilier militaire, mais qui réussissent la QMB(O) et leur programme d’études continuent d’obtenir leur diplôme du CMR et une commission. Ils ne reçoivent cependant pas la désignation du PFOR-CMR. Les échecs découlant de question de conduite ou de discipline sont gérés par l’entremise du *Code de discipline militaire* des FAC ou par l’entremise d’avertissements, de conseils et du processus de probation, et ils peuvent entraîner la libération des FAC. Voici quelques exemples de commentaires représentatifs que l’équipe VAEM spéciale a reçus :

- (a) « On a dit aux élof/aspm que s’ils étaient au même niveau de leadership pendant deux ans, ils seraient renvoyés. Ce n’est pas le cas, et rien n’a changé (je peux comprendre qu’il est probablement préférable de réussir tous les piliers, mais c’est frustrant). Les FAC doivent parfois prendre le taureau par les cornes : pour certaines personnes, il est évident que le milieu militaire n’est pas fait pour elles à cette étape de leur vie. Elles devraient choisir une autre option. » (Entrevue avec un élof/aspm);
- (b) « Le modèle des niveaux de leadership est fragile – les dirigeants naturels pourraient ne pas avoir accès à des possibilités de leadership officielles parce qu’ils ont du retard avec leur instruction de langue seconde ou leur Test d’aptitude physique. » (Entrevue avec un élof/aspm);
- (c) « La chaîne de commandement des élof/aspm est essentielle pour apprendre le leadership. Le processus disciplinaire est utile ». (Entrevue avec un membre de l’Escadre des études);
- (d) « Le nouveau modèle des niveaux de leadership n’est pas un catalyseur ou une force motrice pour les élof qui peuvent éprouver des difficultés à réussir par exemple le Test d’aptitude physique. » (Entrevue avec un membre de l’Escadre d’instruction).

²¹⁶ Présentation au QG ACD « The RMCC Progression Model – AFAN Failures 2011-2013 », diapositive 2

²¹⁷ Présentation au QG ACD/GENPERSMIL « The RMCC Leadership Level Progression Model – AFAN Failures », 2013-2016, diapositive 5

- (d) Retrait du PFOR-CMR. L'équipe VAEM spéciale a constaté que, selon les procédures du CMR, le dossier d'un élof/aspm qui ne satisfait pas aux normes dans l'un ou l'autre des quatre piliers doit être examiné par le Comité d'examen des progrès (CEP) tel que décrit ci-dessus. L'équipe VAEM spéciale s'est fait dire que le personnel de l'Escadre d'instruction avait des préoccupations importantes, de même que le personnel de l'Escadre des études, selon lesquelles même si les dossiers doivent être approuvés par le CEP, le retrait d'élof/aspm du PFOR-CMR est rare. Par conséquent, le personnel de l'Escadre d'instruction a consenti des efforts considérables afin de gérer la tranche inférieure de 10 p. 100 au détriment du mentorat et de l'encadrement d'autres élof/aspm. L'équipe VAEM spéciale a aussi entendu dire que la philosophie de la chaîne de commandement est d'offrir aux élof/aspm toutes les occasions possibles de réussir le programme et parfois, les recommandations du CEP fournies par l'Escadre d'instruction ne sont pas soutenues. L'équipe VAEM spéciale a observé que cela entraîne des préoccupations et de la frustration non seulement au sein de l'Escadre d'instruction, mais également chez les élof/aspm, en raison de la perception selon laquelle outre le pilier des études, l'incidence de ne pas satisfaire aux normes de trois des quatre piliers est pour ainsi dire sans importance. Voici quelques exemples de commentaires représentatifs que l'équipe VAEM spéciale a reçus.

- (1) « Le personnel éprouve de la frustration en raison des formalités inutiles requises par le Comité d'examen des progrès, puisque cela ne mène à aucune action concrète ni aucun retrait de l'instruction. Le Comité d'examen des progrès représente du travail supplémentaire qui ne donne rien de plus. C'est sans valeur. »
(Entrevue avec un membre de l'Escadre d'instruction);
- (2) « Il y a des rumeurs selon lesquelles le Comité d'examen des progrès serait ordonné pour ceux qui ne satisfont aux normes de deux piliers ou plus, mais nous n'avons jamais rien entendu à cet effet. Rien n'a changé et les personnes sont toujours là. Pourquoi? »
(Entrevue avec un élof/aspm).

f. Évaluation

- (1) Justification des normes du PFOR-CMR. L'équipe VAEM spéciale a observé que les exigences sur le plan du conditionnement physique, du bilinguisme et du leadership indiquées dans les quatre piliers du programme du CMR ne sont pas comprises dans la Description des exigences militaires fondamentales – Officiers (DEMFO) pour la période de perfectionnement 1 (PP1) des élof/aspm et des officiers subalternes. La DEMFO ne traite pas du PFOR-CMR dans le cadre de la PP1. L'équipe VAEM spéciale a entendu dire que cela représente une difficulté pour l'application des normes qui ne sont pas reconnues à

l’extérieur du CMR. Les normes du programme des quatre piliers du CMR sont, dans certains cas, plus élevées que celle des FAC pour la même période de perfectionnement des officiers. Le plan de cours de la PP2 utilisé pour l’instruction militaire professionnelle du CMR dépasse ce qui est attendu d’un sous-lieutenant/enseigne de vaisseau de 2^e classe (Marine) nouvellement commissionné. Les diplômés du CMR ne sont pas commissionnés et n’obtiennent pas de qualification supplémentaire, comme nous l’avons expliqué au début du présent rapport. Rien n’indique dans la DEMFO des FAC ou dans les normes de qualification communes pour les officiers que ces normes plus élevées sont requises. Selon l’équipe VAEM spéciale, les FAC doivent déterminer et fournir une justification expliquant les raisons pour lesquelles une partie des officiers du PFOR/PFIT doivent satisfaire à ces normes élevées (c.-à-d. ceux qui participent au programme du CMR et du CMRSJ) pendant leur séjour dans ces institutions. Le programme du CMR produit-il de meilleurs officiers? Ces officiers progressent-ils différemment des autres officiers? Quelle est la valeur du PFOR-CMR pour l’ensemble des FAC?

- (2) Application des normes. Généralement, les normes décrites dans les directives de l’ACD/GENPERSMIL sont appliquées au CMR en termes de progression dans le cadre des niveaux de leadership; toutefois, la non-atteinte de ces normes n’empêche pas l’obtention du diplôme et d’une commission, pour autant que les élof/aspm réussissent leurs programmes d’études, la QMB(O), le Test réglementaire de base en natation à l’intention des militaires et le Test FORCE, et qu’ils respectent la conduite et le comportement militaires attendus. En présumant que les FAC conviendront d’une justification concernant les normes du PFOR-CMR, il faudra appliquer ces normes de manière équitable. Pour le moment, l’écart entre les diplômés qui ont satisfait aux normes des quatre piliers et ceux qui n’y ont pas satisfait crée un sentiment sous-jacent au sein de l’Escadre des élèves-officiers et du personnel de l’Escadre d’instruction qui est chargé de la mise en œuvre du programme. Bien que le MPNL ait été mis en œuvre afin de tenter de combler cet écart, il y a toujours deux types de diplômés du CMR. Selon l’équipe VAEM spéciale, cela a une incidence sur le moral du CMR, à plusieurs niveaux, et a mené à une diminution de la fierté à l’égard de l’institution et de la signification sous-jacente à l’atteinte des idéaux représentés par le modèle à quatre piliers. La situation est exacerbée par le manque de justification claire concernant les normes du CMR qui sont plus élevées dans certains cas que celles des FAC;
- (3) Normes de condition physique. L’exigence relative à la réussite du TAP du CMR est clairement définie dans le Modèle de progression des niveaux de leadership et, en partie, dans la désignation (AFAN) du PFOR-CMR. Toutefois, les élof/aspm qui n’ont pas réussi le TAP peuvent obtenir leur diplôme et une commission. Cela est perçu comme une dévaluation de la valeur du PFOR du CRM. Les plaintes provenant d’élof/aspm concernant le TAP sont fréquentes. Plus précisément, l’équipe VAEM spéciale a entendu dire que de nombreuses personnes qui n’ont pas réussi le TAP ont raté le nombre minimal

d'extensions des bras et, selon eux, c'est en raison de l'application non uniforme du protocole par les évaluateurs. L'équipe VAEM spéciale a appris que le Département des sports a analysé les résultats des évaluateurs sur le TAP de l'automne 2016, et il a déterminé que l'écart entre les membres du personnel était de moins de 2 p. 100. Même si la norme est bien définie et qu'il semble qu'elle soit appliquée uniformément, il peut y avoir des raisons physiologiques valides expliquant les raisons pour lesquelles certaines personnes ont de la difficulté à réussir le test. Il pourrait être pertinent de prendre en considération l'habileté des élof/aspm à exécuter un ou plusieurs mouvements physiques précis, comme les extensions des bras; cela pourrait avoir une incidence importante sur la réussite du PFOR du CRM;

- (4) Normes de bilinguisme. L'équipe VAEM spéciale a constaté que l'objectif visant à obtenir le profil fonctionnel BBB en langue seconde des élof/aspm dépasse les attentes publiées dans les directives des FAC pour les officiers pour la même période de temps. Un profil fonctionnel BBB est le niveau que les majors/lieutenants-commandants doivent atteindre dans le cadre des critères de promotion à leur prochain grade.²¹⁸ L'équipe VAEM spéciale estime que l'objectif visant à ce que les élof/aspm obtiennent un profil fonctionnel dans la langue seconde est valable, qu'il devrait s'agir d'une attente pour une institution fédérale et que cela pourrait aider à faire une distinction dans le cadre de la valeur inhérente à la réussite du PFOR-CMR. L'équipe VAEM spéciale a remarqué qu'il y avait certaines difficultés avec la disponibilité des instructeurs à l'appui du pilier du bilinguisme et, si cette norme doit être appliquée, le CMR doit s'assurer qu'il y a suffisamment de ressources pour satisfaire à cette exigence. Enfin, on devrait prendre en considération la réalité des langues de plus en plus diversifiées des élof/aspm puisque les FAC s'efforcent d'atteindre leurs objectifs en matière de diversité.

g. Recommandations

- (1) Justification des normes du PFOR-CMR. (RECOMMANDATION PRINCIPALE) L'équipe recommande que le CPM/commandant COMPERSMIL, dans le cadre du processus d'examen complet, détermine les motifs justifiant les normes élevées attendues des élof/aspm dans le PFOR-CMR. Une fois établie, cette justification devrait être clairement intégrée à la politique;
- (2) Validation des normes du PFOR-CMR. (RECOMMANDATION PRINCIPALE) L'équipe recommande que l'ACD/GENPERSMIL procède régulièrement à une validation des normes du PFOR-CMR avec les diplômés et leurs supérieurs;

²¹⁸ Système de pointage des compétences en seconde langue officielle pour les conseils de sélection pour les promotions, http://vcds.mil.ca/vcds-exec/pubs/canforngen/2010/151-10_f.asp

- (3) Application des normes du PFOR-CMR. (RECOMMANDATION PRINCIPALE) L'équipe recommande, si un fondement juridique ou politique était établi (voir la recommandation ci-dessus) pour les normes des composantes militaire, condition physique et bilinguisme du PFOR-CMR (quatre piliers), que l'ACD/GENPERSMIL et le CMR s'assurent qu'il y a un fondement clair et applicable concernant le retrait d'élof/aspm du PFOR-CMR;
- (4) Retrait du PFOR-CMR. (RECOMMANDATION PRINCIPALE) L'équipe recommande que l'ACD/GENPERSMIL et le CMR travaillent avec le CPM/commandant COMPERSMIL afin d'établir des options de transition respectueuses pour les élof/aspm qui ne satisfont pas aux exigences du PFOR-CMR de manière à leur offrir des options claires, à les traiter avec dignité et à leur offrir le soutien dont ils ont besoin pour assurer leur transition à l'extérieur du PFOR-CMR en temps opportun. Le commandant CMR devrait communiquer directement avec le CPM/commandant COMPERSMIL principal afin de s'assurer que des options de transition sont offertes aux élof/aspm en temps opportun.

10. Soutien de l'environnement de formation et d'apprentissage du CMR à l'égard de l'atteinte des normes.

- a. Description. Les paragraphes 2 à 4 de la présente annexe décrivent l'environnement de formation et d'apprentissage du CMR et sont tirés de la Politique d'instruction du PFOR/PFIR²¹⁹ et de la dernière directive sur l'instruction²²⁰ du commandant ACD/GENPERSMIL;
- b. Observations
 - (1) Modèle de progression des niveaux de leadership (MPNL). L'équipe VAEM spéciale a constaté que les points de vue varient concernant l'efficacité et la mise en œuvre du Modèle de progression des niveaux de leadership. Un bon nombre de personnes à l'échelle des divers groupes d'intéressés sont d'avis que le Modèle de progression des niveaux de leadership est habituellement utile, mais elles s'inquiètent des divers aspects de sa mise en œuvre. D'autres personnes indiquent que le Modèle de progression des niveaux de leadership est démoralisant et punitif et qu'il crée des situations où certains élof/aspm se sentent ostracisés par les autres élof/aspm. La répartition des points de vue est égale entre ceux qui conviennent que le Modèle de progression des niveaux de leadership est un système et ceux qui ne sont pas d'accord. Plusieurs personnes estiment qu'il prête à confusion. Les difficultés qui ont été présentées à l'équipe VAEM spéciale sont les suivantes :

²¹⁹ Royal Military College of Canada Training Policy for Regular Officer/Reserve Entry Training Plan, Version 0, 12 août 2014

²²⁰ 4500-1 (OEM PPO PP 1 et 2) Directive 01/16 de l'ACD, Canadian Military College Training Policy for Regular Officer / Reserve Entry Training Plans, 26 juillet 2015, p. 5 à 9

- (a) Incidence sur les occasions de leadership. Une question importante portait sur la perception d’une incidence négative sur les occasions de leadership pour les élof/aspm qui étaient « retardés » (habituellement en raison du Test d’aptitude physique ou de langue seconde) et qui, par conséquent, ratait des occasions d’être affectés à des postes de leadership au sein de la chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants. L’équipe VAEM spéciale s’est fait dire qu’il était apparemment difficile d’atteindre le même niveau de leadership pendant l’année scolaire des élof/aspm lorsque ces derniers avaient pris du retard, même s’ils consentaient un effort considérable pour se rattraper. Dans certains cas, les personnes ont abandonné et sont devenues cyniques ou démotivées et ont une faible estime de soi. Les élof/aspm ont dit à l’équipe VAEM spéciale que cela limitait leurs possibilités de perfectionnement à titre de leaders avant l’obtention de leur diplôme et contrevenait à l’une des raisons principales de leur présence au CMR – perfectionner leurs habiletés en leadership. Voici quelques exemples de commentaires représentatifs que l’équipe VAEM spéciale a reçus :
- (1) « Je ne suis pas d’accord avec les critères des niveaux de leadership. Par exemple, l’an dernier, un élof/aspm avait une affection médicale nécessitant une chirurgie; pour ce motif, il a été retenu au niveau 2 du leadership depuis sa deuxième année. L’élof/aspm travaille toujours avec le médecin spécialiste afin de s’améliorer, et il espère être en mesure de faire le Test d’aptitude physique sous peu. L’élof/aspm aurait pu obtenir le niveau 3 en leadership, mais il ne lui restait qu’un semestre. Il réussit très bien sur le plan des études (85 p. 100)! » (Entrevue avec un élof/aspm);
 - (2) « Le système des niveaux de leadership n’est pas réellement efficace et il porte à confusion. Il n’y a pas de juste milieu pour les occasions de leadership (sauf pour les cinq premiers ou si vous ne satisfaites pas aux normes d’un pilier). Il n’y a pas d’option pour les niveaux 2 de leadership. » (Entrevue avec un élof/aspm);
 - (3) « En théorie les quatre piliers sont bons, mais il en est autrement en pratique. La plus grande difficulté est le niveau 2 de leadership en raison des occasions de leadership que perdent les élof/aspm parce qu’ils ont de la difficulté avec les extensions de bras. » (Entrevue avec un élof/aspm).
- (b) Incidence sur le moral. Il existe un mécontentement par rapport aux élof/aspm qui continuent d’obtenir leur diplôme du CMR en ayant uniquement atteint le niveau 1 de leadership ou le niveau 2 de leadership de la même manière que les autres élof/aspm qui ont atteint les normes de tous les piliers. On a indiqué à l’équipe VAEM spéciale que cela pouvait

être démoralisant pour les élof/aspm qui travaillent fort afin d’atteindre tous les aspects du programme. Cela contribue également à la frustration de l’Escadre d’instruction concernant la mise en œuvre du Modèle de progression des niveaux de leadership. L’équipe VAEM spéciale a également entendu dire que l’application du modèle n’était pas uniforme dans les escadrons et les divisions. Certains de ces derniers assurent le suivi et l’application du niveau de leadership des élof/aspm, alors que d’autres font preuve de davantage de souplesse et permettent aux élof/aspm de porter l’indicateur du niveau de leadership de leur année scolaire, même s’ils n’ont pas atteint les normes du niveau de leadership dans chaque pilier. Voici quelques exemples de commentaires représentatifs que l’équipe VAEM spéciale a reçus :

- (1) « Il faut renforcer la progression (niveaux de leadership) si on doit la conserver, et renvoyer ceux qui ne peuvent satisfaire aux exigences de l’AFAN ou supprimer le programme. Il n’y a aucune raison justifiant le maintien en place de la progression (niveaux de leadership) si les élof/aspm qui ne satisfont pas aux normes du programme obtiennent leur diplôme. » (Observations écrites soumises par un groupe d’élof/aspm à l’équipe VAEM spéciale);
 - (2) « Le nouveau modèle des niveaux de leadership n’est pas un catalyseur ou une force motrice pour les élof qui peuvent éprouver des difficultés à réussir par exemple le Test d’aptitude physique. » (Entrevue avec un membre de l’Escadre d’instruction);
 - (3) « Essentiellement, si nous sommes les produits du CMR, pourquoi le Collège est-il à l’aise avec le fait d’accorder un diplôme (niveau 2 de leadership) aux élof/aspm de 4^e année? Ils auraient assurément dû être renvoyés du Collège... » (Observations écrites soumises par un groupe d’élof/aspm);
 - (4) « Les niveaux de leadership ont détruit la chaîne de commandement des élof : retrait de tout respect qui existait entre les années. » (Entrevue avec un élof/aspm)
- (c) Stigmatisation. Un bon nom d’élof/aspm est d’avis que la mise en œuvre du Modèle de progression des niveaux de leadership entraîne la stigmatisation des élof/aspm qui ne progressent pas de la même manière que leurs collègues pendant l’année scolaire et donne lieu à une faible estime de soi. Certains d’entre eux sont d’avis qu’il s’agit d’une humiliation publique pour ceux qui n’atteignent pas les objectifs, et l’insigne qu’ils portent sur leur uniforme leur rappelle chaque jour qu’ils sont « inférieurs » à leurs collègues, même s’ils travaillent très fort et font des progrès importants, ou s’ils sont retardés en raison d’une blessure

physique ou d’une affection médicale. Voici quelques exemples de commentaires représentatifs que l’équipe VAEM spéciale a reçus :

- (1) « Les niveaux de leadership sont une bonne idée, mais on n’a pas assez réfléchi à leurs répercussions. Auparavant, les élof/aspm devaient obtenir l’AFAN à la fin de la quatrième année, mais les conséquences de l’établissement de jalons pour chaque année augmentent le stress. Les niveaux de leadership font ressortir ceux qui « n’ont pas satisfait aux normes minimales ». Certains élof/aspm sont très arrogants. Ils ne tiennent pas compte des efforts de ceux qui ont de la difficulté dans un pilier, mais qui réussissent dans les autres piliers. On ne peut obtenir de postes à barrettes à moins d’avoir réussi le Test d’aptitude physique. Quel est l’objectif du CMR s’il n’y a pas d’occasion d’exercer le leadership? Il faut trouver d’autres occasions de le faire, y compris un groupe d’assistance aux pairs. » (Entrevue avec un élof/aspm);
 - (2) « Le modèle des niveaux de leadership : je comprends l’intention, mais il porte à confusion pour les élof. Il peut mener à une culture élitiste. » (Entrevue avec un membre de l’Escadre d’instruction);
 - (3) « ...J’ai l’impression d’avoir perdu des amis et le respect de mes pairs parce que je porte un niveau inférieur de leadership. Ce fut très difficile et il y a eu une incidence sur mon moral; cependant, j’avais déjà une expérience de vie et j’ai pu surmonter cela, alors que d’autres élof/aspm ayant moins d’expérience pourraient ne pas être en mesure de le faire. Les extensions de bras sont la seule difficulté du Test d’aptitude physique. » (Entrevue avec un élof/aspm).
- (2) Surprogrammation du temps des élof/aspm. L’équipe de la VAEM spéciale a entendu parler, de la part de plusieurs groupes d’intéressés, de préoccupations relativement à l’accumulation d’exigences qui équivaldraient à une « surprogrammation » du temps des élof/aspm. Cette situation a été décrite comme un important facteur de contribution aux problèmes de stress et de moral touchant les élof/aspm au CMR, en particulier ceux qui étudiaient dans des programmes de génie ou de science. Certains élof/aspm semblaient prospérer dans l’environnement rempli de défis du CMR, mais bon nombre d’entre eux étaient d’avis que la combinaison d’exigences concurrentes dans les quatre piliers menait à un effet de « saturation » et encourageaient la mise en place d’une culture où il fallait aller au plus vite afin de pouvoir atteindre les normes minimales dans chacun. Une perception tenace était que les élof/aspm font tout mal afin de pouvoir tout faire. Voici quelques exemples représentatifs des commentaires reçus par l’équipe de la VAEM spéciale :

- (1) « Personne croyant fermement que les élof/aspm sont surchargés. Les échecs dans leur perfectionnement professionnel en raison de cette surcharge leur enseignent à aller au plus vite afin de survivre. L’institution doit veiller à ce qu’ils réussissent de la façon que nous voulons qu’ils réussissent vraiment. » (Entrevue avec un membre de l’Escadre des études);
 - (2) « Personne indiquant que la charge globale de travail a augmenté pour les élof/aspm. Cela entraîne une augmentation du stress et une diminution du temps. » (Entrevue avec un membre de l’Escadre d’instruction);
 - (3) « La gestion du temps est le "mur de soutènement" pour les élof/aspm et le CMR dans son ensemble. Un des processus de temps devait être le processus principal. Une participation éclairée et de haut niveau est nécessaire dans la prise de décisions au sujet des horaires et des priorités. Ce processus commence dans les environs du mois de février de l’année d’avant et se poursuit à partir de là. » (Entrevue avec un membre de l’Escadre des études).
- (a) Exigences incompatibles et à court préavis. L’équipe de la VAEM spéciale a observé qu’il existait une incompatibilité ou un déséquilibre parmi les exigences relatives entre les activités des piliers des études, des aspects militaires, du conditionnement physique et des CLS. Il arrivait parfois que des activités étaient prévues à la dernière minute pour un pilier, ce qui pouvait nuire aux élof/aspm pour respecter les exigences dans d’autres domaines. Un exemple typique serait l’imposition d’activités d’instruction ou de briefing obligatoires à court préavis, ce qui avait des répercussions sur les cours, l’étude ou les sports. L’équipe de la VAEM spéciale a entendu que des exigences parfois irréalistes étaient imposées aux élof/aspm en raison d’un manque de synchronisation ou de coordination du calendrier qui entraînait des changements de dernière minute, des repas manqués et des pertes de temps. Il semblait parfois que les élof/aspm étaient laissés à eux-mêmes pour trouver comment éliminer les conflits entre les exigences des quatre piliers. Voici quelques exemples représentatifs des commentaires reçus par l’équipe de la VAEM spéciale :
- (1) « Les escadres des études et militaire ne se parlent pas (annulation à la dernière minute d’un dîner régimentaire pour une activité académique destinée aux élèves-officiers et aspirants). » (Entrevue avec un membre de l’Escadre d’instruction);
 - (2) « Le cynisme est très répandu parmi les élèves-officiers et aspirants supérieurs. Il s’agit d’un mécanisme d’adaptation. Repose sur le grand nombre de règles qui n’ont pas de sens, sur les changements

d'horaire de dernière minute qui ont des répercussions sur les études et sur la qualité inégale. » (Entrevue avec un élof/aspm).

- (b) Manque de temps de décompression. L'équipe de la VAEM spéciale s'est fait dire que les élof/aspm ne disposent pas des périodes appropriées, dans les années d'études et d'instruction, pour décompresser de la charge combinée des activités d'études, militaires et diverses. On a observé, par l'entremise d'anecdotes, que les élof/aspm se tournent souvent vers la consommation d'alcool pour s'automédiquer et échapper aux pressions. Cela se produit fréquemment hors du campus, dans la ville de Kingston, ce qui peut entraîner des perceptions négatives et des répercussions sur des élof/aspm ainsi que sur le CMR dans son ensemble. Voici quelques exemples représentatifs des commentaires reçus par l'équipe de la VAEM spéciale :
- (1) « Avis individuel que "le CMR ne peut pas être un camp d'entraînement de quatre ans." Cela a sa place (POPA, etc.), mais il faut donner du mou pour permettre la mise en place d'un bon environnement d'apprentissage pour les élof/aspm. Le fait que les élof/aspm se fassent réveiller à 6 h tous les matins pour une "instruction militaire" de valeur discutable est un facteur de stress et, comme cela a toujours lieu, et ce, pour des "raisons discutables", cela contribue à dégrader la valeur globale de l'école. » (Entrevue avec un membre de l'Escadre des études);
- (2) « Facteurs de stress : Toujours avoir quelque chose en tête, se sentir coupable de se détendre, tests d'aptitude physique, études, identité personnelle : stress lié à la définition des valeurs, à ce qui vous définit en tant que personne ou qu'officier. Rien sur le perfectionnement personnel. » (Entrevue avec un élof/aspm);
- (3) « Dépend de la personne. Ces deux élof/aspm occupent des postes à barrettes haut placés et ont été impliqués dans des activités parascolaires pendant leurs quatre ans. Ils mentionnent que ces activités les ont aidés à évacuer une partie du stress. » (Entrevue avec deux élof/aspm).
- (c) Manque de respect pour les périodes réservées aux études en soirée. L'équipe de la VAEM spéciale a entendu, de la part d'élof/aspm, de membres du personnel des escadres des études et d'instruction et de divers groupes externes, que les périodes réservées aux études en soirée pour les élof/aspm ne sont pas toujours respectées. L'équipe de la VAEM spéciale a entendu que des activités imposées par la chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants, par l'Escadre d'instruction ou par le département des sports, de même que d'autres exigences à court préavis, empiétaient sur ces périodes. De plus, l'équipe

de la VAEM spéciale a entendu que le comportement de certains élof/aspm dans les dortoirs pendant ces périodes laissait à désirer. On parle de musique forte, de jeux excessifs, d’interruptions et de discussions animées. Les mesures prises par les élof/aspm dans des postes de leadership (postes à barrettes) ou la supervision des membres du personnel du CMR semblaient manquer d’uniformité.

- (3) Instruction professionnelle militaire (IPM). La principale méthode d’instruction au CMR repose sur l’environnement opérationnel/d’instruction et sur les stages en leadership ou les élof/aspm « apprennent de façon pratique » en occupant des postes à barrettes au sein de leur CdC. L’IPM offre une instruction théorique générale sur des sujets militaires. Son programme a été créé à l’interne au CMR selon les objectifs de la période de perfectionnement des officiers 2.²²¹ L’équipe de la VAEM spéciale a observé l’opinion très uniforme, particulièrement chez les élof/aspm, que la conduite de l’IPM au CMR était considérée comme étant de faible valeur, non pertinente et une perte de temps. Certains aspects de l’IPM étaient considérés positifs et une valeur ajoutée : les fins de semaine consacrées aux armées d’appartenance ou aux groupes professionnels militaires (GPM), les présentations par d’anciens élèves-officiers ou aspirants sur le leadership et les perspectives personnelles à titre d’officiers subalternes et les expériences de type pratique, comme les activités d’IPM menées au CMRSJ. L’équipe de la VAEM spéciale a appris que le CMRSJ a adopté une approche alternative à la prestation d’IPM en combinant les périodes hebdomadaires en trois journées complètes d’instruction par session et en intégrant une de ces journées à une fin de semaine d’instruction par session afin de donner l’occasion d’offrir une instruction plus concentrée et en profondeur. Voici quelques exemples représentatifs des commentaires reçus par l’équipe de la VAEM spéciale :

- (a) « IPM : Mon opinion est neutre, mais le Collège ou les FAC doivent se demander ce qu’on tente de réaliser avec ce programme. » (Entrevue avec un membre de l’Escadre d’instruction);
- (b) « Personne d’avis que les activités militaires de l’Escadre d’instruction sont parfois injectées juste pour le principe de les faire. Certaines activités n’ont pas de sens et ne comportent pas de liens clairs à la formation de leaders ou à l’atteinte des objectifs des FAC. On enseigne comment contourner les règles au lieu d’enseigner aux élof/aspm comment résoudre des problèmes. » (Entrevue avec un membre de l’Escadre des études);
- (c) « L’IPM, à l’heure actuelle, n’a que peu de valeur en termes d’instruction. La fin de semaine des GPM est la seule instruction

²²¹ Note de synthèse du CMR: RMC Leadership Training and Training Wing Professional Military Training, sans date

pertinente qui m’aidera à me préparer pour mon avenir dans les FAC. »
(Entrevue avec un élof/aspm).

- (4) Intégration du perfectionnement en leadership. L’environnement de perfectionnement en leadership au CMR comprend également une composante d’éducation liée au programme principal et les cours précis offerts par le département de psychologie militaire et leadership (PML). L’équipe de la VAEM spéciale a entendu que la prestation du perfectionnement en leadership pour les élof/aspm n’est pas coordonnée systématiquement entre la théorie donnée dans les cours de PML, l’IPM, les échanges avec l’Escadre des études offrant des éléments du programme principal et les stages que représentent les nominations à des postes de leadership (à barrettes) des élof/aspm dans leur chaîne de commandement. Il était clair pour l’équipe de la VAEM spéciale que les membres des escadres des études et de l’instruction chargés de ces aspects du perfectionnement en leadership étaient grandement dévoués aux objectifs de leurs éléments respectifs, mais peu d’indices dénotant une approche délibérée pour l’intégration de ces éléments à une expérience globale plus efficace en perfectionnement en leadership pour les élof/aspm étaient apparents. L’équipe de la VAEM spéciale a entendu que ce manque d’approche cohérente et intégrée représentait une « occasion manquée » pour le CMR et les FAC de « professionnaliser les élof/aspm pour une carrière d’officier. » Voici quelques exemples représentatifs des commentaires reçus par l’équipe de la VAEM spéciale :

- (a) « Les cours centraux comprennent une introduction à la psychologie, puis des cours sur le comportement organisationnel et sur l’éthique et le professionnalisme. Leur contenu est revu chaque année et fait l’objet de discussions parmi le corps professoral (y compris la préoccupation de maintenir l’uniformité entre les cours en français et en anglais). Les cours ont changé cette année pour les rendre plus interactifs par l’entremise de travaux. Permet de mieux comprendre la vision du CMR par les élof. Aucune intégration entre les aspects éducatifs et pratiques du leadership (l’USAFA fait apparemment du bon travail pour la fusion des aspects pratiques et théoriques du leadership). L’obtention d’un accès au manuel de l’AFAN a pris du temps. L’Escadre de l’instruction s’embourbe dans les aspects négatifs du leadership. » (Entrevue avec un membre de l’Escadre des études);
- (b) « La PML devrait être davantage impliquée dans le programme d’IPM (lien entre la théorie et l’action). » (Entrevue avec un membre de l’Escadre des études);
- (c) « L’IPM devrait être utilisée en lien avec des vignettes/scénarios éthiques qui nous permettraient d’approfondir cette dimension importante. » (Entrevue avec un élof/aspm).

(5) Programme d’orientation des élèves-officiers de première année (POPA).

L’équipe de la VAEM spéciale a entendu que la qualité de la mise en œuvre du POPA a varié au fil des années. Elle a entendu parler d’incidents non précis de harcèlement, d’abus de pouvoir par les élof/aspm menant le programme, d’un manque de supervision de la part des membres du personnel du CMR et de méthodes d’entraînement physique entraînant des blessures chez un grand nombre d’élof/aspm. La plupart de ces témoignages faisaient références à des incidents qui s’étaient déroulés il y a de deux à cinq ans. L’équipe de la VAEM spéciale a entendu que, de façon générale, les POPA menés en 2015 et en 2016 étaient grandement améliorés et semblaient tenir compte des enjeux soulevés les années précédentes. Des préoccupations continuaient d’être soulevées quant au degré de supervision de la part des membres du personnel militaire et du PSP du CMR, aux effets du programme sur les études des élof/aspm de première année et à un manque de normalisation à l’échelle du programme. Voici quelques exemples représentatifs des commentaires reçus par l’équipe de la VAEM spéciale :

- (a) « La personne fait plusieurs observations sur le POPA, plus précisément qu’il y a un manque de supervision de la part d’officiers/MR de la force régulière au cours de cette phase critique pour les élof/aspm. » (Entrevue avec un membre de l’Escadre d’instruction);
- (b) « Cet élof/aspm a fait partie des responsables du POPA pour les deux dernières années. L’instruction des responsables n’a pas été adéquate. Pour sa première année, il n’avait reçu aucune instruction sur la direction d’une classe. Pour sa deuxième année, il sortait de la phase 2 de l’infanterie et était beaucoup plus confiant dans ses capacités de diriger une classe et de mener les élèves de première année. » (Entrevue avec un élof/aspm);
- (c) « Il est impossible d’enseigner le calcul infinitésimal aux élèves de première année pendant le POPA. Ils n’ont pas le temps de faire leurs devoirs et ne peuvent pas acquérir de bonnes habitudes d’étude. » (Entrevue avec un membre de l’Escadre des études);
- (d) « Le POPA présentait une excellente façon d’en apprendre sur le Collège et sur son histoire. Il aidait à créer de la cohésion dans l’équipe. Pour beaucoup, c’était la première fois qu’ils étaient confrontés à des difficultés et à du stress. Assumer le rôle du responsable de la journée était bon pour le perfectionnement en leadership et pour veiller à ce que le groupe respecte son calendrier. Il nous a forcé à nous pousser et à travailler en équipe (par exemple, tous les élèves de première année faisaient des pompes pendant qu’un de nous courait pour aller chercher le manteau que nous avions oublié). Il incombait à cette personne d’aller le plus vite possible pour le bien du groupe. » (Entrevue avec un élof/aspm).

- (6) Mise en œuvre du programme sportif. Il était clair, d'après les entrevues menées avec les responsables du PSP et d'autres personnes, que les membres du département des sports sont très dévoués à leur travail et ont le bien-être des élof/aspm à cœur. Un certain nombre d'enjeux nuisent à leurs efforts, comme : l'harmonisation des installations/du matériel avec la BFC Kingston; l'infrastructure vieillissante; l'obtention de l'information sur le degré de forme d'un élof/aspm, qu'il s'agisse des contraintes à l'emploi pour raisons médicales (CERM) ou des résultats de leur test FORCE lors de leur instruction visant l'obtention de leur qualification professionnelle militaire de base (officiers); le fardeau administratif supplémentaire imposé par les processus d'approbation des activités et des déplacements et, plus important, la réduction des heures de travail et de la solde des responsables eux-mêmes. Un entraînement physique supplémentaire est offert quatre jours par semaine à 5 h 45 pour les élof/aspm de première et deuxième années qui en ont besoin. En moyenne, de 70 à 80 élof/aspm en ont besoin et le programme est dirigé par un seul coordonnateur. Il est perçu comme uniquement une préparation au test d'aptitude physique.
- (a) « Sports Universitaires de l'Ontario a établi des normes en matière de soins que le CMT ne respecte pas actuellement (par exemple, présence d'un médecin ou d'un physiothérapeute spécialisé dans la médecine sportive ou athlétique à toutes les parties). Le poste d'adjoint n'est pas comblé depuis sept ans (un des problèmes est la difficulté de trouver quelqu'un détenant les qualifications requises). Dans un monde idéal, nous aurions un poste à temps plein à l'année longue, un adjoint à temps plein pendant huit mois et une clinique ouverte tous les jours et en soirée pour les athlètes scolaires afin qu'ils puissent obtenir de l'aide. » (Entrevue avec un membre du département des sports);
- (b) « Bonne relation avec les physiothérapeutes de la base de Kingston, mais aucune coordination entre les Services de santé et le département des sports. Les Services de santé tendent à être rigides dans leur interdiction de l'activité physique et ont refusé de partager de l'information avec des personnes extérieures à la chaîne de commandement en disant qu'il s'agit de renseignements médicaux. Cependant, les athlètes scolaires pourraient ne pas diffuser cette information eux-mêmes car ils veulent demeurer actifs. » (Entrevue avec un membre du département des sports);
- (c) « Le CP supplémentaire est offert à 5 h 45, le mess ouvre à 6 h 30 et les inspections ont lieu à 7 h. Pas le temps de déjeuner. » (Entrevue avec un élof/aspm).
- (7) Bilinguisme. L'équipe de la VAEM spéciale a observé que, dans l'ensemble, la composante de bilinguisme du programme des quatre piliers du CMR était considéré comme un succès, avec près de 90 pour 100 des élof/aspm qui atteignaient le niveau fonctionnel requis (BBB) au moment de la fin de leurs études. Certains enjeux ont été soulevés à l'équipe de la VAEM spéciale :

- (a) Un manque d’occasions pour les élof/aspm de progresser officiellement au-delà du niveau BBB;
- (b) Un manque d’instructeurs, ce qui a entraîné l’annulation de certaines classes, parfois pendant plusieurs semaines, ce qui a eu des effets négatifs sur les progrès des élof/aspm dans leur langue seconde;
- (c) L’initiative de la « langue de la semaine » au CMR est rarement respectée en ce qui a trait à l’utilisation du français, probablement une conséquence du plus grand pourcentage d’anglophones au CMR;
- (d) Les emplacements pour les cours de langue seconde en été ne permettent généralement pas aux élof/aspm d’obtenir une immersion dans la langue et l’environnement culturel permettant un bon apprentissage.

c. Évaluation

- (1) Le modèle de progression des niveaux de leadership (MPNL). Le MNPL a été mis en œuvre pour résoudre le problème des élof/aspm qui obtenaient leur diplôme même s’ils ne respectaient pas les normes dans au moins un des quatre piliers du CMR. On considérait que cela minait la crédibilité du programme du CMR.²²² L’enjeu de la crédibilité du programme du CMR va dans le sens des autres observations de l’équipe de la VAEM spéciale. Malheureusement, la mise en œuvre du MPNL n’a pas entraîné d’augmentation du nombre de diplômés respectant les normes du programme du CMR. Comme l’indique le tableau 2 de la présente annexe, le taux de réussite des élof/aspm respectant les exigences des quatre piliers au moment de recevoir leur diplôme est passé d’environ 80 pour 100 globalement pour les années 2012 à 2014, avant la mise en œuvre, à 65 pour 100 en 2015 et à 75 pour 100 en 2016, après la mise en œuvre;
- (2) L’équipe de la VAEM spéciale est d’avis que, bien que la mise en œuvre du MPNL reposait sur des intentions solides, elle a eu des conséquences imprévues qui ont eu un effet négatif disproportionné sur les élof/aspm qui pouvaient avoir du mal à progresser au même rythme que leurs camarades dans au moins un pilier pour quelque raison que ce soit. Cela peut entraîner la perte d’occasions de leadership au sein de la chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants, qui fait partie de la raison d’être des études au CMR, ainsi que la stigmatisation des personnes incapables d’atteindre les normes à la même vitesse que leurs camarades. Cela entraîne une perturbation de la cohésion parmi les élof/aspm dans leurs années d’études respectives et la création accidentelle de deux classes d’élof/aspm au Collège. Les personnes

²²² Annexe J de la note de synthèse à l’intention du Conseil des Forces armées canadiennes « Royal Military College of Canada’s Leadership Level Model », 15 avril 2014, p. J1-2, paragraphe 2

qui, pour quelque raison que ce soit, n’atteignent pas les normes prescrites pour leur niveau de progression portent littéralement une marque d’échec sur leur manche. Cela peut avoir un effet dévastateur sur leur estime de soi et peut ironiquement devenir un instrument de démotivation alors que les niveaux de progression sont perçus davantage comme un régime de punition qu’une occasion de perfectionnement par certains élof/aspm. Certains élof/aspm trouvent également le modèle des niveaux de leadership déroutant et il n’est pas mis en œuvre uniformément dans les escadrons, ce qui signifie que certains sont maintenus à leur niveau de leadership et d’autres non. L’équipe de la VAEM spéciale est d’avis que cela a également pu devenir un facteur à la culture dominante de cynisme et de moral négatif que l’équipe de la VAEM spéciale a pu observer au Collège. Au final, la mise en œuvre du MPNL n’a pas résolu les problèmes qu’elle devait résoudre au CMR et a eu des conséquences négatives imprévues sur l’expérience d’un grand pourcentage des élof/aspm au CMR;

- (3) L’équipe de la VAEM spéciale est d’avis que la mise en œuvre du MPNL devrait être réexaminée d’un œil critique de façon prioritaire dans le but de soit modifier cette approche de façon à éliminer le risque de stigmatisation et d’associations négatives envers le perfectionnement et la progression de certains élof/aspm, ou encore de l’éliminer complètement et de remettre en place une progression fondée sur les années d’études au programme du CMR, comme avant 2014. L’équipe de la VAEM spéciale est d’avis qu’il demeure nécessaire que les élof/aspm soient tenus responsables d’atteindre certaines normes afin d’assurer le perfectionnement de leurs bases intellectuelle et éthique, de même qu’en matière de leadership et de condition physique, mais que cela ne devrait pas se faire aux dépens de l’estime de soi et de la cohésion du groupe. Les quatre ou cinq ans passés au CMR par les élof/aspm devraient être considérés comme une « occasion en or » de les initier à la profession des armes et de les façonner en officiers subalternes confiants et compétents qui auront de la valeur pour leur première unité. L’équipe de la VAEM spéciale n’est pas convaincue que le MPNL, sous sa forme actuelle, aide à concrétiser cette occasion.
- (4) Programmation du temps des élof/aspm. L’équipe VAEM spéciale considère que l’environnement d’apprentissage au CMR tirerait parti d’une approche plus délibérée et impitoyable en ce qui concerne la programmation du temps des élof/aspm. Il est admis qu’un objectif clé du programme et de l’environnement opérationnel du CMR est d’enseigner aux élèves comment gérer des priorités contradictoires, des horaires, des contraintes et de multiples demandes en énergie et en concentration mentale, afin de les préparer à faire face aux conditions actuelles de service dans les FAC. En dépit de cette intention, les demandes du programme des quatre piliers du CMR, en ce qui concerne le temps des élof/aspm, devraient être appliquées de façon délibérée et être bien coordonnées entre les divers éléments des quatre piliers du collège. Bien que le

fait de faire face à des défis puisse être un important stresser positif et contribuer au développement du caractère et à l’établissement de stratégies d’adaptation, ces défis devraient être conçus pour le programme et non présentés au hasard en raison de conflits involontaires et de compétition entre les éléments du programme des quatre piliers du CMR et d’autres activités ajoutées au calendrier des élof/aspm. Plus particulièrement, il faut s’assurer que le temps d’étude prévu pour les élof/aspm ne peut être interrompu par des activités imposées par la chaîne de commandement des cadets, l’Escadre d’instruction le Département des sports ou par le comportement des élof/aspm dans les dortoirs (p. ex., jeux, musique, conversations bruyantes, compétitions, etc.);

- (5) L’équipe VAEM spéciale considère qu’une partie de l’approche délibérée pour la programmation du temps des élof/aspm devrait être consacrée à la décompression, à l’instar de la plupart des unités des FAC. Il est probablement contre-productif à la formation d’officiers bien équilibrés de s’attendre à ce que les élof/aspm passent quatre à cinq ans dans un environnement qui offre peu d’occasions de réflexion individuelle et d’activités de groupe positives et peu stressantes, particulièrement pour les élof/aspm qui ne font pas partie d’une équipe interuniversitaire ou d’un club de compétition. Inclure au programme des occasions de décompression appropriées aidera très certainement à atténuer les comportements négatifs et excessifs lorsque les élof/aspm « s’échappent » du CMR;
- (6) L’équipe VAEM spéciale considère que la clé de la réussite dans ce domaine est d’affecter un poste responsable de la coordination détaillée des éléments du programme des quatre piliers, lequel rendrait compte directement au commandant et au recteur du CMR. Ce rôle pourrait être attribué au commandant adjoint du CMR, si le poste est officiellement établi. L’adoption d’un calendrier ou d’un horaire commun à l’ensemble du collège serait un outil essentiel à cet accomplissement. L’intégration de la philosophie « Équipe du Collège unique » à tous les éléments du CMR pour encourager la coopération et offrir le meilleur programme qui soit aux élof/aspm serait très importante;
- (7) Instruction professionnelle militaire (IPM). Il s’agit de la Description des exigences militaires fondamentales pour la période de perfectionnement 2 des qualifications communes des officiers à la période de progression des officiers du grade de lieutenant/enseigne de vaisseau de 1^{re} classe au grade de major/capitaine de corvette.²²³ La période de perfectionnement 1 est axée sur la progression d’élève-officier et aspirant de marine (élof/aspm) à lieutenant/enseigne de vaisseau de 1^{re} classe (Marine). L’équipe VAEM spéciale est d’avis que bien que l’objectif de fournir une instruction militaire aux élof/aspm afin qu’ils répondent aux exigences de la période de perfectionnement 2 (PP 2) soit admirable, en pratique, l’Instruction

²²³ A-PD-055-002/PP-003, Description des exigences militaires fondamentales-Officier, tableau 2, pp 2-9

professionnelle militaire au CMR n’est plus en mesure de fournir une instruction significative et pertinente aux élof/aspm. L’instruction peut être répétitive, en plus de contribuer à la sur programmation du temps des élof/aspm, tout en leur enseignant une abondance de théories, mais peu de compétences pratiques;

- (8) L’équipe VAEM spéciale considère qu’une approche révisée à l’Instruction professionnelle militaire devrait être envisagée afin qu’elle retrouve sa pertinence et offre des compétences et des connaissances concrètes qui bénéficieraient les élof/aspm lors de leur première affectation au niveau de l’unité après leur graduation. Le plan de cours de l’Instruction militaire professionnelle devrait se limiter à offrir une instruction conforme aux exigences de la période de perfectionnement 1 – dont la plupart seraient déjà abordés dans l’instruction de Qualification militaire de base des officiers – avec quelques autres instructions de mise à jour, au besoin. Il faudrait ajouter du contenu additionnel offrant une éducation et une instruction pratique et à valeur ajoutée dont l’objectif serait d’offrir aux élof/aspm des connaissances et des outils spécifiques s’appliquant directement à leur rôle d’officier subalterne dans leurs premières unités. Des exemples de modules à valeur ajoutée seraient : une formation de certification d’officier délégué, un module d’officier désigné, un autre d’officier de sécurité du tir, un autre sur la guerre en hiver, ainsi qu’un module sur les qualifications de tir à l’arme personnelle (pistolet, fusil C7); des études de cas concernant le processus d’appréciation militaire ainsi que des exercices sur le terrain / de base / maritimes permettant aux élof/aspm de perfectionner l’élaboration de plans et l’émission d’ordres au niveau de la sous-sous-unité. Il faudrait rajouter des études de cas sur l’éthique militaire et les prises de décision lors des opérations des FAC et des scénarios d’entraînement afin d’intérioriser les aspects théoriques enseignés dans le cadre du plan de cours sur la psychologie militaire et le leadership. Cela permettrait de s’assurer que le curriculum est axé sur le contenu pertinent pour leurs affectations initiales à des unités. Ainsi, un officier nouvellement sorti du CMR pourra immédiatement mettre en pratique les compétences et connaissances militaires communes qui ajoutent de la valeur et de l’ampleur au groupe officiers subalternes à la disposition des commandants. Avec le temps, cette approche permettrait à tous de mieux comprendre la valeur qu’apportent les officiers subalternes qui ont obtenu leur diplôme du CMR aux unités et organisations des FAC et de tirer parti de l’occasion que représente le fait d’avoir des élof/aspm dans un environnement militaire durant leurs 4 ou 5 années d’études;
- (9) L’équipe VAEM spéciale considère qu’utiliser cette approche permettrait d’aborder les perceptions selon lesquelles l’Instruction professionnelle militaire n’est pas pertinente, en plus de mieux utiliser le temps investi par les élof/aspm. Si l’approche est mise en œuvre de façon judicieuse, elle permettrait de réduire les contraintes en matière de temps imposées aux élof/aspm en retirant les aspects répétitifs qui n’ajoutent pas beaucoup de valeur au programme. Par exemple, le fait de retirer une bonne partie des objectifs de la

période de perfectionnement 2 et réduire le temps accordé aux exercices militaires au strict nécessaire pour répondre aux normes semblables à celles qui existent au niveau des unités dans le contexte élargi des FAC permettrait de libérer du temps. Le fait pour les diplômés d'avoir la réputation d'être « bons aux exercices avec le sabre » à leur arrivée dans la première unité, bien que ce soit une compétence utile dans certains cas, n'est pas en soi une compétence qui contribue à l'efficacité opérationnelle ou à la capacité de leadership d'une unité des FAC. Par contre, les officiers qui arrivent dans une nouvelle unité munis de qualifications des FAC pertinentes qui répondent aux attentes liées aux rôles de leadership de premier plan qu'ils auront à jouer, peuvent avoir des répercussions directes sur l'efficacité opérationnelle de l'unité, du navire ou de l'escadron;

- (10) L'équipe VAEM spéciale considère qu'un groupe de travail composé des principaux intéressés des responsables de l'instruction de l'ACD/GENPERSMIL, du CMR, du CMR SJ, du Commandement des opérations interarmées du Canada et de la Marine royale canadienne, de l'Armée canadienne et de l'Aviation royale canadienne, en plus de la rétroaction des élof/aspm finissants, nécessiterait de bien réviser le plan de cours actuel de l'Instruction professionnelle militaire afin de l'harmoniser avec les objectifs de la Qualification militaire de base des officiers, du Programme d'orientation des élèves-officiers de première année et de la période de perfectionnement 1, et d'ajouter un certain nombre de qualifications à valeur ajoutée, tel qu'indiqué au paragraphe ci-dessus, dans le but d'élaborer un plan d'instruction PFOR/PFIR commun. Une partie de la révision devrait être axée sur l'examen du calendrier de l'Instruction professionnelle militaire dans le but de concentrer les efforts dans les séances d'éducation et d'instruction plus longues et plus gratifiante. L'approche prise au CMR SJ consiste à combiner les périodes d'IPM prévues en trois journées complètes chaque trimestre et de jumeler un de ces jours par trimestre à une fin de semaine d'entraînement existante. Cette approche est un modèle qui mérite d'être envisagé, bien que différentes combinaisons soient probablement nécessaires, en fonction des qualifications et des compétences enseignées. Il pourrait également y avoir des coûts additionnels à l'instruction dont il faudra tenir compte (c.-à-d. munitions, matériel didactique, etc.). Une fois approuvé par le commandant du Commandement du personnel militaire, le modèle devrait être reconnu dans la Description des exigences militaires fondamentales, peut-être à titre de « Qualification militaire de base des officiers (QMB(O)) (avec valeur ajoutée) ». Il pourrait également réutiliser la désignation « AFAN ». Cela apporterait une signification pratique à la désignation PFOR-CMR et contribuerait énormément à aborder les perceptions qui existent au sein des FAC en ce qui a trait à la valeur des officiers diplômés du CMR.
- (11) Intégration du cadre de développement du leadership. L'équipe VAEM spéciale considère que le développement du leadership des élof/aspm avant la graduation du CMR tirerait parti d'une intégration plus systémique des

occasions académiques, théoriques, pratiques et d'expériences qui existent au collège. Parallèlement aux recommandations faites aux paragraphes précédents concernant la prestation de l'Instruction professionnelle militaire, une approche coordonnée et complémentaire combinant l'étude de l'histoire et de la technologie militaire, le fondement moral, éthique et philosophique du leadership et les appliquant aux exercices pratiques de leadership dans le contexte du CMR contribuerait fortement à la professionnalisation des élof/aspm durant leur séjour au CMR. De plus, si les officiers d'escadron et de division ainsi que les militaires du rang de grade supérieur se concentraient davantage sur l'encadrement des élof/aspm, s'harmonisant aux connaissances théoriques et pratiques fournies à l'aide d'un programme de développement du leadership aussi intégré, en collaboration avec l'Escadre des études, le résultat serait un programme important et efficace préparant les élof/aspm à la profession des armes et renforçant les attributs d'identité, de responsabilité, d'expertise et de l'éthos militaire;²²⁴

- (12) L'équipe VAEM spéciale considère qu'il faudrait créer un groupe de travail composé de membres du personnel du quartier général de l'ACD/GENPERSMIL, de l'Escadre d'instruction et de l'Escadre des études du CMR. Le groupe serait tenu de restructurer la prestation du développement du leadership au CMR dans le but d'intégrer les composants aux études du programme de base, de la psychologie militaire et du leadership avec un plan d'Instruction professionnelle militaire révisé pour être axé sur une approche systématique et délibérée préparant les élof/aspm à la profession des armes des FAC. Cette restructuration devra inclure l'application des théories et des connaissances aux occasions pratiques de leadership qui existent pour la chaîne de commandement des cadets, lesquels seront encadrés par les officiers de division et d'escadron et les militaires du rang de grade supérieur. S'il est appliqué correctement, le programme de développement du leadership intégré, en plus des importants modèles de leadership positif au collège, améliorerait grandement le sentiment d'utilité du milieu d'apprentissage au CMR;
- (13) Programme d'orientation des élèves-officiers de première année. L'équipe VAEM spéciale considère que les membres de la direction du CMR ont, en grande partie, reconnu et traité les manquements antérieurs dans l'exécution du Programme d'orientation des élèves-officiers de première année au cours des deux dernières années. Certains problèmes doivent encore être résolus pour assurer la meilleure prestation possible de cette étape cruciale dans l'intégration des élof/aspm à l'environnement du CMR. Plus particulièrement, bien que les élof/aspm devraient encore être responsables de l'exécution du programme en raison des occasions de leadership que ce rôle offre, ils doivent être supervisés, y compris après les heures de travail, par le personnel de l'Escadre d'instruction et le Département des sports au CMR. Cette période est

²²⁴ Ministère de la Défense nationale, *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, éd. 2009 (Presses de l'ACD), 14-23

une importante expérience de création de liens pour les élof/aspm. C’est pourquoi l’exécution du programme doit être faite de façon à ce que tous les élof/aspm reçoivent la même qualité d’expérience. Il faut prioriser l’entraînement et l’instruction en matière de connaissances, compétences et traditions spécifiques au CMR en évitant de répéter le contenu de la Qualification militaire de base des officiers. Dans le cadre de l’examen recommandé de l’Instruction professionnelle militaire du CMR, un examen plus approfondi de ce qui est présenté au module 1 de la Qualification militaire de base des officiers et du Programme d’orientation des élèves-officiers de première année du CMR devrait être effectué dans le but d’éliminer les répétitions inutiles. Finalement, l’équipe VAEM spéciale considère que si les mesures susmentionnées sont prises, il serait possible de raccourcir la durée du programme, en plus de minimiser les répercussions sur les études pour les élof/aspm de première année.

- (14) Prestation du Programme de conditionnement physique. Un certain nombre de problèmes entoure la prestation de la composante de conditionnement physique du programme des quatre piliers. Ils sont évalués comme suit :
- (a) CP supplémentaire (CPS). Le programme de CP supplémentaire, bien qu’il aide certains cadets à réussir le Test d’aptitude physique, ne dispose pas des ressources nécessaires en raison du rapport actuel qui est de 1 membre du personnel pour 80 étudiants. On nous a signalé que des élof/aspm quittaient l’entraînement discrètement ou ne donnaient pas leur cent pour cent. En outre, le programme ne bénéficie pas à tous les élof/aspm, mais plutôt uniquement à ceux de première et de deuxième année. Puisque le Test d’aptitude physique se donne à 5 h 45 du matin, il est considéré comme une activité punitive, puisqu’il entre en conflit avec les autres activités matinales telles que les inspections de chambre. Les élof/aspm sont donc parfois obligés de sauter le petit déjeuner. Le fait d’effectuer le test aussi tôt le matin a des répercussions sur le sommeil des élof/aspm, en plus d’affecter le temps consacré à la préparation avant les cours du matin. Pour que le programme de CP supplémentaire atteigne ses objectifs, il doit avoir les ressources nécessaires et être offert à une heure qui n’entre pas en conflit avec d’autres activités et qui minimise les répercussions sur le sommeil des élof/aspm;
 - (b) Transmission de l’information. Les membres du personnel du Département des sports ont exprimé leur frustration concernant le fait que la clinique médicale ne leur fournit pas les informations concernant les limitations médicales à l’emploi (LME). Un autre domaine où l’information n’est pas facilement transmise est celui des résultats de l’examen de la condition physique de la QMB(O). Par conséquent, le CMR doit faire reprendre l’examen à tous les étudiants de première année en fonction de la NMCP. Cela entraîne un dédoublement des

efforts et un niveau de confusion par rapport aux normes de condition physique du CMRC;

- (15) Environnement bilingue. L’équipe VAEM spéciale considère qu’actuellement, la majorité des élof/aspm anglophones qui doivent participer au programme de CP supplémentaire en été vont suivre des cours à Kingston, alors que la majorité des élof/aspm francophones effectueront leur Formation en langue seconde (FLS) à Saint-Jean. Cette situation peut être attribuée à la disponibilité du personnel à offrir une instruction dans l’une ou l’autre des langues dans chaque lieu. Les élof/aspm qui n’ont pas à suivre la FLS ou pour qui il n’y a pas de cours de GPM organisés peuvent choisir le lieu où ils souhaitent effectuer leur formation en cours d’emploi. L’équipe VAEM spéciale a remarqué que malgré l’intention de l’initiative « Langue de la semaine », celle-ci ne réussit pas à atteindre les objectifs établis, peut-être parce que la majorité des cadets sont anglophones et qu’ils ne maîtrisent pas suffisamment le français, ce qui les empêche de répondre à l’objectif de communiquer de vive voix et par écrit dans leur langue seconde. Par ailleurs, ce ne sont pas tous les membres du personnel qui maîtrisent suffisamment le français pour appliquer l’initiative « Langue de la semaine ». On ne peut s’attendre à ce que les élof/aspm et les membres du personnel écrivent en français s’ils n’ont même pas de profil linguistique. Pour mieux maîtriser le français, il faut avoir la confiance requise pour s’exprimer en français, un bon vocabulaire et une bonne compréhension de la grammaire. L’équipe VAEM spéciale a remarqué que les élof/aspm anglophones qui commencent leurs cours préparatoires ou de première année au CMR SJ réussissent généralement beaucoup mieux à atteindre les objectifs de bilinguisme en raison de l’environnement immersif;
- (16) De plus, l’équipe VAEM spéciale considère que le CMR n’a pas beaucoup d’occasions de formation linguistique au-delà du profil BBB requis. Lorsque l’élof/aspm a atteint cette norme, il n’a plus de formation. Le CMR n’offre pas l’occasion d’apprendre d’autres langues, bien que sur le plan démographique, les grandes langues du monde sont le chinois, l’espagnol et l’arabe. Les élof/aspm ont certaines occasions d’améliorer leurs aptitudes linguistiques au cours de leur ETP durant l’été, mais la plupart choisissent un lieu où ils peuvent travailler dans leur langue maternelle, ce qui les empêche de mieux maîtriser la deuxième langue officielle.

d. Recommandations

- (1) Modèle de progression des niveaux de leadership (MPNL).
(RECOMMANDATION PRINCIPALE) L’équipe recommande d’examiner de façon critique le Modèle de progression des niveaux de leadership et de décider quoi faire avec l’approche : la modifier de façon à éliminer la possibilité de stigmatisation et d’associations négatives par rapport au développement et à la progression de certains élof/aspm ou l’éliminer complètement du programme du collège et revenir à une progression basée sur les années d’études, comme

c’était le cas avant 2014. Cet examen devrait être fait sous l’autorité du commandant du Commandement du personnel militaire;

- (2) Programmation du temps des élof/aspm. (RECOMMANDATION PRINCIPALE) L’équipe recommande que le CMR établisse une capacité quotidienne d’intégration, d’élimination des conflits et de coordination en matière de prestation des activités des composantes du programme des quatre piliers. Dans le cadre de ce processus, le commandant et le recteur du CMR devraient mettre en œuvre ce qui suit :
- (a) suivre un seul calendrier ou horaire commun à l’ensemble du collège;
 - (b) renforcer et interioriser la philosophie « Équipe du Collège unique » pour tous les éléments du CMR, y compris durant l’orientation du personnel et des élof/aspm;
 - (c) fournir des occasions de décompression dans l’horaire des élof/aspm pour du temps personnel et des activités peu stressantes encourageant la cohésion de groupe et établir des réseaux informels de soutien au sein des élof/aspm;
 - (d) faire en sorte que la période d’études du soir des élof/aspm ne soit pas interrompue;
 - (e) ajouter des directives par rapport à la gestion du temps et aux bonnes habitudes et aux outils pour l’étude.
- (3) Contenu de l’Instruction professionnelle militaire (IPM). (RECOMMANDATION PRINCIPALE) L’équipe recommande que le commandant du Commandement du personnel militaire convoque un groupe de travail composé des principaux intéressés des responsables de l’instruction de l’ACD/GENPERSMIL, du CMR, du CMR SJ, du Commandement des opérations interarmées du Canada et de la Marine royale canadienne, de l’Armée canadienne et de l’Aviation royale canadienne afin de passer en revue et d’améliorer le plan de cours actuel de l’Instruction professionnelle militaire pour l’harmoniser avec les objectifs de la Qualification militaire de base des officiers, du Programme d’orientation des élèves-officiers de première année et de la période de perfectionnement 1. L’objectif serait de créer un plan d’instruction professionnelle militaire progressif, pertinent et à valeur ajoutée qui comprendrait la rétroaction des commandements d’armées et de l’ACD/GENPERSMIL en ce qui concerne une série de qualifications communes et de compétences ou connaissances pratiques que les Services considèrent comme étant à valeur ajoutée pour les officiers subalternes qui arrivent dans leur première unité. Par exemple :
- (a) formation d’officier délégué;

- (b) module d’officier désigné;
 - (c) module de guerre en hiver;
 - (d) module de tir à l’arme personnelle (pistolet, fusil C7);
 - (e) module d’officier de sécurité du tir;
 - (f) études de cas concernant le processus d’appréciation militaire ainsi que des exercices sur le terrain / de base / maritimes permettant aux élof/aspm de perfectionner l’élaboration de plans et l’émission d’ordres.
- (4) Prestation de l’Instruction professionnelle militaire (IPM). (*RECOMMANDATION ESSENTIELLE*) L’équipe recommande que la prestation du plan de cours révisé de l’Instruction professionnelle militaire soit revue par le commandant et le recteur du CMR dans le but de déterminer la meilleure façon de l’inscrire dans les contraintes du programme du CMR. Il faudrait envisager la possibilité de combiner des périodes d’instruction dans des plus gros blocs, potentiellement sur une base mensuelle/trimestrielle afin d’axer les efforts et d’optimiser les occasions d’apprentissage des élof/aspm. Il faudrait également envisager la possibilité de créer une formation pratique à l’aide d’un exercice de plusieurs jours sur le terrain, au moins une fois par année;
- (5) Intégration du développement du leadership. (*RECOMMANDATION PRINCIPALE*) L’équipe recommande que le commandant, ACD/GENPERSMIL, convoque un groupe de travail responsable de la restructuration de la prestation du développement du leadership au CMR dans le but d’intégrer les composants aux études du programme de base, de la psychologie militaire et du leadership avec un plan d’Instruction professionnelle militaire révisé. Cette approche intégrée de développement du leadership devrait être axée sur une inculcation systématique et délibérée préparant les élof/aspm à la profession des armes des FAC. Cette restructuration devra s’harmoniser aux occasions pratiques de leadership qui existent pour la chaîne de commandement des cadets et devrait prévoir un encadrement actif de la part des officiers de division et d’escadron et des militaires du rang de grade supérieur;
- (6) Plans de progression du développement du leadership. (*RECOMMANDATION PRINCIPALE*) L’équipe recommande que, parallèlement aux résultats entraînés par la recommandation précédente, le commandant du CMR envisage créer des plans de progression du développement du leadership adaptés à chaque élof/aspm. Les plans donneraient des détails sur les objectifs de perfectionnement nécessaires pour atteindre ou dépasser les normes établies par le programme des quatre piliers. Les plans de perfectionnement seraient

déterminés par chaque élof/aspm et leur commandant d’escadron respectif. Les des officiers de division et d’escadron et des militaires du rang de grade supérieur encadreraient activement les élof/aspm en vue de les aider à atteindre leurs objectifs;

- (7) Programme d’orientation des élèves-officiers de première année (POPA). (*RECOMMANDATION PRINCIPALE*) L’équipe recommande que le CMR continue d’améliorer l’exécution du POPA en prenant le plan d’instruction de 2016 comme point de départ et mette en oeuvre les mesures additionnelles suivantes :
- (a) Les élof/aspm de troisième et de quatrième année devraient continuer de diriger le programme, car ils ont aisé de bonnes occasions d’exercer leur leadership. Ils doivent continuer de suivre la préparation d’une semaine;
 - (b) Le programme doit se dérouler sous la supervision du personnel de l’Escadre d’instruction et du Département des sports du CMR, même en-dehors des heures normales;
 - (c) Le contenu du POPA devrait être comparé à celui de la partie 1 de la qualification militaire de base des officiers (QMB(O)) pour qu’en soient retirées tous les recoupements injustifiés et pour que le programme du CMR soit axé sur l’instruction portant sur les connaissances, compétences et traditions propres au CMR ainsi que sur la promotion du travail d’équipe;
 - (d) La durée du POPA devrait être réduite à la lumière de ce qui précède, dans le but de minimiser l’incidence du programme sur les cours universitaires.
- (8) Association sportive des universités de l’Ontario (ASUO). (*Recommandation secondaire*) L’équipe recommande que le CMR s’assure que les exigences de l’ASUO sont entièrement satisfaites par le programme des équipes sportives du CMR;
- (9) Conditionnement physique supplémentaire (*Recommandation secondaire*) L’équipe recommande que le CMR s’assure qu’il y a un ratio acceptable d’instructeurs et de stagiaires en embauchant le nombre additionnel de coordonnateurs requis. Ces membres du personnel des PSP pourraient également fournir une capacité accrue pour satisfaire d’autres besoins, notamment augmenter le CPS en vue d’inclure toutes les années des élof/aspm qui en ont besoin, la capacité de superviser l’exécution du CP pendant le POPA, l’instruction des élof/aspm sur la nutrition sportive et la santé et le mentorat/la supervision des élof/aspm qui dirigent des séances de sports et de CP;

- (10) Résultat des évaluations de la condition physique de la QMB(O). (*Recommandation secondaire*) L’équipe recommande que le QG ACD/GENPERSMIL ordonne à l’École de leadership et de recrues des Forces canadiennes (ELRFC) de communiquer les résultats des NMCP de la QMB(O) (Test FORCE) des élof/aspm avant le commencement de chaque année du POPA;
- (11) Environnement bilingue. (*Recommandation secondaire*) L’équipe recommande que le Centre des langues du CMR ait un rôle plus actif dans l’élaboration d’un plan pour améliorer comment sont menées les semaines linguistiques, en prenant en considération la maximisation des occasions qui sont offertes aux élof/aspm en vue d’utiliser leur langue seconde dans le cadre du travail au CMR;
- (12) Formation d’été en langue seconde et immersion. (*Recommandation secondaire*) L’équipe recommande que le QG ACD GENPERSMIL et le CMR examinent où est offerte la formation d’été en langue seconde dans le but de maximiser les occasions d’immersion en langue seconde pour les élof/aspm anglophones et francophones au CMRSJ et au CMR Kingston respectivement;
- (13) Emploi dans le poste (EDP) et stage pour les élof/aspm. (*Recommandation secondaire*) L’équipe recommande que les élof/aspm qui n’ont pas atteint leurs normes de bilinguisme soient encouragés à effectuer leur emploi dans le poste (EDP) dans des unités ou des organisations qui leur permettront de vivre pleinement dans leur langue seconde.

Annexe J – Références

1. 1080-2 (VCEMD) « Lettre de mandat de la VAEM spéciale concernant le CMRC », daté du 19 octobre 2016
2. 1151-1 (OEM PPO 1 et 2) Compte rendu de décisions de la Partie 1 du Conseil d’examen du Programme (CEP) du Collège militaire du Canada – Tenu au QG GPM le 17 septembre 2015, daté du 22 février 2016
3. 1151-1 (OEM PPO 1 et 2) Compte rendu des délibérations du Conseil d’examen du Programme (CEP) du Collège militaire du Canada – Tenu au QG ACD le 27 octobre 2014, daté du 18 décembre 2014
4. 1180-1;(GPM) Réunion du Conseil de perfectionnement professionnel (CPP) des FAC tenue le 12 novembre 2015 à Ottawa – Compte rendu de décisions, daté du 12 janvier 2016
5. 1920-2 (Cmdt ES et Fac mil) Collège militaire royal du Canada. « Supplementary Strategic Review Work Force Reductions » daté du 31 janvier 2013
6. 1948-1 (DPEPPM 3) Commandant – Commandement du personnel militaire (Commandant du COMPERSMIL), Plan d’activités de l’année financière (AF) 2016-2017, le 5 novembre 2015
7. 4500-1 (Commandant GENPERSMIL) Directive du chef d’état-major de la défense en vue d’apporter des changements au Système de perfectionnement professionnel des Forces armées canadiennes, le 21 septembre 2016
8. 4500-1 (Commandant GENPERSMIL) Directive du chef d’état-major de la défense en vue d’apporter des changements au Système de perfectionnement professionnel des Forces armées canadiennes, le 21 septembre 2016
9. 4500-1 (OEM PPO 1 et 2) Compte rendu de décisions du Conseil d’examen du Programme (CEP) du Collège militaire du Canada du 22 avril 2016, daté du 2 novembre 2016
10. 4500-1 (OEM PPO PP 1 et 2) Directive 01/16 de l’ACD sur la politique d’instruction du Collège militaire royal du Programme de formation des officiers de la Force régulière et du Programme de formation (Intégration à la Réserve), le 26 juillet 2016
11. 4500-1 (OEM PPO PP 1 et 2) Directive 01/15 de l’ACD sur la politique d’instruction du Collège militaire royal du Programme de formation des officiers de la Force régulière et du Programme de formation (Intégration à la Réserve), le 15 juillet 2015
12. 4639-1 (OEM PPO PP 1 et 2) le 15 décembre 2014, Modification à la séquence d’instruction d’été de la qualification militaire de base des officiers
13. Règlement concernant les études 18.4
14. A-P3-050-SLT/PH-H01 Plan d’instruction – Programme militaire d’enseignement des langues secondes (PMELS) Curriculum de français des Forces armées canadiennes (CFFAC)
15. A-PD-055-002/PP-003 Description des exigences militaires fondamentales - Officier (DEMFO) des Forces canadiennes, révisé le 23 avril 2014
16. A-PD-055-002/PP-003 Description des exigences militaires fondamentales - Officier (DEMFO) des Forces canadiennes, dernière révision le 23 juillet 2013
17. A-PD-055-002/PP-003 Description des exigences militaires fondamentales – Officier
18. Dossier automatisé des effectifs au 17 novembre 2016

19. Note d'information – Constatations de l'examen de la condition physique du CMRC 2016, datée du 20 juin 2016
20. Annexe J de la note de synthèse à l'intention du Conseil des Forces armées – « Royal Military College of Canada's Leadership Level Model », le 15 avril 2014
21. Note d'information sur la VAEM spéciale au CMR – Instruction en leadership du CMR et IPM de l'Escadre d'instruction
22. Exposé au Conseil des gouverneurs du CMRC, le modèle de progression du CMRC, septembre 2014
23. Exposé à l'équipe de la visite d'aide d'état-major spéciale concernant le Collège militaire royal, le 1^{er} novembre 2016
24. C PROG 0046 241200Z SEP 07, Ordonnance d'organisation des Forces canadiennes (OOF) 0046 – Collège militaire royal du Canada (CMR)
25. C PROG 9901 181200Z JUN 07, Ordonnance d'organisation des Forces canadiennes (OOF) 9901 – Académie canadienne de la Défense (ACD)
26. C PROG 9971 111200Z AUG 09, Ordonnance d'organisation des Forces canadiennes (OOF) 9971 – Groupe du recrutement des Forces canadiennes (GRFC). Selon une note d'information du GENPERSMIL (Gouvernance du Collège militaire royal), daté du 8 juillet 2016
27. Stratégie des Forces armées canadiennes à l'égard de la diversité 2016
28. Ordonnances administratives des Forces canadiennes 9-12, Programme de formation des officiers de la Force régulière
29. *Loi canadienne sur les droits de la personne*
30. « L'officier canadien au XXI^e siècle : analyse détaillée et stratégie de lancement de la mise en œuvre (L'officier en 2020) : orientation stratégique à l'intention du corps des officiers et du système de perfectionnement professionnel des officiers des Forces canadiennes », mars 2001
31. Pouvoirs de libération délégués par le CEMD – Force régulière, le 16 janvier 2015
32. Rapport sur l'équité en matière d'emploi des Forces canadiennes
33. Critique de 1^{re} année du CMRSJ/CMRC de 2015
34. Ordre permanent du Collège 18: Plan d'intervention d'urgence
35. Ordre permanent du Collège 21: Prévention du suicide et intervention
36. Ordre permanent du Collège 3.04: Fonctions et responsabilités – Escadre d'instruction
37. Cowan, Dr. John (24263), "Convocation Address to Class of 2008", site Web Wikipédia, https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Royal_Military_College_of_Canada_people#Notable_graduates
38. DOAD 1000-7, Cadre stratégique de la gestion du personnel militaire
39. DOAD 5023-1, Critères minimaux d'efficacité opérationnelle liés à l'universalité du service
40. DOAD 5023-2, Programme de conditionnement physique
41. DOAD 5031-8, Perfectionnement professionnel au sein des Forces canadiennes
42. DOAD 7023-1, Programme d'éthique de la défense
43. Défense nationale et les Forces armées canadiennes, « Code de valeurs et d'éthique du Ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes »
44. Davis, Karen D et Justin C. Wright, L'intelligence culturelle et le leadership : introduction à l'intention des leaders des Forces canadiennes (Kingston, Presses de l'Académie canadienne de la défense, 2009)

45. Ministère de la Défense nationale, *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, éd. 2009, (Presses de l’ACD), 14-23
46. Ébauche de la Directive et ordonnance administrative de la Défense : Obligation de prendre des mesures d’adaptation
47. Courriel – Directeur des sports/CEM VAEM spéciale du CMR, aucun objet, daté du 1^{er} décembre 2016
48. Employee Morale: BusinessDictionary.com. WebFinance, Inc.
<http://www.businessdictionary.com/definition/employee-morale.html> (consulté le 20 février 2017)
49. Ingénieurs Canada, « À propos d’Ingénieurs Canada », Site web Ingénieurs Canada, <https://engineerscanada.ca/fr/a-propos/a-propos-dingenieurs-canada> (consulté le 24 février 2017).
50. Manuel d’instructions du programme FORCE, 2^e édition, le 1^{er} avril 2016
51. Site web Forces.CA, <http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos/code-valeurs-ethique.page> (consulté le 2 mars 2017)
52. O FRAG de l’ordre d’opération du CMR du Canada – Op HONOUR, le 4 février 2016
53. Calendrier de 4 semaines du POPA 2016 (Version 1.0), le 6 juillet 2016
54. Présentation au QG ACD « The RMCC Progression Model – AFAN Failures 2011-2013, diapositive 2
55. Présentation au QG ACD/GENPERSMIL : Modèle de progression des niveaux de leadership du CMRC– AFAN Failures 2013-2016, diapositive 5
56. <http://www.yourarticlelibrary.com/employee-management/top-6-ways-to-measure-the-morale-of-employees-explained/34684/>
57. <https://www.rmcc-cmrc.ca/fr/bureau-secretaire-general/programme-formation-officiers-force-reguliere>
58. Jones, Fiona, et al. *Stress: Myth, Research and Theory*, (Longon: Pearson Education, 2001)
59. Jones, Glen A., « The Structure of University Governance in Canada: A Policy Network Approach » in Alberto Amaral, Glen A. Jones and Berit Karseth (eds.), in *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance* (Netherlands: Kluwer, 2002) F-15-F-17
60. Lagacé-Roy and Knackstedt, « Manuel sur le mentorat », 2007
61. Le leadership dans les Forces canadiennes, diriger l’institution, A-PA-005—000/AP-006, Glossaire, 2007
62. Association canadienne des troubles d’apprentissage, <http://www.ldac-acta.ca/fr/en-savoir-plus/définition-des-tas>
63. Lettre du cmdt du CMR daté du 31 janvier 2013 au commandant de l’ACD sur les réductions entraînées par l’Examen stratégique
64. Military College Infrastructure Rationalization Study, Académie canadienne de la Défense, rapport rédigé par by Colin, Lindsay Development Corporation, 2013
65. Effet stratégique du Commandement du personnel militaire - Avoir le bon marin, le bon soldat, le bon aviateur, homme ou femme, avec les bonnes qualifications, au bon endroit, au bon moment. (R4)
66. Génération du personnel militaire (GENPERSMIL), Mandat du Conseil d’examen du Programme (CEP) des Collèges militaires du Canada, le 10 février 2016
67. Document de présentation de Génération du personnel militaire, « Governance/Gouvernance » (sans date)

68. Note d’information du GENPERSMIL (Gouvernance du Collège militaire royal), daté du 8 juillet 2016
69. Directive ministérielle à l’intention du recteur du Collège militaire royal du Canada, le 23 novembre 2006
70. Arrêté ministériel d’organisation 2006026 (Commandement du personnel militaire)
71. Arrêté ministériel d’organisation 2006027 (Académie canadienne de la Défense)
72. Arrêté ministériel d’organisation 2006068 (Commandement du personnel militaire)
73. Arrêté ministériel d’organisation 2007070 (Collège militaire royal du Canada)
74. Mission Analysis and Conops to Develop and Implement the RMC Resiliency Component Training Education and Support Program, Ébauche novembre 2016
75. Moore, Anthony, « 4 Things You Need to Know About Hiring Millennials in 2016. » Brazen, le 14 avril 2016, <http://www.brazen.com/blog/recruiting-hr/4-things-you-need-to-know-about-hiring-millennials> (consulté le 24 janvier 2017)
76. Myers-Briggs Type Indicator à l’adresse www.opp.com/en/tools/MBTI/MBTI-personality-Types
77. Loi sur la défense nationale
78. Défense nationale et les Forces armées canadiennes, « Programme d’initiation au leadership à l’intention des Autochtones », Site web Armée canadienne, <http://www.army-armee.forces.gc.ca/fr/nouvelles-publications/nationaux-nouvelles-details.page?doc=programme-d-initiation-au-leadership-a-l-intention-des-autochtones-la-puissance-des-forces-reside-dans-leur-diversite/i7g9ccbe> (consulté le 2 mars 2017)
79. Défense nationale et les Forces armées canadiennes, « Cabinet du commandant - Mission du CMRC » Site web du CMRC, <https://www.rmcc-cmrc.ca/fr/cabinet-du-commandant/mission-du-cmrc> (consulté le 9 mars 2017)
80. Défense nationale et les Forces armées canadiennes, « Histoire », Site web du CMRC,, <https://www.rmcc-cmrc.ca/fr> (consulté le 2 mars 2017)
81. Défense nationale et les Forces armées canadiennes, « Bureau du Secrétaire général- Annuaire du premier cycle », Site web du RMC, <https://www.rmcc-cmrc.ca/fr/bureau-secretaire-general/annuaire-du-premier-cycle-2016-2017> (consulté le 2 mars 2017)
82. Défense nationale et les Forces armées canadiennes, « En route vers la préparation mentale (RVPM) », Site web du Services de santé de la communauté des FAC, <http://www.forces.gc.ca/fr/communaute-fac-services-sante-rvpm/index.page> (consulté le 2 mars 2017)
83. Défense nationale et les Forces armées canadiennes, « Guide à l’intention chefs seniors sur la santé mentale » septembre 2011, http://cmp-cpm.mil.ca/assets/CMP_Intranet/docs/fr/sante/rapports-pubs/guide-intention-chefs-seniors-sm.pdf (consulté le 2 mars 2017)
84. Défense nationale et les Forces armées canadiennes, « Programme de formation universitaire - militaires du rang – PFUMR », Site web du CMRC <https://www.rmcc-cmrc.ca/fr/bureau-secretaire-general/programme-formation-universitaire-militaires-du-rang-pfumr> (consulté le 2 mars 2017)
85. Défense nationale et les Forces armées canadiennes, Site web du CMRC, <https://www.rmcc-cmrc.ca/fr> (consulté le 2 mars 2017)
86. No. Pr32, BILL, An Act respecting the Royal Military College of Canada, le 3 mars 1959
87. Okros, M. Alan, « Views on Cadet Culture » (sans date)
88. Règlement de l’Ontario 131/16, Violence sexuelle dans les collèges et universités

89. Ontario Universities Council on Quality Assurance, « Welcome to the Quality Council », site Web du OUCQA, <http://oucqa.ca/> (consulté le 24 février 2017)
90. Fiche de données du GAP pour les mois d’octobre 2016 et de novembre 2016
91. Prensky, Marc, « Digital natives, Digital Immigrants », On the Horizon, Vol 9, No 5 (octobre 2001)
92. Présentation : CDA Overview for OAG, Colonel Bruce Ewing, Directer du perfectionnement professionnel, le 8 août 2016
93. Preston, Richard A., Canada’s RMC: A History of the Royal Military College (Toronto, University of Toronto Press, 1969)
94. Bureau du Conseil privé, « Numéro C.P. 2013-0849 », Site web du BCP, le 10 juillet 2013, <http://www.pco-bcp.gc.ca/oic-ddc.asp?lang=fra&page=secretariats&txtoicid=&txtfromdate=&txttodate=&txtprecis=kowal&txtdepartement=&txtact=&txtchapterno=&txtchapteryear=&txtbillno=&rdocomingintoforce=&dosearch=search+%2f+list&viewattach=28106&blndisplayflg=1> (consulté le 16 décembre 2016)
95. Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes
96. Ordonnances et règlements royaux applicables aux collèges militaires du Canada (OR Colmilcan)
97. Rapport de la visite d’aide d’état-major spéciale, Résumé des discussions avec M. Bill Bentley, le 15 novembre 2016
98. Résultats des tests de dépistage de drogues à l’aveugle du CMR – Novembre 2016
99. Note d’information du CMR : Instruction en leadership du CMR et Instruction professionnelle militaire de l’Escadre d’instruction (sans date)
100. Instructions à l’Escadre des Élèves-officiers (IE ELOF) du CMR, le 1^{er} janvier 2015
101. Groupe de travail sur la santé et le mieux-être du CMR, Compte rendu de décisions, les 2 et 17 novembre 2016
102. CMRC Département de Psychologie militaire et Leadership – PSF 301 Description et aperçu du cours – Hiver 2015
103. CMRC Département de Psychologie militaire et Leadership – PSF 401 Description et aperçu du cours – Automne 2016
104. CMR – Analyse - des compétences en mathématiques des élof/aspm - entrée (MAE 102) 2016
105. CMR – Vérification de l’emploi du temps des élof/aspm – Hiver 2015
106. Ordre d’opération du CMR – OP HONOUR, le 30 septembre 2015
107. CMR – Pyramide des soins, élaborée par un conseiller de l’équipe de la VAEM spéciale - November 2016
108. Entrevues de l’équipe VAEM spéciale sur le CMR menées de novembre à décembre 2016
109. CMR – Résultats des sondages – Commentaires qualitatifs - quatrième année -2015
110. Politique d’instruction du CMRC dans le cadre du PFOR et PFIR. Version 0 – le 12 août 2014
111. Profil du moral des unités du CMR, mené par le DGRAPM – octobre/novembre 2016
112. Comité de sélection du PFOR CRITN - Novembre 2016
113. Attributions du Conseil des gouverneurs du CMRC (sans date)
114. CMR – Priorités du commandant pour 2016 – Directive, le 4 février 2016

115. CMR – Politique d’instruction pour le Programme de formation des officiers de la Force régulière/Programme de formation (Intégration à la Réserve), Version 0, datée du 12 août 2014
116. CMR – Manuel d’instructions pour le test d’aptitude physique, 1^{re} édition, 2010
117. Lettre scientifique – Résumé des résultats : Profil du moral des unités du personnel et du corps enseignant du Collège militaire royal du Canada (CMRC) (Version relative au mieux-être en milieu de travail) DRDC-RDDC-2017-L034 – datée du 6 février 2017
118. Système de pointage des compétences en seconde langue officielle pour les conseils de sélection pour les promotions, http://vcds.mil.ca/vcds-exec/pubs/canforngen/2010/151-10_f.asp
119. Préoccupations partagées concernant la santé mentale des élof, annexe A-B-C, 2015
120. Smith, Erika E., « The Digital Native Debate in Higher Education: A Comparative Analysis of Recent Literature » Canadian Journal of Learning and Technology, 38, no. 3 (2012): 2.
121. Stressor. BusinessDictionary.com. WebFinance, Inc. <http://www.businessdictionary.com/definition/stressor.html> (consulté le 5 mars 2017).
122. Suicide et tentative de suicide – Intervention initiale, examen des données et préparation du rapport, site Web du Centre des services de santé des Forces canadiennes, <http://cmp-cpm.mil.ca/fr/sante/politiques-direction/politiques/5100-13.page>
123. Taber's Cyclopedic Medical Dictionary
124. Attributions du Conseil des gouverneurs du Collège militaire royal du Canada – 1997
125. Attributions du Conseil des gouverneurs du CMRC, modifiées par l’honorable Peter MacKay, ministre de la Défense nationale (sans date)
126. 2016 Dictionnaires Le Robert – Le Petit Robert de la langue française
127. The Royal Military College of Canada Degrees Act, 1959
128. Site Web de Universités Canada, « Les établissements membres », <http://www.univcan.ca/fr/a-propos/adhesion-et-gouvernance/criteres-dadhesion/> (consulté le 24 février 2017)
129. Rapport Withers – Examen du Programme de premier cycle au CMR – Modèle d’excellence équilibré, 1998
130. Profil du mieux-être en milieu de travail pour le corps enseignant et le personnel du CMRC, le 15 décembre 2016

Annexe K – Abréviations

Abréviation	Définition
ACD	Académie canadienne de la Défense
CdeC	Chaîne de commandement
CdeC élof/aspm	Chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants
CEMD	Chef d’état-major de la défense
CERM	Contraintes à l’emploi pour raisons médicales
Cmdt	Commandant
CMR	Collège militaire royal de Saint Jean
CMRC	Collège militaire royal du Canada
COMPERSMIL	Commandement du personnel militaire
CPM	Chef du personnel militaire
Élof/aspm	Élève-officier et aspirant de marine
FAC	Forces armées canadiennes
GENPERSMIL	Génération du personnel militaire
MDN	Ministère de la Défense nationale
MR	Militaire du rang
PFIR	Programme de formation (Intégration de la Réserve)
PFOR	Programme de formation des officiers – Force régulière
PSP	Programmes de soutien du personnel
VAEM spéciale	Visite d’aide d’état-major spéciale
VCEMD	Vice chef d’état-major de la défense

Annexe L – Résumé des recommandations

Domaine évalué	Type	N°	Recommandation	Référence
Commandement et direction et gouvernance	Princ	1a	<u>Examen du cadre de gouvernance des affaires universitaires du CMR.</u> L’équipe recommande qu’un examen complet soit mené des OR(Colmilcan), des directives ministérielles à l’intention du recteur, et des attributions du Conseil des gouverneurs dans le but d’assurer, dans la mesure du possible au sein du cadre légal et stratégique des FAC, que le programme d’études du CMR soit gouverné d’une manière similaire aux autres universités canadiennes, et que le CMR continue de fonctionner comme une unité des FAC conformément aux lois, aux ordonnances et aux directives qui s’appliquent à ces unités.	Annexe F para 38(a)
	Princ	1b	<u>Examen de la structure de l’ACD/de la GENPERSMIL.</u> L’équipe recommande que, à la suite de l’examen du cadre de gouvernance des affaires universitaires, un examen du rôle, de la structure et de la chaîne de commandement de l’ACD/de la GENPERSMIL soit mené, et que les deux examens tiennent compte de la possibilité de redonner au CMRSJ son statut de conférer des diplômes.	Annexe F para 38(b)
	Princ	1c	<u>Examen exhaustif des IE Élof.</u> L’équipe recommande qu’un examen des IE ÉLOF soit effectué, de concert avec des représentants de l’Escadre des élèves-officiers et de l’Escadre d’instruction, afin de relever les règles qui pourraient être remplacées par des résultats souhaités, et qu’une démarche semblable axée sur les résultats soit adoptée par l’Escadre d’instruction pour ce qui est de la communication de directives à l’intention de l’Escadre des élèves-officiers.	Annexe F para 52(a)
	Sec	1d	<u>Sélection des titulaires de postes à barrettes.</u> L’équipe recommande que le CMR s’assure que les recommandations d’élof/aspm continuent de faire partie du processus de sélection lié aux postes à barrettes. Or, l’Escadre d’instruction devrait examiner soigneusement les recommandations afin de s’assurer que l’élof/aspm choisi convient le mieux au poste en question. Il s’agit notamment	Annexe F para 51(a)

Princ = Recommandation principale
Sec = Recommandation secondaire

Domaine évalué	Type	N°	Recommandation	Référence
			de nommer les élof/aspm à des postes à barrettes dans d’autres escadrilles ou escadrons afin d’éviter qu’ils aient à exercer leur autorité sur leurs amis.	
Sélection et responsabilités du personnel du CMR	Princ	2a	<u>Directeur des élèves-officiers</u> . L’équipe VAEM spéciale reconnaît l’intention de mettre à jour ce poste de manière à ce que le titulaire détienne le grade de colonel/capitaine de vaisseau. L’équipe recommande que le poste de directeur des élèves-officiers soit désigné comme poste essentiel et qu’il fasse l’objet d’une gestion de la relève.	Annexe G para 3g(5)
	Princ	2b	<u>Sergent-major de l’Escadre d’instruction</u> . En reconnaissance des responsabilités considérables donnant lieu au changement de grade du poste de directeur des élèves-officiers, qui passerait au grade de colonel/capitaine de vaisseau, l’équipe recommande que le poste de sergent-major de l’Escadre d’instruction soit désormais occupé par un adjudant/premier maître de 1 ^{re} classe. Il devrait être désigné comme poste à l’échelle de l’unité.	Annexe G para 3g(6)
	Princ	2c	<u>Commandants de division ou d’escadron</u> . L’équipe recommande que des critères de sélection détaillés soient fournis aux gestionnaires de carrières en vue des titulaires futurs et qu’un processus de présélection soit établi afin que les dirigeants du CMR puissent donner leur opinion lors de la sélection des officiers qui entreront en contact direct avec les élof/aspm. Les officiers doivent avoir réalisé au moins une période de service au complet à un poste de chef subalterne au sein d’une unité tactique avant d’être nommés à un poste de commandant d’escadron. Les postes de commandant d’escadron ou de division devraient être reconnus comme des postes de commandement, et les titulaires choisis doivent être effectivement bilingues ou les équipes de direction, soit l’officier et le MR sup, devraient offrir une fonction effectivement bilingue.	Annexe G para 3g(7)

Princ = Recommandation principale
Sec = Recommandation secondaire

Domaine évalué	Type	N°	Recommandation	Référence
	Princ	2d	<u>MR sup de division.</u> L’équipe recommande que le grade requis pour occuper l’un des quatre postes de MR sup de division soit haussé et que les titulaires possèdent le grade d’adjudant-maître ou de premier maître de 2 ^e classe afin que leur expérience, leur instruction et leur maturité correspondent au rôle de mentorat important qui leur incombe. L’équipe recommande également que des critères de sélection détaillés soient fournis aux gestionnaires de carrières en vue de la sélection des titulaires futurs et qu’un processus de présélection soit établi afin que les dirigeants du CMR puissent donner leur opinion lors de la sélection des officiers qui entreront en contact direct avec les élof/aspm;	Annexe G para 3g(8)
Sélection et responsabilités du personnel du CMR	Princ	2e	<u>MR d’escadrons d’instruction.</u> L’équipe recommande que le grade requis pour occuper un poste de MR sup d’escadron soit haussé et que les titulaires possèdent le grade d’adjudant ou de premier maître de 1 ^{re} classe. L’équipe recommande également que des critères de sélection détaillés soient fournis aux gestionnaires de carrières en vue des titulaires futurs et qu’un processus de présélection soit établi afin que les dirigeants du CMR puissent donner leur opinion lors de la sélection des officiers qui entreront en contact direct avec les élof/aspm.	Annexe G para 3g(9)
	Princ	2f	<u>Considérations en matière de diversité.</u> L’équipe recommande que dans le cadre du processus de sélection pour les postes d’état-major militaires au CMR, les FAC devraient veiller à une représentation plus proportionnelle des groupes d’équité en matière d’emploi, tout particulièrement les femmes, pour que les élof/aspm puissent s’identifier à des leaders et des mentors;	Annexe G para 3h(3)
	Princ	2g	<u>Reconnaissance.</u> L’équipe recommande que les membres du personnel affectés à l’Escadre d’instruction du CMR reçoivent une reconnaissance appropriée de la part des comités de sélection de l’environnement (Marine, Armée, Force aérienne) et des FAC pour le rôle, les responsabilités et les aspects complexes inhérents à la prestation de leadership, de supervision, d’encadrement et de mentorat au CMR.	Annexe G para 3i(3)

Princ = Recommandation principale
Sec = Recommandation secondaire

Domaine évalué	Type	N°	Recommandation	Référence
	Princ	2h	<u>Instructeurs militaires.</u> L’équipe recommande que le CMR détermine la durée optimale de la période de service du corps enseignant militaire afin d’assurer un équilibre entre les attestations d’études et l’expérience militaire récente.	Annexe G para 4c
	Princ	2i	<u>Instruction officielle.</u> L’équipe recommande que tous les membres du personnel de l’Escadre d’instruction suivent un programme d’instruction à la hauteur des attentes liées à leur rôle unique au CMR (par ex., encadrement et mentorat, intelligence culturelle, comportements sexuels dommageables et inappropriés (CSDI), En route vers la préparation mentale (RVPM), sensibilisation à la santé mentale et au suicide, etc.).	Annexe G para 5c
	Sec	2j	<u>Mandat du commandant.</u> L’équipe recommande que le commandant soit nommé pour une période d’au moins trois ans avec une possibilité de prolongation d’un ou deux ans supplémentaires afin d’optimiser la continuité et la stabilité.	Annexe G para 3g(1)
Sélection et responsabilités du personnel du CMR	Sec	2k	<u>Commandant adjoint.</u> L’équipe recommande qu’un poste de commandant adjoint à temps plein soit établi. Le titulaire pourrait exercer les fonctions d’intégrateur de programmes et ainsi superviser la synchronisation et la gestion de l’exécution du programme Quatre piliers. La durée du mandat devrait correspondre aux normes des FAC.	Annexe G para 3g(2)
	Sec	2l	<u>Adjudant-chef du Collège.</u> L’équipe recommande d’envisager de désigner ce poste comme nomination supérieure de premier niveau.	Annexe G para 3g(3)
	Sec	2m	<u>Aumôniers du Collège.</u> L’équipe recommande que la durée du mandat des aumôniers du CMR soit d’au plus trois ans.	Annexe G para 3g(4)

Princ = Recommandation principale
Sec = Recommandation secondaire

Domaine évalué	Type	N°	Recommandation	Référence
	Sec	2n	<u>Rôles propres aux commandants de division ou d’escadron.</u> Les mandats doivent expliquer les rôles et les relations des commandants de division ou d’escadron en ce qui concerne le perfectionnement des élof/aspm. Dans son blog, Anthony Moore suppose que « les enfants du millénaire [et la génération Z] cherchent à obtenir du mentorat, du leadership et de l’épanouissement personnel de leurs employeurs²²⁵. » Ainsi, selon les définitions d’encadrement et de mentorat fournies ci-dessus, l’équipe VAEM spéciale recommande l’adoption de l’approche suivante : a. L’encadrement consiste à développer l’esprit de subordination des élof/aspm, à élargir leurs connaissances, à leur apprendre à appliquer ces connaissances aux compétences pratiques, à la gestion du temps, etc. (savoir et savoir faire – <i>knowledge of what, why and how</i>); b. Le mentorat consiste à développer, entre autres, le jugement, l’attitude générale, l’entregent, les aptitudes de communication orales et écrites, les compétences de supervision et l’application de la discipline des élof/aspm (savoir être – <i>knowledge of how to act or behave</i>).	Annexe G para 3g(7)(a) and para 3g(7)(b)

²²⁵ Anthony Moore. *4 Things You Need to Know About Hiring Millennials in 2016*, « Brazen », 14 avril 2016, <http://www.brazen.com/blog/recruiting-hr/4-things-you-need-to-know-about-hiring-millennials> (consulté le 14 janvier 2017).

Princ = Recommandation principale
Sec = Recommandation secondaire

Domaine évalué	Type	N°	Recommandation	Référence
Sélection et responsabilités du personnel du CMR	Sec	2o	<u>Établissement des relations entre officiers et militaires du rang.</u> L’équipe VAEM spéciale suggère que les élof/aspm de première année profiteraient surtout d’un encadrement tandis que ceux qui sont en troisième ou quatrième année, ou encore ceux qui occupent des postes de leadership au sein de la chaîne de commandement des élèves-officiers et des aspirants de la marine, auraient plutôt besoin de mentorat. Lors de l’affectation des tâches d’encadrement et de mentorat, il faut donc tenir compte du niveau d’expérience et de l’entregent nécessaire pour produire l’effet requis (compétences solides en leadership, confiance, loyauté et dialogue ouvert). Par exemple, compte tenu de la lourde charge administrative des commandants d’escadron, les officiers et les MR sup pourraient se partager ces tâches. En effet, le personnel de l’Escadre d’instruction doit prêcher par l’exemple afin que les élof/aspm apprennent comment entretenir les relations entre officiers et MR, y compris le concept d’équipe de leadership et le rôle que jouent les MR sup dans la production des officiers subalternes des FAC.	Annexe G para 3g(7)(b)
	Sec	2p	<u>Fonctions propres aux MR d’escadrons d’instruction.</u> L’équipe recommande que le CMR veille à ce que les MR sup d’escadron contribuent directement au perfectionnement des élof/aspm et qu’ils les préparent réellement à affronter la réalité de la vie dans le FAC, notamment en leur inculquant le principe de la relation entre les officiers et les MR sup par lequel l’officier subalterne détient l’autorité de commander tandis que le MR sup apporte des conseils, de l’encadrement et du mentorat en fonction de ses années d’expérience. Le personnel de l’Escadre d’instruction doit donc saisir l’occasion d’entretenir cette relation tout le long des quatre ans que dure le séjour des élof/aspm au CMR.	Annexe G para 3g(9)(a)

Princ = Recommandation principale
Sec = Recommandation secondaire

Domaine évalué	Type	N°	Recommandation	Référence
Services de soutien	Princ	3a	<u>Disponibilité opérationnelle en matière de santé.</u> L’équipe recommande que le Groupe des services de santé des Forces canadiennes révise sa politique sur l’évaluation de santé périodique régulière (4000-21) afin de déterminer la période de validité appropriée pour les évaluations médicales à l’enrôlement pour les élof/aspm qui fréquentent des collèges militaires. Le Médecin général devrait étudier la possibilité de modifier la politique liée aux évaluations de la santé périodiques pour les élof/aspm, afin de veiller à ce que l’évaluation médicale lors de l’enrôlement n’est pas la seule évaluation effectuée au cours des quatre premières années de service. Il pourrait être pertinent de suivre le même processus que pour les membres du personnel navigant, soit que tous les élof/aspm répondent à un questionnaire médical annuel, qui sera ensuite revu par un médecin clinicien, et qu’une évaluation médicale complète soit effectuée à la fin de la deuxième année d’études.	Annexe H para 14a(1)
	Princ	3b	<u>Groupe d’assistance aux pairs (GAP).</u> L’équipe recommande que le CMR revoie la prestation de soutien aux pairs par l’intermédiaire du GAP, afin de régler les questions de confidentialité, de mobilisation précoce de la chaîne de commandement actuelle et de durée de la formation, ainsi que pour s’aligner sur le Programme des sentinelles des FAC.	Annexe H para 20a(1)
	Princ	3c	<u>Bibliothèque Massey.</u> L’équipe recommande que les FAC se penchent à nouveau sur la priorité et l’étalement des dépenses en immobilisations associés au remplacement de la bibliothèque Massey, dans le but d’achever ce projet beaucoup plus tôt que selon l’échéancier actuel de 2035. Il faudrait envisager des options en vue d’intégrer un carrefour d’apprentissage ou un centre de services aux étudiants. Dans l’interim, le Gp Ops Imm FC devrait appuyer le CMR afin de trouver des solutions aux besoins immédiats de ce dernier, en ce qui concerne les services de bibliothèque.	Annexe H para 21a(1)

Princ = Recommandation principale
Sec = Recommandation secondaire

Domaine évalué	Type	N°	Recommandation	Référence
Services de soutien	Princ	3d	<u>Centre de services aux étudiants.</u> L’équipe recommande que, parallèlement à la réévaluation de la réfection de la bibliothèque Massey, le CMR, de concert avec le personnel du sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement), évalue la nécessité d’un centre de services aux étudiants et, le cas échéant, la nature de ce dernier.	Annexe H para 22a(1)
	Princ	3e	<u>Centre des langues.</u> L’équipe recommande que le Centre des langues actuel du CMR soit doté en personnel de façon à pouvoir offrir aux élof/aspm une formation sans interruption	Annexe H para 22a(2)
	Princ	3f	<u>Ressources humaines.</u> L’équipe recommande que le QG ACD/GENPERSMIL et le CMR corrigent les lacunes en ressources humaines militaires et civiles dans le personnel du Programme de soutien du personnel au sein du Département des sports, ce qui comprend : l’ajout d’employés chargés du conditionnement physique supplémentaire; l’établissement de postes militaires et la dotation de personnel pour l’Escadre d’instruction/Cellule des opérations et des plans du CMR; l’examen des capacités, des effectifs et de la dotation de la Salle des rapports du Collège; et l’examen des capacités du personnel chargé de l’entretien et du nettoyage.	Annexe H para 23b(1)
	Princ	3g	<u>Pouvoirs financiers et fonctions essentielles.</u> L’équipe recommande que le QG ACD/GENPERSMIL et le CMR examinent les éléments du programme du CMR qui devraient être désignés comme fonctions essentielles, conformément aux lignes directrices du Conseil du Trésor. De plus, l’équipe recommande que le CPM/Cmdt COMPERSMIL envisage de demander au SMA(Fin) de faire modifier la Délégation des pouvoirs de signature en matière de finance pour le MDN et les FAC, afin d’augmenter le niveau des pouvoirs financiers accordés au commandant et au recteur.	Annexe H para 24b

Princ = Recommandation principale
Sec = Recommandation secondaire

Domaine évalué	Type	N°	Recommandation	Référence
Services de soutien	Princ	3h	<u>Centre de la résilience</u> . L’équipe recommande que le CMR communique avec les intervenants des Services de santé dans les plus brefs délais pour demander une évaluation des besoins du Collège en ce qui a trait à un programme de formation sur la résilience et de soutien en matière de santé mentale, avant de poursuivre l’initiative relative au Centre de la résilience. L’équipe recommande que le CMR cesse la formation continue ASIST, pour la remplacer par la formation ACE (« Assist, Control, Escort ») recommandée par les spécialistes de la prévention du suicide.	Annexe H para 27a
	Princ	3i	<u>Infrastructure</u> . L’équipe recommande que le CMR, le Gp Ops Imm FC et la BFC Kingston évaluent l’état général de l’infrastructure du Collège, déterminent les problèmes de santé et de sécurité potentiels, s’occupent des besoins en réparation de longue date et établissent les priorités relatives aux opérations et à la maintenance en ce qui concerne cette infrastructure.	Annexe H para 29c(1)
	Sec	3j	<u>Services de santé mentale</u> . L’équipe recommande que le CMR trouve un endroit à l’abri des regards afin de réduire davantage les obstacles à l’accès aux services de santé mentale. Il faudrait demander au 33 C Svc S FC de fournir des ressources afin d’offrir ces services de façon permanente.	Annexe H para 15a(1)
	Sec	3k	<u>Stigmatisation de la santé mentale</u> . Le personnel du CMR devrait lutter contre la stigmatisation de la santé mentale en promouvant activement la confidentialité des renseignements médicaux dans les FAC et en continuant d’encourager les militaires à se prévaloir des services qui sont à leur disposition, lorsque leur santé mentale les préoccupe.	Annexe H para 15b(1)
	Sec	3l	<u>Accès aux services de santé</u> . L’équipe recommande que le 4 Gp Svc S et le 33 C Svc S FC de Kingston effectuent une analyse des options en vue d’améliorer l’accès des élof/aspm aux services de santé, et qu’ils considèrent en même temps la possibilité d’offrir des services de santé à l’extérieur des heures de travail normales.	Annexe H para 16a(1)

Princ = Recommandation principale
Sec = Recommandation secondaire

Domaine évalué	Type	N°	Recommandation	Référence
	Sec	3m	<u>Services dentaires.</u> L’équipe recommande que la clinique dentaire de la BFC Kingston s’assure de bien promouvoir les services d’urgence sur appel 24 heures sur 24	Annexe H para 17a(1)
Services de soutien	Sec	3n	<u>Accès aux services de la Base.</u> L’équipe recommande que la BFC Kingston et le CMR analysent des options en vue d’améliorer l’accès des élof/aspm aux services d’approvisionnement et de délivrance de cartes d’identité à la Base.	Annexe H para 18a(1)
	Sec	3o	<u>Conditionnement physique supplémentaire.</u> L’équipe recommande que le CMR veille à ce que la proportion de personnel par rapport au nombre d’élof/aspm soit acceptable, en embauchant des coordonnateurs supplémentaires.	Annexe H para 23b(2)
	Sec	3p	<u>Affaires publiques.</u> L’équipe recommande que l’ACD/GENPERSMIL examine le cadre de soutien des AP au CMR, en vue d’ajouter un conseiller civil en communication (p. ex., un IS-03) et un technicien en imagerie des FAC (p. ex., un caporal) pour épauler l’officier des affaires publiques des FAC, ce qui permettrait de mettre suffisamment l’accent, et de façon continue, sur les nombreux exemples positifs de l’expérience au CMR, particulièrement dans les discours numériques et visuels	Annexe H para 23b(3)
	Sec	3q	<u>Solde des élof/aspm.</u> L’équipe recommande d’effectuer un examen des taux de solde des élof/aspm, afin de déterminer s’ils ont suivi ceux des autres membres des FAC.	Annexe H para 25c(1)
	Sec	3r	<u>Coût des vivres.</u> L’équipe recommande que le DGRAS mène une étude sur l’abordabilité des vivres en fonction des taux de solde des élof/aspm, conformément au MILPERSCOMGEN 001/13, « Interim Direction for Delinking of Rations and Quarters ».	Annexe H para 25c(2)

Princ = Recommandation principale
Sec = Recommandation secondaire

Domaine évalué	Type	N°	Recommandation	Référence
	Sec	3s	<u>Soutien au Peloton du personnel en attente.</u> L’équipe recommande que le CMR évalue les procédures relatives au soutien des membres du Peloton du personnel en attente, comme il est indiqué dans <i>Les priorités de 2016 du commandant</i> , afin d’améliorer les possibilités de réussite, la gestion des carrières et l’administration de ces derniers.	Annexe H para 26b
	Sec	3t	<u>Bruit dans la salle à manger.</u> L’équipe recommande d’étudier des stratégies afin de réduire le niveau de bruit dans la salle à manger. L’amélioration de cet aspect pourrait faire en sorte que la salle à manger devienne un lieu favorable à l’étude et aux devoirs, ce qui pourrait constituer une stratégie d’atténuation du problème lié à la bibliothèque.	Annexe H para 29c(2)
Services de soutien	Sec	3u	<u>Coût de base des vivres.</u> L’équipe recommande d’envisager une augmentation du coût de base des vivres au CMR. L’équipe VAEM spéciale sait que des propositions semblables ont été approuvées dans d’autres cuisines des FAC. Le personnel des Services d’alimentation du CMR s’affaire actuellement à élaborer une proposition de ce genre.	Annexe H para 29c(3)
	Sec	3v	<u>Avis d’indisponibilité des installations.</u> L’équipe recommande de donner un avis le plus tôt possible au personnel de la BFC Kingston, pour l’informer de la non-disponibilité des installations telles que le gymnase.	Annexe H para 29c(4)
	Sec	3w	<u>Installations et équipement sportifs.</u> L’équipe recommande d’accorder la priorité au remplacement de l’aréna Constantine dans le Plan directeur de développement des biens immobiliers du CMR. De plus, le CMR et la BFC Kingston devraient examiner l’utilisation proportionnelle des fonds publics et non publics en vue de l’achat d’équipement destiné tant à la Base qu’au Collège.	Annexe H para 29c(5)
	Sec	3x	<u>Transmission de l’information – Conditionnement physique.</u> L’équipe recommande que le CMR fasse la liaison avec la clinique médicale de la BFC Kingston au début de chaque année universitaire, afin de confirmer que la clinique transmettra les CERM au Département des sports.	Annexe H para 29c(6)

Princ = Recommandation principale
Sec = Recommandation secondaire

Domaine évalué	Type	N°	Recommandation	Référence
	Sec	3y	<u>Bien-être du personnel.</u> L’équipe recommande que le GTSME continue de se réunir de façon régulière. Il est aussi recommandé que le CMR évalue la possibilité d’offrir dès que possible un séminaire sur l’usure de compassion et sur les moyens de prendre soin de soi-même. Les aumôniers, le personnel de la promotion de la santé et celui de la clinique médicale peuvent prêter assistance dans son élaboration.	Annexe H para 30d
Domaine évalué	Type	N°	Recommandation	Référence
Programme des quatre piliers	Princ	4a	<u>Processus de sélection anticipé.</u> L’équipe recommande de conserver et, si possible, d’accélérer le processus de sélection mis en place par le quartier général de l’ACD/GENPERSMIL, le CMR, le CMRSJ et le Groupe du recrutement des Forces canadiennes en 2016, qui comprend des offres anticipées. De plus, un examen annuel de la qualité du processus de recrutement des élof/aspm doit être réalisé pour cerner les points susceptibles d’être améliorés.	Annexe I para 3d(1)
	Princ	4b	<u>Examen complet du PFOR-CMR.</u> L’équipe recommande que CPM ordonne que le cadre de l’examen complet du SPP des FAC comprenne en outre l’évaluation du PFOR-CMR, plus précisément de son rapport avec la DEMFO des FAC et la NORQUAL de la période de perfectionnement 1 (PP1) des officiers, et propose des solutions qui permettront de formaliser le rôle du PFOR-CMR dans le SPP des FAC. Cela fait, il faudra actualiser les OR(Colmilcan) afin qu’ils tiennent compte des résultats de cet examen en ce qui a trait aux études prescrites par le min DN.	Annexe I para 5d(1)
	Princ	4c	<u>Pilier et normes militaires (leadership).</u> L’équipe recommande de procéder à un examen des pouvoirs et du processus d’établissement des normes relatives au pilier militaire du PFOR-CMR. Dans la mesure du possible, cet examen devrait faire partie de l’examen général et de l’officialisation du PFOR-CMR et être intégré à l’examen complet qui est recommandé dans le présent rapport.	Annexe I para 6j(2)

Princ = Recommandation principale
Sec = Recommandation secondaire

Domaine évalué	Type	N°	Recommandation	Référence
Programme des quatre piliers	Princ	4d	<u>Pilier et normes du conditionnement physique.</u> L’équipe recommande que le pilier du conditionnement physique du CMRC fasse l’objet d’un examen en vue d’officialiser les pouvoirs d’établissement des normes de condition physique au CMR et la méthode d’application de ces normes. De plus, l’équipe recommande qu’une équipe de gestion de projet, dirigée par le DCP avec la participation du Département des sports du CMRC, valide le besoin et la structure du TAP réalisé au CMR. Cela devrait se faire dans le cadre de l’examen général et de l’officialisation du PFOR-CMR et être intégré à l’examen complet qui est recommandé dans le présent rapport.	Annexe I para 6j(3)
	Princ	4e	<u>Unité d’intention.</u> L’équipe recommande, à titre prioritaire, que le commandant et le recteur travaillent délibérément afin de créer un environnement de travail rigoureux entre les éléments du CMR, en particulier entre l’Escadre des études et l’Escadre d’instruction. L’intention de l’approche « Équipe du collège unie », reposant sur les priorités du commandant de 2016, doit être appliquée à l’interne par tout le personnel du CMR, et un environnement de respect, de soutien et de collaboration mutuels doit être établi afin de s’assurer que tous les membres du CMR s’efforcent d’atteindre la mission de l’unité.	Annexe I para 8d(1)
	Princ	4f	<u>Synchronisation et gestion du programme des quatre piliers.</u> L’équipe recommande que le CMR crée la capacité de synchroniser et de gérer l’exécution du programme des quatre piliers de manière continue. Le commandant et le recteur du CMR devraient envisager d’attribuer ce rôle à un poste existant ou d’établir officiellement le poste de commandant adjoint au CMR et de lui attribuer ce rôle.	Annexe I para 8d(2)

Princ = Recommandation principale
Sec = Recommandation secondaire

Domaine évalué	Type	N°	Recommandation	Référence
	Princ	4g	<u>Modèle de prestation de rechange du PFOR-CMR.</u> L’équipe recommande d’envisager une nouvelle harmonisation des composantes du programme des quatre piliers afin de mettre de nouveau l’accent sur les principes fondamentaux liés à l’atteinte des résultats en matière d’études et de perfectionnement en leadership. Le perfectionnement en leadership devrait être regroupé sous la direction du Directeur des élèves-officiers et devrait comprendre l’instruction et l’éducation militaires intégrées, le conditionnement physique et le bilinguisme.	Annexe I para 8d(3)
Programme des quatre piliers	Princ	4h	<u>Justification des normes du PFOR-CMR.</u> L’équipe recommande que le CPM/commandant COMPERSMIL, dans le cadre du processus d’examen complet, détermine les motifs justifiant les normes élevées attendues des élof/aspm dans le PFOR-CMR. Une fois établie, cette justification devrait être clairement intégrée à la politique.	Annexe I para 9g(1)
	Princ	4i	<u>Validation des normes du PFOR-CMR.</u> L’équipe recommande que l’ACD/GENPERSMIL procède régulièrement à une validation des normes du PFOR-CMR avec les diplômés et leurs supérieurs.	Annexe I para 9g(2)
	Princ	4j	<u>Application des normes du PFOR-CMR.</u> L’équipe recommande, si un fondement juridique ou politique était établi (voir la recommandation ci-dessus) pour les normes des composantes militaire, condition physique et bilinguisme du PFOR-CMR (quatre piliers), que l’ACD/GENPERSMIL et le CMR s’assurent qu’il y a un fondement clair et applicable concernant le retrait d’élof/aspm du PFOR-CMR.	Annexe I para 9g(3)

Princ = Recommandation principale
Sec = Recommandation secondaire

Domaine évalué	Type	N°	Recommandation	Référence
	Princ	4k	<u>Retrait du PFOR-CMR.</u> L’équipe recommande que l’ACD/GENPERSMIL et le CMR travaillent avec le CPM/commandant COMPERSMIL afin d’établir des options de transition respectueuses pour les élof/aspm qui ne satisfont pas aux exigences du PFOR-CMR de manière à leur offrir des options claires, à les traiter avec dignité et à leur offrir le soutien dont ils ont besoin pour assurer leur transition à l’extérieur du PFOR-CMR en temps opportun. Le commandant CMR devrait communiquer directement avec le CPM/commandant COMPERSMIL principal afin de s’assurer que des options de transition sont offertes aux élof/aspm en temps opportun.	Annexe I para 9g(4)
Programme des quatre piliers	Princ	4l	<u>Modèle de progression des niveaux de leadership (MPNL).</u> L’équipe recommande d’examiner de façon critique le Modèle de progression des niveaux de leadership et de décider quoi faire avec l’approche : la modifier de façon à éliminer la possibilité de stigmatisation et d’associations négatives par rapport au développement et à la progression de certains élof/aspm ou l’éliminer complètement du programme du collège et revenir à une progression basée sur les années d’études, comme c’était le cas avant 2014. Cet examen devrait être fait sous l’autorité du commandant du Commandement du personnel militaire.	Annexe I para 10d(1)

Princ = Recommandation principale
Sec = Recommandation secondaire

Domaine évalué	Type	N°	Recommandation	Référence
	Princ	4m	<u>Programmation du temps des élof/aspm.</u> L’équipe recommande que le CMR établisse une capacité quotidienne d’intégration, d’élimination des conflits et de coordination en matière de prestation des activités des composantes du programme des quatre piliers. Dans le cadre de ce processus, le commandant et le recteur du CMR devraient mettre en œuvre ce qui suit : (a) suivre un seul calendrier ou horaire commun à l’ensemble du Collège; (b) renforcer et intérioriser la philosophie « Équipe du Collège unique » pour tous les éléments du CMR, y compris durant l’orientation du personnel et des élof/aspm; (c) fournir des occasions de décompression dans l’horaire des élof/aspm pour du temps personnel et des activités peu stressantes encourageant la cohésion de groupe et établir des réseaux informels de soutien au sein des élof/aspm; (d) faire en sorte que la période d’études du soir des élof/aspm ne soit pas interrompue; (e) ajouter des directives par rapport à la gestion du temps et aux bonnes habitudes et aux outils pour l’étude.	Annexe I para 10d(2)

Princ = Recommandation principale
Sec = Recommandation secondaire

Domaine évalué	Type	N°	Recommandation	Référence
Programme des quatre piliers	Princ	4n	Contenu de l’Instruction militaire professionnelle (IMP). L’équipe recommande que le commandant du Commandement du personnel militaire convoque un groupe de travail composé des principaux intéressés des responsables de l’instruction de l’ACD/GENPERSMIL, du CMR, du CMRSJ, du Commandement des opérations interarmées du Canada et de la Marine royale canadienne, de l’Armée canadienne et de l’Aviation royale canadienne afin de passer en revue et d’améliorer le plan de cours actuel de l’Instruction professionnelle militaire pour l’harmoniser avec les objectifs de la Qualification militaire de base des officiers, du Programme d’orientation des élèves-officiers de première année et de la période de perfectionnement 1. L’objectif serait de créer un plan d’instruction professionnelle militaire progressif, pertinent et à valeur ajoutée qui comprendrait la rétroaction des commandements d’armées et de l’ACD/GENPERSMIL en ce qui concerne une série de qualifications communes et de compétences ou connaissances pratiques que les Services considèrent comme étant à valeur ajoutée pour les officiers subalternes qui arrivent dans leur première unité. Par exemple : (a) formation d’officier délégué; (b) module d’officier désigné; (c) module de guerre en hiver; (d) module de tir à l’arme personnelle (pistolet, fusil C7); (e) module d’officier de sécurité du tir; (f) études de cas concernant le processus d’appréciation militaire ainsi que des exercices sur le terrain / de base / maritimes permettant aux élof/aspm de perfectionner l’élaboration de plans et l’émission d’ordres.	Annexe I para 10d(3)

Princ = Recommandation principale
Sec = Recommandation secondaire

Domaine évalué	Type	N°	Recommandation	Référence
Programme des quatre piliers	Princ	4o	<u>Prestation de l’Instruction militaire professionnelle (IMP).</u> L’équipe recommande que la prestation du plan de cours révisé de l’Instruction professionnelle militaire soit revue par le commandant et le recteur du CMR dans le but de déterminer la meilleure façon de l’inscrire dans les contraintes du programme du CMR. Il faudrait envisager la possibilité de combiner des périodes d’instruction dans des plus gros blocs, potentiellement sur une base mensuelle/trimestrielle afin d’axer les efforts et d’optimiser les occasions d’apprentissage des élof/aspm. Il faudrait également envisager la possibilité de créer une formation pratique à l’aide d’un exercice de plusieurs jours sur le terrain, au moins une fois par année.	Annexe I para 10d(4)
	Princ	4p	<u>Intégration du développement du leadership.</u> L’équipe recommande que le commandant, ACD/GENPERSMIL, convoque un groupe de travail responsable de la restructuration de la prestation du développement du leadership au CMR dans le but d’intégrer les composants aux études du programme de base, de la psychologie militaire et du leadership avec un plan d’Instruction professionnelle militaire révisé. Cette approche intégrée de développement du leadership devrait être axée sur une inculcation systématique et délibérée préparant les élof/aspm à la profession des armes des FAC. Cette restructuration devra s’harmoniser aux occasions pratiques de leadership qui existent pour la chaîne de commandement des cadets et devrait prévoir un encadrement actif de la part des officiers de division et d’escadron et des militaires du rang supérieurs.	Annexe I para 10d(5)

Princ = Recommandation principale
Sec = Recommandation secondaire

Domaine évalué	Type	N°	Recommandation	Référence
Programme des quatre piliers	Princ	4q	Plans de progression du développement du leadership. L’équipe recommande que, parallèlement aux résultats entraînés par la recommandation précédente, le commandant du CMR envisage de créer des plans de progression du développement du leadership adaptés à chaque élof/aspm. Les plans donneraient des détails sur les objectifs de perfectionnement nécessaires pour atteindre ou dépasser les normes établies par le programme des quatre piliers. Les plans de perfectionnement seraient déterminés par chaque élof/aspm et leur commandant d’escadron respectif. Les commandants de division et d’escadron et des militaires du rang supérieurs encadreraient activement les élof/aspm en vue de les aider à atteindre leurs objectifs.	Annexe I para 10d(6)

Princ = Recommandation principale
Sec = Recommandation secondaire

Domaine évalué	Type	N°	Recommandation	Référence
	Princ	4r	<u>Programme d’orientation des élèves-officiers de première année (POPA).</u> L’équipe recommande que le CMR continue d’améliorer l’exécution du POPA en prenant le plan d’instruction de 2016 comme point de départ et qu’il mette en œuvre les mesures additionnelles suivantes : (a) Les élof/aspm de troisième et de quatrième année devraient continuer de diriger le programme, car ils ont ainsi de bonnes occasions d’exercer leur leadership. Ils doivent continuer de suivre la préparation d’une semaine; (b) Le programme doit se dérouler sous la supervision du personnel de l’Escadre d’instruction et du Département des sports du CMR, même en-dehors des heures normales; (c) Le contenu du POPA devrait être comparé à celui de la partie 1 de la qualification militaire de base des officiers (QMB[O]) pour qu’en soient retirées tous les recoupements injustifiés et pour que le programme du CMR soit axé sur l’instruction portant sur les connaissances, compétences et traditions propres au CMR ainsi que sur la promotion du travail d’équipe; (d) La durée du POPA devrait être réduite à la lumière de ce qui précède, dans le but de minimiser l’incidence du programme sur les cours universitaires.	Annexe I para 10d(7)
Programme des quatre piliers	Sec	4s	<u>Attraction de la nouvelle génération.</u> L’équipe recommande que le commandant du Groupe du recrutement des Forces canadiennes ait davantage d’influence sur les campagnes de marketing visant le recrutement pour les FAC, et plus particulièrement pour le PFOR-CMR.	Annexe I para 3d(2)
	Sec	4t	<u>Brochure sur le PFOR-CMR.</u> L’équipe recommande que le CMR fournisse au Groupe du recrutement des Forces canadiennes les documents actualisés ayant une incidence sur la campagne du PFOR-CMR au plus tard à la mi-juillet pour la campagne de l’année suivante.	Annexe I para 3d(3)

Princ = Recommandation principale
Sec = Recommandation secondaire

Domaine évalué	Type	N°	Recommandation	Référence
	Sec	4u	<u>Validation du Test d’aptitude des Forces canadiennes (TAFC).</u> L’équipe recommande que le Test d’aptitude des Forces canadiennes soit revalidé dans les meilleurs délais, puis tous les cinq ans par la suite, car il doit rester arrimé aux besoins des FAC.	Annexe I para 3d(4)
	Sec	4v	Information sur les attentes des FAC en matière de condition physique. L’équipe recommande que le Groupe de recrutement des Forces canadiennes, de concert avec le Directeur général – Services de bien-être et moral et le Département des sports du CMR, envisagent de donner l’accès au site CPhysD aux postulants admis afin qu’ils puissent profiter des outils supplémentaires qui s’y trouvent pour s’adapter aux normes de condition physique des FAC.	Annexe I para 3d(5)
	Sec	4w	<u>Affectation d’élof/aspm anglophones au CMRSJ.</u> L’équipe recommande que le Groupe du recrutement des Forces canadiennes étudie, dans l’esprit des objectifs globaux du programme du CMRSJ, la possibilité de dépêcher au CMRSJ les élof/aspm qui ne connaissent pas la langue française ou la connaissent très peu afin qu’ils fassent leur première année d’études en immersion dans un milieu francophone.	Annexe I para 3d(6)
	Sec	4x	<u>Attribution des groupes professionnels militaires.</u> L’équipe recommande que l’ACD/GENPERSMIL envisage d’offrir au commandant du CMR une liaison directe avec le personnel concerné du Chef du personnel militaire/commandant du Commandement du personnel militaire pour ce qui concerne les reclassements des élof/aspm, dans le but de réduire la période d’attente liée aux reclassements obligatoires ou volontaires.	Annexe I para 3d(7)
Programme des quatre piliers	Sec	4y	<u>Sensibilisation accrue de la haute direction des FAC.</u> L’équipe recommande que le CPM aborde le Conseil des Forces armées (CFA) pour lui demander d’appuyer des démarches visant à accroître la sensibilisation de la haute direction au programme des quatre piliers du PFOR-CMR, de même que son intérêt dans ce programme, afin de garantir qu’il continuera de répondre aux besoins des FAC.	Annexe I para 5d(2)

Princ = Recommandation principale
Sec = Recommandation secondaire

Domaine évalué	Type	N°	Recommandation	Référence
	Sec	4z	<u>Séance d’orientation annuelle du CMR.</u> L’équipe recommande que le commandant et le recteur du CMR mettent sur pied une séance d’orientation annuelle qui mettra à contribution tous les membres du personnel et du corps enseignant ainsi que les élof/aspm, et qui mettra en lumière la mission du CMR, sa raison d’être, de même que les objectifs et les priorités de ses programmes.	Annexe I para 5d(3)
	Sec	4aa	<u>Changement de la course de 2,4 km.</u> Conformément à la recommandation du Département des sports, l’équipe recommande d’accorder une période de transition; la course de 2,4 km serait utilisée pendant la période d’évaluation principale, et la course-navette de 20 mètres serait utilisée pour toutes les reprises pendant un an.	Annexe I para 6j(4)
	Sec	4bb	<u>Adhésion aux objectifs des quatre piliers.</u> L’équipe recommande que le CMR améliore la façon de communiquer la justification des normes validées et des exigences du programme des quatre piliers aux élof/aspm. On devrait s’efforcer particulièrement d’expliquer les motifs liés à ces exigences et à ces normes et la valeur durable de l’atteinte de l’excellence au cours d’une carrière professionnelle d’officier au sein des FAC.	Annexe I para 8d(4)
	Sec	4cc	<u>Association sportive des universités de l’Ontario.</u> L’équipe recommande que le CMR s’assure que les exigences de l’ASUO sont entièrement satisfaites par le programme des équipes sportives du CMR.	Annexe I para 10d(8)
	Sec	4dd	<u>Conditionnement physique supplémentaire.</u> L’équipe recommande que le CMR s’assure qu’il y a un ratio acceptable d’instructeurs et de stagiaires en embauchant le nombre additionnel de coordonnateurs requis. Ces membres du personnel des PSP pourraient également fournir une capacité accrue pour satisfaire d’autres besoins, notamment augmenter le CPS en vue d’inclure toutes les années des élof/aspm qui en ont besoin, la capacité de superviser l’exécution du CP pendant le POPA, l’instruction des élof/aspm sur la nutrition sportive et la santé et le mentorat/la supervision des élof/aspm qui dirigent des séances de sports et de CP.	Annexe I para 10d(9)

Princ = Recommandation principale
Sec = Recommandation secondaire

Domaine évalué	Type	N°	Recommandation	Référence
Programme des quatre piliers	Sec	4ee	<u>Résultat des évaluations de la condition physique de la QMB(O).</u> L’équipe recommande que le QG ACD/GENPERSMIL ordonne à l’École de leadership et de recrues des Forces canadiennes (ELRFC) de communiquer les résultats des NMCP de la QMB(O) (Test FORCE) des élof/aspm avant le commencement de chaque année du POPA..	Annexe I para 10d(10)
	Sec	4ff	<u>Environnement bilingue.</u> L’équipe recommande que le Centre des langues du CMR ait un rôle plus actif dans l’élaboration d’un plan pour améliorer comment sont menées les semaines linguistiques, en prenant en considération la maximisation des occasions qui sont offertes aux élof/aspm en vue d’utiliser leur langue seconde dans le cadre du travail au CMR	Annexe I para 10d(11)
	Sec	4gg	<u>Formation d’été en langue seconde et immersion.</u> L’équipe recommande que le QG ACD/GENPERSMIL et le CMR examinent où est offerte la formation d’été en langue seconde dans le but de maximiser les occasions d’immersion en langue seconde pour les élof/aspm anglophones et francophones au CMRSJ et au CMR Kingston respectivement.	Annexe I para 10d(12)
	Sec	4hh	<u>Emploi dans le poste (EDP) et stage pour les élof/aspm.</u> L’équipe recommande que les élof/aspm qui pas atteint leurs normes de bilinguisme soient encouragés à effectuer leur emploi dans le poste (EDP) dans des unités ou des organisations qui leur permettront de vivre pleinement dans leur langue seconde.	Annexe I para 10d(13)

Princ = Recommandation principale
Sec = Recommandation secondaire